

## **PyME´s: La delegación como camino a la profesionalización**

**Congreso: PyME´S: emprendimiento e innovación**

**Eje 3: Gestión de pymes y empresas familiares**

**CABA, 29 y 30 de junio de 2017**

**Autores:**

- ✓ **Biasoli, Octavio Eneas**
- ✓ **Blanco, Catalina María**

## **Resumen**

La dificultad de muchos dueños de PyME's de superar el estadio fundacional, para poder comenzar a recorrer el camino de la profesionalización, es notoria, ya que les cuesta cambiar la cultura organizacional. En la medida que esta situación se asienta en el tiempo, toma el nombre de crisis de cacicazgo. Dicha crisis, consiste en un proceso de marchas y contra marchas, que si no se supera a tiempo, puede terminar acabando con la vida de la organización, ya que es una situación muy desgastante.

Es por ello que el objetivo general de este trabajo es demostrar cuáles son los problemas que les impiden a las organizaciones de dueño evolucionar a otro estadio.

Asimismo, se busca específicamente que los dueños sean capaces de identificar el estilo de delegación adecuado para el perfil de cada empleado, que sepan qué consideraciones tener en cuenta para delegar de la manera más efectiva y que comiencen a conocer el nuevo rol que deberán ocupar en su negocio.

Se ha realizado una investigación del tipo descriptiva, no experimental, con estudios de casos comparativos transversales, donde se buscó determinar cuál es el estadio en el que se encuentra cada uno de los casos estudiados en relación a la delegación y el desarrollo organizacional. En este sentido, se han llevado a cabo entrevistas con expertos y dueños de PyME's, y encuestas a los empleados de las mismas.

Los principales resultados arribados fueron la demostración:

1. Del camino adecuado hacia una delegación efectiva.
2. De la dificultad de superar la crisis del cacicazgo.
3. De la ineficacia de los estilos de delegación ejercidos por los dueños de las PyME's.
4. Del generalizado incumplimiento del contrato de delegación.
5. Del gran inconveniente que tienen los dueños de las PyME's para reinventarse dentro de su empresa.

**Palabras Clave:** PyME's - crisis de cacicazgo - profesionalización organizacional - delegación - nuevo rol del dueño.

## **Índice**

Resumen.....	2
Introducción .....	4
Marco teórico.....	5
1. Empresas de dueño.....	5
1.1 Fases de crecimiento.....	5
2. Implicancias al delegar: instrumentos, consideraciones y nuevo rol.....	9
2.1 Consideraciones para una delegación exitosa .....	10
2.2 Nuevo rol del dueño.....	12
Metodología de investigación.....	12
3. Análisis de los resultados .....	12
3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas a expertos .....	12
3.2 Análisis de los resultados de las entrevistas a los dueños de las empresas .....	16
3.3 Análisis de los resultados de las encuestas a los empleados.....	19
3.4 Análisis cruzado de los resultados de los instrumentos utilizados para recolectar información .....	27
Conclusiones.....	34
Bibliografía .....	37

## **Introducción**

A las PyME's de hoy en día les cuesta superar el estadio fundacional para poder comenzar a recorrer el camino de la profesionalización, dado que por lo general al fundador le cuesta delegar, dejar que otros hagan. Molinari (2012) establece que para pasar del estadio fundacional a los siguientes se debe superar la crisis del cacicazgo. Ésta surge cuando hay crecimiento, se complejiza, y el dueño deja de ser efectivo. Por lo tanto, tiene que delegar (Greiner, 1998) para poder dedicarse al negocio y a la familia, resignando poder. Si no cambia, corre el riesgo del cierre de la empresa.

A partir de lo mencionado, la principal pregunta de esta investigación es ¿cuál es el camino hacia una delegación efectiva?. Esto lleva a plantearse qué estilo de delegación es el más apropiado, qué consideraciones no deben pasarse por alto para que la delegación sea exitosa, y, como consecuencia, cuál será el nuevo rol del dueño.

El objetivo de esta investigación es demostrar cuáles son los problemas que les impiden a las organizaciones de dueño evolucionar a otro estadio.

La investigación es descriptiva no experimental, siendo nuestro objeto de estudio las PyME's Argentinas que se encuentran atravesando la crisis del cacicazgo. Para ello se realizaron estudios de casos comparativos, transversales. Como instrumentos de recolección de información se han realizado entrevistas a expertos, a dueños de este tipo de empresas y encuestas a empleados.

La presente investigación se estructura en una parte teórica, donde se abordaron aspectos relacionados a las empresas de dueño, desarrollándose así el concepto de PyME's y las fases de crecimiento de las mismas. Asimismo, se hizo una revisión de la literatura referente a la temática de la delegación, donde se exponen los diferentes estilos para delegar, las consideraciones para que ésta sea exitosa y el nuevo rol que adquiere el dueño una vez efectuada la delegación. Y luego, cuenta con una parte empírica, en la cual se presentan y se analizan los resultados del trabajo de campo.

## **Marco teórico**

### **1. Empresas de dueño**

La importancia de las PyME's en las economías modernas ha sido objeto de diferentes estudios de investigación y comentarios en medios de prensa en los últimos años. Particularmente, se ha destacado la importancia e incidencia que estas tienen en proveer fuentes de trabajo que conforman una base fundamental del aparato social.

Una PyME es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Observatorio Pyme, 2012). Cuando una PyME es dirigida y gestionada por su dueño, se observa que el mismo trabaja las 24 horas los 7 días de la semana, toma decisiones sobre bases intuitivas, totalmente centralizadas; y que la confianza en el vínculo es más importante que el conocimiento profesional.

En la Argentina según la fundación observatorio PyME, existen un total de 80.653 empresas PyME's de las cuales 20.269 pertenecen al sector industrial, 25.156 al sector de comercio y 35.228 al sector de servicios. Asimismo, la participación de las PyME's en el empleo formal es de un 70,2% y su contribución al producto bruto interno (PBI) alcanzó el 53,7% en el año 2010.

En casi todos los países de Latinoamérica y de la Unión Europea, la participación de las pequeñas y medianas empresas en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la gran mayoría de ellos supera los dos tercios. (Ieral, 2010).

Los obstáculos que una pequeña empresa debe considerar para poder mantenerse en el mercado son: la administración tributaria, el acceso al financiamiento, la competencia desleal, la inestabilidad política y la legislación laboral. Mientras que para las medianas empresas argentinas, los principales obstáculos señalados son: el acceso al financiamiento, la inestabilidad política y la legislación laboral (Arazi; Baralla, 2012).

#### **1.1 Fases de crecimiento**

Todas las organizaciones transitan un camino de problemas y desafíos a medida que van creciendo. Estas turbulencias dependen de diferentes factores dentro de cada empresa, entre ellas se encuentran la cantidad de empleados, capacidad de crecimiento, estructura organizacional, estilos de gerenciamiento, independencia de acción, etc.

Si bien cada empresa tiene sus problemas particulares, se hace evidente que todas experimentan obstáculos en común que aparecen en etapas similares de su desarrollo. Estas concordancias se pueden ordenar en un marco que permite entender las características y problemas de negocios que corren todas las PyME's.

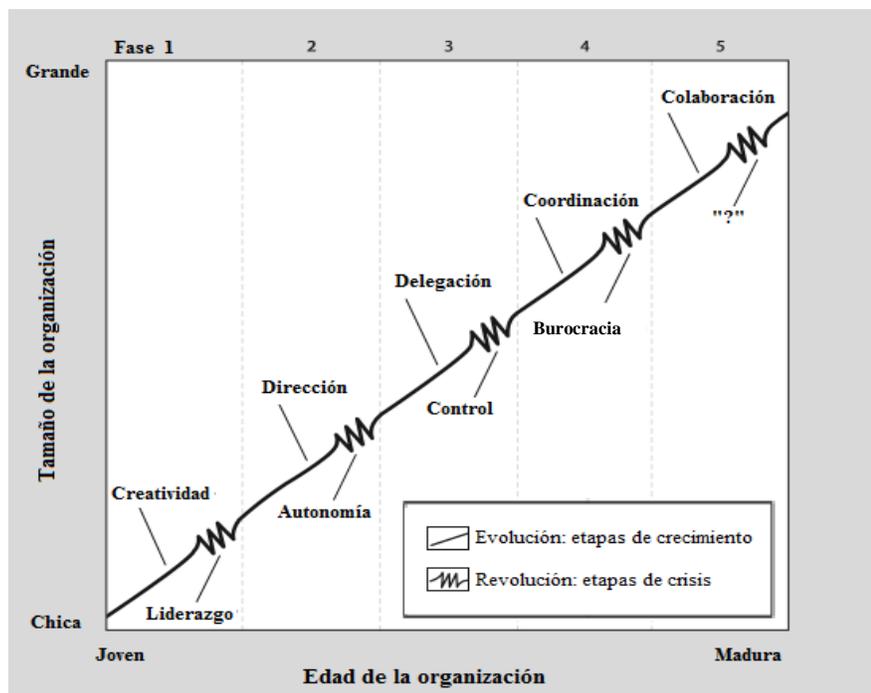
Para los dueños y gerentes de pequeñas empresas, el entendimiento de los desafíos comunes a todas éstas puede ayudarlos a solucionar y evaluar los retos que se le presentan actualmente. Es decir, que entender en dónde está su empresa hoy y dónde ha estado, le puede contribuir a la proyección de su situación futura, guiando su camino y colaborando a la detección de necesidades tales como actualizaciones de sistemas informáticos, contratar o capacitar al

personal para mantener el rumbo planificado, delegación de tareas, control, etc. (Churchill y Lewis, 1983).

Es por ello que entender dónde está una organización hoy y dónde ha estado, ayuda a determinar hacia dónde va la misma. Es decir, que los eventos pasados y la experiencia, van a marcar el rumbo que tomará la empresa en un futuro. Autores como Greiner (1998), establecen 5 fases de desarrollo por las que suelen pasar las empresas al crecer (Figura N°1), las cuales se determinan analizando el tamaño (eje Y) y la edad (eje X). En cada una de las fases se encuentra una etapa evolutiva seguida de una etapa de crisis o revolución que, si son superadas, dan lugar al avance sobre la profesionalización del negocio. Las 5 fases son Creatividad y Liderazgo, Dirección y Autonomía, Delegación y Control, Coordinación y Burocracia; y por último Colaboración e Incógnita.

Cada fase de crecimiento presenta distintas características propias. La primera fase, de Creatividad, se determina como el nacimiento de la organización. El fundador está orientado en la creación de un producto o servicio y un mercado para este. El fundador dedica casi todo su tiempo a las actividades de la compañía y absolutamente todas las decisiones pasan por él. Pero la crisis en esta etapa surge con un problema de liderazgo: a medida que se introduce más personal en la empresa, es sumamente necesaria una persona que administre la organización con conocimiento profesional. Esto da lugar a un dilema para el dueño, ya que debe decidir si quiere seguir siendo el rey de su empresa, donde toma todas las decisiones y posee total conocimiento sobre cada mínimo aspecto de la misma, o si quiere hacerse a un lado para permitir su crecimiento liderado por un profesional y, así, formar parte de la toma de decisiones estratégicas para comenzar a generar utilidades mayores. (Wasserman, 2008).

Figura N°1, Las cinco fases de crecimiento y sus crisis



Fuente: adaptado de Greiner, L. (Mayo-Junio de 1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.

En la segunda fase, de Dirección, comenzarán a tener bien divididas las actividades de producción, donde comienzan a introducirse sistemas de inventarios y compras; y comercialización. La administración es más especializada y se brindan programas de incentivos por el cumplimiento de objetivos a los empleados. Esta fase comienza a cerrarse con la revolución de autonomía. La solución a este problema se da al continuar practicando la delegación.

En la tercera fase, la de Delegación, comienza con un notorio éxito en el trabajo de descentralización de la estructura, acompañado por una gran cantidad de responsabilidad otorgada a los gerentes de líneas medias. Pero el problema surge con que la alta gerencia comienza a creer que está perdiendo control sobre las actividades operativas, esto es la considerada crisis de control.

La cuarta fase, la de Coordinación, es caracterizada por el uso formal de sistemas y la gran coordinación que se logra debido a la toma de responsabilidades que el tope de la jerarquía tiene sobre la implementación de dichos sistemas.

A su vez, dentro de las particularidades de esta fase podemos encontrar la centralización de unidades productivas en grupos de trabajo por productos, procedimientos de planeamiento formales que están bajo supervisión constante, los gastos son pensados estratégicamente y son repartidos en todas las áreas de la empresa, existen programas de control sobre los gerentes de línea media y cada grupo de productos es considerado un centro de inversión donde el retorno sobre el capital invertido es un indicador de principal importancia que estará bajo la evaluación de un comité que validará el mismo.

