

ALTA DIRECCIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS: LA IMPORTANCIA DE POSEER UN MODELO QUE AYUDA A SU GOBIERNO¹ (resumida)

Una entidad financiera española con red de oficinas en todo el territorio nacional aprobó en su Comité de Dirección, presidido por el Director General, un plan para seleccionar, incorporar y formar, a jóvenes licenciados que en dos o tres años serían los futuros Directores de Sucursales. Se consideraba una operación muy importante. No sólo por estimar estos puestos como fundamentales para cuidar y potenciar el Negocio de la empresa. También porque a medio y largo plazo la Estructura Directiva de la empresa -Directores de zona, Directores regionales y Alta Dirección-, estaría formado en su mayoría por los mejores de entre ellos. Se nombró responsable directo de este plan y su seguimiento al Director de Formación, que dependía del Director de Recursos, el cual a su vez, reportaba al Director General.

Ayer, el Director de Formación tuvo la noticia de que unos de estos jóvenes que llevaba dos años en la entidad, había sido fichado por una empresa de la competencia. Mala noticia; era uno de los mejores chicos. Sin embargo, tampoco era desesperante. Aunque se esperaba obtener 25 futuros directores de dicha promoción y la selección había sido extremadamente cuidadosa, incorporaron al grupo 50 personas previendo que algunos de ellos abandonarían y otros no evolucionarían finalmente respondiendo a las expectativas. Todo estaba controlado. Tal como marchaban las cosas no consideró necesario molestar al Director de Recursos para informarle inmediatamente del hecho. Por supuesto, el Director General no se enteraría hasta mucho después, cuando se presentara el balance del proyecto.

En otra empresa mucho más pequeña, el Director General y dueño de la misma ha tenido un día aciago. Desde que fundó su negocio hace siete años hasta la fecha, las cosas le han ido francamente bien, tanto en volumen de facturación como en rentabilidad. Empezó sólo, la plantilla ha aumentado hasta los once empleados y las expectativas de crecimiento son excelentes.

¹ Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.

Preparada por el Profesor Manuel González-Toruño.

Copyright © Diciembre 2000. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la autorización, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla

Revisión 01/2003

Hace un año tomó una decisión encaminada a apuntalar el esperado crecimiento. Aunque estaba contento con sus empleados, era consciente de que se trataba de un grupo de buenos comerciales y algún administrativo que desempeñaba muy bien su función, pero que carecían de la formación y aptitudes para ocupar puestos de mayor responsabilidad. Si deseaba seguir creciendo necesitaba incorporar a alguien de mayor nivel, una persona más formada en la que pudiera delegar con cierta autonomía algunas responsabilidades y de la cual pudieran depender, en el futuro, otras personas.

Tanta ilusión puso en esta operación, que se pensó muy bien lo que deseaba y los criterios de selección. Incluso pidió consejo a otros empresarios amigos que habían pasado con éxito por este proceso. Tras seleccionar e incorporar a una persona joven y formada que le pareció adecuada, durante el último año ha dedicado gran cantidad de su tiempo a la formación y desarrollo de esta persona, -pese a las muchas demandas que en otros aspectos le exigía la gestión de la empresa-, consciente de que era una apuesta importante para garantizar el crecimiento. Cuando ésta persona le ha comunicado hoy la noticia de que se marchaba a otra empresa, se le ha venido el mundo encima. El caso es que entiende tanto las razones personales como profesionales que le han llevado a tomar la decisión, hasta el punto de que piensa que él en su lugar hubiera hecho lo mismo. Sin embargo, para él, ha sido un varapalo tremendo. No sabe qué le pesa más, si el tiempo empleado en esta operación que ya no será recuperable, o el hecho de que pensando en el futuro, es consciente de que tiene que volver a intentarlo, pero hay otros muchos proyectos aplazados. En todo caso, pensaba que debería estar ya en otro nivel de problemas.

Ambas situaciones tienen algunos aspectos comunes. Son operaciones de gran importancia para cada entidad. La decisión ha sido tomada por las personas que ostentan la máxima responsabilidad ejecutiva sobre la misma. Y lo han hecho cumpliendo con lo que acertadamente entienden que es una de las tareas fundamentales de su trabajo: diagnosticar la situación actual, pensar en el futuro que quieren para sus respectivas empresas y tomar decisiones encaminadas a que el mismo se cumpla.

Evidentemente, también hay diferencias notables. En el primer caso, la ejecución no ha tenido que llevarse directamente por la Dirección General, sino que ha podido ser delegada; por otro lado, aunque la operación es fundamental para ambas empresas, en la primera de ellas el proceso se repite cada año convirtiéndose en cierto modo en una operación ordinaria. Finalmente, las consecuencias de un fallo en uno u otro caso no tienen el mismo impacto ni en el trabajo de la Dirección General ni en la evolución de la empresa.

Podríamos poner cientos de ejemplos en este sentido. Por citar sólo uno más, en numerosos negocios de venta o atención al público como restauración, hostelería, venta al por menor de ropa u otros productos, etc., la ubicación adecuada de cada local es una operación clave que, como tal, es especialmente cuidada.

Aunque es importante acertar siempre, no es igualmente vital cuando una empresa tiene 150 establecimientos y se trata de abrir el 151 que cuando la empresa tiene dos y está dando el salto al tercero. No sólo porque un fracaso impacta de modo más notable en la cuenta de resultados de éste último, sino porque también tendrá otros efectos: afectará seriamente a las posibilidades de obtener financiación para nuevas aperturas; el efecto desmoralizador en los directivos y resto de empleados de la incipiente empresa puede ser mucho mayor, y un largo etcétera de consecuencias.

Podemos afirmar que el gobierno de una pequeña empresa es sumamente delicado. En las grandes empresas, determinadas operaciones que por su importancia podríamos calificar como estratégicas, se convierten en ordinarias y pueden ser gestionadas por un sólido equipo directivo. En las pequeñas sucede muchas veces lo contrario: operaciones aparentemente ordinarias – la firma de un contrato de financiación, la contratación de un directivo, el traslado a una nueva sede- se convierten en estratégicas y requieren máxima atención de la Alta Dirección, ya que errar en cualquiera de ellas puede tener graves consecuencias para la vida de la empresa.

¿Pero es que esas pequeñas también son empresas?

Es posible que los ejemplos citados de pequeñas organizaciones –una empresa de once empleados y otra con tan sólo tres locales abiertos al público- se antojen a muchos como extremos y pueden pensar que carecen de interés. Desde luego, hemos de reconocer que no son las empresas de las que se habla en la prensa económica. Tampoco en el mundo académico se las suele citar mucho: ni en los libros de gestión, ni en la mayoría de los **casos** que se utilizan en las escuelas de negocio que emplean como herramienta pedagógica este método. Pero no cabe duda de que son verdaderas empresas. Y lo que es innegable es la importancia de las mismas en cualquier economía avanzada por múltiples razones: por su importancia numérica, por la cantidad de empleo y PIB acumulado que globalmente generan y porque bastantes de ellas son el embrión de lo que pueden llegar a convertirse en empresas mucho mayores. Quizás una simple tabla de datos sea suficientemente explícita. Valga la siguiente, para justificar la primera de las razones aducidas, su importancia numérica: