

Pymes y servicios profesionales.

La profesionalización de la empresa para la continuidad del crecimiento y la
minimización de costos de agencia.

Un enfoque estratégico.

Martín M. Andrade

Julio 2008

Indice.

	Pág.
1. Introducción.....	03.
2. Desarrollo.	
2.1. Pyme. <i>Entrepreneurship</i> o empresa familiar.	
Origen y evolución.....	05.
Concepto.....	06.
2.2. La industria de los servicios profesionales	07.
La problemática: El empleado profesional y la visión cortoplacista ..	12.
Modelos de conducta.....	15.
La dualidad de Jensen.....	15.
Costos de agencia	18.
2.3. Visión original y crecimiento de la empresa.	
Las palabras y su impacto: Corporación o <i>Partnership</i>	19.
Etapas del desarrollo de la empresa.....	22.
La calidad en los servicios.....	24.
2.4. Visión operativa. La profesionalización de la empresa.	
El <i>Management</i> Estratégico.....	26.
Comunicación clara y consistente.....	28.
Gestión de procesos.....	29.
2.5. Visión estratégica: la necesidad y conveniencia de la profesionalización	32.
Resistencia al cambio.....	34.
3. Conclusiones.....	36.
4. Bibliografía.....	38.

Introducción.

Explorando en la estructura económica de distintos países, encontramos sectores más dinámicos que otros y actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países; pero en todos los casos, existen pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por otro lado, en la actual economía mundial se observa una clara tendencia hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados, la liberalización del comercio y el intercambio entre grandes bloques económicos regionales.

Dentro de este proceso las Pymes cumplen un rol destacado.

Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de *especialización flexible*¹ que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado y contexto, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, infraestructura, etc.

Las Pymes -en este marco- constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios y de generar empleo, de manera que representan un importante factor de política de distribución de ingresos, fomentando el desarrollo económico de una Nación.

Por otro lado, el entorno Pyme -por lo general lejos de la madurez- puede caracterizarse por la informalidad en sus procesos y la escueta visión de largo plazo.

Son firmas que suelen comenzar con la motivación y liderazgo de uno o varios *entrepreneurs*, que -al margen del marco académico que posean- hacen las cosas a su manera e intuitivamente; pues suelen no poseer la experiencia y métodos de grandes empresas con prácticas internacionales.

Sin embargo, los avances en *management* y gestión de recursos demuestran que no es suficiente con hacer las cosas bien: el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo protagoniza la lista de prioridades para la supervivencia.

¹ Moreno Fernandez, José Ramón y Sancho Sora, Agustín. **Especialización flexible y tipos de organización empresarial en España**. Universidad de Zaragoza. 2004.

Por medio de una conducción improvisada no sólo se pierde eficiencia -y por ende la sostenibilidad del negocio a largo plazo-, sino que además se destruye valor.

En la particular industria de los **servicios profesionales**, el factor humano conlleva una problemática particular: los empleados, con sus distintas características y capacidades, se insertan en la sociedad en un marco sumamente competitivo, de creciente complejidad, y con una preparación y motivación que algunas veces excede aquella de sus empleadores o jefes.

Los procesos de recursos humanos por sí solos no bastan para alinear los intereses de la fuerza de trabajo, perdiéndose la visión de largo plazo y enfatizándose una tendencia hacia la anarquía y el estancamiento.

Nuestra hipótesis pretende reflexionar sobre la profunda transformación que implica la profesionalización de la pequeña o mediana empresa mediante la progresiva estandarización de procesos. Ello como punto de partida para un crecimiento sostenido y saludable, y no sólo elevando los niveles de eficiencia, sino también permitiendo una coordinación y alineación de los intereses de los profesionales que –por tales- realizan sus tareas con un lineamiento corporativo, pero siempre a su manera.

Este trabajo denota la compleja tarea que lleva adelante aquel que trabaja con, o contrata profesionales de cualquier industria: gente preparada, con ambiciones y segura de sí misma.

Dichas características son esenciales para el éxito de cualquier emprendimiento, pero la superabundancia puede tener consecuencias que si no se alinean con los objetivos corporativos, pueden acabar con la empresa.

Pyme. *Entrepreneurship* o empresa familiar.

Origen y evolución.

La historia afirma que el origen de las Pymes tiene dos vertientes: aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y estructura funcional, y donde existe una gestión empresarial (generalmente propietario de la firma) y trabajo remunerado.

Éstas, en su mayoría, tuvieron un origen capital-intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión focalizada en la supervivencia y no necesariamente conscientes de conceptos como el *costo de oportunidad del capital*, o las *ventajas competitivas*. En este caso, suelen prevalecer las firmas trabajo-intensivas.

En su evolución este sector tuvo **tres etapas** claramente definidas. Las *“Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años 50’ y 60’ durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones.”*² Dicho modelo permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un proceso de aprendizaje con importantes logros, aunque con limitaciones respecto a equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

En una segunda etapa, dichas limitaciones fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los años 70’ -época de inestabilidad macroeconómica- se enfocaran en la supervivencia, sumiéndolas en una profunda crisis que continuó en la década del 80’.

Finalmente, a partir de 1999 y *“por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo (...) en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y*

² Yoguel, G. y Moorí Koenig, V. **Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas.** Buenos Aires. Madrid. Miño y Dávila. 1999.

*estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse.*³

Si bien es de público conocimiento que con posterioridad a la reflexión del autor el país cayó en una importante crisis económica (2001), consideramos que aún así se puede hablar del comienzo de una nueva etapa en este sector en función de la evolución de los mercados mundiales en esta última década.

Concepto.

Académicamente, las variables que se tienen en cuenta para determinar la dimensión de una empresa están relacionadas con los siguientes conceptos:

- Cantidad de personal;
- Monto y volumen de la producción;
- Monto y volumen de las ventas;
- Capital productivo.

Estas son algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas. Cada país tiene sus propias escalas, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas.

Así, se consideraría que una empresa es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas;
- Mediana: entre 50 y 500;
- Grande: más de 500.

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas del bloque y concentran más de las 2/3 partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

³ idem ²

En Japón, representan el 99% del total de los establecimientos (!), el 77% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas del país.⁴

La industria de los Servicios Profesionales.

Los servicios profesionales han pasado a ser servicios que exigen un alto grado de capacitación y competencia técnica, y que suelen asociarse tanto a profesiones reguladas, como no reguladas o de libre ejercicio.

El principal efecto de los servicios profesionales en el desarrollo está en su contribución a la generación de conocimientos y su difusión a otras actividades productivas e iniciativas sociales.

También contribuyen a crear infraestructuras comerciales y de inversión eficientes, incluidos los aspectos fiscales y jurídicos, así como a lograr una buena gestión empresarial.

Los economistas han determinado que existe un estrecho vínculo entre capital humano y crecimiento económico⁵.

En los países en desarrollo la mayoría de los servicios profesionales se caracterizan por mercados paralelos, en los que un reducido número de empresas de servicios profesionales modernas y calificadas -generalmente vinculadas a redes internacionales- suministran servicios a los grandes clientes nacionales y extranjeros, mientras que un gran número de pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales y de profesionales independientes continúan atendiendo las necesidades de las demás Pymes y los consumidores individuales en el ámbito nacional.

Las empresas extranjeras, que han adquirido conocimientos técnicos en muchas esferas nuevas y complejas gracias a la experiencia que han acumulado en otros mercados, tienen inicialmente una ventaja competitiva sobre las empresas nacionales.

En este orden de ideas, se estima que el mercado mundial de los servicios profesionales sobrepasó el **billón** de dólares en el año 2002, siendo el mismo uno de los sectores de más rápido crecimiento.