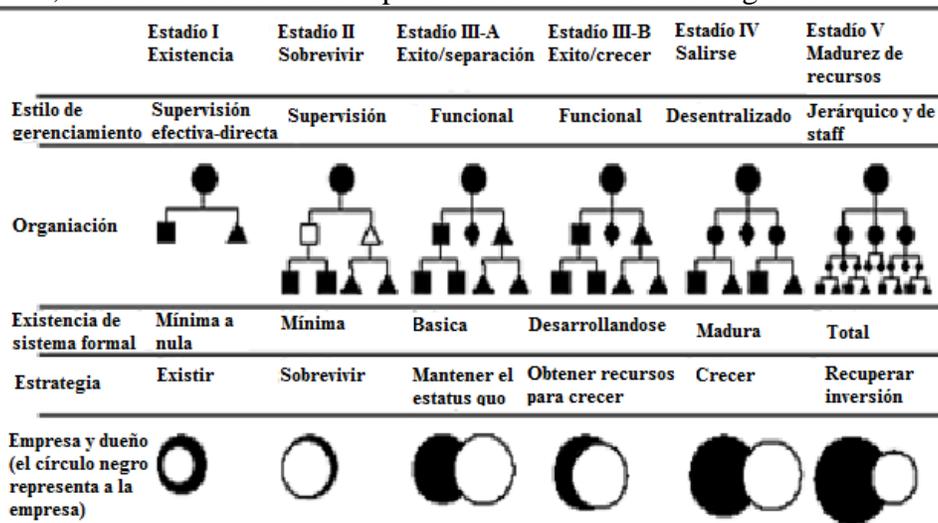
Por su parte, la fase concluye con la crisis de burocracia. La cual se particulariza porque los procedimientos tienen prioridad por sobre la resolución de problemas y tanto la cumbre de la jerarquía como el personal del área operativa se quejan de la burocracia que ha traído la evolución.

La última fase de crecimiento, la quinta, es la de Colaboración. Esta fase se basa en mayor flexibilidad y comportamiento de la gerencia. Se caracteriza por el foco en la resolución de problemas en equipos de áreas mixtas, los sistemas formales de control se simplifican, se llevan a cabo conferencias de directivos para la resolución de problemas de mayor envergadura, las recompensas económicas se basan en los logros del equipo y no individuales y se promueve la generación de ideas para nuevas prácticas dentro de la organización. Esta fase termina con una crisis en incógnita para Greiner, él estipuló que si bien no conocía cuál sería la última revolución, se arriesgaba a decir que vendría por el lado de la saturación de los empleados por las demandantes tareas y trabajos en equipos. También se animó a decir que estos límites serían superados por nuevas estructuras y programas que permitieran el descanso periódico de sus empleados. Estas situaciones que el autor planteaba como hipótesis, realmente pueden observarse en las empresas actuales de nuestro país, las cuales adquieren los programas de "trabajo desde casa" y semanas de 4 días, francos entre semanas, etc.

Sin contradecir lo estipulado por el autor en cuestión, Churchill y Lewis (1983) resumen las características de cada fase de crecimiento de las pequeñas empresas donde, además, integran la figura del dueño dentro de la evolución de las empresas (Figura N°2). En ésta, el dueño pasa de ser el creador a ser la empresa misma y luego, poco a poco, e hace a un lado con el objetivo de permitir

el crecimiento de su negocio. Por lo tanto, es importante que el dueño comprenda y acepte que, si bien en un comienzo fue imprescindible para la creación y evolución de la compañía, es necesario que ponga la misma en manos de un profesional para que ésta continúe creciendo.

Figura N°2, Características de las etapas de crecimiento de los negocios



Fuente: adaptado de Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (Mayo de 1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. Vol N°20. Pp 30-50.

Habiendo especificado las 5 fases de crecimiento de Greiner, es preciso mencionar que la primera etapa de evolución, junto a su respectiva revolución, forma parte de una empresa en etapa fundacional.

Las empresas en esta etapa se caracterizan, además de lo mencionado en las fases de crecimiento, por el hecho de que el dueño es la figura primordial de la organización. Es por ello que Molinari (2012) enuncia que el dueño es el principal inconveniente en este punto, llamando a esta crisis: "Crisis de Cacicazgo".

Esta crisis se centraliza en el dueño, quien deja de ser eficiente para la organización debido a su enorme grado de influencia en la misma. De hecho, las estrategias se encuentran únicamente en la cabeza de este personaje, las decisiones son totalmente centralizadas en el mismo y, además, es quien lleva un control directo de supervisión sobre la gente que opera la empresa. Predominan la lealtad, la confianza y el espíritu de familia entre los pocos empleados de la organización. Y se lleva una agenda del día a día.

Por su parte, la segunda y tercera fase de crecimiento mencionada por Greiner, junto a sus revoluciones, corresponden a un tipo de organización funcional. En la cual comienzan a desarrollarse sistemas de información, existe un nivel de gerenciamiento más especializado y se intenta mantener una orientación hacia los procesos. La etapa funcional concluye con una crisis llamada Monoempresa. En esta crisis el dueño ya se posiciona en un rol estratégico y, debido a que aparecen nuevos negocios, surge la necesidad de contratar ejecutivos para cubrir posiciones estratégicas.

Por último, las últimas fases de crecimiento antes mencionadas están relacionadas a empresas en etapas profesionales: donde existe un plan de negocios estratégico compartido entre todas las áreas, las decisiones son totalmente descentralizadas, hay autonomía operativa y estratégica, predomina la obtención de méritos por el cumplimiento de metas y objetivos en equipo y la agenda es a largo plazo, principalmente apuntada a aspectos sobre la rentabilidad. Este tipo de empresas profesionales llegan a ser multiempresas holdings.

## 2. Implicancias al delegar: instrumentos, consideraciones y nuevo rol

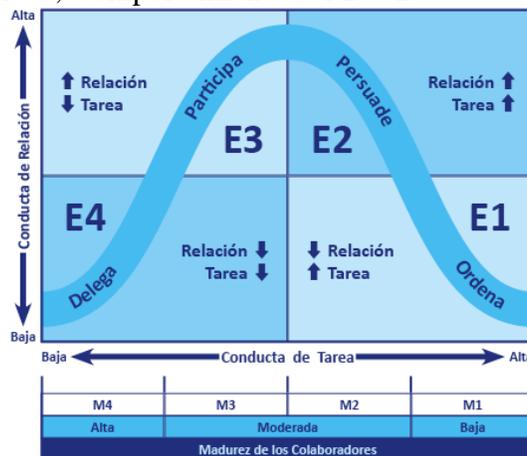
La delegación es un aspecto esencial sobre el que deben trabajar los dueños de las PyME's para poder alcanzar la profesionalización organizacional. El arte de delegar permite al dueño liberarse de las responsabilidades del día a día para situarse en un nuevo rol, un rol más estratégico y visionario. La misma consiste en "confiar a una persona o a un grupo el logro de un objetivo, dándole el poder o autonomía para actuar" (Molinari, 2012, p.277), y es importante tener en cuenta, que uno no sólo delega una tarea, sino también el compromiso a que se cumplan ciertos estándares.

Para delegar efectivamente, Hersey y Blanchard (1998) propusieron el modelo conocido como Liderazgo Situacional, el cual cuenta con dos variables. Por un lado, la preparación del empleado, que se determina a partir de la madurez laboral (capacidad) y de la madurez psicológica (predisposición/seguridad). Por el otro lado, el comportamiento del dueño, ya sea enfocado hacia las tareas o hacia las relaciones.

La primera variable que se tiene en cuenta es la preparación del empleado.

En función de la primera variable, se pueden determinar distintos niveles de empleados: M1, M2, M3 y M4. A partir de la segunda variable se pueden determinar cuatro estilos de delegación por parte del dueño: directivo (E1), persuasivo (E2), participativo (E3) y delegativo (E4).

Figura N°3, Comportamiento del Dueño



Fuente: Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7a.ed.). México: Prentice-Hall.

En la Figura N°3, siguiendo de derecha a izquierda la línea curva que atraviesa todo el gráfico, se determina que para la preparación M1, M2, M3 y M4, los estilos de delegación efectivos son E1, E2, E3 y E4, respectivamente. Se propone un camino ascendente desde el E1 al E4. A medida que un individuo aumenta su preparación, se lo debe recompensar con apoyo socioemocional (mayor comportamiento de relación). Cuando este alcanza niveles mayores de preparación, el líder debe ir disminuyendo su comportamiento hacia la tarea, y finalmente el de relación, hasta alcanzar el E4. Es posible que ocurran cambios y el empleado retroceda en su nivel de madurez, por lo que el dueño debe estar listo para adaptarse.

El éxito del dueño depende de la habilidad que tenga para balancear las tareas diarias con las estratégicas (Lignelli, 2016). Es por eso que aprender a delegar es tan importante. Todo es cuestión de priorizar el desarrollo del negocio, y poner en práctica las herramientas brindadas, ya que si el dueño sigue reteniendo todo el poder, lo único que va a conseguir es limitar la capacidad de crecimiento de su empresa.

### **2.1 Consideraciones para una delegación exitosa**

Delegar ayuda a mejorar el nivel de compromiso de las personas dentro de la organización, permite la adquisición de nuevas habilidades a las partes involucradas y, a su vez, aumenta la motivación. Esto se debe a la confianza que se genera entre la parte que da y la que toma poder en el acto de la delegación.

En la práctica, la mayoría de los gerentes y dueños de empresas fracasan a la hora de llevar adelante esta tarea debido a que, de acuerdo a Hutton (2011), muchas veces se delegan actividades erróneas a las personas inadecuadas y, como consecuencia, surgen ideas como “yo puedo hacerlo mejor solo” o “los demás no están tan capacitados como yo lo estoy”. En otras ocasiones, el fracaso al delegar surge porque quien otorga poder quiere controlar todas las situaciones y decisiones bajo la excusa de ser indispensable para el correcto desarrollo de la actividad, obteniendo como resultado la desmotivación y la ineficiencia organizacional.

Es por ello que la delegación debe llevarse adelante con aceptación de su necesidad, cautela y bajo un apropiado análisis de las actividades a delegar, siendo éstas adecuadas al grado de autoridad que se le otorga a la persona que toma poder, temática que ha sido abordada en el apartado anterior.

En primer lugar, y de la mano a lo mencionado por Lignelli (2016), la persona que lleva adelante la delegación debe ser consciente de que no puede realizar todas las tareas por sí misma. El alto requerimiento en cuestiones de tiempo, capacidades y dedicación para llevar adelante la totalidad de las tareas necesarias en la organización supera ampliamente las posibilidades de una única persona por más virtuosa que ésta sea. Entonces, el sujeto en cuestión debe aceptar el hecho de que necesita ayuda y debe querer cambiar para poder adoptar la delegación de manera eficiente.

La eficiencia en la delegación se hace visible cuando el líder o dueño comienza a tener la posibilidad de sacar provecho de su tiempo. De manera que éste pueda realizar un correcto monitoreo sobre el cumplimiento de objetivos, ayudando al

desarrollo del personal y, dedicándose al trabajo estratégico de la organización. (Allred, 2015).

Se encuentran distintas opiniones acerca del cómo delegar de manera exitosa. Por un lado, existen autores como Luecker y McIntosh (2009), quienes fijan pasos para una delegación efectiva, mientras que otros creen que ésta tarea es un poco más difícil.

Dichos autores establecen que primero se debe determinar qué tareas se desean delegar. En segundo lugar, se debe seleccionar a la persona correcta para esa tarea, sin dejarse llevar por la conveniencia ni la elección de un conocido. En tercer lugar se debe asignar la tarea, especificando los resultados que se desean obtener. El dueño también debe determinar la autoridad que se le entrega a la persona para tomar decisiones y realizar acciones. Es sustancial que quien delega este seguro de que la persona entienda el nivel de autoridad que le es concedido, puesto que si no es correctamente transmitido puede desencadenar en confusiones empresariales, frustración y desmotivación del empleado. (Boomer 2013).

El cuarto paso consiste en llevar un monitoreo sobre el progreso de las actividades y proporcionar retroalimentación.

El último paso consta de evaluar los resultados obtenidos. Realizar una evaluación por objetivos lleva tiempo pero permite el reconocimiento sobre el logro o fracaso de la tarea basado en los hechos.

Sin embargo, hay autores como Molinari (2012) que afirman que delegar implica una situación compleja, la cual “no puede resolverse tan fácilmente dando una pequeña receta” (p.277).

La realidad demuestra que, si bien hay una secuencia lógica que tiende a cumplirse al delegar, esto también debe tomarse con seriedad y profundidad ya que consta de generar una nueva identidad sobre la empresa, donde el dueño se encuentra bajo un nuevo rol, dejando de lado las tareas operativas pero asegurándose de que éstas estén realizándose de manera correcta. Sus nuevas tareas están enfocadas a la estrategia, dirección, obtención de recursos y desarrollo del talento. Temas que serán planteados más adelante.

La autora recomienda que, para evitar los problemas típicos de la delegación, se realice un “contrato”, el cual debería comenzar con un acto de delegación. Es preferible que éste acto se desarrolle bajo una situación especial que encare la comunicación y explicación sobre por qué la persona fue elegida, lo que esto significa para su desarrollo y para la empresa. A su vez, se deben definir los objetivos de manera participativa, aclarando sus responsabilidades, alcances, tiempos esperados y el estándar de calidad esperado. Además, el contrato debe estipular las herramientas y recursos que le serán dados al empleado para realizar sus nuevas tareas: información, recursos humanos, materiales y la capacitación que se le brindará. También se deben establecer las reglas y el nivel de autonomía que le será conferido, detallando qué decisiones puede tomar y cuáles debe consultar. Es importante definir la modalidad de seguimiento, si se utilizarán informes y/o reuniones y la periodicidad de los mismos.

