

Título: SISTEMA DE RED PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y SUSTENTABLE

Tema: Confianza, Credibilidad y Oportunidades en tiempos complejos

IX Congreso Internacional de Administración "Talento, Imaginación y Valores" – La gestión y las personas en tiempos difíciles y XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (Conamercio)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de Septiembre del 2009

Autores:

Licenciada en Administración Alicia Verna

Licenciado en Administración Facundo Gabriel Penna

Indice

1. Objetivos del trabajo
2. El aporte
3. Objeto de estudio y sujetos intervinientes:
 - 3.1 Pymes
 - ¿Porqué hacer “foco” en las PYMES?
 - Estadísticas
 - 3.2 Profesional:
 - Rol Actual del Profesional
4. Replanteo: Cambiar el modelo mental para cambiar el sistema
 - Enfoque sistémico
 - Los 4 ámbitos de trabajo en las Pymes
 - El inicio del camino
 - Disociarse para lograrlo
5. La transición: Como lograr el cambio
6. Nuevo Sistema: “La Red”
 - ¿Qué es una red?
 - ¿Cuáles son sus beneficios?
7. Testimonios
8. Conclusiones

1. Objetivos del trabajo

El objetivo del presente trabajo es generar el replanteamiento del modelo mental desde el cual se posiciona el profesional en ciencias económicas frente al mercado y sus clientes y por el cual ofrece sus servicios.

Fruto de años de experiencia laboral propia y compartida, bajo relación de dependencia y de forma independiente, entendemos como una nueva y mejor oportunidad de ejercicio y desarrollo, la transición hacia un nuevo sistema de trabajo y servicio que denominaremos desde aquí en adelante; “*sistema de red*”.

El sistema de red es y será aquel sistema bajo el cual los actores intervinientes generarán los siguientes beneficios producto de un vínculo diferente entre empresarios pyme, profesionales in-involucrados, profesionales out-involucrados y profesionales out-no involucrados:

- ü Servicios con mayor valor agregado.
- ü Mayor conocimiento del servicio prestado, de su génesis, su finalidad y utilidad por parte y para el empresario pyme.
- ü Mayor reconocimiento del cliente/ empresario pyme por el servicio prestado.
- ü Reformulación y potenciación de los vínculos entre los actores mencionados enraizados en el conocimiento y el aumento de las capacidades.
- ü Ampliación del mercado por creación de una nueva demanda y despresurización del mercado estándar del profesional en ciencias económicas.
- ü Reducción del océano rojo de competencia y generación de océanos azules⁽¹⁾ de “coo-petencia”⁽²⁾ que frenen la destrucción del valor del trabajo del profesional.
- ü Cobros en término y renegociación de honorarios por nuevos servicios.

2. El Aporte

La propuesta de trabajo es doble. Por un lado presentar el sistema de trabajo actual del profesional –para nosotros en discusión-, caracterizado como “océano rojo” y por el otro explicitar los contenidos y beneficios latentes del sistema de redes preferido -simil “océano azul”-, aproximándonos también a los requisitos para enfrentar la transición.

Proponemos un cambio en la propuesta de servicio que ofrece el profesional de ciencias económicas a los empresarios pyme. Para ello debemos sintetizar qué, cómo y a quién ofrecemos el servicio.

Comúnmente estamos realizando trabajos tales como liquidaciones de impuestos, presentaciones legales/ tributarias, liquidaciones de sueldos, lo que puede comúnmente llamarse: “llevar los números de la empresa”.

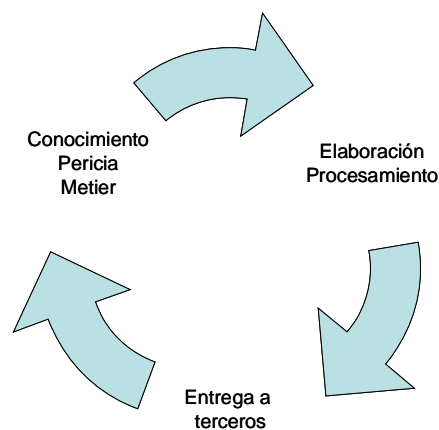
¹ Concepto extraído del libro *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, [W Chan Kim](#), [Reneé Mauborgne](#), Grupo editorial Norma, Febrero 2008.

² Concepto extrído del libro *Coopetencia*, Nalebuffm Barry y Brandenburger Adam, Editorial Norma.

El “cómo” al que hiciéramos mención anteriormente, no estaba referido a los aspectos técnicos, conocimientos y requisitos necesarios para la ejecución, sino a su presentación, bajo que valoración propia son realizados y desde la cual es entregado el nuestro servicio al cliente.

Si como fruto de que para nosotros el trabajo es algo sumamente rutinario, operativo, delegable, etc. lo enviaremos y/o entregaremos desde esta apreciación y valoración equivocada. Es decir, si nosotros mismos no valoramos la formación (nuestra formación) necesaria para entregar un producto terminado como el que entregamos y cuando mostramos el trabajo al cliente, lo mostramos desde la rutina tediosa de su ejecución; vamos a estar entregando y comunicando solo números.

Proceso Actual de producción del servicio del profesional en ciencias económicas



El cambio radica entonces en el fundamento que otrora mencionábamos. En revalorizar el conocimiento previo requerido y por ende estudiado y sistematizado, que posteriormente sí, se mecanizó y se transformó en rutina.

La valorización será entonces el primer paso para exteriorizarlos, para de alguna manera, al menos idealmente, personalizarlos y dejar de tomarlos como obvios, evidentes y archi-conocidos. Recién entonces estaremos cercanos a comprender la situación de comunicación frente al cliente. Y decimos de comunicación y no de entrega.

En el momento que le reconocemos valor a algo o alguien, dejamos de cosificarlo. Y parece contradictorio, porque en un primer momento estamos tratando de corporizarlo y darle materialidad, para luego des-cosificarlo y volver a cosificarlo pero dándole valor.

Pensamos que solo mediante este proceso de corporizar, cosificar, valorizar, des-cosificar, y personalizar a medida de cada cliente las etapas anteriores vamos a ser capaces de entender que estamos brindando un servicio y el conocimiento forma parte del proceso de génesis del mismo.

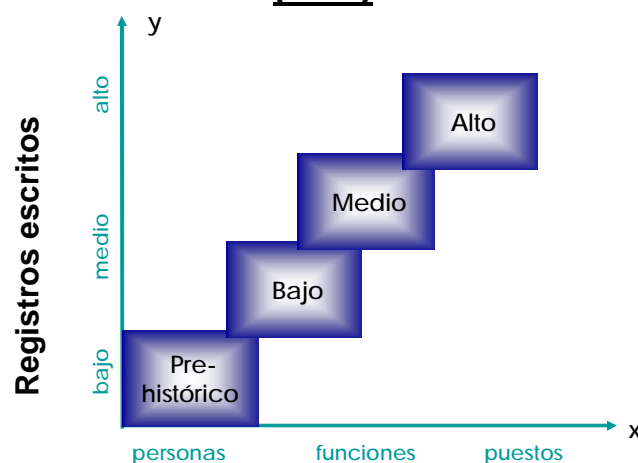
Comprenderemos entonces que estamos brindando un servicio y no entregando un producto terminado que a su vez, casi sin mirarlo será pasado a la autoridad de contralor correspondiente.

Adicionalmente deberemos tener en cuenta que la realidad de la pyme es de una naturaleza completamente distinta a aquella de la gran empresa, es por este motivo que el conocimiento adquiere una dimensión con importancia, implicancia y valor muy diferente. A modo de resumen. La pyme no nació como resultado de una asociación que designo su gerencia y luego construyó la organización; sino todo lo contrario. Lo más probable es que la asociación y la dirección no estén diferenciadas, si es que se percibió su existencia, y estén unificadas con la organización en su dueño.

Esto se manifestará en un dueño abocado a tareas operativas y al control visual de sus subordinados y del proceso del negocio, con poco o nulo espacio de reflexión y planificación, lo cual redundará en una toma de decisiones solitarias, a nivel intuitivo y con alto desgaste a nivel personal y riesgo a nivel empresarial.

Este tipo de organizaciones no cuenta con registros escritos de sus procesos y el conocimiento se encuentra concentrado en la “cabeza” del dueño, lo cual resta tiempo porque debe participar en cada una de las decisiones por más pequeña que sea. Gráficamente se podrían encontrar en el estadio “Pre-histórico” del gráfico elaborado por Atilio Penna⁽³⁾

EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA **(EEE)**



Estructuración de la tarea

Fuente: Penna, A. (2008) *Pymes en crecimiento*. Clarín Pymes. Libro 3, págs. 29-34

6

El nuevo sistema

El “estar cerca” del empresario y devenir en “socios estratégicos”, provocará un cambio en el tipo y nivel de servicios a prestar por los profesionales en ciencias económicas, ya que dejarán paulatinamente su ubicación fuera de la empresa y con servicios técnicos pero operativos, y se integrarán al órgano de comando de la PYME, con un alto grado de involucramiento.

