

Insuficiencia de técnicas en la gestión de la pequeña y mediana empresa

La falta de formación en el empresario conduce inexorablemente a la adopción de decisiones inadecuadas ● **Hacen falta un empresario y unos equipos directivos sensibles a la propia formación personal**

Don Andrés Fernández Romero analiza en dos artículos—hoy ofrecemos el primero—los puntos débiles de algo tan importante como es la pequeña y mediana empresa. El señor Romero es presidente del Centro Europeo para la Formación de Directores, entidad filial de las Cajas de Ahorro que, desde hace tiempo, se viene preocupando grandemente por el tipo de empresa antes citada.

La palabra estrategia es uno de tantos vocablos extraídos del vocabulario militar para su utilización en la empresa: como línea y "staff", objetivo y misión, etc. En su acepción empresarial, la estrategia es el conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un fin establecido de antemano, teniendo en cuenta la situación propia y la del entorno, la evolución prevista de los hechos y los medios reales y potenciales de los que se dispone para lograr el pretendido fin.

Cuando hace poco tiempo nos referíamos al porvenir de la pequeña y mediana empresa (YA, 2 de junio de 1977), hicimos una rápida evaluación de sus defectos y sus ventajas, sus amenazas y sus oportunidades, punto de partida necesario para toda acción estratégica. Hoy vamos a ocuparnos de los defectos, los puntos débiles de la situación actual, tanto desde el punto de vista humano, y mañana, desde el punto de vista técnico. Y vamos también a formular algunas recomendaciones sobre la posible actuación de las empresas pequeñas y medianas para corregirlos.

El principal punto débil de la pequeña y mediana empresa, en los momentos actuales, desde una consideración humana, es lo que hemos llamado insuficiencia de técnica de gestión. Y el principal punto débil actual, desde un enfoque técnico, es la insuficiencia de capacidad financiera.

Las pequeñas y medianas empresas suelen tener una insuficiencia de capacidad directiva, que se manifiesta en un desconocimiento por parte del propietario y de las personas que las dirigen de las técnicas modernas de ges-

ción y una falta de experiencia en la aplicación de estas técnicas.

No hay preocupación por la formación

Un análisis de las causas de esta situación nos llevaría a destacar las cuatro siguientes:

● Una falta de formación básica de partida en los empresarios y directivos, que tiene su origen generalmente en el hecho de que la empresa pequeña y mediana suele ser creada por personas de gran intuición y experiencia en productos, mercados o técnicas, pero sin una adecuación de sus conocimientos a las complejas decisiones que es preciso tomar hoy en día para dirigir una empresa.

● Una falta de sensibilidad a la formación permanente del directivo. Como el éxito suele acompañar en sus inicios a las pequeñas y medianas empresas, muchos empresarios y directivos entienden que no es necesaria una formación y actualización permanente, a la que suelen tachar de "teórica" y alejada de las realidades prácticas de la empresa.

● Incluso en los casos en los que se posee una formación básica de partida, o se adquiere esta formación posteriormente, muchos empresarios no consideran fundamentales los gastos en la formación propia y la de su personal, por entender que son gastos de tipo sueltuario.

En situaciones con dificultades financieras o económicas, los gastos de formación del personal suelen ser los primeros que se suprimen en el presupuesto de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, para atender a otros gastos o inversiones que se consideran más rentables (y que de hecho lo son a corto plazo).

● La formación directiva en las complejas técnicas modernas no encuentra siempre su oportunidad de aplicación en la pequeña y mediana empresa. Solamente ciertas técnicas, las más fundamentales, tienen cabida en el funcionamiento diario de una empresa mediana y pequeña.

Inconvenientes y estrategias de recambio

La insuficiencia de preparación que caracteriza (hablando en términos generales) al empresario y directivo de la pequeña y mediana empresa, y que se traduce en la falta de técnica de su gestión, conduce inexorablemente a la adopción de decisiones inadecuadas. La decisión es la tarea fundamental del directivo. La decisión no puede basarse solamente en la experiencia y en la intuición, requiere contar con suficientes informaciones y aplicar técnicas apropiadas.

Las decisiones inadecuadas, es decir, las decisiones que no contribuyen a alcanzar los objetivos que la empresa se ha trazado, son también causa de una inferioridad de la empresa pequeña frente a la competencia que le plantea la empresa grande, o aquellas otras empresas pequeñas que cuentan con personal mejor preparado.

La estrategia que la empresa puede adoptar es una consecuencia directa del análisis hecho sobre las causas de lo que hemos calificado el principal defecto humano de la empresa mediana y pequeña: su falta de técnica en la gestión. Y no es otra cosa que la elaboración y la ejecución de un plan de formación personal que permita al empresario y directivo, por lo menos, conocer qué es lo que hay que hacer, aunque no sea él el que tenga que hacerlo, ni tampoco sea probablemente oportuno que la empresa lo haga en todos los casos. Se trata de una formación que comprenda también, y sobre todo, aquellos aspectos que pueden ser utilizados en el futuro, cuando la empresa alcance un grado superior de desarrollo.

La adopción de esta estrategia, la preparación de un plan de formación personal, presenta algunos inconvenientes. Por ejemplo: La falta de tiempo para la formación; la falta de dinero para la formación, y la falta de oportunidades de formación.

Cabe decir que es imposible eliminar el primer inconveniente si no se es sensible a la necesidad de contar con la adecuada formación para tomar las decisiones más convenientes. Es verdad que el pequeño empresario tiene poco tiempo, absorbido por el desempeño de numerosas tareas técnicas, comerciales y financieras. Pero también es verdad que el tiempo para la

formación puede encontrarse siempre que se realice un adecuado "planning" personal de distribución de tiempo, jerarquizando las tareas a desempeñar. Un estudio concienzudo de la distribución personal del tiempo permitirá, probablemente, encontrar tareas delegables, incluso con el escaso personal con que cuenta la pequeña y mediana empresa, para dedicar tiempo a la formación propia.

Lo mismo ocurre con la posible falta de dinero para la formación. La formación puede ser modular; existen muchos posibles planes de formación de muy diverso coste. También habría que hacer un estudio que jerarquizase gastos e inversiones, que son de mucha menor importancia para la marcha de la empresa y para el desarrollo personal que la formación.

La falta de centros que se dediquen a la formación es una realidad que desborda el marco de la propia empresa. Es verdad que en las grandes capitales españolas existen muchos y bien dotados centros de formación empresarial.

Ya no es tan fácil encontrar oportunidades de formación en otras ciudades o poblaciones de

escasa solera industrial. Pero es verdad también que una condición básica para que los organismos públicos o las entidades privadas se ocupen de la formación en estas poblaciones en que existen un empresario y unos equipos directivos sensibles a la propia formación personal.

Andrés FERNANDEZ ROMERO

Presidente del Centro Europeo para la Formación de Directores.