Y por último se deben establecer los criterios de evaluación, definiendo los parámetros que se estimarán para valorar los resultados y cuándo se considerarán cumplidos los objetivos.

## **2.2 Nuevo rol del dueño**

Así como la delegación es una de las tantas habilidades dentro de la gestión que puede llegar a dar una retroalimentación constructiva, puede ser sorprendentemente difícil de dominar (Goldsmith, 2007). El pasaje de la etapa fundacional a la etapa profesional no sólo involucra cambiar la cultura de una empresa, sino que también implica cambiar la cultura del propio dueño, es decir, modificar su rol.

El rol que posee el dueño en la etapa fundacional es estrictamente centralizado, todas las decisiones pasan por él, quien es el estratega, el que hace las cuentas, contrata a la gente y el que vende el producto. En la medida que el dueño pueda lograr una delegación efectiva, este va tener la necesidad de modificar sus formas de gestión para con sus empleados y sobre todas las cosas para consigo mismo.

Las nuevas formas de gestión implican adaptarse a los cambios que fueron originados por el mismo acto de delegación y el crecimiento de la propia empresa. En consecuencia, el nuevo rol del dueño se va a distanciar de las tareas operativas y técnicas de la organización, generando en el empresario mayor tiempo disponible.

Moreno (2016) sostiene que hay tareas en las que siempre es valioso que participe el fundador, sobre todo si se trata de establecer la cultura, la estrategia y la visión de la empresa.

El dueño debe entender esta significativa diferencia entre la dirección de su empresa y la operación diaria de la misma, es decir, estar atento a seguir manejando el rumbo de la organización pero también saber entender que la operación es tan vital y necesaria como la estrategia para lograr un óptimo sistema de gestión.

### **Metodología de investigación**

Esta investigación es del tipo descriptiva, no experimental, con estudios de casos comparativos transversales, donde se buscó determinar cuál es el estadio en el que se encuentra cada uno de los casos estudiados en relación a la delegación y el desarrollo organizacional. Para ello se realizaron entrevistas con expertos en el mes de Octubre de 2016 a Paula Molinari, fundadora y Directora de Whalecom, a Juan Pablo Sanguinetti, ex Director Nacional de Capacitación de la SEPyME y consultor, y a Susana Villanes, Ejecutiva Financiera *Senior* con amplia experiencia en compañías multinacionales en Argentina y en el extranjero y también a dueños de PyME's: Carlos Bauer, dueño de Mecánica Bauer, Miguel Morrone, uno de los dueños de MPM, Silvia Cristina Becker, dueña de KSK, Claudia Amelia Cavilioti, dueña de ABC uniformes y Mónica Beatriz Cobián, dueña de Panadería El Molino. También se realizaron encuestas a los empleados, las cuales se analizaron siguiendo el método Osgood. El formulario contiene doce preguntas, las cuales fueron contestadas por los mismos vía correo electrónico o personalmente.

### **3. Análisis de los resultados**

#### **3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas a expertos**

En la Figura N° 4 se resumen las entrevistas en base a las dimensiones estudiadas: Principales barreras hacia la delegación; importancia de los conocimientos profesionales del dueño; cambios en la manera de ejecutar el trabajo; beneficios de la delegación; fallas de los dueños al delegar,

recomendaciones para una delegación eficaz y recomendaciones para internalizar el nuevo rol.

Figura N°4, Resumen entrevistas expertos

	Principales Barreras	Importancia Conocimientos Profesionales del Dueño	Cómo Cambia la Manera de Hacer las Cosas	Beneficios Delegación
Paula Molinari	Perfil del dueño y temores de este	No es importante. Lo que importa es la visión estratégica, el pensamiento abstracto, la visión de largo plazo y la ambición	Planifica un frente de trabajo con la organización y otro con respecto al propio dueño (crea héroes nuevos)	Clave para alcanzar la profesionalización
Juan Pablo Sanguinetti	Falta de herramientas de gestión, lo que lleva a tomar decisiones de manera intuitiva	No es importante. Lo que importa es la capacidad para tomar decisiones a través de herramientas de gestión	Hace públicos los compromisos del dueño, y establece a la propia gente de la empresa como auditores del mismo	- Se gana agenda - Motiva empleados
Susana Villanes	Falta de desarrollo de los sistemas de información	No es importante. Lo que importa es que se de cuenta de sus limitaciones y se rodee de un equipo profesional	Ayuda al accionista o al gerente general a incorporar herramientas más profesionales a la hora del diagnóstico	Se gana agenda

	Fallas de los Dueños al Delegar	Recomendaciones para Delegar Correctamente	Recomendaciones para Internalizar Nuevo Rol
Paula Molinari	Se desocupan de la cuestión al hacerlo, y tampoco tienen en cuenta las consideraciones de su libro	No desatenderse. Además, es fundamental armar un tablero de control para monitorear lo que sucede	Hacer un cambio de agenda. Eliminar los temas operativos y concentrarse en la estrategia, la innovación, la competencia y nuevos productos
Juan Pablo Sanguinetti	- Miedo a que los otros hagan las cosas distinto - No tienen en cuenta las consideraciones del libro de Paula	No da recomendaciones. Simplemente busca concientizar al dueño de la importancia de cambiar la situación actual	Hacer un seguimiento del trabajo de la persona a la que se delegó y reconocer los logros. Esto va a permitir no volver a lo operativo
Susana Villanes	- No confían en personas que no sean familiares - No capacitan a sus empleados	No da recomendaciones. Se ocupa de recomendar a las personas idóneas para aquello que considera que no se está haciendo bien	Trabajar sobre la profesionalización del negocio. Una vez que los dueños vean que todo empieza a funcionar, van a dar el salto

Fuente: elaboración propia.

Asociado a las principales barreras internas que los expertos observan en su actividad profesional como asesores, Paula Molinari resalta el perfil del dueño y sus temores. Con respecto al perfil del dueño hace referencia a la diferencia que nota entre los dueños que solamente conocen su propia empresa, de los que tienen una mirada más hacia afuera, quienes se comparan con otras organizaciones y tienen más experiencia. Asimismo, menciona que los primeros generan barreras para sus organizaciones ya que no poseen experiencia, miran

solamente hacia adentro de su propia organización y están constantemente en tareas del día a día.

Con respecto a los temores de los dueños, la autora indica que salir de la zona de confort es una tarea muy difícil para éstos, puesto que implica aprender a hacer cosas nuevas. También lo relaciona con la presencia constante del miedo al fracaso que los dueños tienen sobre sus empresas. Miedo que generalmente los lleva a excusas, como por ejemplo las condiciones del país; asunto que Paula considera que se podría seguir adelante a pesar de la crisis, continuar en un camino de procesos, profesionalización e inversiones.

Por su parte, Juan Pablo Sanguinetti, menciona que la principal barrera interna de una PyME es el estilo de gestión a base de la intuición y la falta de herramientas de gestión, tales como sistemas de evaluación de desempeño e indicadores de performance. En cuanto a esto, Susana Villanes considera que es la falta de información realmente sólida. La experta declara que en su experiencia, la mayoría de estas empresas cuenta con información desagregada, inoportuna y hasta poco confiable. Esto también integra la ausencia de sistemas de información, factor que anuncia que, de integrar un buen sistema de información, se podría solucionar el problema de la mala o nula información que tienen las PyME's.

La experta hace un relevamiento sobre la importancia del cómo se procesa la información para lograr un buen diagnóstico y, de esta forma, apoyar la toma de decisiones.

En relación a la falta de conocimientos profesionales del dueño, los tres profesionales concuerdan en que la falta de un título universitario no es un factor que afecte a la empresa. Sin embargo, enuncian factores personales de los dueños que sí intervienen en el crecimiento de sus empresas.

Según Molinari, estos factores personales son el pensamiento estratégico, la visión sistemática a largo plazo y su ambición. Mientras que para Sanguinetti, son la capacidad de tomar decisiones en base a herramientas de gestión, aplicación de métodos, procesos, sistemas e indicadores entre otros. Resalta la importancia de la actitud y aptitud del dueño de poder manejar esas herramientas.

Por su parte, Susana Villanes menciona la importancia de que el dueño se dé cuenta de sus propias limitaciones y acepte ayuda externa armando un equipo de trabajo. El cual, según la experta, debería estar integrado por personas con experiencia profesional, ya que estos poseen herramientas y capacidad de análisis para la toma de decisiones. Por lo tanto, en este equipo sí deberían priorizarse los conocimientos profesionales.

Para cambiar la manera de hacer las cosas, Molinari planifica dos frentes de trabajo; uno con respecto a la organización, y el otro con respecto al propio dueño. El trabajo personal del dueño es fundamental, menciona Paula, porque sino el fracaso es gigantesco. Éstos tienen que aprender cuál es su rol en el directorio, cómo va a cambiar su función en la empresa y cómo van a generar sus propios cuadros de reemplazo, sino la organización no cambia. Esto se debe a que "para generar una situación nueva, se deben generar héroes nuevos", es decir, que si el héroe anterior (el dueño) se encuentra tal como estaba antes, haciendo lo mismo que antes, todo funciona como antes. No importa que se hayan contratado nuevos

sistemas o que se haya modificado la parte operativa de la organización, si el héroe no cambia, nada va a cambiar.

En contraposición, Sanguinetti muestra un poco más de incertidumbre al respecto, ya que se refiere a esta cuestión como "la piedra filosofal". La considera una de las cosas más difíciles de hacer en las PyME's, debido a que requiere cambiar los hábitos y la mentalidad. Sin embargo, para conseguirlo, lo que hace es hacer los compromisos del dueño lo más públicos posibles, para que quede mal parado en caso de no hacer lo que se propuso en el plazo correspondiente. Además, asigna a la propia gente de la empresa como auditor de la marcha del proceso, para que no queden todos los procesos de cambio concentrados en una sola mano.

Por su parte, Villanes comenta que ella no utiliza técnicas para cambiar la manera de hacer las cosas de la organización, sino que simplemente busca ayudar al gerente general, o al accionista, a incorporar herramientas más profesionales para la hora del diagnóstico. Su rol consiste en conseguir que la organización pueda empezar a tener una mirada hacia afuera y capacidad de diagnóstico, pero no está enfocada en trabajar de manera directa el cambio de cultura organizacional. En este sentido, se distingue ampliamente de Juan Pablo y Paula, que buscan explícitamente conseguir un cambio en la empresa.

Con respecto a los beneficios de la delegación, la respuesta de los expertos fue contundente. Paula Molinari considera que sin delegación, no hay profesionalización, y explica que se debe a que una organización profesionalizada requiere de una estructura que se base en la descentralización de las decisiones. Caso contrario, el dueño se volverá la principal limitante para el crecimiento de la empresa, que es lo que le sucede a muchas PyME's. Por otro lado, Juan Pablo Sanguinetti y Susana Villanes coincidieron en que delegar permite al dueño ganar agenda para ocuparse de otros temas y hacer que el negocio crezca. Es importante que éste delegue las tareas de baja complejidad, para que pueda dedicarse a aquellas que mejor sabe hacer, y que no pierda tiempo en cuestiones operativas que pueden ser realizadas por cualquier persona. Además, Juan Pablo agrega que la delegación ayuda a motivar a la gente, debido a que otorgar poder a una persona para realizar una tarea, entusiasma.

Los beneficios de la delegación son tentadores, y a pesar de que muchos lo intentan, sólo unos pocos consiguen hacerlo con éxito, debido a una variedad de fallas que se suelen cometer. Paula comenta que un error típico es desocuparse. Delegar implica crear un marco de trabajo concreto, y no simplemente asignar una tarea a una persona, para que, luego, ésta se arregle como pueda.

Complementando lo anterior, Juan Pablo se refiere a la "delegación por telepatía" (Sanguinetti, 2016), en donde los dueños mandan a una persona a ocuparse de algo, pero no les dan las pautas de trabajo ni objetivos claros, creando confusión en la persona que recibe la orden. Además, agrega, los dueños tienen miedo a que el otro haga las cosas distinto, ya que las consideran mal hechas o que ellos podrían haberlo hecho mejor, entonces, se meten y no dejan operar.

Por último, Susana introduce dos temas clave, la confianza y la capacitación. Con respecto al primero de los temas, menciona que como el dueño es quien comenzó el proyecto, y le tiene tanto cariño, le cuesta permitir que un extraño se incorpore a la empresa, lo que produce, paradójicamente, un deterioro del rendimiento

organizacional. Por otro lado, afirma que la capacitación es fundamental para que se puedan dar oportunidades para delegar, y que muchas veces no se tiene en cuenta.

Es por ello que, además de resaltar los errores más comunes, los expertos han indicado una serie de recomendaciones para que los dueños puedan delegar de manera efectiva. Molinari propuso desarrollar un tablero de control para poder llevar a cabo el seguimiento de la persona, poniendo énfasis en la identificación de los indicadores más importantes, la determinación de su frecuencia y la disponibilidad de buena información. Si hay algo que se aprecia en esta cuestión, es que delegar es justamente lo contrario a desatenderse, ya que es clave conocer qué es lo que está sucediendo con la tarea asignada.