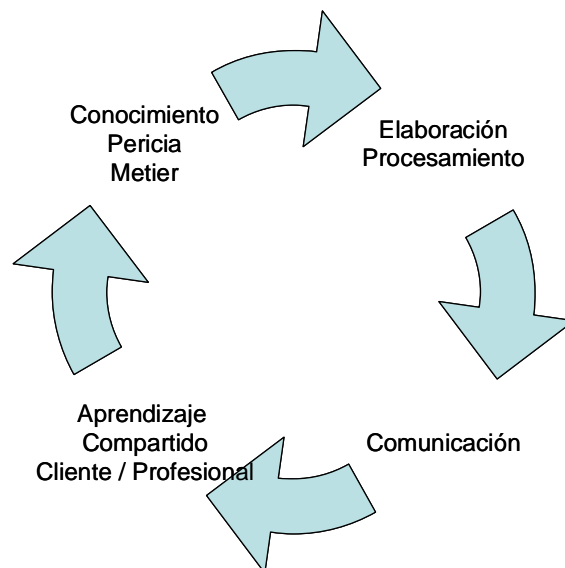
El lugar diferente desde el cual vincularse con el cliente consistirá en entender el negocio y adentrarse en lo que necesita el empresario y su empresa,

³ Penna, A. (2008) *Pymes en crecimiento*. Clarín Pymes. Libro 3, pág. 29-34

sumando nuestro conocimiento técnico y contando con la capacidad de comunicarlo por medio de un lenguaje “común” y “amistoso”

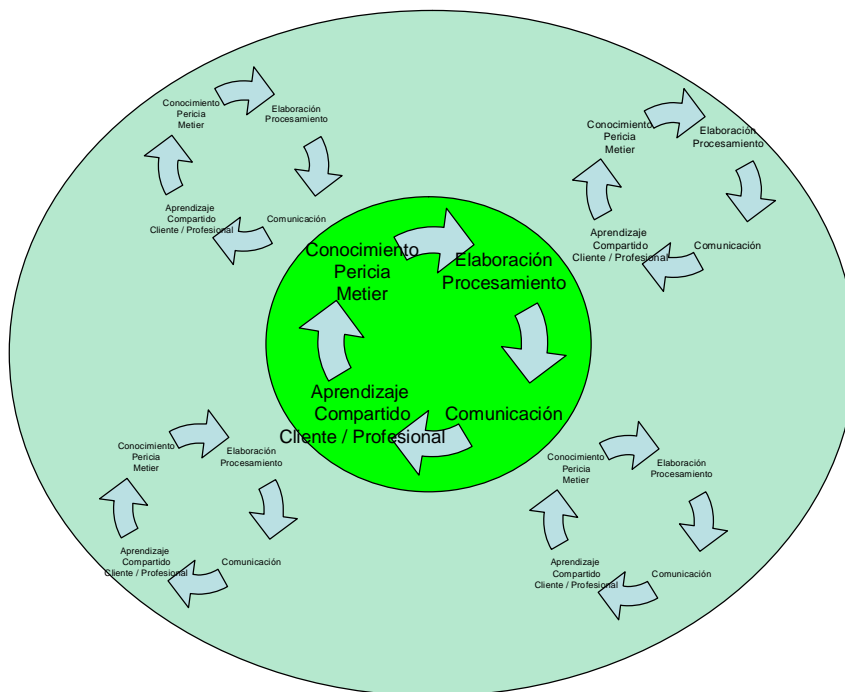
Sumar a la empresa colegas y profesionales de otras disciplinas que puedan sin que yo le siga ofreciendo mi servicio, ser funcionales a las mayores necesidades in-entendidas, no-atendidas por el empresario, logrando de esta forma la construcción de una red, que genere un valor superlativo para el empresario y el negocio en general.

Esta vinculación, también redundará en beneficio del profesional que incorporará conocimientos de otras áreas, lo cual permitirá un crecimiento continuo y la ampliación de sus capacidades de comprensión, análisis, visión y crítica del empresario. Elevando el techo de las capacidades de la organización. En base a lo anteriormente expuesto, el proceso de producción del servicio que presta el profesional adquiere la siguiente dinámica:



Aclaraciones:

Según las circunstancias y las particularidades de cada caso/ cliente; las 4 etapas de este proceso circular que, con una visión simplificada y temporal también, iniciaría siempre en el conocimiento; pueden hacer suscitar en sí mismas procesos semejantes que realimenten el proceso principal, gráficamente sería:



A su vez, qué proceso será principal en el sentido de demanda de atención, profundidad y especialización también será función del “contexto” (momento + cliente) sin implicar que el profesional deba estar corriendo a especializarse en la demanda puntual de cada momento de cada cliente, tal como un jugador que según las necesidades del técnico puede variar su posición en beneficio del equipo, jugando de primer central, de lateral, de volante central o volante carrilero por derecha, según sea la situación particular del partido.

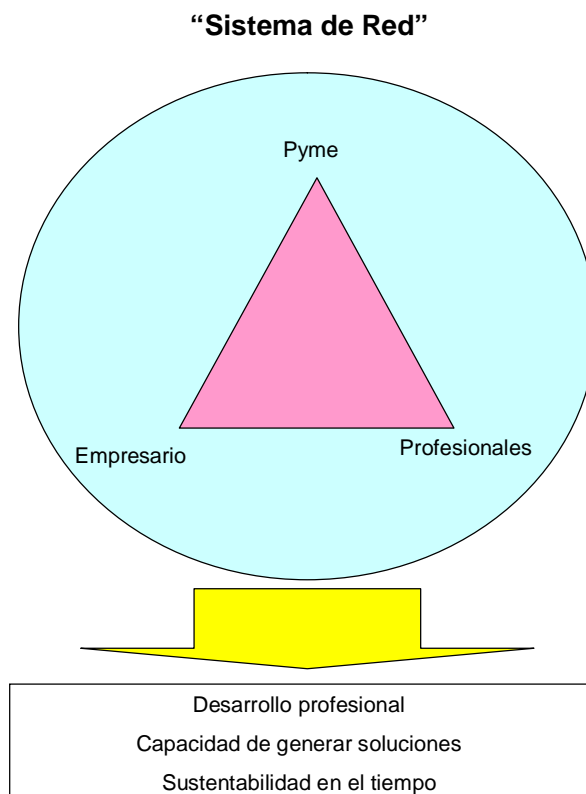
Como todos sabemos, jugadores de tales características, polif/ multi - funcionales, no abundan, se improvisan o deben desarrollarse.

Por lo tanto, el profesional en ciencias económicas contará mínimamente con dos posibilidades; especializarse en múltiples disciplinas, con el costo en tiempo, dinero y esfuerzo que esto requiere y su dificultad para mantenerse actualizado; o contar con una red y trabajar como parte de ella, lo cual lo complementará y le permitirá brindar soluciones integrales a un empresario pyme y su empresa, en diferentes temporalidades y con recursos complementarios.

De esto se trata trabajar en red o en forma transdisciplinaria. Que equivale a evaluar las situaciones por la que atraviesa una persona o un sistema entero desde múltiples y diversas ópticas y fruto de estas visiones y conocimientos diferentes elaborar un marco de interpretación común desde el cual encarar un tratamiento que será avalado tanto por la red multi-disciplinaria que realizó el trabajo como por cada una de sus partes/ integrantes.

Gráficamente el sistema de red se podría visualizar de la siguiente manera:

Sistema propuesto para el desarrollo del profesional y el desarrollo sustentable del empresario Pyme y su empresa



3. Objeto de estudio y sujetos intervinientes

3.1. Pymes

- **¿Por qué hacer “foco” en las PYMES?**

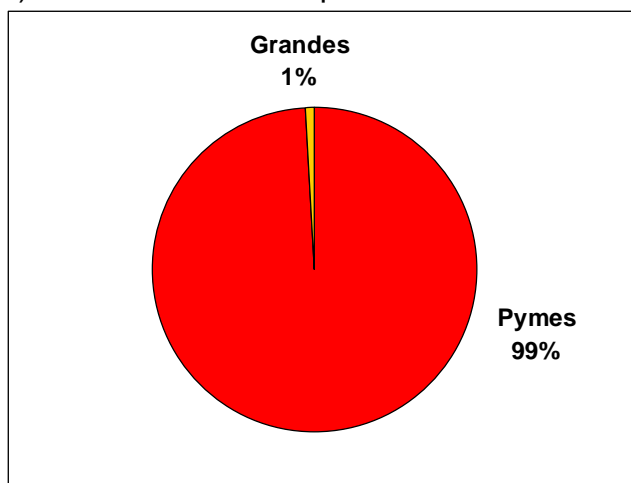
Porque las pequeñas y medianas empresas cuentan con algunas características que las señalan como piezas claves del desarrollo sustentable de una región y del desarrollo profesional de su personal, tanto interno, como externo:

- a) Las PYMES constituyen la base del tejido productivo de una ciudad, país o región. Son el 99 % del total de las compañías del país. Observándose esta preponderancia en todos los rubros y todas las jurisdicciones.
- b) Son importantes generadoras de empleo. El 92 % tiene menos de 20 empleados pero emplean al 66% de los empleados del país y en el caso de la Ciudad de Buenos Aires emplean a unas 700.000 personas casi la mitad de la ocupación porteña.
- c) Por su tamaño y menor cantidad de niveles de supervisión, son fuente de dinamismo, innovación y creatividad

- d) Fueron el segmento empresarial que más rápido se adaptó al escenario post convertibilidad.
- e) Contribuyen a mejorar la distribución del ingreso y la competitividad global de la economía local, de manera sustentable.
- f) Son el segmento más vulnerable a las deficiencias de las estructuras de los mercados y a las consecuencias de las políticas económicas y regulaciones estatales vigentes.

