

# Perspectivas empresarias en Argentina 2005

## Sesión de la tarde.

Mario.

Los temas para la sesión de esta tarde son administración de recursos humanos, construcción de equipos de trabajo, atributos principales de las empresas de familia. Respecto de las pymes, sus potencialidades y padecimientos, cómo se trata a las personas que no son dueños, dificultades de relación entre los socios, sucesión e incorporación de los jóvenes o nuevos parientes.

Carlos Rodríguez es el director del CEMA, Centro de Estudios Macroeconómicos de la Argentina. Fue viceministro de Economía cuando Roque Fernández estaba al frente del Ministerio. Se le califica como un defensor de las ideas liberales. Meses atrás publicó un estudio en Ambito Financiero referido a la distribución de la renta en la Argentina desde 1974 hasta el presente según datos del INDEC.

Desde 1974 tuvimos el gobierno del Gral. Perón y su esposa, hasta 1983 el gobierno militar, en 1989 el gobierno del Dr. Alfonsín, desde entonces y hasta 1999 el gobierno del Dr. Menem, de 1999 hasta 2001 el Dr. De la Rúa, luego el Dr. Duhalde y ahora el Dr. Kirchner. Según expone Carlos Rodríguez existe una continuidad perfecta en este punto: siempre en treinta años y con todos los gobiernos la desigualdad fue cada vez mayor. Existen mecanismos profundos en el interior de la sociedad argentina que producen una desigualdad siempre creciente en la distribución de los ingresos, al menos en los últimos treinta años.

Para aproximarnos un poco más al tema, algunos estudios recientes sugieren que el diez por ciento más rico de la población recibe el cuarenta por ciento de la renta, el veinte por ciento situado por debajo del estrato anterior recibe el treinta por ciento, el treinta por ciento siguiente de la población recibe el veinte por ciento y, por último, el cuarenta por ciento más pobre recibe el diez por ciento de los ingresos. Para participar del diez por ciento más rico un grupo familiar debe percibir al menos tres mil pesos (o mil dólares) mensuales.

En términos aproximados, desde diciembre de 2001 la recaudación fiscal creció el noventa por ciento, la inflación creció el sesenta por ciento y los salarios crecieron el treinta y cinco por ciento. Recordemos que en los momentos más difíciles del colapso reciente incluso las organizaciones sindicales privilegiaron la preservación de las fuentes de trabajo y no objetaron el monto de las remuneraciones.

Además, entre los asalariados hay grandes diferencias porque una gran proporción trabajan en negro y sus remuneraciones son muy inferiores. En promedio, menos de cuatrocientos pesos por mes.

Se dice que hay un cuarenta y cinco por ciento de pobres, personas que reciben dos dólares o menos por día; y un poco más de veinte por ciento de indigentes, personas que reciben un dólar o menos por día. Estos son indicadores internacionales de pobreza y pobreza extrema.

## Perspectivas empresarias en Argentina 2005

Ustedes conocen la cifra límite de setecientos veinte pesos mensuales, que equivalen a dos dólares diarios para cada integrante de una familia tipo, es decir, cuatro personas. Surgen dos comentarios. Primero, los trabajadores en negro son indigentes aunque trabajan. Segundo, las familias que ganan ochocientos, mil o mil doscientos pesos por mes, muy numerosas lamentablemente, también están en una situación grave aunque estadísticamente no se les considera pobres.

Permítanme darles un ejemplo. Yo tengo una fuerte vinculación con un industrial del aluminio. Es dueño de una mediana empresa muy solvente que tiene negocios aquí y en España. Ahora tiene un pico de actividad en ambos países.

La empresa es mano de obra intensiva. Recibe perfilería y chapa de aluminio y trabaja en un galpón propio con pequeñas herramientas. La fabricación es relativamente simple. Pero esas carpinterías son siempre construídas a medida y requieren mucha destreza para su colocación en el domicilio de los clientes.