⁴ Fuente: Yahoo! Finance.

⁵ Ver: Gaviria Ríos, Mario Alberto. **Capital humano, complementariedades factoriales y crecimiento económico en Colombia** y Martínez Pichardo, Alexander y Sarmiento Tortolero, Malvi. **Capital humano y crecimiento económico en Venezuela**.

Cuadro 1.

Comercio de servicios profesionales				
Países	Exportación como porcentaje del PIB		Importación como porcentaje del PIB	
	1995	2003	1995	2003
Economías desarrolladas	0,7	1,0	0,6	0,9
Economías en desarrollo	1,0	0,6	1,0	0,7
Europa sudoriental y CEI	0,6	0,7	1,1	1,2
Todo el mundo	0,7	0,9	0,7	0,9

Fuente: Cálculos de la secretaría de la UNCTAD basados en las estadísticas de balanza de pagos del FMI y en la base de datos de la UNCTAD sobre series cronológicas de estadísticas económicas. Los servicios profesionales en este caso forman parte de "Diversos servicios a empresas, profesionales y técnicos", que incluyen también los servicios de investigación y desarrollo, arquitectura e ingeniería, agricultura, y minería.

La expansión de los servicios profesionales obedece a diversos factores, como la externalización o *outsourcing* de funciones por las empresas, especialmente en los países desarrollados.

Sin embargo, como se observa en el *Cuadro 1*, no se dio la misma tendencia en los países en desarrollo, cuyos PBI crecieron a una tasa superior a la del comercio de servicios profesionales, y lo que tuvo como resultado un relativo descenso en la contribución de los servicios profesionales al PBI.

En concordancia con Bowman y Swart, identificamos una forma relacional del capital, el *capital encajado (embedded capital)*⁶, que consideramos es un recurso crítico en industrias basadas en el conocimiento como las firmas de servicios profesionales, porque nos permite incluir los costos de agencia y la interdependencia en el proceso de captura de valor. Estas dimensiones fueron pasadas por alto por la visión basada en los recursos de las empresas.

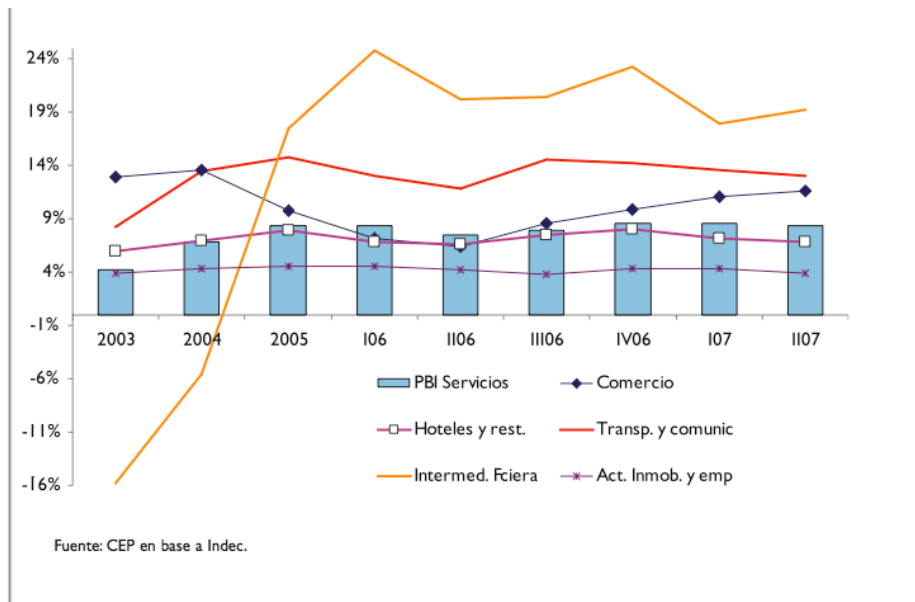
Ejemplos de *capital encajado* incluyen el valor marca y los procesos y métodos.

Los principales mercados de estos servicios profesionales están concentrados en los países desarrollados y generan casi el 85% del total de ingresos. Las diez empresas más rentables de **servicios jurídicos** del

⁶ Bowman, Cliff, Swart, Juan. **Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded.** Journal of Management Studies; July 2007, Vol. 44 Issue 4.

mundo son de Estados Unidos, mientras que sólo tres de ellas figuran entre las principales empresas internacionales.

Cuadro 2.



En los países de la Unión Europea, así como en los Estados Unidos, aproximadamente el 30% de las corrientes anuales de migrantes que se incorporan al mercado laboral está conformado por profesionales que van a desempeñar diversas ocupaciones⁷.

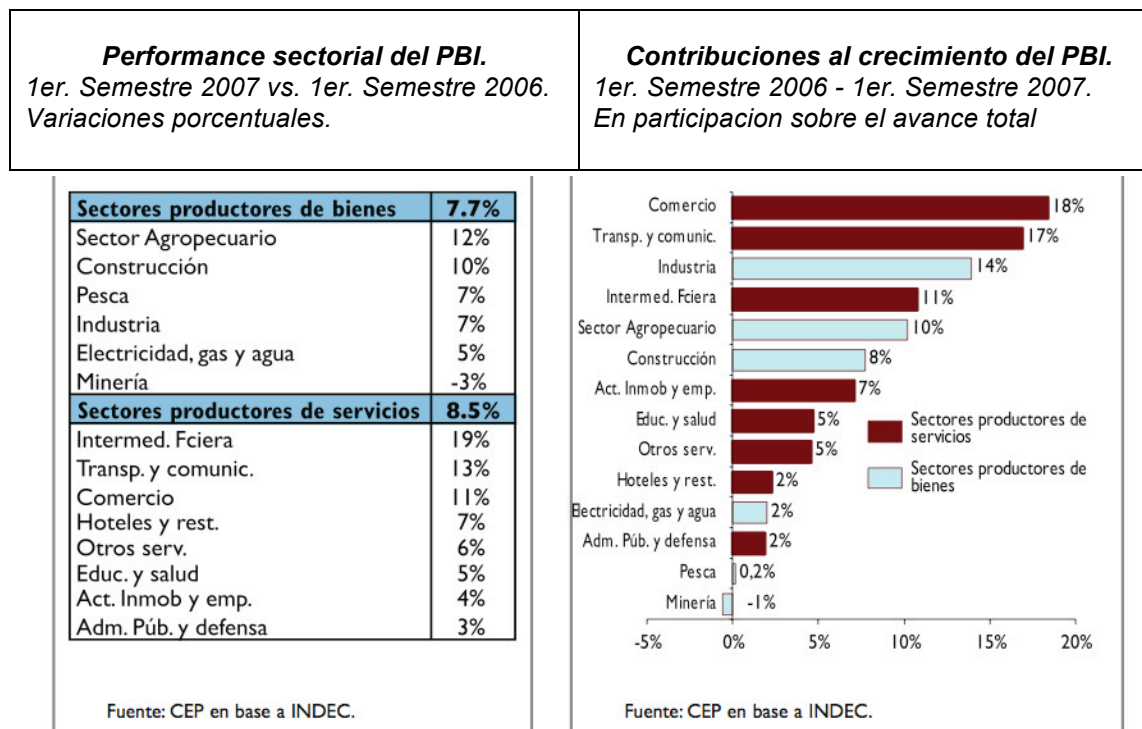
Así, está surgiendo una nueva tendencia hacia la concentración en numerosos servicios profesionales a nivel de la empresa y de los países.

