

VI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

Ponencia

Área de Temario: Área 4, El factor humano en las PYMES

Tema: Los empresarios y el gerenciamiento

Autor: Pedro Dobrée

Profesión: Licenciado en Administración

Lugar y fecha de realización: Cipolletti (R.N.) Junio de 2000

Desarrollo de la ponencia:

Cuando se discute respecto a las pequeñas y medianas empresas en Argentina, nadie niega su importancia como creadoras de riquezas, demandantes de empleo y generadoras - potencialmente al menos - de saldos exportables. De allí la preocupación de los diversos gobiernos nacionales, provinciales y municipales, en el desarrollo de políticas que desde el Estado, permitan que estas organizaciones nazcan, se mantengan y se desarrollen.

Estas políticas usualmente se relacionan con dos grandes temas: financiación y capacitación. En relación al primero de ellos podemos afirmar que la sociedad ha destinado a través del tiempo una porción significativa de los fondos públicos a solucionar problemas de endeudamiento, a financiar proyectos de inversión y a crear microemprendimientos; el Banco de la Nación Argentina, los bancos provinciales, los municipios con programas financieros generados en el gobierno nacional y en las provincias y el sistema de la banca cooperativa, han sido los instrumentos financieros más comunes de tales actividades.

En relación al segundo, también han sido importantes los fondos destinados a ello. Se superponen organismos y programas que dictan clases de comercialización y administración financiera, se organizan talleres de sensibilización, se editan instructivos y manuales y en este caleidoscopio, participan Cámaras empresariales, organismos estatales, consultores privados y universidades.

En resumen y para ambas grandes iniciativas, un entramado relativamente complejo de actividades que puede suponerse costoso. Pero cuyos resultados, a la luz de lo ocurrido en los últimos años respecto a la caída en la cantidad de pequeñas y medianas empresas en actividad, la disminución de su participación relativa en las exportaciones nacionales y del panorama financiero de las que sobreviven y que denuncian con frecuencia las Cámaras comerciales e industriales, no parecen compensarse con el esfuerzo realizado.

No es el objeto del presente trabajo analizar las políticas financieras, aunque se podrá sospechar que muchas fallas se concentran en cercanías a las tasas de interés que son más altas que las rentabilidades de la mayoría de los pequeños proyectos de inversión en Argentina, a las deficientes formas en que se evalúan estos proyectos y al sistema de garantías de nuestra banca, del cual no escapan las líneas de crédito promocional. Estas causas hacen que el dinero prestado sea un bien muy poco accesible para la PYME. Por otro lado, la

utilización del crédito como forma de desarrollo, requiere de una actitud empresaria previa que no siempre está presente.

En cuanto a las políticas de capacitación, probablemente sus mayores fallas residan en su discontinuidad, en su carácter muy académico - desprovistos del necesario acompañamiento en la acción concreta de la actividad empresaria - y en un inadecuado diagnóstico de la situación inicial de la PYME, en cuanto a las condiciones que requiere el uso del instrumental técnico, a las que ineludiblemente obliga la vida económica.

En este diagnóstico, una apreciación de las características culturales de las organizaciones parece ser importante. Sobre este punto es que se quiere que el presente trabajo haga algún aporte.

¿Qué es la cultura organizacional? Los textos sobre organizaciones y sobre administración de organizaciones siempre proveen una definición de este concepto. Para E. Zwarycz (1) "... es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distingue de otras".

Significa esto que hay una cultura que caracteriza a cada organización y que esta cultura varía de una a otra? O existirá una cultura empresaria básica, común a todas las organizaciones comerciales, sobre la que luego se construye la cultura distintiva a la que alude la definición mencionada anteriormente?

La hipótesis del presente trabajo supone que la cultura organizacional se conforma con dos grandes escalones o estamentos: el primero es básico y común a toda iniciativa económica de orden privado, el segundo es la que permite distinguir a unas de otras y que refleja la historia particular de cada organización, la visión que de la actividad tienen sus fundadores o personajes influyentes del momento actual y ciertas particularidades de la actividad misma y/o del contexto en el cual se desarrolla.

Pero en el caso de la PYME, es conveniente preguntarse si existe en ella una cultura que podamos denominar de primer escalón. Recién si la respuesta fuera positiva, es posible desarrollar conclusiones respecto al segundo nivel.