A causa del incremento en su actividad este empresario necesita oficiales experimentados para la etapa de colocación, personas con varios años de práctica en el tema. Investigó en el mercado, entrevistó a muchos operarios que tenían empleo, y supo que estas personas ganan mil pesos por mes. El pagaba a su gente un treinta por ciento más, ofreció este dinero a los nuevos candidatos y ellos abandonaron encantados su antiguo trabajo.

Este hábil empresario advirtió un hecho muy concreto. Personas especializadas en la colocación de carpintería de aluminio de alto desempeño, con muchos años de práctica, no podían resolver sus problemas familiares más elementales y acuciantes. Estaban furiosos por su situación y dispuestos a ser muy leales con quien se ofrecía a ayudarlos.

Con el mayor respeto por las ideologías políticas de cada uno, les recuerdo una afirmación del Gral. Perón: una persona no puede realizarse en una sociedad que no se realiza. Hoy nos rodean trabajadores enfurecidos por sus magros ingresos. Tenemos un mal clima en las empresas causado por situaciones personales y familiares que son verdaderamente difíciles.

Podemos analizar los argumentos anteriores desde otro punto de vista. Los expertos en recursos humanos suelen utilizar una metodología que se denomina evaluación de potenciales. Veamos de qué se trata.

Las diferentes habilidades de las personas en el trabajo están identificadas y descritas. Entre ellas tenemos, por ejemplo, destreza técnica, capacidad para resolver conflictos, manejo de situaciones de crisis, aptitud para trabajar en equipo, disposición para ejercer funciones de liderazgo.

¿Qué proporción de su talento utiliza una persona cuando ejercita determinada habilidad en su trabajo?. Tenemos tres situaciones posibles. Primero la situación óptima, cuando emplea todo su talento. Segundo, una situación que a veces sucede, una persona se emplea más a fondo de lo que se le exige, sobrecumple sus obligaciones tal vez tratando de ascender en la empresa.

## Perspectivas empresarias en Argentina 2005

Sin embargo, todas las investigaciones demuestran que lo más frecuente es el tercer caso. Las personas despliegan en sus tareas menos talento del que efectivamente disponen. Inclusive los dueños siempre podrían hacer muchísimo más. Las capacidades de nuestra gente que no se emplean en la tarea cotidiana significan un verdadero capital, un potencial humano que permanece ocioso. Las metodologías profesionales disponibles permiten medir con razonable aproximación las dimensiones y otras características de este capital a partir del análisis pormenorizado de cada empleado y cada tarea.

Nos referiremos ahora a las expectativas, un elemento central en el mundo de los negocios y el trabajo. Se refieren a lo que los individuos desean, lo que piensan que va a suceder y aquello por lo cual están dispuestos a apostar. Las expectativas en los negocios determinan los objetivos y difícilmente una empresa vaya más allá de aquello que se propone. Si las expectativas no se corresponden con la realidad se pueden sufrir problemas graves. Si son correctas impulsan el progreso.

Las expectativas de los empleados se refieren a salarios, trato digno, seguridad, posibilidades de ascenso. Por supuesto, un mal clima general por enojo con las remuneraciones atenta contra la buena química y las predisposiciones hacia los demás.

En este punto podemos distinguir entre compromiso externo y compromiso interno de los trabajadores. El primero se refiere al cumplimiento objetivo de las directivas y especificaciones que impone la tarea; sencillamente, los empleados hacen razonablemente bien aquello que se les indica. El compromiso interno significa la predisposición para volcar en la tarea toda la energía humana de que disponen a fin de alcanzar el íntimo convencimiento de que se han hecho los mejores esfuerzos, más allá o incluso sobrepasando las indicaciones externas.

Los empresarios también tienen expectativas referidas a sus empleados. Existen corrientes de simpatía desde la cúspide que excluyen algunas personas e incluyen a otras, y difícilmente una persona rinda más que las expectativas que se tienen sobre ella. Por último, quien no despierta buenas expectativas suele trabajar y hacer trabajar mal.