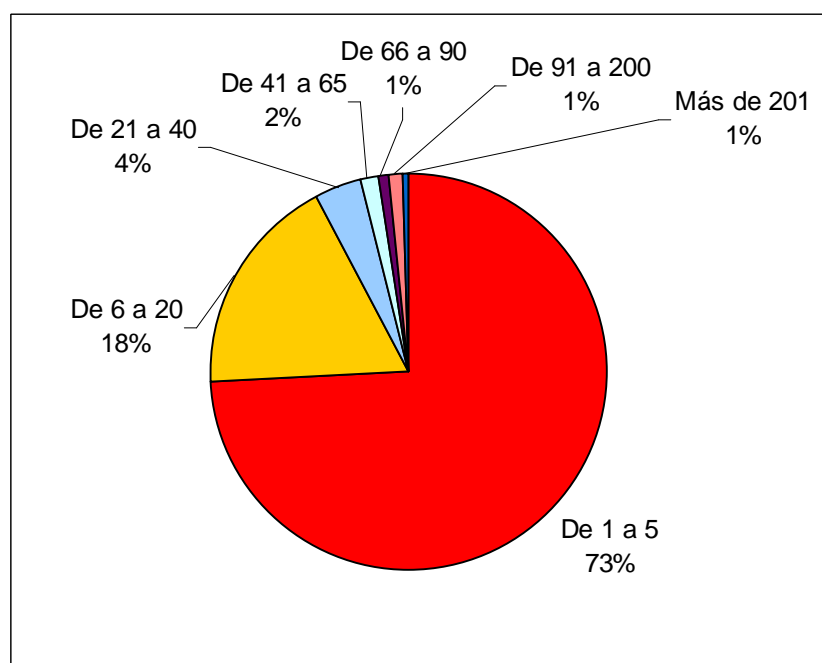
- **Estadísticas a nivel país⁽⁴⁾**

a) Por cantidad de Empresas:



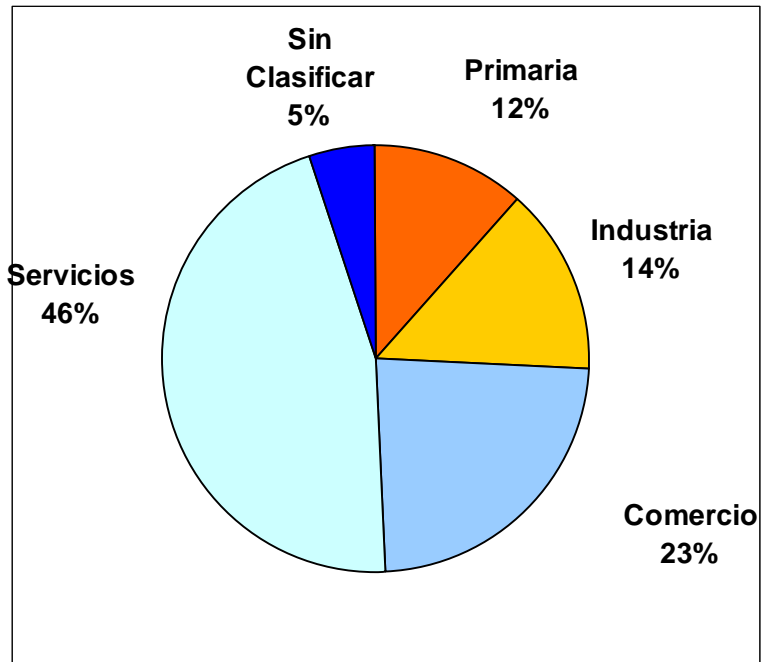
TIPO	Cant. Empresas
Pymes	553.645
Grandes	5.333
Total	558.978

b) Por cantidad de Empleados:



⁴ Nota del Suplemento Ieco Clarín del domingo 19 de julio del 2009. Fuente: E&R en base a datos del Ministerio de Economía de la Nación.

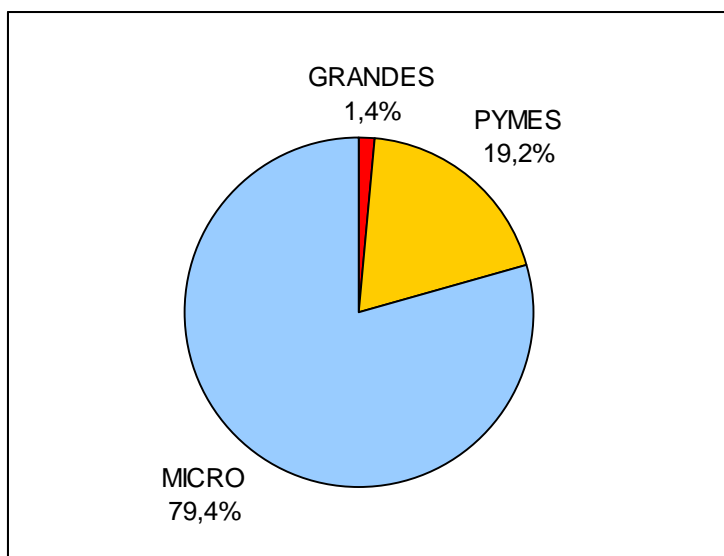
c) Por Tipo de Actividad:



Actividad	Miles Empresas
Primaria	65
Industria	79
Comercio	131
Servicios	255
Sin Clasificar	28
Total	558

- Estadísticas a nivel ciudad de Buenos Aires⁽⁵⁾

a) Por tamaño de Empresa⁽⁶⁾:

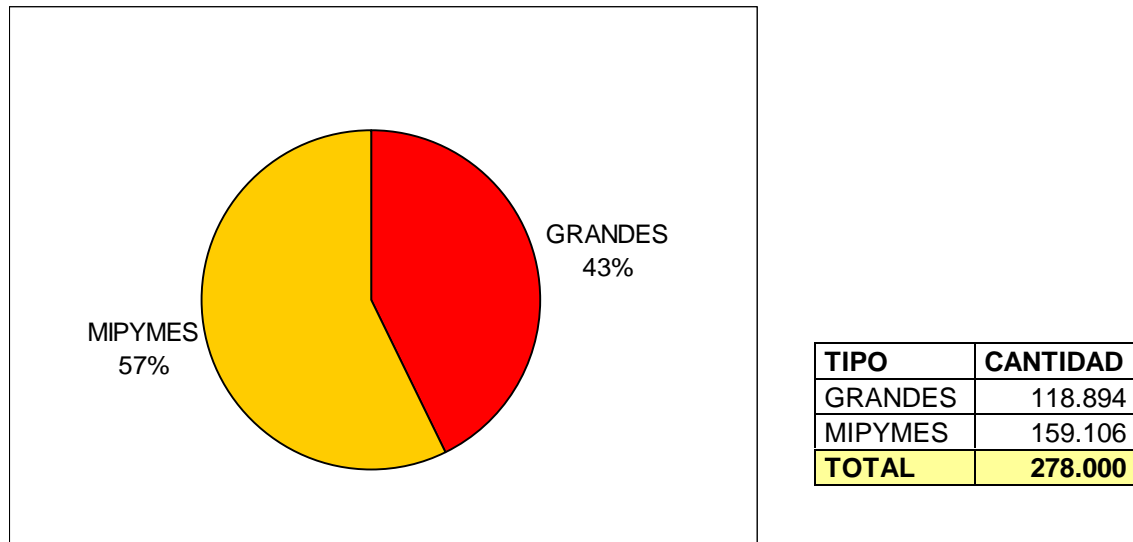


TIPO	CANTIDAD
GRANDES	2.453
PYMES	33.281
MICRO	137.891
TOTAL	173.625

⁵ Idem nota 7.