En el sector de la consultoría en gestión, las grandes empresas representan más del 51% del mercado europeo. Las cuatro principales empresas de contabilidad absorben la tercera parte de los ingresos mundiales del sector en concepto de servicios de contabilidad y auditoría, y generan el 67% de los ingresos mundiales en este rubro. Dichas empresas suministran servicios de auditoría a la mayor parte de las empresas que cotizan en bolsa en los países desarrollados: el 78% en los Estados Unidos, el 80% en el Japón, el 90% en Italia y los Países Bajos, y entre el 95 y el 98% en el Reino Unido.

⁷ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Nota de la Secretaría de la UNCTAD. **Aspectos de los Servicios Profesionales y los Marcos Normativos relacionados con el Comercio y el Desarrollo**. 25 de Noviembre de 2004.

En Estados Unidos, las 100 principales empresas de **servicios jurídicos** generaron ingresos por valor de 41.700 millones de dólares en 2003, lo que representa más del 60% de los ingresos totales de la profesión. En el Reino Unido, las 6 principales empresas generaron en 2003 casi el 40% de los ingresos de las 100 principales empresas de servicios jurídicos.

Cuadro 3.



En la Ronda Uruguay (1986), el Grupo de Negociación sobre Servicios enfatizó que el suministro de servicios profesionales dependía generalmente de la experiencia del proveedor, por la cual se entiende el empleo de conocimientos y capacidades demostrados para atender a las necesidades de los clientes. El mismo Grupo también destacó el contacto personal que debía existir entre el proveedor y el receptor del servicio.

Desarrollar el mercado de servicios profesionales en los países en desarrollo es la primera etapa de la promoción del fomento de la capacidad nacional de suministro.

Cuadro 4.

Comercio de servicios profesionales (definición estricta)*					Comercio de servicios profesionales (definición amplia)**				
Exportación como porcentaje del total de exportaciones de servicios			Importación como porcentaje del total de importaciones de servicios		Exportación como porcentaje del total de exportaciones de servicios			Importación como porcentaje del total de importaciones de servicios	
Países	1995	2003	1995	2003	Países	1995	2003	1995	2003
Economías desarrolladas	2,6	4,7	4,0	6,3	Economías desarrolladas	18,1	20,3	17,4	19,7
Economías en desarrollo	7,0	2,2	3,7	2,2	Economías en desarrollo	24,3	13,5	19,8	13,5
Europa sudoriental y CEI	0,6	4,1	3,5	5,7	Europa sudoriental y CEI	14,8	11,6	16,8	17,3
Todo el mundo	2,7	4,5	4,0	5,9	Todo el mundo	18,7	19,3	17,7	18,9

Fuente: Datos estadísticos sobre balanza de pagos del FMI. Promedios ponderados basados en los datos disponibles.

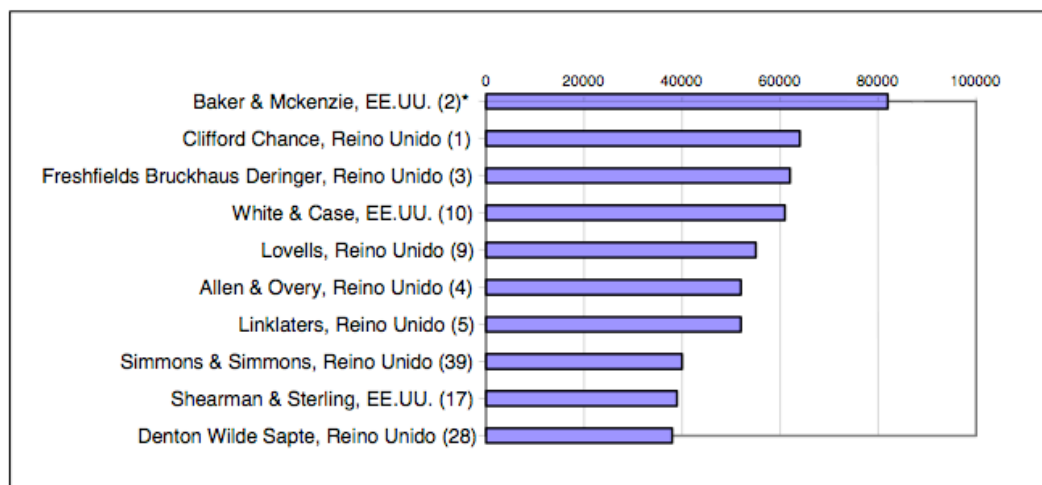
* Servicios jurídicos, de contabilidad y auditoría, publicidad, investigación de mercado y encuestas de opinión pública, y consultoría en gestión.

Fuente: Datos estadísticos sobre balanza de pagos del FMI. Promedios ponderados basados en los datos disponibles.

** Servicios que forman parte de "Diversos servicios a empresas, profesionales y técnicos", que también incluyen los servicios de investigación y desarrollo, arquitectura e ingeniería, agricultura, y minería.

Cuadro 5.

Empresas de servicios jurídicos, clasificadas por la proporción de abogados destacados en países extranjeros



Fuente: *The Economist*, 26 de febrero de 2004.

* El número que figura entre paréntesis representa el lugar que ocupa la empresa en la clasificación por el número total de abogados.

La Problemática:

El empleado profesional y la visión cortoplacista.

Si bien mi área de trabajo está delineada, el tamaño de la empresa familiar de servicios jurídicos en la que presto tareas me ha investido más de una vez en diferentes roles funcionales.

En mi experiencia personal en la gestión de recursos humanos, identifiqué dos patrones de profesionales buscando trabajo: por un lado, el profesional con clara vocación corporativa, con alto rendimiento profesional y/o gerencial, pero con ausencia o escasez de la actitud y liderazgo necesarias para el desarrollo de la profesión libre y autónoma. El mismo busca un trabajo relativamente estable y cierta seguridad económica, y tiene preferencia por los mecanismos de compensación fijos o predecibles.

Por otro lado, se encuentra el profesional con alta capacidad de gestión, liderazgo y potencial *entrepreneur*, que suele configurar los *A-Players* del equipo, pero que posee ambiciones desmedidas para su puesto de trabajo o incluso para trabajar en una firma que no sea propia, aún como Socio.

Este tipo de personalidades son cruciales para el éxito de la firma, pero si no son estimulados adecuadamente, la pérdida de talento puede convertirse en un problema potencial. Ellos prefieren la remuneración variable y ligada a su *performance* o resultados.

Por otro lado, la retención se dificulta por la ambición y búsqueda de nuevas opciones más desafiantes, prioridad de este modelo.

En algunas ocasiones, la visión de estos profesionales puede enfocar el corto plazo y en función de las necesidades particulares, pudiendo perjudicar de esta manera, los intereses y objetivos corporativos.

Una usual dificultad y fuente de conflictos que deben enfrentar las empresas surge cuando la fuerza de trabajo -debido al fluido contacto que se genera- deja la empresa para prestar tareas con algún cliente o proveedor. Ello no genera un costo de agencia propiamente dicho, pero la pérdida de talento derivada de ello genera una destrucción de valor para la empresa en cuanto a su capital intangible, humano.

Resumiendo, existen profesionales que se sienten *cómodos* y se identifican con posiciones de segunda línea, trabajando metódica y concienzudamente, pero sin asumir grandes riesgos ni exposición. Otorgan solidez a la empresa y son la fuerza de empuje que necesita toda firma. En la literatura de Recursos Humanos se los clasifica como *B-Players* y deben ser estimulados adecuadamente para aprehender todo su potencial.

Por otro lado, existen profesionales con alta capacidad operativa, pero superior rendimiento en cuanto a liderazgo, manejo de grupos, relación con el cliente y capacidad de gestión. Son aquellos profesionales que toda firma necesita, pero que por definición son empleados cuyo puesto siempre queda pequeño. Poseen altas ambiciones y toman este trabajo como un peldaño en su carrera profesional. Y algo a no perder de vista: hoy aprenden de la empresa, y el día de mañana pueden convertirse en la competencia.