La cuestión aquí planteada no es retórica. Las acciones de capacitación atienden usualmente a la construcción de una cultura de segundo nivel. Ejemplo de lo dicho son muchos

de los cursos que habitualmente se dictan para empresarios y empleados del ámbito PYME. Un curso de comercio exterior tiene por objeto la transmisión de conocimientos sobre requisitos de exportación de productos y de ingresos de estos en otros países y la creación o el refuerzo de una cultura de exportación en quienes son los alumnos, pero da por descontado que existe una intención de buscar las mayores oportunidades posibles para vender. Similar situación es la de un curso de Calidad Total, que instruye sobre los procedimientos necesarios para lograrla y que también busca reforzar las nociones referidas a la importancia que la Calidad tiene en los procesos de producción, atención de clientes, desarrollo del personal, etc., pero supone en el auditorio la noción previa de la calidad como argumento de la venta y como uno de los fundamentos del precio. Finalmente, para no abundar innecesariamente, un seminario sobre costos explicará las diferencias entre los que son fijos y variables o entre los directos y los indirectos y la aplicación de estos conceptos al análisis de los costos de la empresa y su uso a la hora de definir precios; pero parte del concepto de análisis de costos como actividad empresarial cotidiana y del reconocimiento de su importancia.

En la otra gran actividad del Estado en la promoción de las PYME - la disposición de recursos financieros - se parte de supuestos similares. En efecto, los programas y las líneas de crédito para el inicio de actividades de microemprendimientos, para la financiación de proyectos de inversión o de capital de trabajo en estos o en PYMEs o simplemente para la refinanciación de un endeudamiento anterior, suponen que es valorado el crédito como forma de desarrollo empresarial y que se considera bueno el ahorro actual, en miras de un beneficio futuro.

En resumen, los programas suponen existente el primer escalón e intentan construir el segundo.

Volviendo al interrogante planteado mas arriba, es posible sospechar que algunas de las razones por las cuales los programas del Estado en cuanto a la promoción de PYMEs no tienen el efecto que las intenciones y los esfuerzos sociales merecen, es la suposición errónea de la existencia del primer escalón, cuando en realidad no es así en muchos casos. Y es sabido que no es posible construir un primer piso de un edificio si no se construye previamente la planta baja.

Para seguir razonando en este orden, será necesario preguntarse cuales podrían ser las causas por las cuales el primer escalón no está presente y luego tratar de definir algunos rasgos de esta cultura básica.

Aunque, obviamente, no es la ausencia de la cultura empresaria básica la situación de todas las PYMEs, el problema está presente con mucha frecuencia. Para ello existen varias explicaciones posibles.

En primer lugar una referencia relacionada nuevamente con lo cultural. En Argentina existe el mito de que necesitamos ser “nuestros propios patrones”. Probablemente relacionado o potenciado, con la idea de nuestros abuelos, nacidos en familias europeas empobrecidas y en situaciones sociales caracterizadas por relaciones de explotación y servilismo, que llegaron a nuestro país con proyectos de ascenso social, mejoras económicas y libertad de acción. Este mito ha provocado en muchos casos, la renuncia al empleo en donde se aprendió el oficio, con el objetivo de formar la propia empresa en donde, ahora como patrón, se aplicarían las habilidades aprendidas anteriormente.

Esta situación es notoria en la región en la cual este trabajo fue escrito: la Patagonia. Esta gran región y la mayoría de sus ciudades más importantes, han sufrido un gran crecimiento poblacional en las últimas cuatro décadas, producto de un proceso de migración interna desde las zonas centrales del país. Como consecuencia de esta, un gran porcentaje de las empresas pequeñas y medianas de la actualidad no tienen mas de 20 años. Al frente de ellas se encuentran las personas que las fundaron que, llegados de otras provincias con el oficio que aprendieron allí, se han convertido en empresarios con la misma ilusión de quienes, dos o tres generaciones atrás, llegaron al puerto de Buenos Aires desde Europa (2).

Pero no son las mismas condiciones de éxito las que reúne quien conoce bien un oficio y la de un empresario.

Circunstancias similares también derivan del cierre de muchas empresas y de oficinas públicas. El achicamiento del Estado ha provocado el éxodo, hacia el ámbito privado, de mucha gente en condiciones de proseguir con su actividad laboral. En muchos de estos casos se les ha compensado monetariamente la pérdida de su puesto y de esta forma se han formado pequeños capitales, dando inicio a emprendimientos privados. Muchas empresas privadas también han debido ajustarse y el resultado ha sido similar.

Este proceso ha provocado el nacimiento de pequeñas firmas en donde los propietarios fundadores conocen su oficio, probablemente a fondo pues lo han desarrollado por muchos años en la empresa anterior, pero les falta, absolutamente, la experiencia empresarial.

Obviamente la situación descrita no es la de todos. Hay innumerables pequeñas empresas fundadas sobre una fuerte vocación empresarial y otras que, por efecto de recambios generacionales o por la experiencia de años, la han adquirido.

Pero es razonable pensar que muchas de nuestras empresas pequeñas y medianas, sobre todo las más jóvenes, carecen de una cultura de primer escalón o, si esta existe precariamente, esta contaminada fuertemente por la que deriva del oficio de quien es el propietario y fundador.