⁶ Idem nota 7

b) Por creación De Empleo durante el período Post-Crisis⁽⁷⁾



3.2. Profesional:

- **Rol Actual del Profesional**

Nuestra formación, con alto nivel técnico y con modelos de estudio basados en grandes corporaciones, nos ha preparado para funcionar de engranaje en una gran maquinaria.

Una encuesta realizada en el segundo cuatrimestre del 2005 en la facultad de ciencias económicas de la UBA, arrojó que al 32 % le gustaría trabajar para una gran empresa y/o multinacional, mientras que en el ámbito Pyme este porcentaje se reducía al 4%.⁽⁸⁾

Lamentablemente, esta no es la situación actual, ya que un gran número de egresados de la región: más del 78 % en Argentina, 83 % en Chile, 82 % en Honduras están trabajando actualmente en pequeñas y medianas empresas.⁽⁹⁾ Por lo tanto nos encontramos desempeñando funciones dentro de una “especie” de empresa, sobre la cual conocemos muy poco y donde no es aplicable gran parte de lo aprendido, al menos en la forma aprendida.

La pyme, donde la toma de decisiones se concentra en el dueño, los circuitos no están escritos ni clarificados, sin planificación estratégica y con poca capacidad de inversión o capital de trabajo insuficiente, es el ámbito donde nos

⁷ Micro (menos de 4 empleados); Pequeñas (4 a 20 empleados); Medianas (21 a 50 empleados) y Grandes (más de 50 empleados). Fuente: SSDE sobre la base de la Dirección General de Estadísticas y Censos GCBA

⁸ Piorun, Daniel. Encuesta a Alumnos “Opiniones sobre su futuro Rol Profesional”. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. 2do cuatrimestre 2005.

⁹ Todos los porcentajes corresponden a mano de obra ocupada respecto del total general. Las respectivas fuentes son: Narciso Muñoz. Las PYMES y el Mercado de capitales Argentino Comisión Nacional de Valores. República Argentina.

enfrentamos como profesionales a diversos desafíos como por ejemplo los mencionados.

Por estas características y la distancia con el modelo adquirido durante nuestra formación nos hemos estado “atrincherando” en un rol meramente técnico, donde brindamos nuestro servicio “a demanda”.

Sumado a esto, la visión de este tipo de empresas no es la más valorada, como podemos percibir en una de las mentes más brillantes del Management, Peter Drucker: *“Los pequeños ejemplos de espíritu pobre se encuentran habitualmente en el pequeño negocio dirigido por un dictador que no tolera oposiciones y que insiste en tomar solo todas las decisiones. No conozco peores comunicaciones que aquellas del pequeño negocio harto típico en el que el patrón “se mantiene cerca de la caja”. Y la peor desorganización se encuentra en pequeños negocios en los que todo el mundo tiene cuatro tareas y nadie sabe bien qué es lo que cada cual debe estar haciendo”.*⁽¹⁰⁾

Con el modelo aprendido en la mente y el poco reconocimiento “social” al pequeño empresario y sus organizaciones, surgen al menos los siguientes interrogantes:

- ü ¿Cómo lograremos cambiar el modelo mental actual?
- ü ¿Cómo lograr entender, atender y apoyar eficazmente al pequeño y mediano empresario y a su creación, la organización?

4. Replanteo: Cambiar el modelo mental para cambiar el sistema

- **Enfoque Sistémico:**

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común. Pero en realidad, la condición de sistema no es una cualidad intrínseca de la cosa, sino una actitud o apreciación de quien la observa.

La conjunción de los opuestos es una de las manifestaciones más sorprendentes del enfoque sistémico, nos hace comprender que lo tradicional y lo moderno son parte de un sistema que evoluciona.

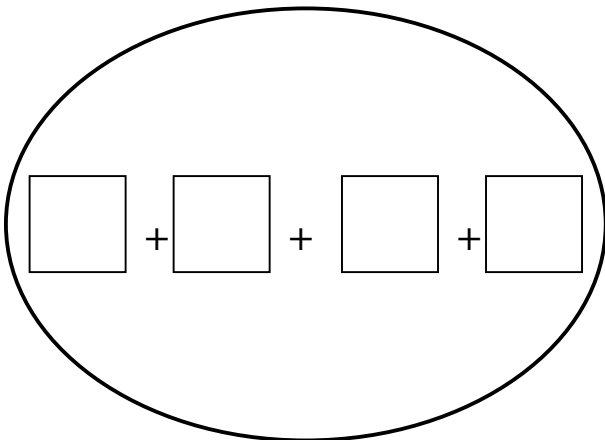
Por ejemplo, River y Boca son parte del sistema futbolístico argentino. Ninguno pierde sus características, su identidad, su razón de ser, pero “agregan” su pertenencia a un sistema más grande.

Existen dos tipos de interacción:

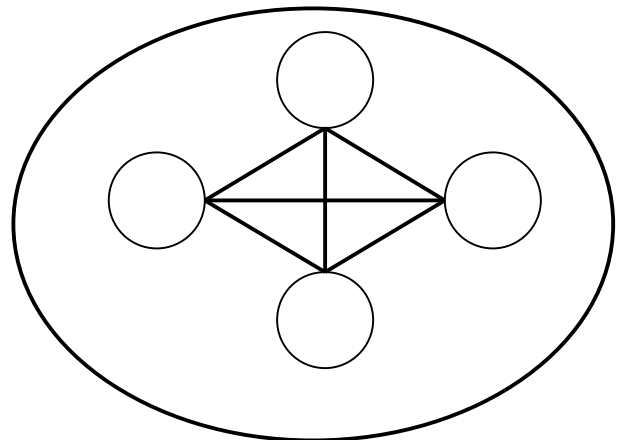
¹⁰ Drucker Peter. La gerencia de empresas. Editorial Hermes. Méjico. DF 1979. Pág. 300-301

Tipo I: Sumables

Tipo II: No Sumables



Un grupo de jugadores estrellas no siempre será un equipo de alta performance, por la combinación de perfiles más individualistas.



Un grupo de jugadores promedio pueden llegar a ser un equipo de alta performance, por su combinación de habilidades

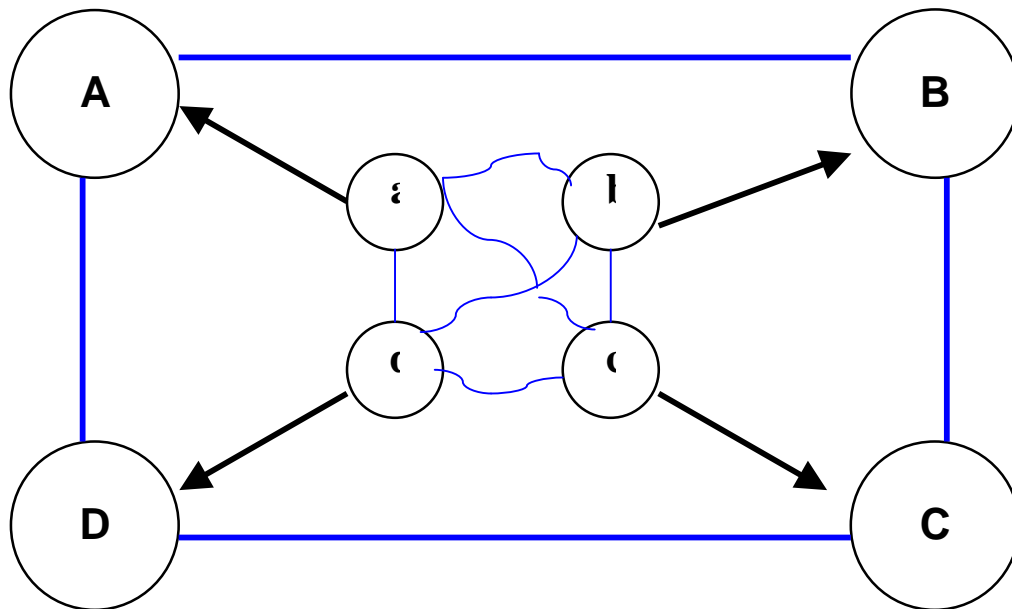
¿Porqué aplicar el enfoque sistémico en una pyme y sobre todo incorporando al profesional externo dentro del sistema?

Porque cada variable tiene un límite de mejora por sí misma, sólo al combinarlas este espectro se amplía. Por ejemplo si dentro de una empresa, el sector de Administración genera una serie de acciones tendientes a cambiar el status quo, su grado de implementación y mejora del sistema será limitado y probablemente disonante a menos que involucre al resto de las áreas.

Esta coordinación en las grandes empresas es responsabilidad de las gerencias, mientras que en las Pymes, la coordinación y comunicación entre "personas" (a diferencia de áreas y sectores), genera desgaste y empleo de gran cantidad de tiempo de su dueño –uno de los recursos más valiosos de la organización-, y es aquí donde el profesional cumple un rol clave tanto en el

aporte de una visión integral, como en el armado y la planificación de las posibles soluciones.

Sin este aporte, cada uno defiende su “territorio”, aún con la mejor intención, provocando que el avance se detenga, pues no hay más “soga individual- Esto se puede visualizar claramente en uno de los gráficos de Gharajedaghi, que muestra como “la sogas se estira” a lo largo de todo el margen de mejoras que puede realizar cada sector actuando por sí sólo, pero inexorablemente se llega a un límite a partir del cual las mejoras requieren que trabajen todos juntos⁽¹¹⁾



Consideramos que existen dos grandes impedimentos para trabajar en forma sistémica dentro de las pequeñas y medianas empresas:

- Falta de visión de la empresa como sistema
- Miedo de cada una de las partes a perder autonomía, poder y capacidad de acción si se integra al todo.

En vincularnos, en todos los casos perdemos algo, un pedacito de independencia, pero a la vez nos permite hacer algo que no podíamos hacer solos, o que solos no podríamos hacer tan bien. En rigor de verdad el vínculo genera una dinámica entre los opuestos, autonomía y dependencia que se alimenta, se incrementa y potencia el sistema. Es el conocido trabajar juntos pero separados. Más nos vinculamos y comunicamos, más autonomía generamos al cambiar necesariamente la modalidad de control-supervisión a coordinación por una cuestión de índole numérica. Sino comunico y no me vinculo, la ejecución y el logro de los objetivos se verifica por supervisión directa sobre mi actividad/ operación, como también el chequeo del grado de

¹¹ Fuente: J.G. Gharajedaghi. Op. Cit. (1999) pág. 15

relación entre lo deseado y lo realizado –en un primer momento “pierdo” para luego ganar. Más me vinculo, informo y comunico, menos presencia en la acción se requiere, más autonomía y confianza generamos. Ante más confianza, más actividad, ante más actividad, más, nueva y diferente energía se transfiere al sistema.

- **Los 4 ámbitos de trabajo en las Pymes**

Hoy en día el rol actual del profesional se concentra en algunas áreas técnicas dentro de la organización (contabilidad, impuestos, sueldos, etc.), pero creemos que en las pequeñas y medianas empresas existen cuatro posibles ámbitos de trabajo fruto de la incorporación del “sistema de red”

- 1) El empresario- dueño – fundador y máximo ejecutivo
- 2) La pequeña organización empresarial.
- 3) El vínculo entre el empresario y la organización.
- 4) La relación con el contexto.

Es decir...

- 1) Entender como ámbito de trabajo al pequeño empresario- dueño-fundador y máximo ejecutivo implica reconocer su posición clave dentro de la organización, y su capacidad de desarrollar, a través de su figura a todo el equipo.
- 2) Reconocer la organización empresarial como un todo y como una “especie” distinta a la gran corporación, lo cual provoca una mayor interrelación entre las áreas funcionales y trabajar con personal que cumple múltiples roles, debido al tamaño de la misma.
- 3) Fomentar el vínculo del empresario con su equipo, trabajar en el desarrollo de sus habilidades de comunicación, delegación y coordinación.
- 4) Relacionar a la organización con su entorno, tanto a través de su propia red de contactos profesionales como con otras empresas del sector, cámaras del área, proveedores, etc.

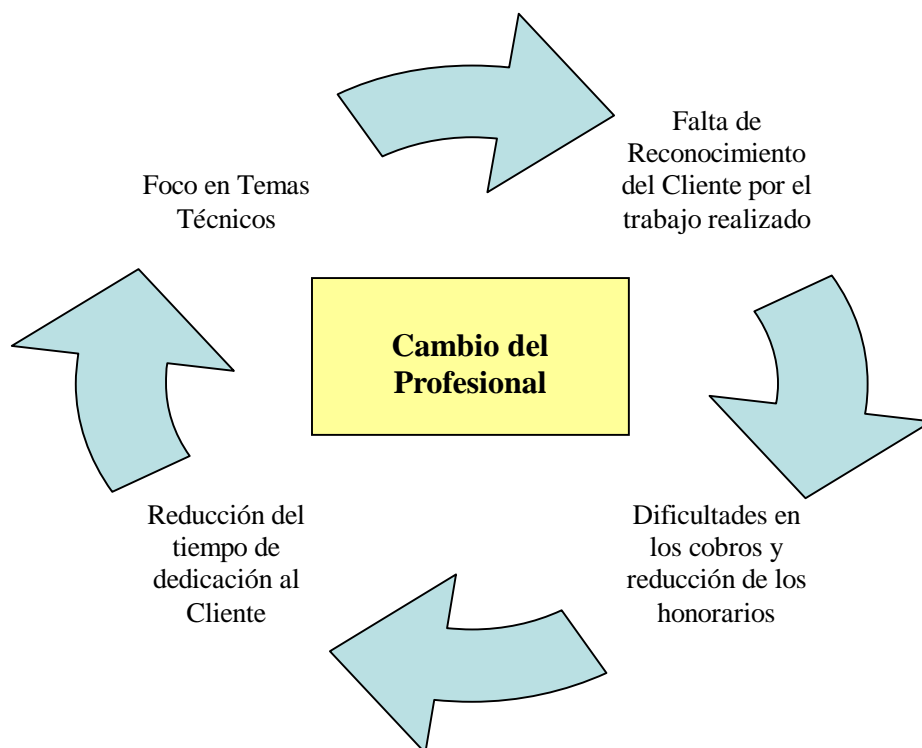
- **El inicio del camino**

En general y hasta aquí, el empresario de una pequeña empresa o un emprendedor ha siempre depositado su confianza en dos personas:

- El Contador
- El Abogado

Estas dos figuras, por su perfil profesional y su formación técnica conocen en profundidad los números de la empresa, las situaciones por las que atraviesa y fundamentalmente conocen al fundador/ dueño de la pyme.

Hasta aquí el profesional en ciencias económicas ha trabajado a demanda es decir, a pedido de los requerimientos particulares del cliente. Este debería ser un punto a reevaluar, ya que se genera un círculo vicioso, que en el mediano plazo, produce la secuencia que se muestra en el siguiente gráfico:



De esta manera, el sistema destruye el valor dado que todas las variables van en sucesivo deterioro en cada nuevo ciclo, y si además pensamos en lo que significa la pérdida del vínculo, para las dos partes en términos de conocimiento, desarrollo y actividad; la pérdida es mucho más profunda e importante aún.

Muchas veces, los responsables del estudio profesional creemos conocer cuáles son las necesidades de nuestros clientes sin reflexionar acerca de éstas. Incluso puede haber un acuerdo tácito con respecto a las funciones esperadas del estudio profesional sin que los clientes manifiesten abiertamente su grado de satisfacción acerca de cómo se desarrolla el vínculo y se prestan los servicios, o, lo que es peor, expresen su disconformidad cuando ya no haya espacio para efectuar cambios. En muchas ocasiones, los clientes desconocen la amplitud de servicios que presta el estudio y la gama completa de posibilidades en que éste puede colaborar en el logro de sus objetivos y solución a sus problemas.

Es posible también que, además de las necesidades que se manifiestan en forma explícita, existan otras ocultas o más difíciles de discernir, y que exijan un mayor análisis. Las reuniones con clientes son oportunidades para obtener gran cantidad de información útil y deben ser aprovechadas. Para ello es importante escuchar atentamente y hacer preguntas útiles que permitan indagar en la realidad del negocio, su problemática y la persona que lo lleva adelante y de esta manera conocerlo en profundidad⁽¹²⁾

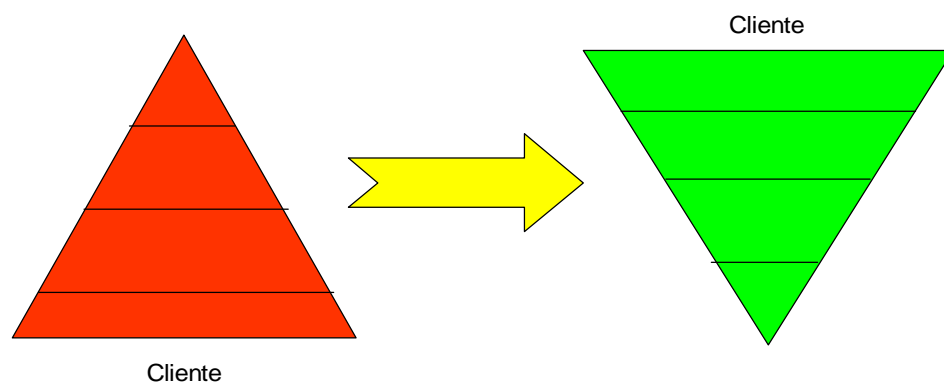
Los estudios profesionales con intenciones de crecer y mantener su lugar en el mercado deben enfocar sus esfuerzos en el cliente y en la satisfacción de sus

¹² Cuaderno Profesional Nro 44: El estudio profesional con visión empresarial (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) Pag 31

necesidades reales a lo largo del tiempo, configurándose como un eslabón dentro de la cadena de valor del cliente para la obtención de objetivos

Lo invitamos a recordar la siguiente imagen tantas veces empleada para describir la estructura de la empresa que luego fue oportunamente rotada por los especialistas en marketing: “la piramide”.