Es éste el segmento que consideramos importante analizar.

Por su necesidad, por su complejidad, y por la naturaleza estratégica que envisten al constituir un *factor crítico de éxito* en esta industria, y al mismo tiempo una clara fuente de conflictos.

Consideramos que la coyuntura empresa-profesional, genera naturalmente una colisión de intereses.

El ser humano, en interacción con su entorno, no puede escapar a la aplicación de ciertos modelos de conducta que lo llevan a adoptar determinados patrones de comportamiento. Éstos no necesariamente benefician a la empresa, de hecho, en general la perjudican.

Conforme De Geuser y Fiol⁸, los dirigentes tienen una marcada tendencia a conservar representaciones estrechas y simplistas de la realidad.

Frente a una situación compleja, los profesionales manifiestan cierto desconcierto metodológico que no pueden soportar, poniendo en tela de juicio su ideal de *omnisciencia y omnipotencia*⁹

Los autores llaman a este sufrimiento, directamente proporcional con la responsabilidad asumida: **la herida narcisista**.

⁸ De Geuser, Fabien; Fiol, Michel. **Hacer frente a situaciones complejas. La herida narcisista de los dirigentes**. HEC Paris. Abril 2001.

⁹ Este ideal de omnisciencia y omnipotencia constituye en parte lo que Solé et Pham llaman la imagen del dirigente. (1999).

Es decir, a mayor responsabilidad, mayor sufrimiento por la necesidad de resolver situaciones cada vez más complejas.

La metáfora de la herida narcisista permite entonces comprender la angustia que sienten los dirigentes que se ven puestos en tela de juicio por estas situaciones, pero que -al mismo tiempo- deben asegurar su posición, producir resultados y mostrar que tienen capacidad de ocupar su puesto de trabajo.

Entonces, para hacer frente a estos dos obstáculos (resistir la angustia de una situación inmanejable que necesariamente deben manejar), los profesionales tienen una tendencia a construir mecanismos mentales de defensa, que en realidad no aspiran a aceptar la contradicción enunciada, sino más bien a negarla; traduciéndose en reflejos mentales.

No siendo el tema central de este trabajo, nos limitamos a una enunciación de los reflejos identificados por los autores:

- Repliegue sobre las certezas;
- Mentalidad-solución;
- Juicios de valor;
- Búsqueda de consenso;
- Parálisis de decisión;
- Huida en la acción;
- Filtro realista;
- Visión estrecha de la realidad.

Asimismo, destacamos el impacto de los mentados reflejos en la gestión de la empresa, pues implican una inconsciente falta de transparencia, y son una directa fuente de conflicto de intereses y costos de agencia.

Por otro lado, varios modelos fueron descriptos en un intento de comprender, y tal vez predecir, la conducta de los agentes.

Así, la utilidad de cualquier modelo de la naturaleza humana depende de si es capaz de explicar un amplio rango de fenómenos sociales, y la forma de evaluar tal modelo consiste en determinar si es consistente con el

comportamiento humano observado.

Si bien el modelo que nos interesa comentar en el presente trabajo es el de Michael Jensen, describimos brevemente los más populares.

Modelos de conducta.

- El Modelo **Económico** (o *Maximizador de Dinero*) supone un tipo de comportamiento altamente mecánico del ser humano, que consiste en asignar probabilidades y valores esperados a las diversas opciones que tiene el individuo y, en base a ello, elegir aquella que esperamos nos va a producir mayor valor.
- El Modelo **Sociológico** (o de la *Víctima Social*), es aquel en el cual los individuos son considerados como el producto directo de su ambiente cultural y contexto, sin asumir responsabilidad personal por las decisiones o consecuencias de las mismas.
- El Modelo **Psicológico** (o de la *Jerarquía de Necesidades*) constituye el peldaño superior en la escalera evolutiva sobre el modelo sociológico. Una formulación de este modelo es aquel desarrollado por Maslow. Define: "... la aparición de una necesidad, se basa fundamentalmente, en la satisfacción anterior de una necesidad más prioritaria"¹⁰. En las necesidades de Maslow, el orden de prioridades, de mayor a menor es: fisiológica, seguridad, amor y autorrealización.
- En el Modelo **Político** (o del *Agente Perfecto*), los individuos evalúan y maximizan en términos de las preferencias de otros individuos antes que las propias. El individuo es un *agente perfecto* que intenta maximizar el interés público más que el suyo propio o su propio bienestar personal.

¹⁰ Maslow, A. H. (1943). **Las necesidades humanas**. p. 370.

La dualidad de Jensen.¹¹

El modelo de Jensen define dos regímenes de conducta: el **R.E.M.M.** (*Reflexive, Evaluating, Maximizing Model*) y el **P.A.M.** (*Pain Avoidance Model*).

El autor afirma que en cualquier momento, la conducta de las personas se encuentra gobernada por uno u otro de éstos modelos, sugiriendo incluso una participación del 50% cada uno en distintos momentos de la vida cotidiana.

La activación del modelo PAM ocurriría en los momentos en que el individuo sufre miedo, aún inconscientemente. El cerebro aumentará la producción de adrenalina, ascenderá el ritmo cardíaco y se percibirán otros cambios físicos. Al mismo tiempo, se liberarán neurotransmisores que provocan una reacción defensiva, llamada respuesta *fight-or-flight*.

Esta reacción es de mucho valor cuando el individuo se encuentra amenazado en su integridad física, y se remonta a las necesidades evolutivas para la supervivencia en épocas remotas.

Actualmente, y en el entorno en el que vivimos, el cerebro continúa recibiendo estímulos que generan la mentada reacción, pero en general, sus consecuencias en el mundo civilizado son contraproducentes, pues generan respuestas de agresión o escape.

Aún encontrándose la química cerebral fuera de nuestro control (aunque ciertas religiones de Oriente declaren lo contrario¹²), Jensen sugiere que ser conscientes de dichos patrones de conducta consisten una ventaja al momento de tener que enfrentarlos. Aquellos que pueden controlar esta tendencia son líderes naturales y existen tres principios que pueden ayudar a dominar estas emociones: buscar la verdad persistentemente, aceptar la responsabilidad personal y retrasar las gratificaciones.

El Modelo REMM (*Reflexive, Evaluating, Maximizing Model*).

La segunda cara del modelo de Jensen, es el que nos interesa tratar aquí:

¹¹ Jensen, Michael C. **Rationale for Non-Rationality: Why we make bad choices**. HBS Press. 1998.

¹² MacInerney, Charles. **Pranayama - The Yoga of Breath**. Essay. 2004.

Postulados.

- I. El individuo siempre está dispuesto a hacer intercambios y sustituciones a cambio de una cantidad suficientemente grande de otros bienes. No tiene *necesidades*.
- II. Los deseos del individuo son ilimitados.
- III. El individuo es un maximizador. Actúa con el fin de disfrutar del mayor nivel de valor posible.
- IV. El individuo es ingenioso y creativo. Es capaz de concebir los cambios en su entorno, predecir las consecuencias de ellos, y responder creando nuevas oportunidades.

El modelo presentado por los economistas es formalmente consistente con el modelo evaluador y maximizador definido en los postulados I al III. Sin embargo, tal comportamiento carece de las capacidades humanas que postula REMM; de hecho, nada dice sobre el ingenio y la creatividad de los individuos.

La respuesta de los REMM a una nueva restricción consiste en principio en buscar sustitutos de lo que ha sido restringido, una búsqueda que no se limita a las alternativas existentes. Ellos inventarán alternativas que no existían previamente.