Las empresas nacen, se enferman, se curan y se mueren como cualquier organismo vivo. Si miramos cuáles eran las diez empresas más grandes de los Estados Unidos en 1900 encontramos que sólo una de ellas sobrevivió cien años: General Electric. Las restantes se murieron

El promedio de vida de las grandes empresas en Estados Unidos se estima en cuarenta años. El promedio de las pymes en el mundo es sólo cuatro o cinco años. Hay tantas no porque vivan mucho sino porque nacen nuevas permanentemente. Un empresario Pyme debiera tener clara conciencia de que su empresa, más allá de cómo funcione en determinado momento, siempre se puede morir con mucha facilidad.

Una razón muy importante suele ser la incapacidad para adaptarse a los cambios. Permítanme ejemplificar con el sector de autopartes, que es muy importante en Rafaela. El sector existe por una decisión de las terminales, que decidieron tercerizar, mandar a fabricar afuera de sus plantas piezas que componen los autos. Para ello es preciso normalizar calidad e integrarse productiva e informáticamente con las terminales.

## Perspectivas empresarias en Argentina 2005

Se ha avanzado tanto con la calidad en la fabricación de automóviles que resulta difícil continuar con las mejoras. Ahora el desafío es extender la calidad hacia adelante, hacia la distribución y el servicio posventa. Así sucede en todos los países.

Sin embargo, en nuestro tiempo estos adelantos no alcanzan para asegurar la sustentabilidad porque desde el contexto, principalmente a causa del cambio tecnológico, se desatan súbitamente acontecimientos que pueden volver inútil lo que hoy se está haciendo. Entonces se requieren nuevas habilidades, que suelen denominarse innovación, vocación de emprendimiento, espíritu de cambio.

La disposición para cambiar es difícil de adquirir y ejercitar. La condición humana está mejor preparada para las estabildades que para el cambio. Nos sentimos cómodos cuando suponemos que mañana será igual que ayer y hoy.

El éxito puede ser un mal consejero porque invita a reiterar las conductas del pasado. Por el contrario, debiera ser entendido como un dato transitorio, en el sentido de que nunca está garantizado que vuelva a suceder la próxima vez. Si se han modificado los escenarios y sus circunstancias es muy peligroso perseverar con los comportamientos hasta ahora exitosos

La verdadera riqueza de una empresa reside entonces en las mentes y los corazones de sus integrantes. Si ellos tienen conocimientos, disposiciones de carácter, vocación, voluntad, compromiso interno y expectativas a la medida de los escenarios en que se desenvuelven la situación será sustentable, más allá del nivel de éxito actual.

Hay aquí un sesgo inapropiado en la información. ¿Cuál es la posibilidad de que un empresario, por ejemplo un fabricante de herramientas para la producción agrícola, influya sobre la negociación de la deuda externa, las estrategias políticas de la Confederación General del Trabajo o el plan de obras públicas del gobierno nacional?. La respuesta es: ninguna.

Por otra parte, ¿este empresario sabe como resolver conflictos con un familiar que trabaja en su negocio, o administrar la relación con un personal muy disgustado porque gana poco?. Los medios abundan en noticias macroeconómicas que inundan al empresario, refiriéndole hechos sobre los que ejerce escasa o nula influencia. Por el contrario, escasea la información referida a metodologías para la resolución de cuestiones cotidianas que afectan decisivamente al negocio.

En definitiva, el empresario pyme tiene a su disposición mentes y corazones que conforman su negocio y no despliegan una parte significativa de sus potencialidades. Seguramente la mayoría desearía trabajar más y mejor, porque a todos nos gusta llevar a cabo aquello para lo que nos sentimos capaces.

Pero desde arriba no se oprime el botón que debiera activarlos. Observamos empleados aprisionados en trabajos monótonos o elementales porque no se espera de ellos que puedan hacer más. Si nos atrevemos a levantar las barreras un conjunto impensable de nuevas energías comenzará a gravitar.