Entendemos que el profesional debe emprender la misma transición que el marketing le brindó a las organizaciones a la hora de prestar sus servicios. El profesional debe de alguna manera sentirse un empresario y girar “360” la estructura de su servicio, y por ende la estructura de su pensamiento.



Cada una de las cuatro dimensiones mencionadas, es susceptible de ser desarrollada a partir de la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencias y de la interpretación, análisis y valorización de aquellos y aquellas que ya se poseen pero de forma poco conciente u olvidadas.

En consecuencia, la asistencia y ayuda que pueda recibir el empresario-máximo ejecutivo en el proceso de adquisición y práctica de dichos conocimientos y habilidades colaborará para el incremento de su CAA y el desarrollo de su organización (por el principio de Arquímedes).

La capacidad actual aplicada de una persona (CAA), según Elliot Jaques⁽¹³⁾, es función de:

- ü sus conocimientos, experiencias y habilidades (CEH)
- ü la valoración respecto de las tareas que desarrolla (PVT)
- ü la complejidad de sus procesos mentales (CPM)

Por lo tanto la fórmula sería:

$$\text{CAA} = f(\text{CEH}, \text{PVT}, \text{CPM})$$

Por el principio de Arquímedes aplicado a la organización, la CAA del máximo ejecutivo será el techo del desarrollo de todos aquellos que estén empleados en la estructura ejecutiva.

¹³ Jaques, Elliot. La organización requerida. Granica. 2000. Pág 71 a 75

Sin duda, los requerimientos que el máximo ejecutivo recibe en su dimensión administrativa-económica-financiera ha sido el “nicho tradicional” de nuestras disciplinas. Si embargo, la respuesta a dichos requerimientos dada por nosotros, ha sido, es, tradicionalmente, resolver los mismos a partir de la realización directa de dichas tareas.

En nuestra concepción, si bien se reconoce y mantiene dicho campo, se agrega una nueva visión consistente no en realizar las tareas solamente sino en ayudar y entrenar al máximo ejecutivo en la adquisición de conocimientos y habilidades para mejorar la comprensión de los procesos de dicha dimensión. La implementación de esta visión supone no sólo complementar la formación, sino además ajustar la metodología de trabajo, adquirir nuevas habilidades e incorporar la supervisión externa del ámbito profesional-cliente.

Contrariamente al modelo habitualmente desarrollado hasta el presente en nuestras disciplinas y muy válido para las tareas de la dimensión uno (contabilidad, impuestos, leyes sociales, etc.) requeridas por la pequeña empresa, las otras dimensiones deben desarrollarse incluyendo al dueño-fundador-máximo ejecutivo en la realización de las tareas. Por ello una de las particularidades del ejercicio en este ámbito reside en la posibilidad de acompañar- no sólo reflexivamente- al máximo ejecutivo como parte del proceso de facilitar la transición entre el adentro y el afuera de la organización.⁽¹⁴⁾

- **Disociarse para lograrlo**

La tarea de “atender” realizada en los términos explicitados, implica una tarea profesional de asistencia y apoyo personal. Dicha asistencia debe ser no sólo técnica sino importante emocionalmente dado que el máximo ejecutivo es, además, quien ocupa y desempeña los dos roles adicionales que en el “modelo aprendido” son desempeñados por los accionistas y la dirección empresarial. En consecuencia, las experiencias y el sentimiento de soledad son, sin dudas, muy difíciles de sobrellevar.

Al grado de responsabilidad e incertidumbre técnico-decisional del puesto del máximo ejecutivo se le adicionarán, la incertidumbre del riesgo empresarial que incluyen los ámbitos del accionariado y la dirección. Todo en una sola persona o conjunto de personas, si son varios los socios fundadores.⁽¹⁵⁾

El grado de involucramiento que implica la tarea de “atender” al máximo ejecutivo-dueño- fundador está muy bien descrito por el Dr. Juan D. Nasio en relación con los pacientes: “Es poder escuchar (en su caso, al paciente), mirarlo a los ojos, recibir todo lo que ese paciente vive en su interior, poder sentirlo y al mismo tiempo, hacer uso de todo su experiencia”¹⁶. Escuchar es ser capaz de dividirse entre estar con el otro y quedarse con uno mismo. El ejercicio más difícil para un profesional, y pienso que esto ocurre en todas las disciplinas, es el de la disociación. Es un arte delicado, porque a veces uno tiende a acercarse demasiado al otro y otras, al revés, se aleja fríamente. Una disociación también válida para un periodista, un filósofo, un ingeniero o un hombre de empresa. En una palabra, para todo aquél que trabaja escuchando

¹⁴ Atilio Penna, El crecimiento pyme y el rol del profesional en Ciencias Económicas, Bs. As.- Octubre 2008

¹⁵ Idem 12

¹⁶ Diario La Nación. Entrevista al Dr. Juan David Nasio (Psicoanalista). Sábado 18/02/06

al otro. Esto es lo que define a un gran profesional: la ductilidad y la delicadeza de su trato con el (paciente).

Un concepto central en la teoría del creador del psicodrama, Jacob Levy Moreno, fue el de lograr desarrollar un abanico de diferentes roles y tener la plasticidad suficiente para poder sacar el mas adecuado para cada momento.

A diario utilizamos diferentes roles, por ejemplo: de padres, líderes, compañeros, hijos, colaboradores, jefes, etc.

En psicoterapia se han desarrollado conceptos como la "función o visión del tercero" a partir del análisis de la "transferencia" y la "contratransferencia", que es el estudio de lo que ocurre en el vínculo entre paciente y terapeuta. Este último se "desdobla" y mira y analiza "desde un lugar de tercero" que da cuenta de lo que está ocurriendo en el vínculo.

Es de esperar que el paciente "aprenda" (introyecte) esta función de "tercero que mira desde otro lugar", y pueda dar una "segunda mirada" sobre lo que le está ocurriendo en cada momento en las relaciones interpersonales.

Un ejemplo para pensar es del ajedrez, donde uno puede "imaginar" ser cada una de las fichas, según sea el espacio en que le toque jugar, también puede ser cualquiera de los dos jugadores que mueven las blancas y las negras, y a la vez puede ser un analista de jugadas que planifique estrategias desde afuera del juego⁽¹⁷⁾.

El profesional que quiera desarrollar el rol de consultor, a partir, por ejemplo, del rol de Contador, deberá "subirse a un helicóptero" que le permita ver todo el tablero de una organización, esto es: los diferentes organigramas (oficial, informal, etc), analizar el estado de los vínculos de cada miembro de la organización con la tarea, con su líder, sus pares, sus colaboradores y/o el vínculo con la misión y la visión de la empresa, la institución como un todo.

5. La Transición: Como lograr el cambio

Para hablar de cambio, debemos partir desde el concepto de paradigma, que proviene del griego "paradeigma" que quiere decir "modelo, patrón, ejemplo".

Es decir que un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: 1) establece o define límites e 2) indica como comportarse dentro de los límites para tener éxito, entendiendo como éxito su habilidad para resolver problemas.⁽¹⁸⁾

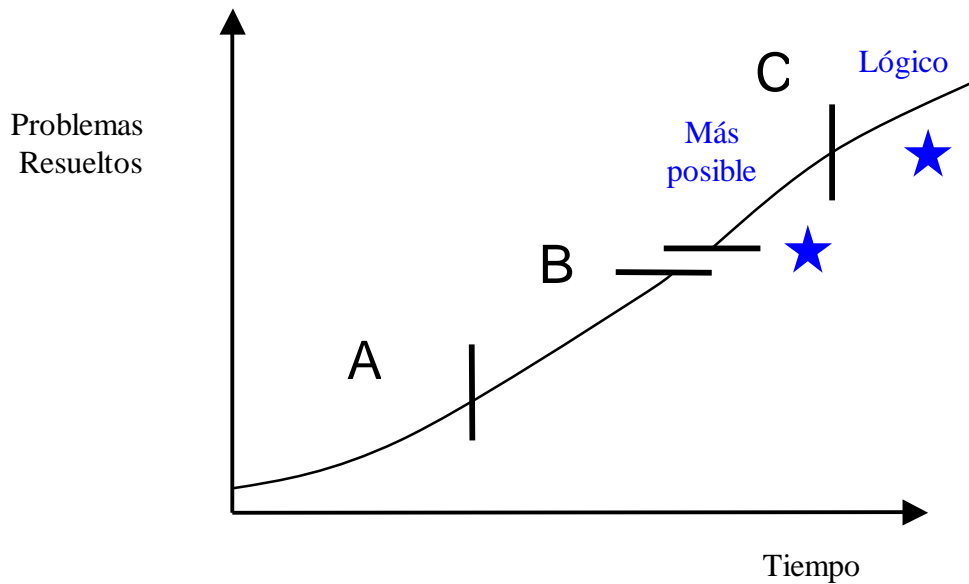
Los paradigmas establecen ciertos límites, dentro de los cuales uno se siente competente para resolver problemas y esa es la "esencia" de nuestra profesión, ya que el empresario nos convoca para que le ayudemos a resolver problemáticas. Es decir que estamos, en nuestra profesión, frente a un paradigma...