Si bien cada uno de los modelos alternativos captura un aspecto importante del comportamiento, REMM es considerado hoy como el modelo más completo, incorporando los elementos más relevantes de cada uno de ellos.

La constitución prioritariamente REMM inherente a los profesionales con alta capacidad de gestión descriptos anteriormente, genera una profunda ruptura en la estructura jerárquica de la organización funcional de la empresa.

- Como hemos mencionado, este tipo de organizaciones tienden a achatarse y los profesionales suelen tener algún grado de especialización, volviéndose cada uno indispensable en su sector;
- La forma de trabajo es delineada y auditada por la Dirección, pero cada profesional posee amplia autonomía en la gestión de su trabajo;

- La empresa suele esperar resultados, poniendo poco o ningún énfasis en los procesos y métodos de trabajo;
- Los mecanismos de compensación suelen tener un importante factor variable;
- La gestión de los recursos humanos y las relaciones humanas dentro de la empresa se configuran de manera diferente, y poner límites, ejercer control e imponer autoridad se vuelven temas de mayor complejidad que en una empresa típica.

Costos de agencia.

Entonces, definimos una relación de agencia como aquella en la cual *una persona (el principal) compromete a otra persona (el agente) a realizar ciertas tareas o prestar ciertos servicios en su nombre.*

Ello implica la delegación de autoridad sobre la toma de decisiones en el agente.

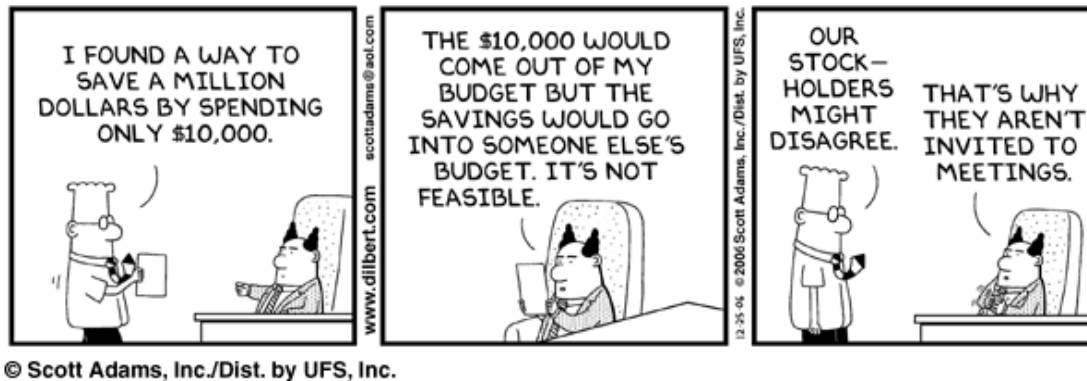
Así, si ambas partes de la relación son *maximizadores de utilidad* (modelo REMM), hay buenas razones para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal.

De esta manera, el principal puede limitar dichas divergencias por medio de apropiados incentivos al agente aunque incurriendo en *costos de monitoreo*. A pesar de ello, resulta imposible asegurarse que el agente tomará decisiones óptimas desde el punto de vista del principal.

En ese orden de ideas, definimos los *costos de agencia* como la suma de:

- a. Los **costos de monitoreo** (costos directos a efectos de ejercer control sobre el trabajo del agente. Ej. auditorías);
- b. Los ***bonding expenditures*** (destinados a condicionar y limitar el ámbito de actuación del agente a efectos de no perjudicar los intereses del principal, a cambio de erogaciones, pecuniarias o no. Ej. dinero a cambio de no competencia por un período de tiempo);
- c. El **costo residual** (el valor en dinero de la destrucción de valor efectivamente sufrida por el principal, a pesar de incurrir en los costos a y b).

En el ámbito corporativo, toda vez que la relación entre accionistas y el *management* de una empresa encuadra en la definición de una relación de agencia, la misma es tema de análisis en la actualidad, asociándose a la separación de propiedad y control en la literatura moderna.



Visión original y crecimiento de la empresa.

Hemos determinado tanto la importancia de las Pymes en el desarrollo de los mercados, como la informalidad que las caracteriza -al menos en sus comienzos-.

En este orden de ideas, a medida que el tamaño, el capital y las ventas se acrecientan, también lo hacen la complejidad de su administración y la pérdida de valor derivada de los mentados costos de agencia.

En este punto vale la pena realizar una distinción con importantes efectos sobre la particular industria de los servicios profesionales.

Corporación o *Partnership*.

De acuerdo con Coward y Uría Menendez¹³, un estudio realizado en el tipo de firmas bajo análisis, determinó las consecuencias operativas de organizar una firma bajo una estructura corporativa vs. el típicamente llamado *partnership*.

Si bien a primeras luces parece una distinción dogmática, existen numerosos elementos característicos de una estructura corporativa que no

¹³ Coward, Charles; Uría Menendez. *A rose by any other name would smell as sweet. Or would it?* Law Firm Management Newsletter. International Bar Association. Vol 16. Nro. 1. Mayo 2008.

sólo no son apropiados, sino que *envenenan* -dicen los autores- la misma esencia de una firma de servicios profesionales.

Desde otra óptica, la *corporatización* de la empresa trae consigo importantes ventajas a nivel de control, limitación de la responsabilidad profesional y planeamiento tributario -entre otras-, por lo que la forma que ha de adoptar una firma no estará determinada *a priori*, sino que se deberá evaluar desde diferentes aristas.

Algunos elementos de la estructura corporativa son:

- Separación de propiedad y *management*;
- Múltiples estratos jerárquicos que aislan el trabajo operativo de las personas que toman decisiones estratégicas;
- Planeamiento y control financiero impuestos desde el *management* central;
- Centralización de tópicos como desarrollo del negocio y promociones;
- Tamaño. Cuanto más grande la organización, mayores burocracias administrativas.

Por otro lado, la estructura de *partnership* o asociación, enfatiza la importancia de que la fuerza de empuje y creativa venga desde la base de la pirámide, y desde allí los profesionales gestionan clientes y defienden sus intereses como primera prioridad.

De esta manera, el *Socio* posee un interés directo en los intereses del cliente, pues su retribución también estará ligada a los resultados obtenidos.

Así, el profesional será de alguna forma un empleado ante la Gerencia o Dirección de la empresa, pero *vis-a-vis* el cliente es y debe comportarse como un profesional independiente.

Deberá desempeñarse dentro del protector entorno de la empresa, pues no será de su incumbencia ni preocupación temas relacionados con la Dirección, finanzas o la difícil tarea de adquirir nuevos clientes; pero también será responsable profesionalmente por el trabajo realizado, ya que si bien actúa dentro de la esfera de la empresa, los servicios profesionales por definición constituyen jurídicamente una **obligación de medios**, es decir existe responsabilidad personal por su realización y no se aseguran

resultados concretos, sino una actuación con toda la diligencia necesaria para obtener los mejores resultados esperables.

Es en función de ello que el Estado debe regular estas actividades adecuadamente, ya que puede generar estímulos inadecuados o proteccionistas, que hieren los cimientos de esta estructura de trabajo.

A título de ejemplo, tanto en España como en nuestro país, existe una normativa legal extremadamente benéfica de los intereses de los empleados, estableciendo numerosos requisitos, presunciones y rígidas restricciones a las condiciones de trabajo.

No es objeto de este trabajo profundizar en el tema, pero podemos decir que dicha tendencia no estimula el *entrepreneurship* en general, y los *partnerships* de servicios profesionales, en concreto, ya que las particularidades de esta estructura configuran indirectamente una relación de dependencia, con los costos directos y potenciales que ello trae al empleador.