Asimismo, Sanguinetti también habla de llevar a cabo un seguimiento a la persona a través de reuniones, cuya frecuencia dependerá de la experiencia de la misma en el asunto. No importa qué tan claro haya sido el proceso de delegación, las reuniones deben realizarse siempre para identificar los problemas cuanto antes. Además, menciona la importancia de dar reconocimiento al empleado, ya sea mediante bonos o francos adicionales, como para que ese poder y esfuerzo extra no sea a cambio de nada. Caso contrario, la próxima vez que uno delegue, la persona no pondrá esmero en lo que hace y los resultados no serán buenos.

Siguiendo su línea, Villanes resalta que para que un dueño pueda delegar correctamente, debe incorporar perfiles profesionales a su compañía, a través de una selección seria, y no porque sea conocido. Una vez cumplido este principio, asevera que los objetivos comenzarán a cumplirse.

Una vez realizada la delegación, Paula Molinari sostiene que los dueños deben dejar de involucrarse en temas operativos, y aprender a tener una agenda de temas estratégicos, como explorar el mercado, viajar y ver qué está pasando en otro lado. Resalta que el trabajo sobre un cambio de agenda es la clave para poder internalizar el nuevo rol. De ahora en más, el dueño debe abandonar los temas operativos, y ocuparse de la estrategia, de la innovación, de la competencia, de buscar nuevos productos y de temas institucionales. Por su parte, Juan Pablo Sanguinetti y Susana Villanes, no han dado recomendaciones concretas sobre las que deba trabajar el dueño para el mismo aprenda a ejercer su nuevo rol.

### **3.2 Análisis de los resultados de las entrevistas a los dueños de las empresas**

Las entrevistas a los dueños de empresas han sido resumidas en la Figura N°5, para poder identificar en pocas palabras lo más relevante que han dicho los mismos.

Figura N°5, Resumen de entrevistas a dueños de PyME's

	Años de la empresa	Industria	Cantidad empleados	Organización de empleados	Cantidad de profesionales	Tareas de los profesionales
Billy Bauer	59	Mecánica, automotor.	11	Por tareas, tipo de trabajo. 8 mecánicos, 2 administrativas y 1 contador.	5	Un contador, 4 mecánicos especializados en diferentes áreas.
Miguel Morrone	7	Comercial, electrónica.	40	Jerárquica	5	Apoyo a la gestión y a la toma de decisiones.
Silvia Cristina Becker	5	Comercial, indumentaria.	8	Un encargado, 5 vendedores y 2 administrativos.	1	Contador administrativo.
Claudia Melia Cavillioti	7	Textil.	4	2 en taller de confección y 2 en local de venta.	0	--
Mónica Beatri Cobian	53	Alimenticia.	12	En función a sus tareas: produciendo o atención a clientes.	2	Un maestro pastelero responsable de la pastelería y un maestro panadero, responsable del pan, facturas y galletas.

Fuente: Elaboración propia

Figura N°5, Resumen de entrevistas a dueños de PyME's

	Actividades principales del dueño	Delegación	Resultados de la delegación	Inconvenientes al delegar	Cómo delegó
Billy Bauer	Abrir el taller, trabajo operativo, control de empleados y atención a clientes.	Diariamente se delegan los trabajos a realizar.	Conforme fente a los resultados.	Tener que controlar lo que hacen los empleados y probar su trabajo.	Determina quién hará cada trabajo dependiendo la especialidad, brinda apoyo y controla cuando estos anuncian que terminaron su tarea.
Miguel Morrone	Reuniones constantes por motivos financieros y toma de decisiones estratégicas.	Si	Generalmente buenos.	Selección del perfil.	Acompañando las primeras tomas de decisiones para transmitir experiencia y aprendizaje.
Silvia Cristina Becker	Acciones comerciales y solución de problemas que aparezcan.	Si	En tareas operativas: buenos resultados.	En tareas más complejas: problemas de inseguridad con la persona y recurrencia constante a su persona para la toma de decisiones.	Primero transmite la información y herramientas. Luego, trabaja en forma conjunta para después desprenderse y seguir los resultados.
Claudia Melia Cavillioti	Administrativa, presupuestos, compra de materias primas.	Si	Insatisfactorios.	No se cumplen ordenes, inconvenientes con el cumplimiento de objetivos. Cuenta con una cantidad excesiva de tareas por empleado.	Con el taller de confección: delega la encargada del taller (la dueña toma decisiones y se dirige solamente con ella), se estipula calidad y hay registro de avances sobre las tareas. Con el local de ventas: capacita al empleado de forma personal y lo interioriza en una semana. Todas las
Mónica Beatri Cobian	Atención a clientes y cobra. También supervisa a los empleados.	Si	Algunas veces buenos, otros malos.	La persona no cumple el objetivo y, tampoco la calidad esperada de la tarea. Los subordinados no respetaban a la persona y sus decisiones.	Permanencia cerca y observaba. Le marcó el camino y brindaba apoyo. Determinó el tiempo pero no los mecanismos de evaluación, ni el nivel de resultados y calidad esperada, ni recursos con los que dispondría.

Fuente: Elaboración propia

Figura N°5, Resumen de entrevistas a dueños de PyME's

	Porqué no delegó	Opinión del delegar	Actitud al delegar	Disp. A hacerse a un lado para contratar un prof.	Posibilidades de que su negocio sea exitoso	Posibilidades de que un negocio como el suyo lo sea.
Billy Bauer	--	--	Control sobre los resultados, brinda ayuda si el empleado lo requiere.	Nula.	100%	80%
Miguel Morrone	--	--	Control de la tarea y corrección sobre lo que no se está de acuerdo.	No está preparado.	80%	80%
Silvia Cristina Becker	--	--	Paso de Observación a seguimiento y finalmente apoyo.	Si la empresa creciera, lo aceptaría. Ahora no.	80%	80%
Claudia Melia Cavillioti	--	--	Visitas diarias al taller y llama para saber los avances. Con empleados del local de ventas mantiene un control constante sobre las tareas.	Total.	80%	80%
Mónica Beatrí Cobian	--	--	Supervisión constante pero dejaba que el otro actue. Sin embargo, no actualizó sus propias tareas.	No está dispuesta.	80%	50%

Fuente: Elaboración propia

Los dueños de Mecánica Bauer, MPM y KSK se encuentran satisfechos frente a lo logrado a partir del delegar; pero encontraron inconvenientes en diferentes puntos. Para Carlos Bauer, el principal inconveniente es el control sobre los empleados y sobre los resultados obtenidos. Esto se debe a que él mismo realiza una prueba sobre el servicio técnico que sus empleados realizan. Por otro lado, el Sr. Morrone señala que su problema primordial al delegar es la selección del perfil adecuado para el trabajo. Y para Silvia Becker, la problemática que encontró fue al delegar tareas complejas, ya que experimentó inseguridad con respecto a la persona seleccionada y, también, la persona recurría constantemente a ella para cada toma de decisiones.

Por su parte, la dueña de El Molino declara que su experiencia al delegar concluyó tanto en buenos resultados, como en malos. Y enumera como principales inconvenientes a que no se llega a los resultados esperados ni a la calidad esperada de la tarea y, que los subordinados, no respetan a la persona elegida ni a las decisiones que ésta toma.

Por último, para la Sra. Cavillioti, dueña de ABC Uniformes, los resultados al delegar fueron insatisfactorios debido a que no sólo no se llegó a cumplir los objetivos establecidos, sino que también identifica que la cantidad de tareas por empleado es excesiva.

A pesar de ser la delegación un aspecto clave en la profesionalización, los resultados obtenidos sobre cómo era llevada a cabo por los dueños fueron muy pobres. Las Sras. Cobian y Cavillioti han demostrado tener voluntad de delegar y que invierten tiempo en que la misma sea efectiva, pero se nota una falta de metodología. La asignación de tareas es totalmente superficial, sin determinar objetivos, tiempos, calidad del trabajo (de forma objetiva) ni decisiones que la

persona está facultada a tomar. Por otro lado, el Sr. Morrone y la Sra. Becker han demostrado una mayor capacidad al llevar a cabo este proceso, ya que afirman acompañar a la persona hasta dejarlo solo, brindándole información y las herramientas que necesite. Con respecto a la Mecánica Bauer, la respuesta obtenida no fue satisfactoria en torno al análisis a realizar.

Lo analizado anteriormente se condice con la actitud llevada a cabo por los dueños de las empresas una vez efectuada la delegación. Los dueños de MPM y KSK demostraron nuevamente una actitud más profesional al respecto, ya que dejan actuar a la otra persona, y luego le realizan un seguimiento para evaluar sus resultados en la tarea. Por otra parte, los dueños de El Molino, Mecánica Bauer y ABC Uniformes coinciden en seguir haciendo exactamente lo mismo que hacían antes, a pesar de haberle asignado la cuestión a otra persona.

Con respecto a la disposición que los dueños de Mecánica Bauer y El Molino tienen de hacerse a un lado de su negocio para que un desconocido, pero experto en la materia, administre el mismo es nula. En contraposición, la dueña de ABC Uniformes está totalmente dispuesta a mantenerse al margen para dejar el negocio en manos de un experto. Por su parte, los dueños de MPM y KSK dicen no estar preparados para dejar el negocio y contratar un profesional que lo administre, pero que podrían aceptarlo en un futuro.

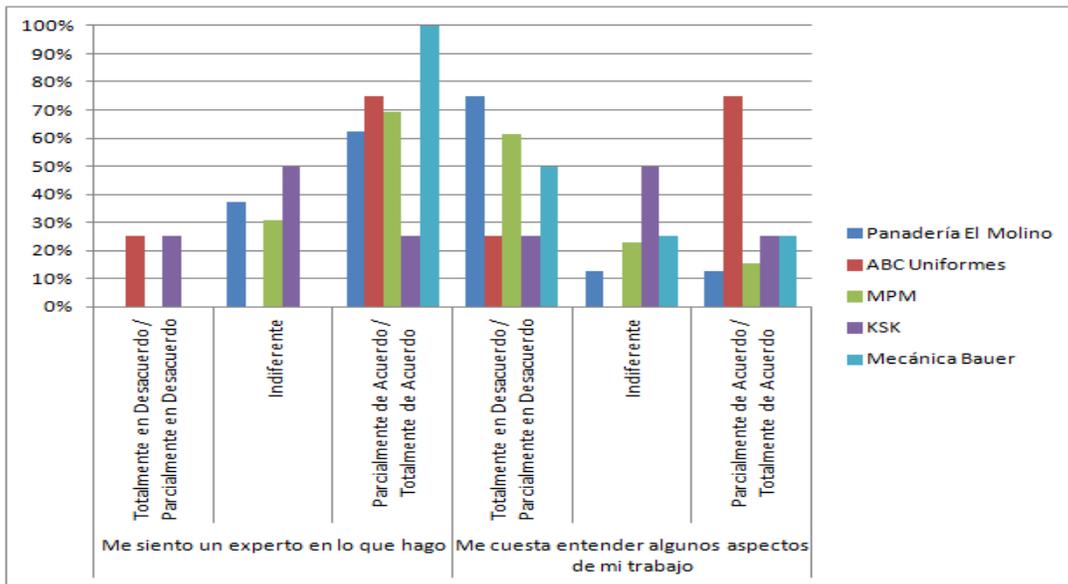
En razón a la autoevaluación de sus propias empresas y las posibilidades que negocios como los suyos sean exitosos, tanto el Sr. Morrone como las Sras. Cavillotti y Becker estipulan que en ambos casos los porcentajes se fijan en un 80%. Es decir, que las probabilidades de que sus negocios sean exitosos igualan a las posibilidades de que un negocio similar sea exitoso. En cambio, los dueños de la panadería El Molino y Mecánica Bauer, establecieron porcentajes mayores para las posibilidades que sus propios negocios tienen de ser exitosos y porcentajes menores para el posible éxito de empresas similares a las suyas.

En este punto, cabe destacar la similitud que se observa entre los dueños de El Molino y Mecánica Bauer, quienes no están dispuestos a hacerse a un lado para contratar un experto que administre su negocio y, ambos, establecieron porcentajes mayores para el éxito de sus propias empresas en comparación a las otras del mercado.

### **3.3 Análisis de los resultados de las encuestas a los empleados**

La Figura N°6 demuestra el grado de conocimiento que los empleados consideran que tienen del trabajo que realizan. En todos los casos, menos en KSK, los mismos afirman que se sienten expertos en lo que hacen. Sin embargo, se percibe una gran contradicción en ABC Uniformes, que a pesar de esto, en la siguiente pregunta determinaron que les cuesta entender algunos aspectos de su trabajo.

