

La empresa centralizada

Juan Pablo de la Guerra de Urioste

El tratamiento de agua en el mundo ha ido creciendo debido a la escasez de agua. Es necesario duplicar la cantidad de agua potable para el 2025. Esto hizo surgir a Aqua S.A.C. hace 7 años, una empresa peruana, familiar, dirigida por su fundador desde el comienzo. La empresa se dedica al tratamiento de efluentes residuales. Esto es muy solicitado por las empresas hoy en día debido a las normas del estado para defender el medio ambiente.

En los últimos dos años la empresa ha ido creciendo de manera acelerada, sin tener la capacidad para poder responder a las exigencias del mercado. El gerente de la empresa ha logrado tener muchos contactos, esto ha permitido tener solicitudes de servicios de muchas empresas importantes del sector pesquero, minero y construcción.

Al ser esta una empresa familiar de dependencia en todas sus áreas solo de su gerente propietario, tiene muchos problemas de manejo, centrados en la desconfianza en los empleados, lo cual vuelve al gerente general un "hacelo todo" con todos los problemas que eso conlleva. Para poder solucionar este problema y poder responder al crecimiento del sector, el gerente decidió contratar algunas personas para que lo ayuden con las gerencias y así el dejar del solo tomar todas las decisiones. Algunas veces una compañía refleja el impulso empresarial de una persona, por lo general el fundador. En esos casos el director dominante eclipsa a los demás directores, aunque los directores sean capaces de ofrecer asesoramiento, el cual podría ser escuchado. (Tricker, 2010)

Fueron contratados, un gerente de administración y finanzas, un gerente de proyectos y un gerente de operaciones. Los cuales tienen capacidades, se han involucrado rápidamente con la empresa y están dispuestos a trabajar, adicionalmente especialmente dos de ellos gozan de mucha confianza del gerente. Sin embargo un año después no se han dado los resultados deseados para la empresa.

Resulta que el gerente general, pese a haber contratado nuevas personas para que asuman parte de su responsabilidad y pese al incremento en los gastos de personal de la empresa, aún no se hace un traslado de las responsabilidades y funciones a cada gerencia. Las gerencias no tienen capacidad de decisión en varios aspectos de su gestión con lo cual se generan varias demoras "cuello de botella". La empresa se retrasa en sus entregas, los nuevos gerentes no se despliegan adecuadamente y el resultado final: la empresa no crece como se espera.

Este problema se debe a la falta de formación en temas técnicos del gerente general quien no curso estudios de ningún tipo, a la inseguridad frente al futuro de la empresa y a la costumbre de ser el "hacerlo todo". Las consecuencias para la empresa se ven en el día a día y no permite un crecimiento de las áreas, si las responsabilidades y las funciones no están claras y además no son evaluadas constantemente, no se podrá hablar de un cambio significativo en la empresa.

A esto se suma el ausentismo del gerente general, quien por otros negocios y por haber contratado justamente a estos gerentes en mención, no está muy presente en la oficina. Son muchas las veces en que ante algunas decisiones o ante algunos procedimientos operativos, el proceso se detiene debido a que el gerente general no se encuentra.

Es difícil también que los gerentes se comprometan cuándo no tienen capacidad de decisión, cuando no tienen responsabilidad y funciones bien definidas, cuando su capacidad de innovar, y de crear nuevas maneras de manejar sus áreas. Un gerente así va a terminar buscando un lugar donde pueda encontrar un despliegue profesional real y no tan limitado. Un gerente no es un operativo es un gestor, y si le esta recortada significativamente dicha gestión, terminara frustrándose. Un líder carismático transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán. Así mismo induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional para demostrar valentía y convicción respecto de su visión. (Robbins y Judge, 2009)

Para que la empresa salga adelante deberá tener claras cual es la visión y misión de la empresa, esto es lo primero que debe de definir, a la par de esto se debería plantear un plan de cómo atender la parte interna de la empresa y la externa. Así mismo deberá hacer lo necesario para pasar de ser una pequeña empresa donde las decisiones están centradas en uno a ser una empresa grande donde las decisiones se van delegando en los distintos puestos de gerencia de la empresa y en los mandos medios. A la par de esto se deben de tomar las medidas necesarias para poder evaluar a los empleados por objetivos y metas y así poder estar seguro si están rindiendo o tomar las medidas correctivas del caso. El encargo de responsabilidades debe de estar acompañado por mayores niveles de autonomía, cuanto mayor es esta, más necesaria es la integración. (Gallo, 1997)

Es importante que el gerente general busque un equilibrio entre lo que el entorno exterior (clientes y otros agentes externos) y el interior (los empleados y la organización de la empresa), sin esto no se podrá crecer de una manera adecuada. Por otro lado es importante

que el clima laboral sea bueno y que cada quien sepa que tiene que hacer y pueda aportar desde sus cualidades en el crecimiento de la empresa, para esto es necesario que cada miembro se identifique con la empresa y tenga una línea de carrera dentro de la misma y un campo determinado de acción que le permita ser creativo, innovador y aportar desde sus conocimientos y experiencia. Involucrar a los directivos en la elaboración de la estrategia es un mecanismo básico de desarrollo de las capacidades directivas de la empresa. (Vila, 1997)

El gerente debe saber gerenciarse a sí mismo, teniendo orden en su desenvolvimiento en la empresa y debe de saber manejar sus tiempos, así como sus promesas y buscar que la empresa que representa cumpla las promesas a las cuales se ha comprometido. Así mismo debe saber gerenciar su red de contactos externa e interna buscando que esta se extienda por el bien de la empresa y así traiga nuevos proyectos a la empresa. Por último debe gerenciar su equipo teniendo claridad en lo que cada uno debe aportar para el bien de la empresa, es también de suma importancia, que cada miembro de su equipo sepa que se requiere de cada persona individualmente y a nivel colectivo, cuales son los estándares, normas y valores, como se espera que cada uno trabaje dentro del equipo: qué tipo de conflicto es aceptable y cual no, y como cada uno debe comunicarse. Es por cierto trabajo del gerente el asegurarse que todos tengan este tipo de conocimiento y que estén preparados para desenvolver su rol dentro de la empresa.

Existe lo que algunos han llamado el deber de dedicación que exige que los directores ejerciten un criterio independiente con sensatez diligencia y habilidades. Esto va de la mano

con su principal actividad que es la formulación de las estrategias y la elaboración de las políticas. (Tricker 2010)

Si queremos que una empresa centralista logre ser una empresa descentralizada y abierta a la realidad actual, se deben de dar muchos pasos, y los pasos se dan desde todas las áreas, pero la intención política de la gerencia es un paso muy importante.

Referencias

Comportamiento organizacional, Robbins y Judge, Pearson, 2009. Dirección corporativa, Tricker, The Economist, 2010.

Estrategia, planificación y actuación de los directivos, Dirección Estratégica, Vila, IESE, 1997.

Sucesión en la empresa familiar, Gallo, 1997, La empresa familiar IESE.