En conclusión, ser referido o categorizado como un empleado puede ser perjudicial para la actitud profesional, autosuficiente y creativa que constituyen los *drivers* de un profesional de servicios, pero permitirán ejercer un control más estricto sobre las tareas y la fuerza de trabajo, pues existirá una gran centralización.

Por otro lado, y en el nivel operativo, ser referido como un profesional o socio, creará la mentalidad de emprendedor que sostiene la mentada actitud.

Siempre resultará difícil mantener al mínimo la cantidad de niveles estructurales de la empresa a medida que ésta crece, y al margen de la voluntad de organizar la empresa como una corporación o como un *partnership*. Es por ello que la estructura de la empresa se torna una decisión dinámica, que se ira acomodando con el tiempo, las personas, y las necesidades de los clientes; y constituirá una eterna puja entre otorgar la libertad necesaria para que los profesionales desarrollen todo su potencial y la implementación de sutiles mecanismos que facilitarán el control, minimizarán los costos de agencia y alinearán la fuerza de trabajo.

Peter Leach menciona que el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos de *management* a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja.

*"Cuando la compañía continúa creciendo, los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo "profesionalizado" de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión"*¹⁴.

Etapas del desarrollo de la empresa.

El mismo autor considera **tres amplias etapas** evolutivas que proporcionan una útil perspectiva: aquellas fases en las cuales la organización está orientada al **producto**, luego al **proceso** y, finalmente, a la **planificación**.

Primer Etapa. Desarrollo orientado al producto.

En los primeros tiempos de una pequeña empresa o empresa familiar, la estructura de organización es simple. El propietario tiene una idea, identifica una necesidad del mercado, consigue el capital, y materializa su idea para cubrir esa necesidad.

Tanto para el fundador como para sus colaboradores la única meta será la supervivencia. Por otro lado, no habrá sistemas de planificación formal ni especialización.

El desorden es *controlable* porque el fundador es responsable por todos los movimientos de la empresa.

Esta es una etapa desafiante, y las estadísticas afirman que sólo dos de cada diez empresas sobreviven el horizonte de los cinco años.

Segunda etapa. Desarrollo orientado al proceso.

Cuando se inicia la segunda etapa del crecimiento, por lo general la empresa ya ha logrado cierta estabilidad comercial y equilibrio financiero.

Existirá una demanda respetable y constante, y las relaciones con los proveedores estarán consolidadas.

¹⁴ Leach, Peter. **La Empresa familiar**. Granica Ediciones S.A. España. 1996. p. 154.

Aunque en esta etapa, el propietario aún sigue firmemente aferrado a la iniciativa en la toma de decisiones, sin ceder ningún control efectivo, y sólo delegando cuestiones menores.

Pueden haberse introducido controles o métodos de organización a fin de mejorar la eficiencia de la compañía. Sin embargo aún no configura un planeamiento estratégico.

A medida que la empresa continúa creciendo se vuelve más compleja. Deben tomarse decisiones acerca de una creciente variedad de temáticas y esas decisiones tienen que tener sentido para la organización como un todo. Debido a eso, nace la necesidad de un *management* efectivo, con énfasis en la **coordinación** antes que en el **control**.

En el caso de una empresa familiar, es en esta etapa que muchos de los conflictos de índole familiar comienzan a hacerse sentir, comienzan las fricciones entre los sistemas familiar y empresario.

Tercer etapa. Desarrollo orientado a la planificación.

Asimilada la profesionalización de la empresa, se puede entrar en la tercera fase del desarrollo: la *planificación*. El mismo es un **período de integración**: los distintos *órganos* de la empresa operan juntos y ya no enfrentados entre sí; los *managers* se apoyan mutuamente, se crea un equipo de *management* y comienza a tomar forma una *cultura empresarial* sobre bases sólidas y duraderas.

En esta etapa la fuerza de trabajo se encontrará realizando sus tareas de manera diferente, se habrán implementado metodologías y estándares de trabajo.

La compañía pasa por una readaptación cultural que estimula un rendimiento máximo, y cuenta con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y rentabilidad de largo plazo.

Volviendo a los servicios profesionales, se implementa una cultura de la independencia en el trabajo, y eficiencia en los métodos.

Otras características de esta etapa del desarrollo son las siguientes:

1. Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario tiene mayor libertad para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial;

2. El control del propietario estriba en su confianza en los otros para manejar sus responsabilidades;
3. Comienza a desarrollarse una cultura definida sobre la base de la toma de decisiones descentralizada y una estructura de gestión coherente;
4. El crecimiento se controla a través de una planificación estratégica documentada que establece objetivos y provee de personal, capital y los recursos necesarios para contribuir al logro de dichas metas;
5. Los *managers* se comprometen en el proceso de la toma de decisiones y son responsables de establecer y evaluar las expectativas de rendimiento;
6. La comunicación dentro de la compañía es coherente, abierta y clara;
7. Los asesores externos juegan un papel más activo en el desarrollo de la compañía;
8. Las funciones y roles que se desempeñan en la empresa han sido claramente definidos.

Asimismo, identificamos diversos obstáculos a que se suelen encontrar en las empresas que están en proceso de profesionalización:

1. Dificultades para delegar responsabilidad;
2. Las posiciones de autoridad están reservadas para los miembros fundadores o de la familia;
3. Temor a perder el control;
4. Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario;
5. Lealtad familiar hacia los empleados.

La implementación de la profesionalización de la empresa, requerirá disposición para el cambio, un firme compromiso, y alguien que esté preparado para liderar el proceso.

La calidad en los servicios.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal,

diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto de compleja definición, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el **SERVQUAL** (*Parasuraman, Berry y Zeithaml. 1985, 1988*) y el **SERVPERF** (*Cronin y Taylor. 1992*) los que mayor número de trabajos han aportado a la literatura sobre el tema.

La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

El modelo **SERVQUAL** fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados.

Éste define la calidad del servicio como *la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.*

De esta forma, un cliente valorará negativa o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores -respectivamente- a las expectativas que tenía.

Por ello, las compañías de servicios que desean diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras.

Para su mejor comprensión, *Parasuraman, et al.* analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas.

Concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación *boca-en-boca* entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Los autores propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo *calidad de servicio* los **elementos tangibles**, la **fiabilidad**, la **capacidad de respuesta**, la **seguridad** y la **empatía**.

Pero a efectos de lograr dicha calidad de servicio, es necesario llevar la atención a los procesos que realiza la empresa puertas adentro y la forma en que la fuerza de trabajo los lleva adelante.

Visión operativa. La Profesionalización de la empresa.

El *Management* Estratégico.

Para alcanzar la etapa orientada a la planificación, la pequeña o mediana empresa debe profesionalizarse, y para este proceso resaltamos la importancia del *management* estratégico.

El objetivo del *management* estratégico es analizar los principales componentes de la empresa y desarrollar planes que reflejen las metas **posibles**. El resultado es la integración de todas las partes de la organización –estrategia, finanzas, *marketing*, recursos humanos, sistemas remunerativos y estructura– en un conjunto coherente y controlable, con toda la energía orientada en la misma dirección. Con ello se pretende crear una *ventaja competitiva sostenible en el tiempo* para la empresa.

Los primeros pasos:

1. Plan estratégico empresarial.
2. Plan de *management*.
3. Un equipo de *management* capaz y debidamente motivado;
4. Información formal a nivel de gestión y sistemas de control;
5. Una comunicación clara y permanente;

6. Asesoramiento y asistencia externa.

1) Plan estratégico empresarial.

El objetivo es proveer a la compañía de un documento consistente y por escrito, a fin de encarar las tareas básicas del *management*: planificación, organización, personal, manejo y control. La idea central es que el empresario se pregunte: ¿dónde estamos? ¿hacia dónde queremos ir? ¿cómo llegaremos allí?

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa. Fortalezas y debilidades.
2. Informe de la misión empresarial. Una definición clara del objetivo fundamental de la empresa, sus productos, servicios, clientela y valores.
3. Establecer metas en términos comprobables a los resultados esperados.
4. Definir estrategias. Areas como nuevos proveedores, crecimiento, nuevas campañas de *marketing*, etc.
5. Determinar el impacto de la implementación de estas estrategias sobre el funcionamiento de la empresa.
6. Redacción de un plan de implementación de las estrategias definidas.
7. Ejecución y supervisión periódica y constante del plan.
8. Finalmente, correcciones en tiempo real, si fuera necesario.

En una encuesta de SH/LBS¹⁵, sólo el 9,6% de las empresas familiares entrevistadas coincidieron en la afirmación de que sus empresas tenían un plan estratégico desarrollado, y con una implementación en curso o exitosa.

2) Plan de *management*.

La literatura recomienda que para hacer posible la ejecución y control del plan estratégico empresarial, es conveniente redactar por separado un plan de *management* donde se establezcan los procedimientos operativos y los objetivos específicos para el personal responsable de su aplicación.

¹⁵ Hayward, Stoy. **Managing the family business in the UK**: report. London Business School. 1990.

Los elementos clave de este plan abarcan:

1. Estructuración de la organización y descripción de los roles.
2. Análisis de los procesos.
2. Metas de rendimiento comprobables.
3. Un sistema formal de análisis y evaluación del rendimiento.
4. Un programa de entrenamiento y desarrollo.
5. Remuneración sobre la base de la competencia/rendimiento.
6. Métodos de supervisión y control.
7. Identificación de posible colisión/desvío de intereses en la fuerza de trabajo.

Cambiar los patrones de conducta dentro de una compañía, será uno de los principales objetivos de la profesionalización, y casi siempre implicará modificar su estructura. Para ello, la autoridad y la responsabilidad deben ser descentralizadas hasta el más bajo nivel posible.

Comunicación clara y consistente.

Es importante resaltar que la comunicación defectuosa representará un obstáculo de gran importancia en todas las etapas del desarrollo del plan estratégico.

A medida que se profesionaliza la empresa –con la consecuente descentralización del control– la comunicación precisa y apropiada se hace imprescindible para el proceso de gestión de la misma.

Cuando los empleados no reciben la información que puede afectar su rendimiento, eso no sólo dificulta su desarrollo personal, sino también el trabajo en equipo que resulta esencial para crear una organización estable.

Como describió Russell Ackoff (1994)¹⁶, un ejecutivo lidera interacciones.

Para ello, es necesario trabajar en equipo y alinear todas las acciones de la empresa con la cultura de la organización, buscando armonía entre los

¹⁶ Ackoff, Russell. **The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success.** Oxford University Press. 1994.

diferentes grupos de interés mediante la constante negociación, y no la imposición de irracional disciplina.

Gestión de procesos.

En el año 2006, dos estudios jurídicos medianos radicados en Guatemala y Costa Rica (*Bufete Castillo Love* y *John Aguilar & Asoc.*), tomaron la riesgosa decisión de fusionarse para formar una firma de asesoría jurídica integral de alcance regional en Centroamérica¹⁷.

Si bien estas empresas habrían trabajado juntas durante algunos años y ya en 2003 se comenzó a conversar la posibilidad de unirse, no hay que olvidar que los servicios profesionales constituyen un bien intangible, personal y de muy difícil gestión remota.

Luego de un proceso de dos años, ambas empresas afirman que debieron invertir mucho tiempo, recursos y esfuerzos para **estandarizar los procesos y sistemas administrativos**, previo a la fusión, y que ello implicó un factor crítico para la capitalización de las sinergias.

Concepto.

La palabra **proceso** proviene del latín *processus* que significa avance y progreso.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Proceso no es lo mismo que **procedimiento**, el cual implica un conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

Un proceso define lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

¹⁷ Clark, Norman. **Building an international law firm by merger. Lessons from year one.** International Bar Association. Law Firm Management News. May 2008.

Así, para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, deberá cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro;
- La actividad contiene entradas y salidas, pudiéndose identificar los clientes, proveedores y producto final;
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Debe poder ser estabilizada por la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos);
- Se debe poder asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

En la puesta en práctica, se deberá explicar claramente a cada empleado el rol que cumple en el proceso o procesos en los que participa dentro de la organización. Por otro lado, se deberá concientizar acerca de la implicancia de los errores o retrasos en toda la cadena de valor.

Finalmente, es también necesario explicar por qué se organizan los procesos y cuál es su repercusión en el cliente.

La gestión por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia empresa.

Este método aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Debido a la diversidad y complejidad inherente a todos los procesos en cualquier organización, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar el servicio brindado.

Por otro lado, sistematiza la forma de trabajo, otorgando métodos uniformes y pasibles de más eficiente control. Como mencionamos anteriormente, las empresas de servicios profesionales se encuentran regidas por personas con formaciones similares y criterios dispares, que condicionan el transcurrir de cada proceso con sus decisiones.

En el mercado actual, se han introducido tres fuerzas emergentes muy poderosas: los **clientes**, la **competencia** y el **cambio tecnológico**.

Los clientes demandan cada vez mejores y más rápidos resultados, presionados por la incertidumbre, necesidad y una situación macroeconómica inestable. La competencia se ha acelerado, existe amplia oferta en numerosos servicios y las reglas típicas de competencia han dado lugar a una rivalidad con pocos precedentes.

Finalmente, los cambios tecnológicos son un fenómeno permanente que afecta a todos los sectores de la economía, estimulando una carrera *schumpeteriana*¹⁸ de actualización y capacitación.

Reingeniería de procesos.

Identificados los procesos principales y secundarios que dan vida a la organización, se realizará una revisión fundamental y se rediseñarán los procesos, con el objetivo de obtener grandes mejoras de rendimiento.

Esta reingeniería supone un cambio radical, por tanto, implica modificaciones en la cultura y en la estructura de la empresa. Este cambio debe ser liderado por la Dirección, han de realizarlo los profesionales directamente implicados y debe ser asumido por toda la organización.

Todo el proceso debe ser focalizado en el cliente. Para ello, hay que reconocer sus necesidades y expectativas. Las necesidades son carencias objetivas, y las expectativas se relacionan con la forma en que el cliente espera que sean satisfechas sus necesidades. Se trata de saber qué necesita el cliente de un proceso, cómo y cuándo lo necesita.

Las actividades que acercan la empresa a las necesidades de los clientes son las siguientes:

¹⁸ Schumpeter, J.A. **The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.** Translation by Redvers Opie (1961) New York: OUP.

- Estructurar los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y los profesionales;
- Agrupar a los clientes según características comunes y tipo de recursos compartidos;
- Descentralizar los servicios siempre que resulte posible;
- Flexibilizar las tareas y adaptarlas a las necesidades del cliente;
- Simplificar los procesos y estructuras lo máximo posible;
- Dotar a los profesionales de la responsabilidad y capacidad efectivas para la toma descentralizada de decisiones;
- Otorgar asistencia continua a los profesionales durante el proceso de implementación.

Visión estratégica: necesidad y conveniencia.

Nos parece relevante detenernos un momento sobre el concepto de estrategia, en función de las numerosas fuentes de información (literatura, internet, programas especializados) que parecen utilizar indiscriminadamente este término.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar **cinco** concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

Estrategia como Plan.

Consiste en un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Generalmente, por escrito.

Estrategia como Táctica.

Maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, con efectos de corto plazo.

Estrategia como Pauta.

Cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no.

Estrategia como Posición.

Cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva.

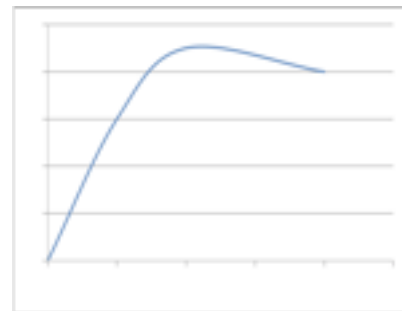
Consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

El aporte de Henry Mintzberg¹⁹ consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas definiendo la estrategia como el *proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.*

Desde este punto de partida planteamos la **necesidad** de una estrategia orientada a la eficiencia en los procesos con miras a las evidentes mejoras en rendimiento y productividad, y a efectos de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la empresa.

Por otro lado, sostenemos la **conveniencia** del desarrollo de una estrategia orientada a la eficiencia en los procesos en virtud de los efectos indirectos que poseen sobre la fuerza de trabajo, con especial énfasis del sector de los servicios profesionales.

De todas maneras, consideramos que la mentada reingeniería y estandarización de procesos no debe ser llevada al extremo, ya que la búsqueda de máxima eficiencia en procesos minimizaría los costos de agencia de



los profesionales, pero requeriría la implementación de rígidos mecanismos de trabajo que pueden afectar la autonomía y creatividad, esenciales en el sector.

¹⁹ Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel Joseph. **Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined.** Kindle Edition. 2005.

Resistencia al cambio.

Los cambios efectuados en los procesos de una empresa necesitan ser coordinados con los cambios en la estructura, sistemas y personas, ya que estos factores se encuentran interconectados.

"Al combinarse las variables que configuran el comportamiento psicológico y político de los miembros de las organizaciones con el cambio organizativo surge inmediatamente el fenómeno de la resistencia al cambio"²⁰.

La resistencia al cambio se define como la *reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.*

No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización.

La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización. La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio. El entendimiento de la resistencia también ayuda en el desarrollo de un buen plan de comunicación.

Algunas causas.

Falta o escasez de información. La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La resistencia se presenta por falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva.

Factores históricos. Haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

²⁰ Lefcovich, Mauricio. **Superando la Resistencia al cambio.** 2004.

Amenaza al *status quo*. Es la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas.

Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.

Amenaza al poder. De igual forma que en el caso de la amenaza al *status*, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores puede significar una pérdida de poder.

Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son las posiciones gerenciales, pues el fracaso del nuevo modelo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.

Escasa flexibilidad organizativa. Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional; la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas, entre otras.

Se sostiene que la comunicación es la herramienta más efectiva para abordar la resistencia al cambio. No existiendo mecanismos formales para tratar con ella, se ha propuesto aplicar mejoras en las condiciones de trabajo

de los empleados, asumiéndolo como un costo más del proceso de cambio; generando y elevando los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio.

Conclusiones.

Nos hemos ubicado en la intersección de las pequeñas y medianas empresas, y la industria de servicios profesionales.

Desde allí, resaltamos la importancia de la progresiva profesionalización de la empresa para permitir un crecimiento sostenido y la supervivencia de largo plazo.

Finalmente, enfocamos la temática desde tres puntos: la ascendente complejidad y pérdida de valor consecuencia del crecimiento de la empresa, la profesionalización propiamente dicha, y el enfoque estratégico de dicha profesionalización.

Respecto de la visión operativa, existe numerosa literatura y casuística demostrando el aumento de la productividad y rentabilidad del capital, consecuencia directa de la profesionalización de la empresa y estandarización de sus procesos.

Sin embargo, y particularmente en el sector de servicios profesionales, consideramos relevante partir de esa base, poniendo énfasis además, en las consecuencias indirectas de dicha profesionalización respecto al control y alineación de la fuerza de trabajo, desarrollados en el presente trabajo.

La coordinación obtenida a través de la planificación estratégica y la implementación de mecanismos de trabajo que otorguen un marco de acción a la creatividad y liderazgo de los profesionales, será la semilla que haga posible desarrollar la *especialización flexible* que caracteriza y da solidez al entorno PyME.

Generará un descenso en la tasa de rotación de profesionales, al encontrarse los mismos estimulados adecuadamente, y existiendo una fluida comunicación en la cultura corporativa.

Por otro lado, aumentará también el valor de la empresa consecuencia del aumento de su *capital encajado*, y consolidará una ventaja competitiva y corporativa.

Finalmente, recordamos la naturaleza antagónica y dinámica de la implementación de metodologías de trabajo y la actitud profesional, e insistimos en la necesidad de monitoreo permanente a fin de equilibrar el *trade-off*²¹ que implica desarrollar el máximo potencial de los colaboradores y minimizar el desvío de esa energía hacia intereses particulares.

²¹ [N. de A.] *trade-off*: Balancear una situación o cualidad con otra, con el objeto de producir un resultado deseado o aceptable. Longman Dictionary of Contemporary English. Longman Group UK Limited. 1992.

Bibliografía.

- Ackoff, Russell. **The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success.** Oxford University Press. 1994.

- Adams, Scott. **Dilbert.** 2006.

- Bowman, Cliff. Swart, Juani. **Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded.** Journal of Management Studies; July 2007, Vol. 44. Issue 4.

- Clark, Norman. **Building an international law firm by merger. Lessons from year one.** International Bar Association. Law Firm Management News. May 2008.

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Nota de la Secretaría de la UNCTAD. **Aspectos de los Servicios Profesionales y los Marcos Normativos relacionados con el Comercio y el Desarrollo.** 25 de Noviembre de 2004.

- Coward, Charles. Uría Menendez, Barcelona. **A rose by any other name would smell as sweet. Or would it?** Law Firm Management Newsletter. International Bar Association. Vol 16. Nro. 1. Mayo 2008.

- Davis y Newstrom. **Comportamiento humano en el trabajo.** McGraw Hill. 2003

- De Geuser, Fabien; Fiol, Michel. **Hacer frente a situaciones complejas. La herida narcisista de los dirigentes.** HEC Paris. Abril 2001.

- Gaviria Ríos, Mario Alberto. **Capital humano, complementariedades factoriales y crecimiento económico en Colombia**. Biblioteca Eumed. 2005.
- Grant, Robert M. **Contemporary strategy analysis. Fifth Edition**. Blackwell Publishing. 2006.
- Hayward, Stoy. **Managing the family business in the UK: report**. London Business School. 1990.
- Jensen, Michael C. **A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms**. Harvard University Press. Diciembre 2000.
- Jensen, Michael C. **Rationale for Non-Rationality: Why we make bad choices**. HBS Press. 1998.
- Leach, Peter. **La Empresa familiar**. Granica Ediciones S.A. España. 1996.
- Lefcovich, Mauricio. **Superando la Resistencia al cambio**. 2004.
- MacInerney, Charles. **Pranayama - The Yoga of Breath**. Essay. 2004.
- Martinez Pichardo, Alexander. Sarmiento Tortolero, Malvi. **Capital humano y crecimiento económico en Venezuela**. Biblioteca Eumed. 2005.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel Joseph. **Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined**. Kindle Edition. 2005.
- Moreno Fernandez, José Ramón. Sancho Sora, Agustín. **Especialización flexible y tipos de organización empresarial en España: El valle medio del Ebro. 1880-1935**. Universidad de Zaragoza. 2003.

- Schumpeter, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.** Translation by Redvers Opie (1961) New York: OUP.

- **Síntesis de la Economía Real Nro. 56** - Segunda Epoca. CEP. Centro de Estudios para la Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Producción. Diciembre de 2007.

- Yoguel, G. Moori Koenig, V. **Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas.** Buenos Aires. Madrid. Miño y Dávila. 1999.