Pero cuáles son los rasgos principales de la cultura empresarial, independientes de otros que luego permiten distinguir entre organizaciones? En definitiva, cuáles son las características que distinguen a las organizaciones empresarias de las restantes organizaciones. Enumerarlas ayudará a comprender si la organización está en condiciones de actuar en el ámbito de los negocios.

En nuestra opinión, los rasgos principales de una cultura empresarial de primer escalón son:

a) La búsqueda de la maximización de la rentabilidad, tanto por disminución de egresos (reducción de costos), como por incremento de ingresos (búsqueda de mejores y mayores oportunidades de ventas). Esto es el tema central de la actividad empresarial que, aunque pareciera obvia, no siempre está presente. Cuando no se hacen esfuerzos por buscar nuevas alternativas de mercados o mejoras en el servicio prestado o producto vendido, no es este tema el que está en la mente colectiva de la organización. Idéntica situación sucede cuando no se hacen los esfuerzos necesarios para bajar los costos.

b) La preocupación por los costos empresarios y su discriminación entre costos fijos y variables y entre costos directos e indirectos, como método analítico para su estudio. Los costos de la empresa no solo deben ser los más bajos posibles, sino que requieren de una comprensión profunda de como se comportan en su dinámica evolutiva. Los costos fijos, por ejemplo, disminuyen en forma unitaria si la actividad productiva o de ventas crece, al menos

dentro de determinados rangos. Los diversos criterios de distribución de los costos indirectos entre productos o actividades, influyen sobre la determinación de los precios.

c) El ahorro presente para la obtención de ingresos futuros (inversiones productivas).

La utilización del ahorro, como limitación a la distribución de dividendos o utilidades, es una fuente tradicional de financiación de la empresa. La contratación de préstamos, cuyo servicio de deuda acota la distribución de utilidades en el presente, pero genera un resultado superior en el futuro, es otra forma de ahorro. En resumen, la actividad empresarial requiere del sacrificio de lo presente en aras de un futuro más fecundo. Es decir una visión de mediano y largo plazo y una concepción de planificación de actividades en busca de un objetivo.

d) La aceptación de las reglas de juego de la competencia empresarial. Es esencial a la actividad de la empresa una concepción favorable a la competencia como instrumento de mejora social de la oferta, bajando precios, mejorando calidad y produciendo innovaciones. Estas reglas de juego requieren que la atención del empresario se concentre en las decisiones que toma la competencia y como estas han de afectarlo, ahora y en el futuro, y en las repercusiones que sus propias decisiones provoquen en las demás firmas que compiten en su mismo mercado.

La competencia es, en principio, una dificultad u obstáculo al crecimiento y al logro de los objetivos propios de la firma; pero es también un acicate a la innovación y a las mejoras de calidad. Para la PYME es también una instancia de asociación, de colaboración y de aprendizaje, ante el embate de otras firmas de mayor poder económico.

e) La planificación como instrumento de la gestión de la empresa. Planificar significa desprenderse de las circunstancias de hoy, pensando en mañana. Requiere de una abstracción intelectual que organice decisiones y actividades futuras, en función de objetivos fijados y de circunstancias pronosticadas. Significa también prever posibilidades de cambio durante el proceso de tránsito hacia el futuro, en atención a la aparición de valores no contemplados en los pronósticos.

f) La incorporación de personal con criterios objetivos y relacionados con las tareas a realizar. La organización, grande o chica, puede definirse como un conjunto de personas que desde su idoneidad (capacitación especializada) desarrollan tareas diversas, en relación con materiales y máquinas, en prosecución de un fin que es común a todos. La incorporación de

nuevas personas a la organización, por reemplazo de otros o por crecimiento del conjunto, no debiera realizarse si no existe compatibilidad entre el perfil de quien ingresa y el perfil del puesto que ha de ocupar. Lo contrario significa una perturbación en los procesos internos de la firma y una conducta no conducente respecto a sus objetivos.

g) La separación entre administración y propiedad, aún en el caso de empresas unipersonales. La organización es independiente, de hecho o jurídicamente, del propietario que aportó el capital que le da sustento. El propietario administrador obtiene de la organización un resultado doble. El primero en razón de sus tareas que tienen por finalidad dirigirla hacia sus objetivos. El segundo en razón del capital que aportó para su funcionamiento. Aunque estos dos conceptos suelen confundirse en la realidad de la PYME, es necesario mantener su independencia teórica para poder visualizar adecuadamente objetivos, calcular costos, estimar precios y, en general, tomar decisiones.

Si estos rasgos están presentes, habrá cultura empresarial y si esta cultura está, la PYME tendrá una perspectiva de permanencia en el mercado.

(1) **“La cultura organizacional. Relación con la estructura organizacional”;** en **“Organizaciones”** de J. J. Ader y otros - Editorial Paidós; B- Aires, 1991, pág. 306

(2) **“Perfil del microempresario de Río Negro; Laría y Dobrée; Foncap S.A., 1999**