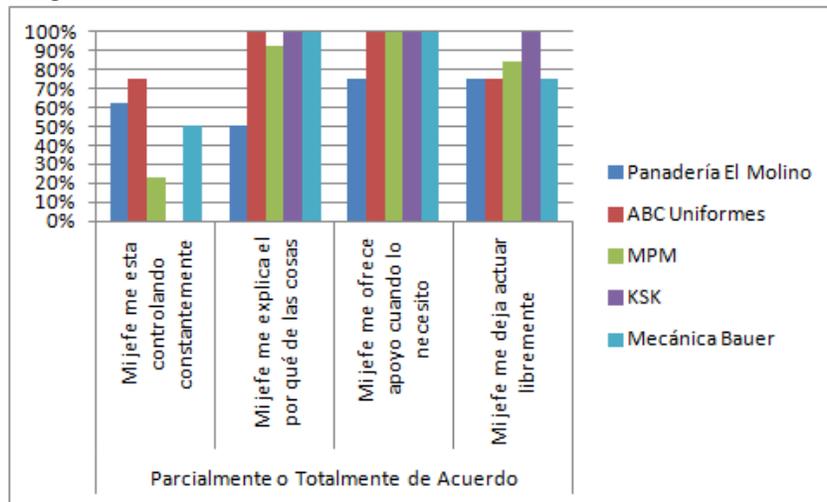
Figura N°6, Conocimiento del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la actitud del dueño con cada uno de sus empleados, los resultados demostraron que la misma es variada, ya que en todos los casos brindan apoyo y dejan actuar libremente a sus empleados, y, en casi todas las empresas encuestadas, el dueño también explica el por qué de las cosas. Por otra parte, es importante resaltar que Panadería el Molino y ABC han demostrado tener una actitud controladora en sus negocios (Figura N°30).

Figura N°7, Actitud del dueño



Fuente: Elaboración propia

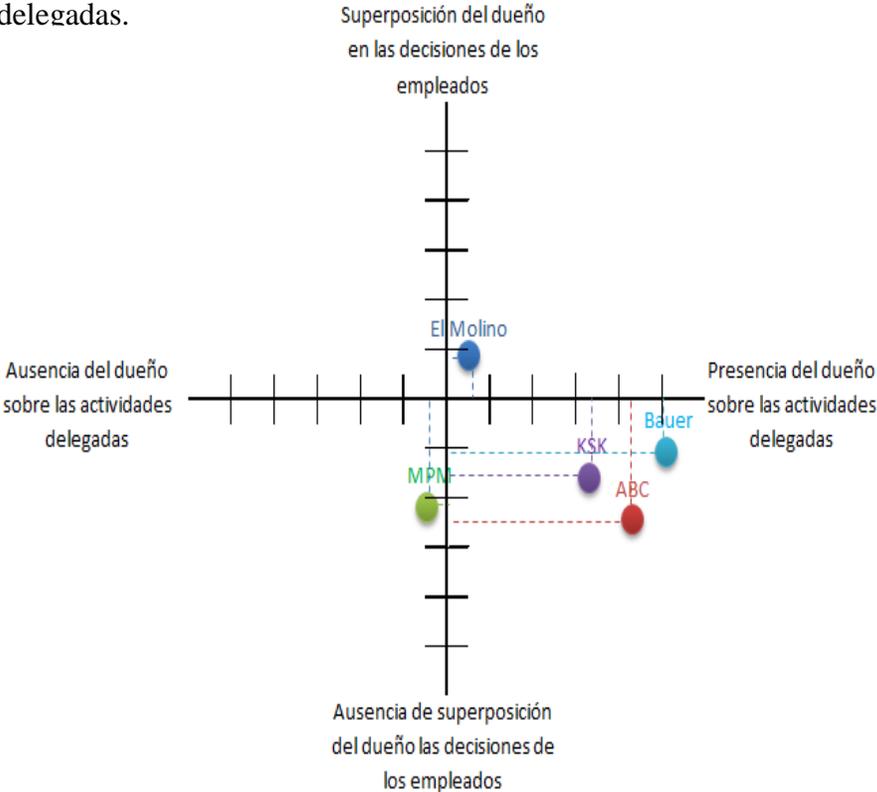
La Figura N°8 muestra la superposición del dueño en las decisiones de los empleados y la presencia del mismo en las tareas delegadas. Los empleados de Mecánica Bauer, como de ABC Uniformes y Kosiuko, afirmaron que sus dueños mantienen una presencia continua en la tarea y, sin embargo, no suele haber una superposición de los mismos en las decisiones que los empleados toman.

Es preciso destacar que en Bauer, el 100% de los empleados encuestados indicaron que el dueño mantiene una presencia continua en las tareas delegadas. Esto puede relacionarse directamente con el tipo de empresa, ya que el dueño es el mecánico certificado encargado de la entrega de los vehículos, y es el responsable de que la misma se realice cuando el móvil esté en condiciones.

Por su parte, más del 60% de los empleados de la Panadería El Molino indicaron que la dueña se encuentra presente en las tareas que fueron delegadas, pero los restantes encuestados anunciaron que esto nunca sucede. A pesar de tener una presencia media en las tareas, los empleados de El Molino sostienen que la dueña se superpone en las decisiones que ellos toman; siendo esta empresa en la que se indicó la mayor superposición del dueño en las decisiones de los empleados.

En correlación a MPM y los factores en estudio, se observa que los empleados manifestaron que hay una tendencia hacia la ausencia de la superposición del dueño en las tareas y, asimismo, una ausencia del dueño en las tareas delegadas. Es decir, que de las empresas analizadas, MPM es la única en la que sus empleados indicaron que el dueño no se encuentra presente en las tareas que fueron delegadas.

Figura N°8, Relación entre la superposición del dueño en las decisiones de los empleados y su presencia en las actividades delegadas.

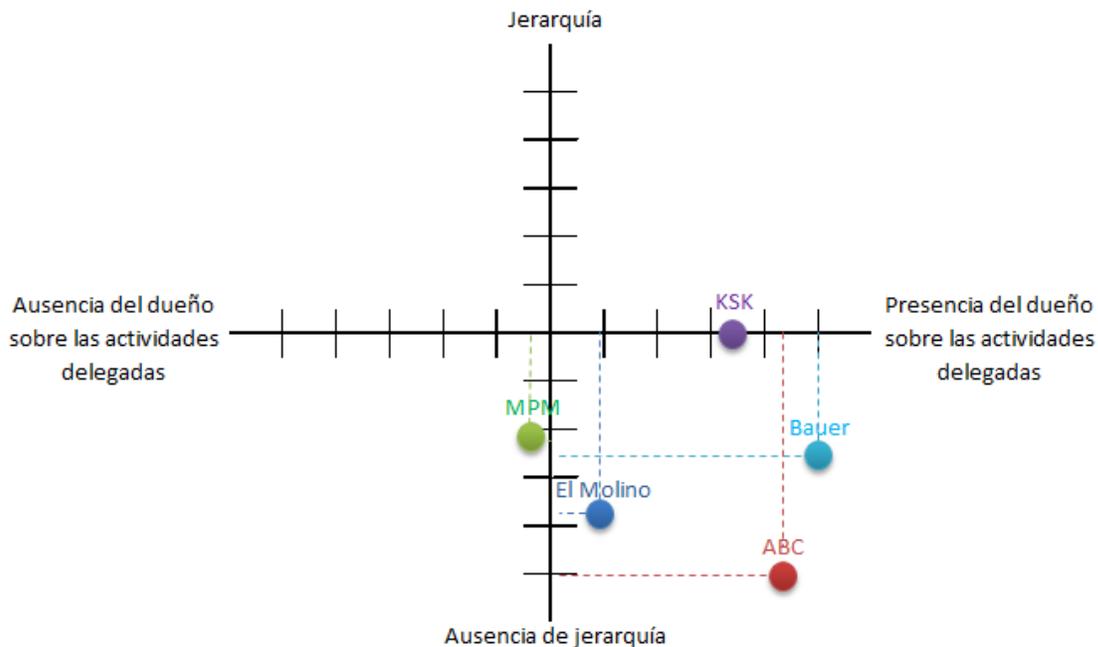


Fuente: Elaboración propia

Manteniendo bajo análisis la presencia del dueño en las actividades delegadas y relacionándola con la jerarquía que los empleados establecieron que existe en las empresas en que trabajan, se establece la Figura N°9. Los empleados de cuatro de las cinco empresas en cuestión señalaron que no hay una jerarquía establecida

en las empresas en que trabajan. Para el caso de ABC Uniformes la jerarquía es nula; mientras que los empleados de KSK establecieron que existe jerarquía en la empresa, pero esta no juega un rol muy importante.

Figura N°9, Relación entre la jerarquía existente en las empresas y la presencia del dueño en las actividades delegadas.



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las respuestas obtenidas con respecto a los factores que les son concretamente establecidos a los empleados al recibir nuevas tareas, se observa que MPM, KSK y Mecánica Bauer son las empresas que más detalles brindan a la hora de asignar tareas. El único tópico que KSK no establece con precisión es sobre los informes a realizar (Figura N°10).

Otros datos importantes obtenidos en esta temática giran en torno a la determinación de las tareas específicas que el empleado deberá realizar, donde el 25% de los encuestados de las empresas El Molino y ABC Uniformes, declaran que nunca o casi nunca les estipulan las tareas a desarrollar. Y, en el caso de la calidad esperada, el 38% de los empleados de la panadería indican que nunca, o casi nunca, les es determinado.

En razón a si los empleados reciben especificaciones respecto de los recursos con los que contarán para realizar las tareas que les son asignadas, el 60% de los empleados de todas las empresas bajo análisis, menos ABC Uniformes, afirman que siempre o casi siempre se les estipula dicho factor.

En lo que respecta a ABC Uniformes, la mitad de los empleados encuestados estipuló que a veces se les detallan los recursos con los que contarán y, la otra mitad anuncio que esto se da siempre o casi siempre.

Tanto MPM como KSK, concluyeron con valores mayores al 70% en que casi siempre/siempre les detallan el tiempo determinado para la realización de las tareas asignadas. Este porcentaje es relativamente bajo para la panadería El

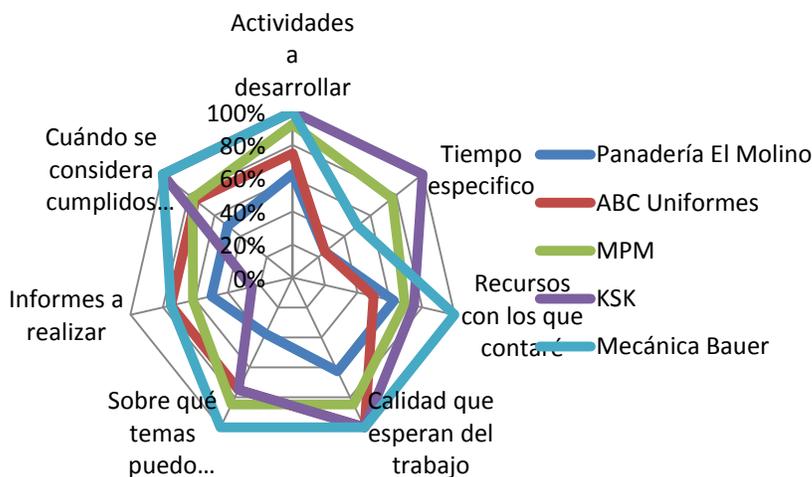
Molino y ABC Uniformes. Para la panadería, más del 70% de las respuestas indican que a veces se les estipula es factor tiempo y, en ABC Uniformes el 50% de las respuestas señalan que nunca o casi nunca les concretan el tiempo para cumplir con las actividades.

Referido a los temas sobre los que pueden tomar decisiones los empleados, por encima del 70% de los encuestados de todas las empresas estudiadas, menos El Molino, manifiestan que es una temática que siempre o casi siempre les es definida. Sin embargo, el 50% de los empleados encuestados de la panadería exponen que nunca, o casi nunca, les es especificado dicho factor.

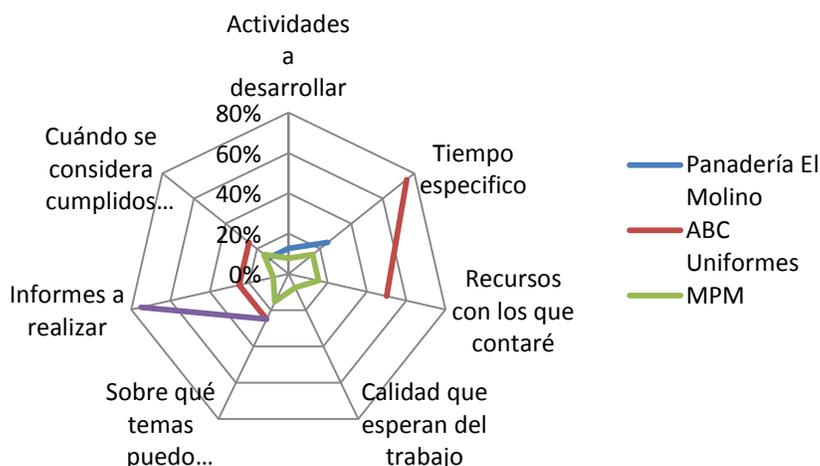
Más del 70% de los empleados encuestados de ABC Uniformes y MPM, y la totalidad de los encuestados de KSK y Mecánica Bauer, indican que siempre/casi siempre les estipulan cuándo se consideran cumplidos los objetivos al asignarles una tarea. En relación a Panadería El Molino, la mitad de los encuestados dice que siempre o casi siempre les especifican este parámetro y la mayor parte del resto de los encuestados manifiesta que nunca, o casi nunca, les es aclarado el mismo.