## Perspectivas empresarias en Argentina 2005

Hace varias décadas los japoneses descubrieron que nadie conoce mejor un trabajo que la persona que lo lleva a cabo. Una parte del famoso milagro japonés tuvo que ver con reuniones de operarios que se organizaban, pagándoles el tiempo que insumían, para proponer mejoras en los procesos y operaciones que tenían a su cargo. Lejos de imponerles una forma de trabajo se les invitaba a diseñarlas.

En suma, hay que disponer fondos e invertir para que se construyan en la empresa equipos de trabajo. Es impensable crearlos con gente furiosa con sus remuneraciones, agobiada por los problemas que debe enfrentar cada día en un hogar carenciado. La decisión corresponde al empresario, e implica además algunos renunciamientos. Por ejemplo, admitir que algún empleado conoce mejor ciertas cuestiones que el propio dueño. O que un recién llegado puede saber más que quienes están desde siempre.

Es necesaria la vocación de dar desde el empresario para que suceda lo mismo desde los empleados. Los beneficios que sobrevienen cuando se movilizan todas las energías humanas disponibles siempre compensan generosamente los costos.

Corresponde ahora referirnos a las empresas de familia y su problemática. Las familias son dinámicas, crecen, se diversifican, se incorporan nuevas personas y otras desaparecen. Movilizan sentimientos muy profundos e involucran conflictos también muy profundos. Cada familia define sus propias celebraciones y sus propios duelos.

Hace poco tiempo asistí a una conferencia de Ricardo López Murphy en la que sostuvo que si se comparan las palabras que hoy pronuncia un sacerdote cuando consagra un matrimonio con las que se dicen en el Antiguo Testamento o en civilizaciones aún anteriores, el texto es siempre el mismo. A lo largo de cinco mil años.

Sin embargo, en esa época las personas vivían en promedio treinta y cinco años y ahora viven en promedio ochenta años en muchos países. Concluía que el matrimonio religioso es una estructura que fue pensada para personas con una corta expectativa de vida, por lo cual en el presente debía resultar muchas veces insuficiente o inadecuada.

Algo parecido pasa con las familias, que también existen desde las civilizaciones antiguas. Ahora que la gente vive dos o tres veces más que antes puede suponerse que no fueron concebidas para durar tanto tiempo. Al menos en su formato clásico.

Esta nueva demografía provoca forzosamente en las familias y en las empresas familiares la convivencia de distintas generaciones: abuelos, hijos y nietos. Administrar de manera eficiente esta coexistencia es un tema central. Al menos en teoría los mayores desean trabajar poco tiempo y no producir demasiados cambios. Los más jóvenes quieren revolucionarlo todo y se sienten impedidos de actuar. La generación intermedia asiente alternativamente con unos y con otros ya que le resulta difícil a veces definir una posición propia.

Los más viejos siempre pueden aportar el valor de la experiencia. Dicen que se aprende a los golpes y la letra con sangre entra. Que es preciso no tropezar dos veces con la misma piedra.

## Perspectivas empresarias en Argentina 2005

Ellos debieran conocer mejor los riesgos que afronta todo emprendimiento y evitar heridas dolorosas a los jóvenes confiados, tempestuosos y enérgicos. Al mismo tiempo serían nutridos, revivificados con la energía creadora de la juventud. Los jóvenes de hoy les harían reflexionar acerca de sí mismos y el tiempo transcurrido.

En algunas empresas internacionales nunca se jubila a nadie. Los más viejos se alejan de la línea y forman parte de un Consejo de Notables que es llamado a opinar en determinadas cuestiones, generalmente de tipo político o estratégico.

Entonces un punto central en la administración de empresas medianas y pequeñas consiste en establecer relaciones perdurables y eficientes entre las generaciones. Que la experiencia de los mayores fluya libremente hacia los jóvenes para que éstos ejerciten y transmitan todas sus fortalezas tempranas.

Algunos autores han analizado el tema para la sociedad en su conjunto. Definieron como "generatividad" a la disposición de una comunidad para establecer una relación fluida entre sus distintas generaciones. La transmisión de vivencias, conocimientos o sensaciones desde unos hacia otros permitiría a cada individuo vivir simultáneamente diversas edades, ampliar sus puntos de vista y contribuir de mejor modo al progreso general.

