

# CÓMO HUNDIR A SU PYME

(o salvarla si prefiere)

---



El modelo organizativo de management ha sido concebido para satisfacer los deseos y las necesidades de las corporaciones pero, por distintas razones, es también el modelo que utilizan las Pymes.

Sin embargo, resulta nefasto para ellas porque no responde a sus circunstancias, ni a sus propias exigencias.

Una de las causas claves de esta inadaptación radica en sus **diferencias de objetivos**. Las corporaciones están enfocadas al mayor rendimiento financiero para accionistas anónimos, es decir al **valor bursátil**. Las Pymes tienen propietarios identificados y sus objetivos entrañan la **continuidad y permanencia en el mercado**.

Los objetivos de las corporaciones son, por consiguiente, a corto plazo, puesto que si no dan un nivel de beneficio a sus accionistas que les resulte atractivo, se irán con sus inversiones a otra parte. **Los accionistas de las corporaciones no destacan precisamente por su gran paciencia**. Quieren el máximo y lo quieren cuanto antes.

Basta con ver la volatilidad de los títulos bursátiles de grandes empresas, que fluctúan notablemente porque su presidente ha sido hospitalizado (Apple), porque el nuevo producto no parece ser lo que esperaban los analistas del sector (Microsoft Surface), porque han perdido un contrato notorio (Sacyr) o porque los asiáticos han agitado algún espantapájaros.

**Los objetivos de las Pymes se sitúan a más largo plazo**. Son capaces de renunciar a puntos de rendimiento como inversión para el futuro, o por circunstancias del mercado. **Sus propietarios no van a retirar sus inversiones con una simple llamada a su bróker, como ocurre con las corporaciones**.

**En las Pymes la persona más importante, porque proporciona oxígeno económico, es el cliente. En las corporaciones, es el accionista**. Es a él que conviene mimar. Al cliente se lo ganan con artillería publicitaria pesada y gran presencia en la distribución.

**A objetivos diferentes: caminos diferentes**. A marco temporal diferente: estrategias distintas.

Las **corporaciones** se apoyan, para su éxito comercial, en el **poder de la marca**. Las Pymes no pueden competir en **presupuestos publicitarios** ni en **poder de negociación** con la distribución. Sin embargo las corporaciones son comparables a un petrolero: tienen mucha inercia y no pueden cambiar de rumbo como lo haría un barco pesquero.

Dónde las corporaciones luchan con su poderío y sus pesados ejércitos, **las Pymes han de usar flexibilidad, creatividad, adaptabilidad y personalización de la oferta al cliente.**

Las primeras usan tanques, las segundas han de contar con la caballería ligera. Afortunadamente no luchan cara a cara, el mercado es el territorio por conquistar.

Los requisitos en materia de gestión del personal presentan también muchas diferencias. **En una corporación, el personal es una variable de ajuste.** Sólo algunos puestos estratégicos pueden considerarse como fijos. Ellas tienen acceso a un mercado de empleo muy amplio y su nombre, o marca, actúa sobre los candidatos como la luz sobre las mariposas.

Pero como **sus trabajadores son de quita y pon**, han de adoptar un modelo de gestión que les permita quitar y poner con gran facilidad, es decir que los procesos, las funciones y las tareas han de quedar definidos con la máxima precisión, de tal manera que los puestos de trabajo no dependan de las personas que los ocupan. Lo que podríamos llamar una **organización process dependant y no people-dependant.**

Por esta razón no les interesa un verdadero **trabajo en equipo**, pues involucra más personalmente a sus miembros perdiendo la corporación facilidad de movimientos o sustitución de empleados. Razón por la que mantienen una organización en la que todo está centralizado. No se puede delegar autonomías a trabajadores que los financieros podrían pedir despedir de un mes al otro.

El asunto de la edad es algo similar. **A las corporaciones, no les vienen bien trabajadores con experiencia**, capaces de analizar el porqué de las decisiones y en busca de lógica y racionalidad. Curiosamente los trabajadores de más edad, gracias a los conocimientos y experiencia adquiridos, son los más susceptibles de querer cambiar las cosas - entiéndase el modelo de trabajo. Le modelo corporativista antepone por necesidad la maleabilidad y el sometimiento a las normas, que se pueden juzgar incoherentes o absurdas si no las relacionamos con la meta que es maximizar a corto plazo los dividendos a los accionistas.

Por esto también su departamento de "**Recursos Humanos**" (un nombre adecuado en su caso) busca justificar un R.O.I. positivo en todas sus acciones, las formativas en particular. Porque el retorno ha de ser en el mismo plazo que el que pone el accionista, es decir: corto.

**Las Pymes se encuentran en condiciones bien distintas.** Preocupados por la continuidad, disponen de inversores mucho menos volátiles, y teniendo bastante menos atractivo en el mercado del empleo, en lugar de comprarse "talentos", deben gestionar con otras bases.

Han de invertir en la **capacitación de su personal** quien deberá adquirir dentro la parte más importante de sus competencias. Perder a un trabajador formado, experimentado y competente es un drama. Tanto por la pérdida de inversión como por la hipoteca sobre crecimientos futuros que representa.

**Las Pymes no pueden competir en la caza de talentos, deben forjarlos ellas mismas.** Y cuando tienen a una persona competente, deben cuidar a que permanezca, motivada, en la empresa. Puesto que la continuidad con crecimiento es la meta, el cliente es clave y **los trabajadores con capacidad de pensar, razonar, replantear los métodos de trabajo, son una bendición.** Estas

cualidades maduran con la edad y las Pymes deberían de tenerles consideración. No lo suelen hacer porque copian el modelo corporativista (que dispone de poderosos medios de difusión) sin haber analizado que los objetivos y condicionantes del negocio son totalmente diferentes, cuando no opuestos.

Estas diferencias implican el adoptar un modelo de gestión del personal también diferente. Lo que más necesitan las Pymes, sólo el factor humano puede aportárselas. **El factor humano, elemento muy molesto para las corporaciones, es también la principal ventaja con la que han de contar las Pymes.**

Las Pymes necesitan un modelo propio de organización que dé mayor prioridad al cliente y al personal. Un modelo adaptado a sus objetivos y a su tesitura.

Para devolver al ser humano su función creativa y su capacidad adaptativa, es necesario replantear las estrategias. Es fundamental eliminar los principios que sólo sirven a los propósitos de las corporaciones, lo que implica:

- descentralizar y distribuir autonomías para apoderar al personal,
- colocar las personas por encima de los procesos,
- renunciar a los manuales de descripción de puesto, a la Dirección Por Objetivos y al reparto de tareas.
- olvidarse del R.O.I. en las acciones formativas y sustituirlo por un valor estratégico y, por tanto, más cualitativo,
- aportar sentido al trabajo como factor motivacional,
- dejar de considerar al personal como un recurso y pasar a verlo como un *partner* del negocio.

Cambiar el modelo implica cambiar las dos partes que lo componen, es decir: la estructura y los valores.

Si los directivos siguen dirigiendo su Pyme como si fuera una corporación, pronto se quedarán sin empresa. Habrá desaparecido o pasado bajo el control de una corporación.