Figura N°10, Respuestas empleados a lo que les es estipulado al asignarles nuevas tareas

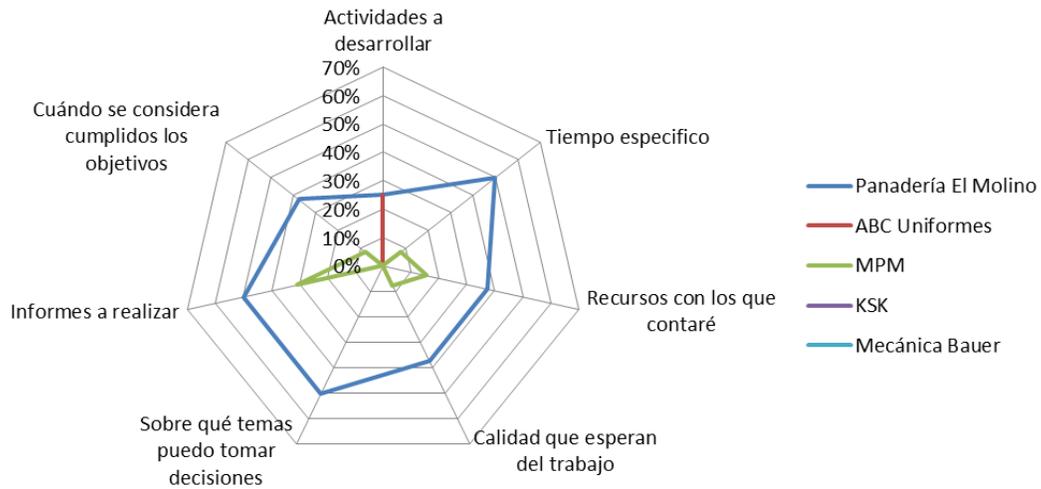
### Siempre o casi siempre les estipulan...



### A veces les estipulan...



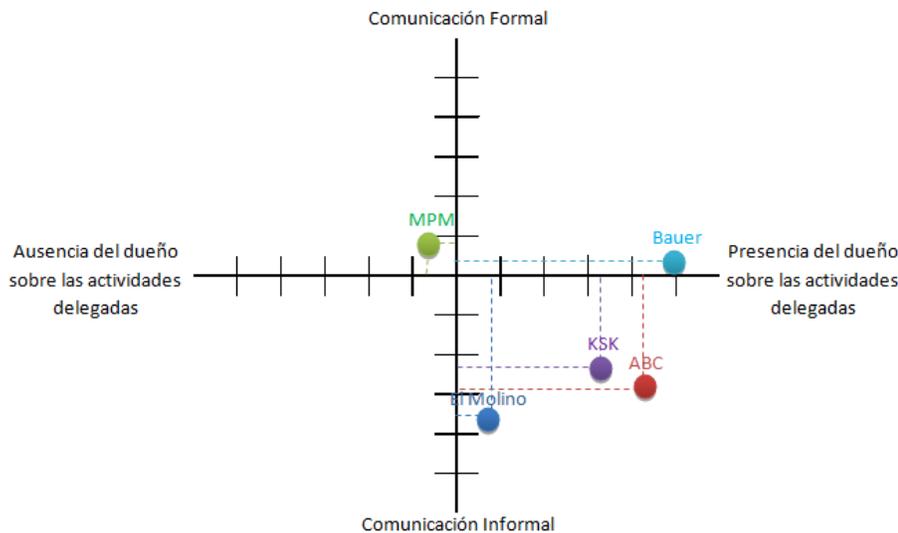
### Nunca o casi nunca les estipulan...



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la formalidad de la comunicación ha demostrado ser un aspecto clave a la hora de disminuir la presencia del dueño en la empresa. Se puede ver cómo a medida que la misma aumenta, la ausencia del dueño sobre las actividades delegadas disminuye. MPM es el fiel reflejo de esto, y se puede contemplar cómo se diferencia del resto de las organizaciones gracias a su cambio en la manera de comunicarse. Por otra parte, es importante resaltar que la discrepancia en los resultados de Mecánica Bauer se deben a las características de su industria. Esto significa que la mejora comunicacional no se ha dado en pos de un desarrollo de la empresa, sino en función de un requisito de la industria, generando que la organización se encuentre en una posición muy similar a Panadería el Molino, KSK y ABC. La Figura N°11 resume lo mencionado anteriormente.

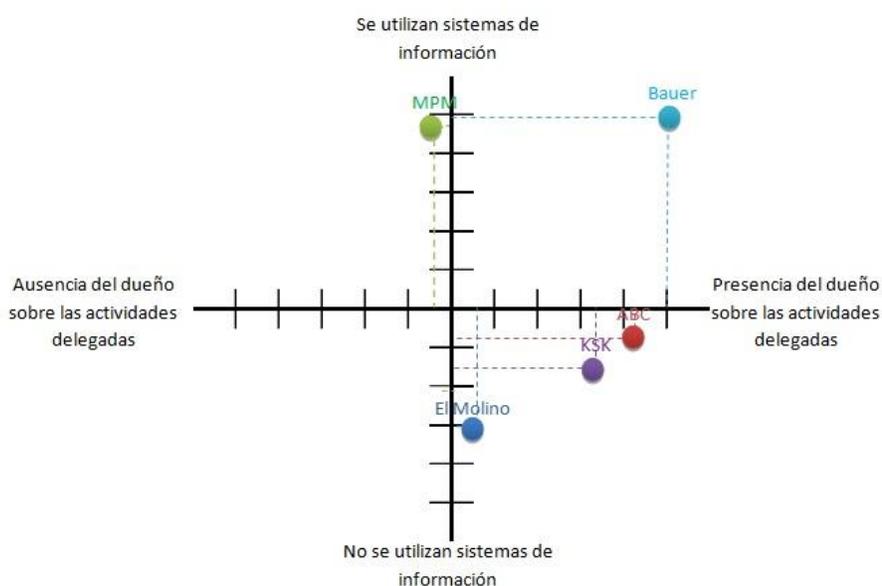
Figura N°11, Relación entre presencia del dueño y formalidad de la comunicación



Fuente: Elaboración propia

La Figura N°12 relaciona la presencia del dueño en cada una de las PyME's encuestadas con la utilización de sistemas de información en cada una de ellas. Nuevamente, es determinante cómo la presencia de los mismos influye en la presencia que un dueño debe tener en su negocio. La aclaración anterior vale para este caso también con respecto a Mecánica Bauer, ya que la industria exige la utilización de dichos sistemas para trabajar, pero los mismos no han sido instalados con la finalidad de desarrollar el negocio.

Figura N°12, Relación entre presencia del dueño y utilización de sistemas de información



Fuente: Elaboración propia

Por último, se ha llevado a cabo un análisis de regresión lineal múltiple. El mismo relacionó la continua presencia del dueño en cada uno de los negocios encuestados (variable dependiente "y"), con tres variables independientes, las cuales son la descentralización de las decisiones (x1), la no especialización del trabajo (x2) y capacitación a los empleados (x3).

La Figura N°13 presenta los resultados obtenidos en cada una de las empresas encuestadas, que son los valores que se han utilizado para poder hacer el análisis correspondiente.

Figura N°13, Valores y variables utilizadas para hacer el análisis de regresión

	Y	X1	X2	X3
	Después de delegar, el dueño sigue teniendo presencia continua en la tarea	En Caso de Tener un Problema Yo Decido Cómo Solucionarlo	Realizo muchas tareas y muy diferentes entre si	Entiendo todos los aspectos de mi trabajo
Panadería El Molino	63%	50%	100%	75%
ABC Uniformes	100%	50%	100%	25%
MPM	31%	77%	85%	62%
KSK	100%	25%	25%	25%
Mecánica Bauer	100%	50%	100%	50%

Fuente: Elaboración propia

Esto dio como resultado una validez del modelo de 0,76, demostrando la importancia que tienen estas tres variables independientes en el tiempo que un dueño emplea en su negocio. La Figura N°14 detalla este valor.

Figura N°14, Validez del análisis de regresión lineal múltiple

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,969651248
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,940223543
R <sup>2</sup> ajustado	0,760894171
Error típico	0,153093109
Observaciones	5

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es determinante demostrar de qué manera influyen estas variables independientes en la dependiente, ya que no todas reducen el tiempo del dueño en el negocio, sino hay una que lo incrementa. La Figura N°15 exhibe esta cuestión, revelando que la descentralización de las decisiones y la capacitación de los empleados influyen en gran manera en la reducción del tiempo que el dueño emplea en su negocio (variable x1 y x3, respectivamente). Por otra parte, indica que la no especialización de las tareas obliga al dueño a permanecer más tiempo en el mismo (Variable x2).

Figura N°15, Influencia de las variables independientes sobre la dependiente

	<i>Coefficientes</i>
Intercepción	1,41
Variable X 1	-1,46
Variable X 2	0,57
Variable X 3	-0,75

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, cabe mencionar que para que el dueño pueda tomar un poco de distancia de la empresa, es fundamental que haga foco en tres cuestiones. En primer lugar, en la delegación, para descentralizar las decisiones. En segundo lugar, en el armado de una estructura organizacional, para que los empleados no hagan diversidad de tareas y muy distintas entre sí. Y finalmente, en la capacitación de sus empleados, para que los mismos entiendan todos los aspectos de su trabajo y no requieran de la presencia del dueño constantemente.

### 3.4 Análisis cruzado de los resultados de los instrumentos utilizados para recolectar información

Las organizaciones evaluadas han sido representadas en la Figura N°16 en función del sector al que pertenecen y la cantidad de empleados que tienen, lo que permite obtener como resultado si las mismas son micro, pequeña o mediana empresa.

Figura N°16, Clasificación de las organizaciones

Empresa	Industrial		Comercial y de Servicios		
	Empleados	Detalle	Empleados	Detalle	
<b>Micro</b>	Hasta 10	<b>ABC Uniformes</b>	Hasta 5		
<b>Pequeña</b>	11 y 50	<b>Panadería El Molino</b>	6 y 20	<b>Mecánica Bauer</b>	<b>KSK</b>
<b>Mediana</b>	51 y 200		21 y 150	<b>MPM</b>	

Fuente: Elaboración propia

En el apartado de empresas de dueño del marco teórico se desarrollan las barreras internas que se observan en las fases de crecimiento de éstas y, específicamente, en la crisis de cacicazgo. Donde las organizaciones comienzan a tener problemas cuando el dueño quiere llevar a cabo todas las actividades, acaparando la toma de decisiones y negando la necesidad de contratar profesionales externos. En este mismo sentido, lo que los tres profesionales entrevistados nombraron como los principales obstáculos internos de la evolución de las PyME's en Argentina, son para Molinari el perfil del dueño; para Sanguinetti la toma de decisiones de manera intuitiva y sin herramientas de gestión, y Villanes resalta la falta de sistemas de información.

Relacionado a las fases de crecimiento en que se encuentran las empresas bajo estudio, surge la Figura N°17, sintetizando en qué etapa se encuentra cada una y los principales motivos de ello. En lo que respecta a ABC, El Molino, KSK y Mecánica Bauer, se encuentran transitando la llamada crisis de liderazgo según Greiner; o crisis de cacicazgo, como la denomina Molinari.

Figura N° 17, fase en que se encuentra cada empresa estudiada y sus motivos

Empresa	Características	Fase de crecimiento/ crisis
<b>ABC Uniformes</b>	La toma de decisiones esta totalmente centralizada. Los empleados no comprenden todos los aspectos de su trabajo. Existe supervisión directa constante sobre los empleados. Ausencia de jerarquía No se bonifica a empleados por cumplimiento de objetivos. La comunicación es informal. No se utilizan sistemas de información.	Crisis de cacicazgo
<b>El Molino</b>	No se utilizan métricas. La toma dedecisiones esta totalmente centralizada. El dueño tiene sobreconfianza en su negocio. Existe supervisión directa constante sobre los empleados. Ausencia de jerarquía. No se bonifica a empleados por cumplimiento de objetivos. La comunicación es informal. No se utilizan sistemas de información.	Crisis de cacicazgo
<b>Kosiuko</b>	No se utilizan métricas. El dueño se encuentra constantemente en las tareas delegadas. Ausencia de jerarquía. La cunicación es informal. No se utilizan sistemas de información.	Crisis de cacicazgo
<b>Mecánica Bauer</b>	No se utilizan métricas. La toma de decisiones esta totalmente centralizada. El dueño se encarga de tareas de todo tipo. El dueño tiene sobreconfianza en su negocio. Ausencia de jerarquía.	Crisis de cacicazgo
<b>MPM</b>	El dueño toma decisiones estratégicas y financieras, ocupa su tiempo en reuniones financieras y en la toma de decisiones. La comunicación tiende a ser más formal. Se utilizan sistemas de información.	Coordinación

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de ABC, esto se debe a que, tanto los empleados como su dueña, afirman hay una presencia constante de la dueña en las tareas y en toda toma de decisiones. Además de existir una supervisión directa constante y ausencia de jerarquía, otra característica de la crisis de cacicazgo que se presenta en esta empresa, es la comunicación informal y la falta tanto de sistemas, como de bonificaciones a los empleados.