Pero también la convivencia familiar entre personas de una misma generación suele ser al mismo tiempo o en diferentes momentos auspiciosa o conflictiva. Celos, envidias y amores intensos. Sufrimientos y grandes alegrías. Controversias que logran resolverse y otras que no tienen solución.

Enfrente tenemos una empresa mediana o pequeña con prioridades estratégicas, por ejemplo lanzamiento de nuevos productos o procesos, relaciones con el gobierno, fusiones con otras empresas. Y también necesidades funcionales, tales como producir, vender, pagar, cobrar o atender proveedores y clientes. Presionada por el mercado, la coyuntura macroeconómica y los competidores exige ser una criatura independiente y que se atiendan sus demandas en forma perentoria.

Los conflictos familiares siempre se trasladan al negocio y dificultan la acción. Confunden el pensamiento y entumescen los mecanismos de respuesta. Asuntos como los retiros de dinero y la distribución de funciones, por ejemplo, son especialmente difíciles.

Los sentimientos humanos más intensos se experimentan a partir del amor y el trabajo. Los lazos de la sangre y las relaciones por conveniencia suelen chocar inevitablemente y con mucha violencia.

Es dificultoso atenuar rivalidades, anteponer los intereses generales a las ambiciones individuales, dar verdaderamente todo lo que puede darse al proyecto que se habita en común, constituirse en equipo de trabajo a pesar de todo, no agregar problemas a los que ya se precipitan desde el exterior.

No debe extrañar entonces que las empresas de familia representen un contenido central en todas las escuelas de negocios del mundo. Se procura avanzar en el análisis de las grandes complejidades que involucra su gestión.

## Perspectivas empresarias en Argentina 2005

Tampoco debe extrañar que en los países desarrollados existan políticas nacionales de cuidado y protección a las empresas familiares, porque representan un núcleo esencial en la economía y la sociedad. Se juegan aquí valores fundamentales. Cuando quiebran las empresas familiares muchas veces también quiebran o se desintegran las familias.

El Antiguo Testamento plantea una metáfora muy útil. Consideremos las palabras **alegría** y **alergia**. Tienen las mismas letras, pero la alegría es deseable y la alergia es indeseable.

Las potencialidades que conducen al crecimiento y la diversificación de los negocios, la realización individual y la prosperidad económica ya están disponibles en el interior de las empresas. Tan importante como incorporar nuevos recursos es combinar de una manera diferente aquello con que se cuenta. Las principales soluciones están a nuestro alcance.

La mayor parte de los desastros se generan no tanto por carencias sino por el mal empleo de lo que está disponible. Tenemos talentos suficientes pero tal vez no localizados en el lugar que les corresponde. El dinero que necesitamos está en un sitio diferente al que acudimos a buscarlo. Disponemos de mercados pero nuestros vínculos con ellos son insuficientes. Entumecemos los mecanismos de adaptación al cambio cuando ambicionamos que permanezca todo igual.

Somos destructivos al permitir que en las relaciones entre familiares, sean las personas de la misma generación o diferentes generaciones, predominen los celos, las burlas o el odio en lugar de sensatos y sólidos acuerdos de complementación en el trabajo.

Y estos errores de gerenciamiento no serán gratuitos. El contexto de negocios ha sido y será siempre difícil y amenazante. Recordemos que es preciso conceder sustentabilidad a nuestros proyectos para que no perezcan.

Un alegato final en favor de la humildad. Las realidades de nuestro tiempo exigen sentirse permanentemente un alumno y pocas veces un profesor. Todos los que mandan debieran recordar a Voltaire, quien dijo "enseñar es aprender dos veces". Es preciso vivir un proceso de aprendizaje permanente. Asombrarse al observar el flujo torrencial de las nuevas circunstancias.

Muchas gracias a todos ustedes.