Un cambio paradigmático es, por lo tanto, un cambio hacia un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas.

¿Cómo surge el cambio de un paradigma?

¹⁷ Claudio Plá Alem, extracto texto inédito.

¹⁸ Paradigmas, Joel Barker, Ed. Grau Hill 1995.



A: Los problemas están resolviéndose pero a menudo sólo permite identificar con mayor claridad los límites y pulir las reglas para solucionar problemas.

B: Se identifican con éxito las nuevas reglas. Se comprende el paradigma.

C: La curva se vuelve más lenta porque resolver los problemas restantes, más complejos, lleva mucho tiempo y esfuerzo.

¿Por qué surgen los cambios de paradigma en la etapa C?

Porque existe:

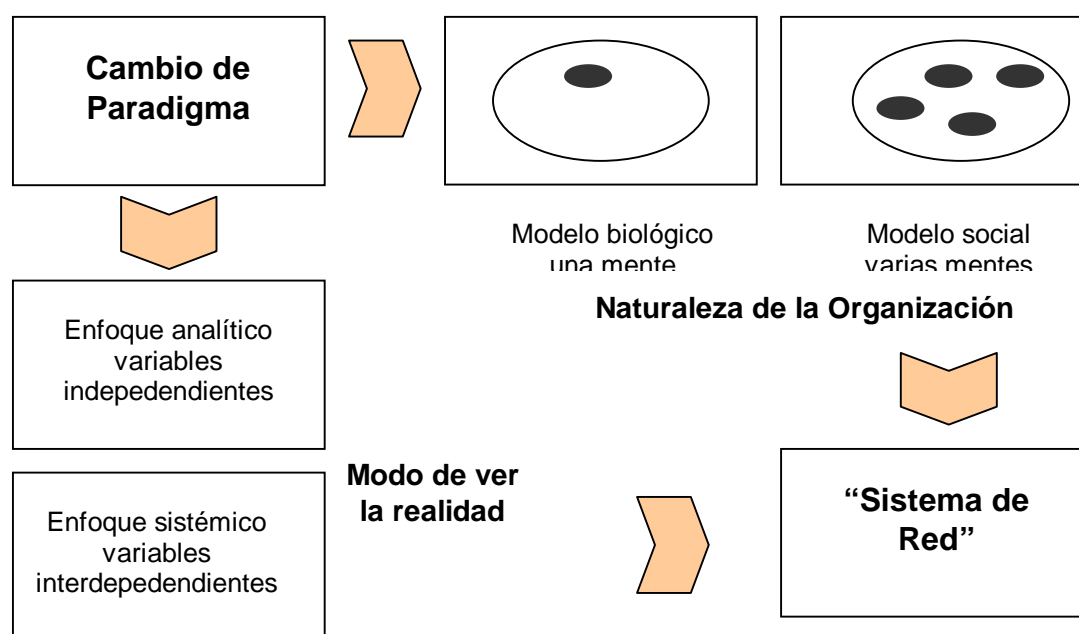
- necesidad clara insatisfecha
- costos elevados para la resolución de problemas restantes (tiempo y esfuerzo)
- incapacidad de resolver problemas restantes con el paradigma actual que se convierte en la fuerza impulsora de cambio

Es decir que cuando percibimos que con nuestro método actual no se pueden resolver la totalidad de los problemas o que la resolución de los mismos es demasiado costosa en tiempo y esfuerzo, surge la necesidad de “cambiar el paradigma”

Debido a los nuevos requerimientos de los empresarios pymes, observamos que se está provocando hoy un inicio de cambio de paradigma, pasando de un trabajo en solitario, técnico y externo a un trabajo en red, con una visión integral y con un fuerte vínculo con el cliente.

Paradigma Actual	Nuevo Paradigma
Trabajo en solitario	Trabajo en red
Temas técnicos	Integral
Sin vínculo con el cliente	Con vínculo con el cliente

Pero, el gran desafío es impulsar este cambio de paradigma, para lograrlo existen dos dimensiones⁽¹⁹⁾:



El sistema propuesto combina ambas dimensiones, ya que por un lado el desarrollo de un sistema social es una transformación intencional hacia niveles superiores de integración y diferenciación al mismo tiempo. Es un proceso de aprendizaje colectivo por el cual un sistema incrementa su habilidad y deseo de servir a sus miembros y a su contexto. En consecuencia, deseo y habilidad son los dos componentes principales del desarrollo.⁽²⁰⁾

La insatisfacción con el presente, pese a ser condición necesaria para el cambio, no es suficiente para asegurar el desarrollo, sino que es necesario también contar con confianza en la propia habilidad para controlar, al menos en parte, la marcha de los acontecimientos.

Y por el otro, un enfoque sistémico con múltiples variables que lo alimentan genera un proceso iterativo, es decir la cualidad de un proceso de pasar varias veces por los mismos subprocesos, enriqueciéndose en cada “vuelta” con los avances y experiencias de los subprocesos anteriores.

¹⁹ Fuente: J.G. Gharajedaghi. Op. Cit. (1999) pág. 9

²⁰ Enfoque sistémico, pag. 20

Hay un dicho anónimo que dice: *“Existen tres tipos de personas: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden y las que se asombran de lo que sucede”*. Nosotros podemos elegir cuál de estos tres tipos de profesionales queremos ser.

La cuestión es: ¿Cómo lograr el cambio? Requiere persistencia y flexibilidad. No se puede pretender que el cambio sea llevado a cabo exclusivamente por el titular o socios del estudio, sino que es necesario que formen parte del proyecto los colaboradores y/o el personal existente, generando un efecto de polea, que sea el impulso para llevar adelante el proceso.⁽²¹⁾

Esto no implica que no existen obstáculos, pero debemos estar prevenidos para saber como sortearlos:

Restricciones	Descripción	Ejemplos para el caso
A	Que pueden removerse con sólo tener la voluntad y energía para hacerlo.	Cambiar la relación con el cliente; involucrarse en el negocio
B	Que requieren algo más, recursos que hay que conseguir, procesos que hay que modificar o reemplazar, sistemas propios o ajenos que se deben adaptar o cambiar para que el inconveniente deje de ser tal.	Incorporar nuevos servicios; generar una red de contactos; relacionarse.
C	No dependen de uno, son circunstancias del contexto que difícilmente puedan alterarse en el corto o mediano plazo.	Crisis del contexto, inestabilidad política, bajo nivel de inversión

6. Nuevo Sistema: La Red

• ¿Qué es una red?

Más que una visión de competencia, centrada en una falsa idea de personas que disputan un espacio único y reducido, la pre-existencia de un profesional asistiendo al empresario y a su organización debería ser pensada como una “institucionalización” de la tarea competente avalada por la formación, el conocimiento, las habilidades y la experiencia que se espera de cualquier graduado universitario con experiencia.

Lo cual permitiría complementar o agregar valor a nuestros servicios brindando un enfoque más integral sustentado en la “unión” con otros profesionales.

Dentro de estos posibles actores a sumar, podemos mencionar:

- profesionales en ciencias económicas
- profesionales de otras disciplinas
- empresarios

²¹ Cuaderno Profesional Nro 44: El estudio profesional con visión empresarial (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) Pag 20.

- el Estado a través de sus instituciones
- organizaciones e instituciones de distinta índole

Lo cual genera un intercambio permanente de información y recursos tal como mencionábamos anteriormente cuando hablábamos de trabajar de forma transdisciplinaria.

La visión sistémica nos ayuda a comprender que formamos parte de una red compleja de interrelaciones y procesos. Significa aprender a ver totalidades en lugar de compartimentos estancos y también supone reconocer que difícilmente podremos modificar el entorno, incluido el próximo a nosotros mismos, en forma aislada y sin generar algún tipo de alianza o interrelación con los múltiples actores que forman parte del mismo.

Dentro de este contexto, las redes son formas particulares de asociatividad, en las que un conjunto de actores decide trabajar en forma colaborativa, dentro de un clima de confianza mutua en pos de objetivos comunes, utilizando para ello determinados recursos materiales y humanos. Los objetivos pueden ser muy diversos, desde la capacitación y el intercambio de información, las consultas, hasta proyectos de elevada complejidad.

- **¿Cuáles son sus beneficios?**

Teniendo en cuenta que, hoy en día se considera que la generación de valor se obtiene a través de la gestión del conocimiento, esto es, la capacidad de las personas y de las organizaciones de generar aprendizajes, donde el aprendizaje se logra por escalones o niveles, a partir de los logros de quienes nos precedieron, identificando los éxitos y detectando las áreas que deben ser mejoradas, es clave el desarrollo de nuevas habilidades y herramientas, como ser:

- a) una buena comunicación, saber escuchar y brindar feedback resultan fundamentales a la hora de coordinar esfuerzos.
- b) un adecuado entrenamiento para trabajar en equipo es fundamental, ya que en la actualidad los logros son alcanzados por equipos de alta eficiencia orientados a resultados.
- c) líderes, en lugar de jefes, con habilidades motivacionales que tengan claros los objetivos y que posean la capacidad de influenciar las conductas de los equipos y orientar adecuadamente los recursos disponibles.

Las redes permiten potenciar los esfuerzos de quienes la conforman y admiten estructuras sumamente flexibles, ya que no hay roles y posiciones fijas, sino que los mismos responden a la idoneidad de los participantes y las necesidades que se desean satisfacer, y son intercambiables de acuerdo a las circunstancias.

Si desarrollamos una visión sistémica de nuestra profesión, comprenderemos rápidamente los beneficios de trabajar en red. Esto significa desarrollar estructuras flexibles y colaborativas basadas en la confianza y el compromiso, de tal modo que permitan aportar soluciones en tiempos cada vez más rápidos y a medida de las necesidades de los clientes.⁽²²⁾

²² Cuaderno Profesional Nro 44: El estudio profesional con visión empresarial (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) Pag 14.

7. Testimonios

Este modelo es aplicable tanto en relación de dependencia como en forma independiente, por lo cual queremos compartir dos testimonios:

- **En Relación de Dependencia**

En el año 2001 y frente a una de las mayores crisis vividas en la Argentina, ejerciendo mi profesión en un grupo internacional, enfrenté el desafío de coordinar un equipo de trabajo y liderarlo en un momento en el que se definía su subsistencia en el tiempo.

A nivel funcional, y dada la situación de “caos” tanto externo como interno de la organización, no contaba con respaldo, pero surgió este soporte y contención de un grupo que no esperaba...”mis pares”.

Este grupo se conformaba por cinco profesionales con similar nivel de responsabilidad, pero a cargo de otras unidades de negocios dentro de la misma empresa, ubicados en distintos puntos geográficos del país.

De allí nació la idea y los beneficios de “la red”, abierta, basada en la confianza, en el vínculo más que en el compartir un espacio físico, donde se compartan los conocimientos y aprendizajes, fundamentalmente los “errores” o “fracasos”. Lo sorprendente era que plantear mis necesidades de ayuda, generaba una respuesta instantánea de colaboración de la otra parte.

Cada uno de nosotros, distinto, pero con problemáticas similares, generaba circuitos de aprendizaje muy cortos, porque automáticamente “el experto” en una temática, planteaba la solución, los pasos para lograrlo y sus vivencias de haberlos transitado; y esto era replicado a velocidad en los otros puntos del país, adaptándolos, pero con una base en común, con el correspondiente impacto en la rentabilidad y el mejor aprovechamiento de la energía, por la baja exposición a la frustración.

A pesar de ser cada uno de nosotros un pilar dentro del sistema de cada unidad de negocio, funcionábamos como un sistema paralelo de apoyo, asesoramiento y liderazgo rotativo, basado en la tarea que “teníamos entre manos”.

Personalmente, esta experiencia fue una etapa de gran satisfacción personal, por la contención que sentía y de grandes logros profesionales, por el “salto” en el nivel de mis conocimientos, capacidades y habilidades.

- **En Forma Independiente**

En el momento de tomar la decisión de independizarme, uno de los puntos negativos a considerar, fue el dejar de ser parte de un equipo para trabajar en solitario.

En los primeros meses, la sensación de soledad era una carga importante y fue clave el relacionarme y buscar apoyo en asesores externos para paliar esta incomodidad que me afectaba tanto a nivel personal como profesionalmente.

A partir de allí, comencé lentamente a desarrollar una red de contactos, tanto de profesionales de mi misma profesión como de otras disciplinas.

Esto me permitió compartir experiencias, consultar dudas y pedir colaboración que excedían mi experiencia.

Adicionalmente, un beneficio que no contaba y que obtuve, fue el alto grado de recomendación de mis servicios que se generó por medio de la red y la invitación a participar de proyectos especiales con el crecimiento profesional que estos implican.

- **Como parte de un equipo consultor**

Hace algunos años, un asesor financiero me convocó para asesorar, en forma conjunta, a un cliente.

Su función era de “coach” del empresario, acompañándolo en la organización de la empresa y brindándole un asesoramiento integral.

Habían comenzado el proceso de organización de la empresa, comenzando por el rediseño del organigrama y las funciones claves, desarrollando luego un tablero de gestión de resultados.

La empresa contaba, además, con un estudio externo que realizaba las funciones contables e impositivas.

Durante el proceso de “reflexión asistida”, surgió la necesidad de “darle forma” al sector comercial, generar y comunicar información y mecanismos de control en el área y definir acciones para su potenciación.

Este vínculo y forma de trabajo, persistió por unos tres años, con comunicación constante, reuniones en común con el cliente y el equipo de consultores, planes y proyectos consensuados que culminaron en excelentes resultados económicos para el cliente y desarrollo sustentable para todos aquellos que participamos del proceso.

8. Conclusiones

El presente trabajo ha tenido como propósito específico manifestar una posibilidad de ejercicio profesional real, concreta y diferente para el profesional en ciencias económicas.

Hemos intentado explicar y explicitar los motivos y razones que aún hoy nos llevan a generar un sistema de trabajo aislado que en definitiva provocan una migración del valor hacia otros sistemas y no solo deterioran el nuestro, sino que lo privan de integrarse y enriquecerse con y junto a otros sistemas.

Fruto de esta introspección hayamos algunas de las claves necesarias para cambiar el modelo mental desde el cual nos situamos ante nuestro trabajo y el cliente y fruto del cual ofrecemos nuestro servicio.

El proceso de recuperar el valor de nuestra formación y la implicancia particular que tiene el conocimiento en nuestro objeto de estudio y aplicación –la pyme– nos llevó a trazar el camino que debemos transitar para trabajar bajo el “sistema de red” propuesto.

El ejercicio bajo esta modalidad decantan y decantarán mínimamente en los siguientes cuatro roles para los profesionales en ciencias económicas:

Rol 1: Experto técnico, quien con su intervención resuelve directamente los requerimientos y problemas que el empresario dueño, el máximo ejecutivo o los empleados autorizados de la organización solicita.

Rol 2: Asistente facilitador para el desarrollo de las habilidades, conocimientos y experiencias que incrementan la capacidad actual aplicada del máximo ejecutivo-fundador de la organización.

Rol 3: Diseñador de la organización de la pequeña empresa, facilitador del ajuste permanente y sistemático entre las capacidades del máximo ejecutivo, la complejidad requerida del órgano de gerencia y el comportamiento de la organización, particularmente durante las transiciones del cambio de tamaño.

Rol 4: Facilitador de la integración de otros profesionales, tales como ingenieros, abogados, psicólogos, sociólogos, etc. que mejoran el desempeño requerido del órgano de la gerencia de la organización y la creación de la eventualmente necesaria dirección no ejecutiva para la segunda transición organizacional antes citada⁽²³⁾.

Tomando fuerza del título que le otorgamos al trabajo, estamos convencidos de que el desarrollo será profesional y sustentable para todos los participantes del sistema que trabajen convencidamente bajo este modelo mental.

Pymes, empresarios pymes, y profesionales percibirán todos aquellos beneficios que mencionáramos en la introducción y que pueden resumirse en:

- ü Desarrollo profesional.
- ü Capacidad de generar soluciones a problemáticas.
- ü Sustentabilidad en el tiempo

En definitiva de esto se trata trabajar bajo el “*sistema de red*”, alcanzar una dinámica y metodología trans-disciplinaria que, en el caso de las pymes en particular, se pueda traducir eventualmente en un formato de asociación no vinculante conformado por un equipo de profesionales autónomos de distintas disciplinas en el órgano de la asociación.

²³ Idem nota 14.