En la Panadería El Molino, los factores más notorios de que está en la crisis de cacicazgo son la toma de decisiones que se encuentra centralizada en su dueña, la sobre confianza que la misma posee sobre su negocio, el constante control sobre los empleados, la comunicación informal y la ausencia de jerarquía, bonificaciones y sistemas de información. Asimismo, KSK, que también está en la crisis de liderazgo, tampoco utiliza métricas, ni se observa una jerarquía definida, ni la existencia de sistemas de información; la comunicación es informal y la dueña se encuentra presente en todas las actividades que se llevan a cabo.

En lo que respecta a Mecánica Bauer, si bien los empleados afirmaron que existe la utilización de sistemas de información y una jerarquía establecida; estos

factores son dignos del tipo de tareas que se necesitan mantener la operatoria del negocio. No obstante, se observa que el mismo dueño de la empresa nombro características de la crisis que Molinari estipula como propias del cacique. Como por ejemplo, que él mismo abre el taller y lo cierra, desempeña actividades tanto operativas como estratégicas, se dedica a la atención al cliente, control de los trabajos, repara los autos, etc. Además no existe una estructura jerárquica determinada y tampoco se utilizan métricas.

En una posición muy diferente se encuentra a MPM. Esta empresa se encuentra en la fase de crecimiento que Greiner llama de coordinación, donde se observa fácilmente el rol del dueño en actividades más estratégicas. Este manifestó que suele dedicar su tiempo a cuestiones financieras y la toma de decisiones estratégicas. Por su parte, los empleados acreditaron la existencia de una jerarquía determinada, donde se encuentra un sistema de información implantado y se observa una armonización general basada en la toma de responsabilidades en la alta jerarquía. A su vez, Miguel Morrone, dueño de MPM, confirmó que utiliza herramientas de gestión para el apoyo a la toma de decisiones, virtud que el experto Sanguinetti sostiene que es de las capacidades más importantes que debe poseer un dueño para colaborar a la evolución y crecimiento de su organización.

En función de los resultados obtenidos en las encuestas a empleados se ha confeccionado la Figura N°18, que identifica el nivel de madurez de los empleados en cada una de las organizaciones evaluadas, y el estilo de delegación que el dueño ejerce al asignar una tarea.

Figura N°18, Nivel de madurez empleados y estilo de delegación del dueño

	Empleados		Estilo de Delegación del Dueño
	Predisposición	Capacidad	
<b>Panadería El Molino</b>	Inseguros	Capaces	Directivo, Participativo y Delegativo
<b>ABC Uniformes</b>	Inseguros	Incapaces	Directivo, Persuasivo, Participativo y Delegativo
<b>MPM</b>	Inseguros	Capaces	Persuasivo, Participativo y Delegativo
<b>KSK</b>	Inseguros	-	Persuasivo, Participativo y Delegativo
<b>Mecánica Bauer</b>	Inseguros	Capaces	Persuasivo, Participativo y Delegativo

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> KSK no será analizada por falta de datos ciertos a la hora de relevar los resultados de las encuestas

Panadería El Molino demuestra tener empleados con un nivel de madurez M3, es decir, que saben hacer su trabajo, pero que se sienten inseguros a la hora de tomar decisiones que puedan implicar riesgos. Para acompañar esta situación, lo más conveniente es que Mónica lleve a cabo una delegación participativa, en donde brinde ánimos y herramientas a sus empleados para que puedan tomar decisiones por sí mismos. Sin embargo, se ha identificado que la dueña utiliza variedad de estilos de delegación (directivo, participativo y delegativo), deteriorando la efectividad de su accionar y trayendo conflictos. En parte, se debe a la falta de precisión a la hora de ejercer un estilo de delegación apropiado, el motivo por el cual la Sr. Cobian se mostraba insatisfecha por los resultados obtenidos con las mismas.

ABC Uniformes, en cambio, se encuentra en una situación más grave aún. La reciente apertura de su nuevo local provoca que los empleados se encuentren en un nivel de madurez M1, es decir, que los mismos sean incapaces, por el simple hecho que todavía no entienden en su totalidad el funcionamiento del negocio y de sus tareas, e inseguros, debido a que toda esta falta de conocimientos los limita a la hora de actuar y tomar decisiones. El estilo de delegación apropiado para estos casos es el directivo, es decir, un dueño que indique qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. Nada más. De esta forma es como se consigue motivación en los empleados, a la hora que van teniendo resultados exitosos con su accionar, y van madurando. Sin embargo, Claudia ejerce todos los estilos de delegación posibles, perdiendo cada vez más efectividad, en la medida que se aleja del estilo más apropiado. Es por ello que la Sr. Cavillotti menciona a los resultados obtenidos al delegar como "insatisfactorios", ya que, en parte, uno de los aspectos que no se está trabajando correctamente es este.

En este momento es importante recordar lo introducido por Paula Molinari en su entrevista. Delegar es como bailar tango, es algo de a dos, que requiere de tiempo y aprendizaje, y que como todo, va a haber un primer momento donde ambas personas se van a superponer y no se van a entender correctamente. Es clave que Claudia comprenda esto, y no se confunda de manera tal que termine aplicando todos los estilos de delegación posibles, ya que termina resultado contraproducente para ella y su negocio. Se sugiere que se enfoque, en un primer momento, en un estilo directivo, para que, tal como sucede cuando se baila tango, la práctica la vaya dando a los empleados la capacidad y la seguridad suficiente para poder congeniar cada vez mejor.

Por su parte, MPM y Mecánica Bauer vuelven a distinguirse del resto. Ante la presencia de empleados con un nivel de madurez M3, cuyas características fueron mencionadas anteriormente, Carlos y Miguel aplican una variedad de estilos de delegación mucho más acertada que las organizaciones anteriores. A pesar de que el más efectivo es el participativo, el hecho de ejercer un estilo superior o uno inferior no reduce tanto la efectividad, como aplicar todos o uno totalmente distinto al adecuado. Es por ello que no resulta extraño que sus resultados al delegar hayan sido calificados como "generalmente buenos" o "con conformidad".

La delegación ha sido definida por Paula Molinari como la clave para alcanzar la profesionalización, mientras que Juan Pablo Sanguinetti y Susana Villanes también trajeron a colación que la misma permite ganar agenda y motivar a los

empleados. Transitar este camino y llevar a los empleados al nivel máximo de maduración es fundamental para poder alcanzar estos beneficios que los expertos mencionan. Panadería El Molino, y sobre todo, ABC Uniformes, tienen mucho camino por recorrer en este sentido. MPM y Mecánica Bauer se encuentran mejor orientados, pero todavía no han podido potenciar esta situación. Por esta razón, se recomienda a las cuatro organizaciones, seguir trabajando en este sentido para poder conseguir la tan ansiada profesionalización organizacional.

Con respecto a la experiencia que los dueños tuvieron al delegar, excepto en el caso de MPM y Bauer, las dueñas manifiestan cierta insatisfacción sobre los resultados. Esto se cruza directamente con que no cumplen con las consideraciones que Molinari, y también Sanguinetti, indicaron para alcanzar el éxito en esta cuestión.

En el caso de Silvia Becker, dueña del local Kosiuko, declaró sentir inseguridad con las personas en quienes delega, asunto que la experta Villanes mencionó como una de las fallas más frecuentes al delegar, la desconfianza. Además, la dueña considera que sus empleados no asumen la responsabilidad de tomar decisiones por sí mismos, pero los éstos consideran que ella se encuentra frecuentemente presente cuando realizan sus tareas. Esto demuestra que Becker no logra desprenderse de las tareas para que sus empleados cumplan con ellas y, en caso de existir desvíos, afrontarlos con una visión correctiva y de seguimiento.

En relación a la Panadería El Molino, tanto la dueña como sus empleados coincidieron en la ausencia casi total sobre la mayoría de las especificaciones al delegar. De hecho, las únicas consideraciones que los empleados indicaron que suelen establecerles son las actividades a desarrollar, los recursos que poseerán y la calidad esperada de su trabajo. Se observa claramente aquello que Molinari hace mención en la entrevista, los dueños no se ocupan completamente al delegar y no ponen atención en las determinaciones para ello. De modo que los resultados no terminan siendo los esperados.

Para Claudia Cavilliotti, dueña de ABC Uniformes, los principales inconvenientes giran alrededor de factores que demuestran una baja ocupación en la selección del perfil del empleado en quien delegará, y también en la determinación de las tareas. La falta de cumplimiento de órdenes, la supervisión constante y una cantidad excesiva de actividades a desarrollar por empleado, llevan a que el mismo se desmotive y no se logre alcanzar el resultado deseado. Un punto relevante para sobresaltar del análisis cruzado de esta empresa es que, si bien la dueña considera que le estipula a los empleados la calidad esperada de las tareas, la misma no sabe definirla. Estima que diciendo “quiero la mejor calidad de tu trabajo” es suficiente para que el empleado realice el trabajo de la forma que ella espera. Esto es un ejemplo puntual de lo que el experto Sanguinetti llama “delegar telepáticamente”.

Por otra parte, lo que se observa en Mecánica Bauer es que si bien el dueño se encuentra conforme a los resultados obtenidos, existe un enorme control del mismo sobre los empleados mientras que realizan sus labores y, también cuando las concluyen. Si bien es algo propio del tipo de empresa y no se encontró en las encuestas a los empleados un gran descontento con ello, en relación a la teoría, este no es un factor positivo para la organización. Cabe destacar que en Bauer

hay una enorme negación a la integración de personas desconocidas pero expertas, tal como menciona Villanes, esta es una falla importante de los dueños; puesto que impiden el crecimiento del negocio.

En lo que respecta a MPM, y como ya se ha notado, esta empresa es la que se encuentra más desarrollada en comparación a las demás analizadas; lo cual se ve facilitado debido a que es una franquicia de la firma Sony. En razón a los inconvenientes que el dueño encontró al delegar, con una postura más desarrollada, nombra la selección del perfil. Temática que la experta Villanes coincide, ya que lo considera de mucha relevancia y de lo más complicado a la hora de delegar. Además, se observa en base a las respuestas los empleados encuestados de MPM, existe una especie de contrato de delegación en la empresa; ya que hay una armonía en el cumplimiento de las consideraciones para el éxito al delegar.

Para concluir con lo referido al delegar, además de las consideraciones que se definen en el marco teórico, resulta relevante destacar la recomendación que Molinari menciona: "Delegar no quiere decir desatenderse. Uno deja de hacer directamente las cosas, pero debe ocuparse del seguimiento. Para esto hay que mirar el tema de otra forma (...). Por lo tanto, siempre que hay situaciones de delegación, tienen que aparecer algunas métricas para (...) hacer un seguimiento de lo que ocurre."

En relación a otra temática y, a partir de las entrevistas realizadas con los dueños, se ha armado la Figura N°19 para determinar qué tan cerca se encuentran de adquirir por completo el nuevo rol. Para esto se ha tenido en cuenta la actitud de los mismos luego de haber delegado, la adhesión emocional que tienen a su negocio, no permitiéndoles incorporar a un tercero profesional, y su sobre confianza, es decir, el hecho de sentir que sólo ellos son quienes pueden hacer el trabajo bien.

Figura N°19, Adquisición del nuevo rol por parte de los dueños

	Actitud al delegar	Adhesión emocional al negocio	Sobre confianza	Adquisición del nuevo rol
<b>Panadería El Molino</b>	No cambió	Total	Si	0%
<b>ABC Uniformes</b>	No cambió	Nula	No	60%
<b>MPM</b>	Cambió	Media	No	80%
<b>KSK</b>	Cambió a medias	Media	No	60%
<b>Mecánica Bauer</b>	Cambió a medias	Total	Si	20%

Fuente: Elaboración propia

Mónica Beatriz Cobian, dueña de Panadería El Molino, se encuentra en el escalón más bajo del análisis, y por ende, tiene mucho por trabajar. En su entrevista, comenta que intentó delegar, y que los resultados de dicho proceso no fueron satisfactorios, ya que tanto los empleados, como los proveedores, no respondían al nuevo encargado que había asignado. Sin embargo, el problema real es que ella nunca adquirió un nuevo rol estratégico, sino que siguió haciendo lo mismo que hacía antes, por lo que, para empleados y proveedores, la situación era idéntica a la anterior. Esto lo explica claramente Paula Molinari al mencionar que para crear una situación nueva, se deben generar héroes nuevos. En este caso, la Sra. Cobian nunca se corrió a un lado e instruyó al encargado como el nuevo "héroe", sino que siguió en su misma posición como si nada hubiera cambiado.

Esto mismo se explica a través de la gran adhesión emocional que tiene hacia su negocio y su sobre confianza, ya que estos sentimientos son los que potencian el hecho de no poder alejarse de la labor operativa.

Un escalón más arriba se ubica Carlos Bauer, dueño de Mecánica Bauer, ya que su cambio de actitud, luego de efectuada la delegación, solo se lleva a cabo a medias. Esto se debe a que, a pesar de dejar a la otra persona hacer la tarea, su sobre confianza lo lleva a controlar que lo realizado se haya hecho bien, por lo que, en realidad, termina perdiendo el tiempo que uno busca ganar cuando delega. Asimismo, el problema en que el Sr. Bauer incurre es explicado por Juan Pablo Sanguinetti, al cual llama el problema de la auto referencia. En general, lo que le sucede a los dueños es que consideran que cualquier cosa que no fuese hecha a su imagen y semejanza, o es un error, o no esta tan bien como si lo hubiera hecho él, por lo que se meten y no dejan al otro trabajar con libertad.

Alcanzando en un 60% las características que componen al dueño en su nuevo rol, se encuentran Silvia Cristina Becker y Claudia Amelia Cavilliotti, dueñas de KSK y ABC uniformes, respectivamente, aunque poseen sus diferencias entre sí.

Por un lado, Silvia demuestra ser capaz de dejar la labor operativa para que la otra persona pueda trabajar sin problemas, pero solo a medias, ya que carece de las herramientas de control necesarias para determinar la calidad del trabajo realizado. Es decir, si bien la Sra. Becker afirma observar, brindar ayuda y hacer un seguimiento a la hora de delegar, este seguimiento se realiza de una manera muy precaria, y no como lo recomiendan los expertos. Es probable, que su adhesión emocional al negocio, también este influyendo en esta situación de no profesionalizar el seguimiento que le efectúa a los empleados, ya que puede llegarse a la conclusión que en realidad no quiere tomar un nuevo rol y abandonar la tarea operativa que realiza.

Por otro lado, Claudia posee una gran falencia a la hora de modificar su agenda una vez que delega, debido a que sigue superponiéndose en la tarea. Está claro que esto se debe a su falta de herramientas para poder afrontar esta situación, ya que tanto la cultura organizacional como su estilo de delegación no ayudan. Por suerte, su adhesión emocional al negocio y su sobre confianza se encuentran en los niveles adecuados, por lo que el trabajo que debe efectuarse es sobre los dos aspectos mencionados anteriormente.

Nuevamente, en el estadio superior se encuentra Miguel Morrone, uno de los dueños de MPM, ya que cumple en un 80% las características que debe asumir un dueño en su nuevo rol. Una vez que delega, Miguel no solo no se superpone en la tarea, sino que lleva a cabo un control, seguimiento y evaluación sobre la persona, tal como recomiendan los expertos. Paula Molinari menciona expresamente que no hay que desatenderse, y que es fundamental armar un tablero de control para monitorear lo que sucede. Además, el Sr. Morrone capacita a sus empleados, tal como lo recomienda Susana Villanes. Asimismo, Miguel reconoce los logros de los empleados a través del pago de bonos, logrando una mayor motivación en ellos y afirmando su caracterización en este nuevo rol, respondiendo también a las sugerencias de Juan Pablo Sanguinetti.

Cada vez se contempla con mayor contundencia la influencia que ejerce el dueño sobre la profesionalización, o no, de su negocio. Molinari considera al perfil de

este, y a sus temores, como las principales barreras a superar en este camino, por lo que se considera trascendental trabajar sobre el cambio de agenda, la adhesión emocional hacia el negocio y la sobre confianza, para poder llevar a la organización a su máximo nivel de desarrollo.

Para concluir, se presenta la Figura N°20, que resume lo analizado en este capítulo, y permite identificar de un golpe de vista la situación general de cada una de las empresas evaluadas.

Figura N°20, Desempeño de las organizaciones en cada uno de los aspectos evaluados

	Etapa de crecimiento o de crisis	Efectividad del estilo de delegación ejercido	Consideraciones que cumple al delegar	Adquisición del nuevo rol
<b>ABC Uniformes</b>	Crisis de cacicazgo	Muy baja	52%	60%
<b>El Molino</b>	Crisis de cacicazgo	Baja	24%	0%
<b>KSK</b>	Crisis de cacicazgo	-	76%	60%
<b>Mecánica Bauer</b>	Crisis de cacicazgo	Regular	86%	20%
<b>MPM</b>	Coordinación	Regular	66%	80%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las particularidades que se encuentran transitando cada una de las organizaciones son variadas, por lo que, el análisis final, se ha dividido en cuatro bloques.

En el eslabón inferior se encuentra El Molino, y esto se debe a que es la empresa que requiere de un mayor trabajo para poder superar la crisis del cacicazgo. Ninguno de los aspectos evaluados le dio bien, ya que el estilo de delegación, las consideraciones al delegar y la adquisición del nuevo rol requieren de un cambio radical.

En segundo lugar se ubican ABC Uniformes y KSK. A pesar de que el estilo de delegación que se ejerce requiere de un ajuste, se aprecia una tendencia más favorable con respecto al eslabón anterior, en cuanto al cumplimiento de las consideraciones y la adquisición del nuevo rol por parte de sus respectivas dueñas.

En un mejor lugar se posiciona Mecánica Bauer, ya que demuestra ejercer un estilo de delegación efectivo, y cumplir en un alto porcentaje con las consideraciones al delegar. Sin embargo, el principal limitante de esta organización es su dueño, que adquiere el nuevo rol en un porcentaje muy bajo, por lo que la recomendación para dicha empresa es realizar un trabajo sobre el mismo para poder dar el salto.

Finalmente se encuentra MPM, una empresa que logró dar el salto, ubicándose en la etapa de desarrollo conocida como coordinación. Los demás aspectos dan en líneas generales muy bien. En caso de querer seguir mejorando, se recomienda enfocar los esfuerzos en hacer más efectivo el estilo de delegación que se ejerce, tener un poco más en cuenta las consideraciones y buscar adquirir por completo el nuevo rol.

### **Conclusiones**

A lo largo del presente trabajo se ha demostrado la importancia que tienen la determinación de un estilo de delegación adecuado, la realización de un contrato

de delegación y la adquisición de un nuevo rol por parte del dueño, para superar la crisis de cacicazgo y avanzar en el camino de la profesionalización.

Cada uno de los aspectos mencionados conformó una variable de estudio desarrollada en este trabajo, las cuales surgieron de las preguntas que se establecieron desde el inicio del mismo. La principal de ellas: ¿cuál es el camino hacia una delegación efectiva para alcanzar la profesionalización? Y se correlaciona con cuáles son los instrumentos para ejercer el estilo de delegación más apropiado, qué consideraciones no deben pasarse por alto para que ésta sea exitosa y, a partir de ellas, cuál es el nuevo rol que el dueño debe cumplir.

Por su parte, el trabajo tuvo como objetivo general demostrar cuáles son los problemas que les impiden a las organizaciones de dueño evolucionar a otro estadio.

Los objetivos específicos incluyeron el identificar el estilo de delegación adecuado para el perfil de cada empleado, informar cómo se debe proceder para delegar de manera efectiva y determinar el nuevo rol del dueño. En base a las preguntas, se arribó en que el camino hacia una delegación efectiva consta de diferentes aspectos que no deberían pasarse por alto.

En primer lugar, es sumamente importante que el dueño pueda entender y aceptar la necesidad del cambio y de delegar, para que su organización avance hacia la profesionalización. Es su elección, determinar si prefiere seguir siendo el rey en su empresa, o si prefiere utilizar ese tiempo para tomar un rol más estratégico, y también, por qué no, dedicarse al disfrute de su vida personal.

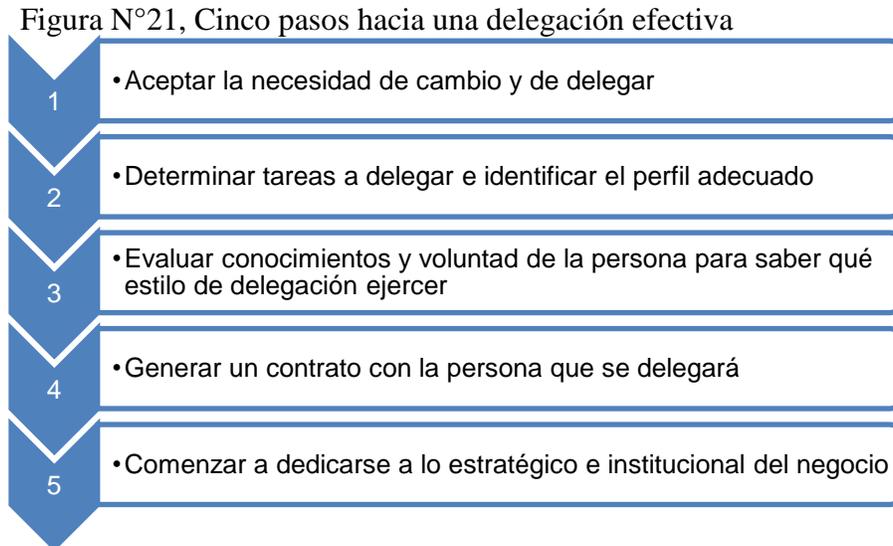
Una vez que se acepta y decide seguir adelante, es preciso poder determinar las tareas que se desean delegar, para luego pasar a identificar el perfil sobre quien se delegará. He aquí que comienza a darse la primera visión sobre el estilo de delegación que se utilizará en un principio, debiéndose evaluar la voluntad y conocimientos de esta persona, para conocer la forma en que se deberá actuar con la misma. Es significativo recordar que la delegación es un proceso, y como tal, requiere de tiempo para que la misma pueda llegar a ser realmente efectiva.

El siguiente paso consta de generar un contrato con la persona sobre la que se delegará. En este contrato de delegación, deberán estipularse detalladamente los objetivos, herramientas y recursos, autonomía que poseerá, el modo en que se realizará el seguimiento y la evaluación final. Además, deberá aclarar los parámetros que se considerarán para evaluar el trabajo, la calidad esperada, los informes a realizar, el tiempo en que se espera que se logren resultados y los desvíos que se permitirán sobre los mismos. Dicho contrato tendría que ser considerado como un rito, una ceremonia en la que se manifieste la confianza entre la partes y, la entrega y toma del poder.

La celebración del contrato de delegación no concluye el camino para que se logren resultados efectivos al delegar. Después de este, debe existir un seguimiento determinado sobre los avances en las tareas que fueron delegadas. La gran ventaja que se encuentra en el delegar exitosamente, es que brinda la posibilidad de, que quien delegó, se dedique a otros aspectos del negocio. “Se gana agenda”, tal como mencionan los expertos. Además, la capacidad de despegarse de lo operativo, y así dedicarse a lo estratégico e institucional del negocio, es fundamental para que el salto se prolongue en el tiempo. El cambio

debe darse en la mentalidad del dueño, y es clave para que todo el proceso haya valido la pena, ya que si el dueño sigue haciendo las mismas cosas que antes, todo tenderá a ser como antes.

La Figura N°21 sintetiza cuál es el camino hacia una delegación efectiva:



Fuente: Elaboración propia

Por último, se identificó que, a futuro, las empresas no tenderán a tener una organización jerárquica, sino que gracias a la tecnología, el nuevo esquema que viene a romper con la jerarquía convencional, es el de la empresa en red. En ella, deja de priorizarse la configuración vertical, dando lugar a una horizontal. Esta nueva configuración girará en torno al capital humano, organizacional, tecnológico, del conocimiento, obteniendo una flexibilidad, conectividad e interconexión como nunca antes. Es decir, que también marcará un cambio cultural, tendiente a la gestión del conocimiento. Donde se considera como el activo más importante a los recursos humanos, ya que estos son capaces de compartir información y, de este modo, generarán constantemente conocimiento

Es por todo ello, que los dueños de las empresas que se encuentran atravesando la crisis de cacicazgo deben superarla cuanto antes, ya que este nuevo paradigma es el que llegará para quedarse. Es el momento de cambiar, antes de que sea demasiado tarde, ¡adelante!

## **Bibliografía**

- (1) Arazi, M; Baralla, G . (Abril de 2012). La situación de las PyME's en América Latina. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.ieral.org>.
- (2) Boomer, J. (2013,Junio). Five Steps to Effective Delegation. *CPA Practice Advisor* (Vol. 23). Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.digitalbd.uade.edu.ar/bsi/resultsadvanced?sid=56962295-0f35-4f91-b374-82fecdb6e15d%40sessionmgr120&vid=2&hid=102&bquery=five+steps+%22to%22+effective+delegation&bdata=JmRiPWJ0aCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzaXRIPWJzaS1saXZI>
- (3) Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (Mayo de 1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. Vol N°20. Pp 30-50. Recuperado de: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- (4) Goldsmith, M. (2007, 12 de Septiembre). How Can I Delegate More Effectively?. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/09/how-can-i-delegate-more-effect#Allred>, R. C. (2015, 12 de Mayo). Delegation: The essential leadership skill. *Accounting Today*. Recuperado de: <https://accountingtoday.com>
- (5) Greiner, L. (Mayo-Junio de 1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol N° 26. Pp. 1-12 Recuperado de <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- (6) Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7a.ed.). México: Prentice-Hall.
- (7) Hutton, J. K. (2011, 1 de Agosto). Delegation as high art. *Smart Business Philadelphia*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.digitalbd.uade.edu.ar/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=244c5817-9aba-4f34-9394-1e1e618ebd83%40sessionmgr101&hid=102>
- (8) Lignelli, G. (2016). Six lessons for new leaders. *Smart business pittsburg*, septiembre. Link: <http://www.smartbusinessmag.com/September2016/Pittsburgh/0/0#&pageSet=5>. 9 de Septiembre de 2016.
- (9) Luecke, R., McIntosh, P. (2009), *The Busy Manager's Guide to Delegation*, Nueva York, Estados Unidos: AMACOM.
- (10) Molinari, P. (2012). *El salto del dueño*. (2a.ed.). Argentina: Temas.
- (11) Wasserman, N. (Febrero de 2008). The Founder's dilemma. *Harvard business review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>