

La Pirámide Orientación / Gestión / Operación y el Ciclo de Vida de la empresa (*).

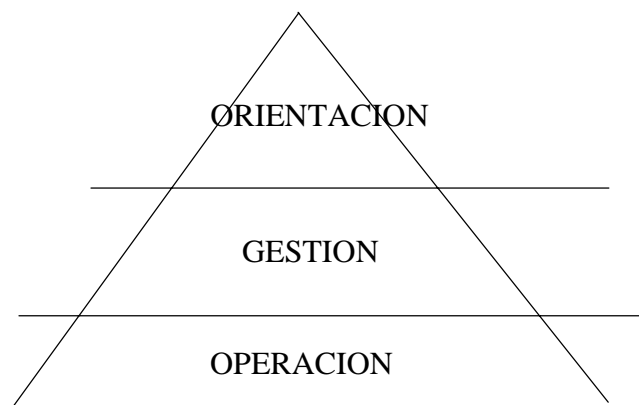
Por: Mariano Ramos Mejía

Vamos a utilizar el modelo de la Pirámide Orientación – Gestión - Operación para describir las responsabilidades básicas operacionales, puntualizando las tres actividades nucleares que desarrollan - o deberían desarrollar - en cualquier empresa los integrantes de la misma en general y el grupo directivo o gerencial en particular, independientemente de su tamaño o grado de desarrollo.

Es decir, que ésta no es una visión de la empresa meramente funcional, que describe las funciones, tareas o áreas de actividad que en ella se desarrollan, sino que hace a la comprensión de las responsabilidades básicas de la administración para que ésta funcione apropiadamente.

La pirámide que proponemos proporciona una visión sistémica del entorno organizacional, dado que a partir de la misma se analiza la problemática de la conducción de la empresa en su totalidad, globalmente y tratando de favorecer distintas perspectivas.

Pirámide Orientación - Gestión - Operación



Empezando por la base, encontramos la **Operación**. Efectivamente, en toda empresa sus integrantes actúan en la Operación; esto es, "hacen cosas". Algunos de ellos exclusivamente operan (los "operarios") realizando actividades planificadas al detalle, generalmente por otras personas, y que son necesariamente rutinarias y repetitivas, con estándares y normas estrictas de cumplimiento. Pero desde una perspectiva amplia, todos los integrantes de la organización operan en sus funciones específicas: desde los empleados hasta los máximos directivos de la empresa.

En el segundo nivel encontramos la **Gestión**. Gestión es, básicamente, la actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Pero Gestión implica también reflexionar o recapacitar sobre los logros alcanzados en la consecución y aplicación de esos recursos. Así, la

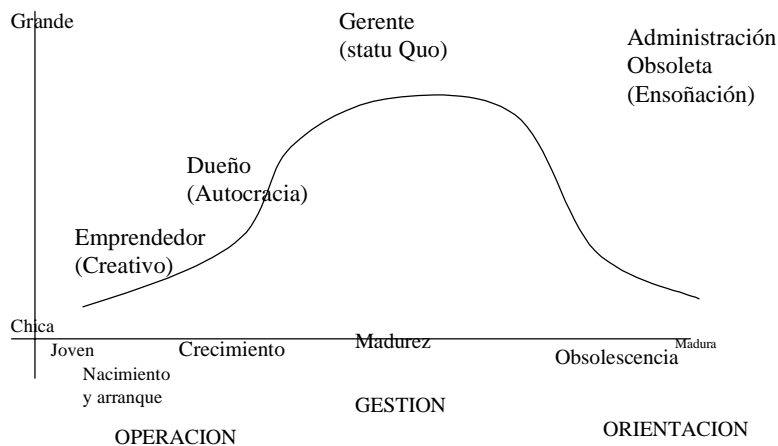
Gestión está vinculada primordialmente con la Administración, de donde se nutre con la información necesaria para arribar a sus conclusiones.

Y si bien la Operación está presente en toda la organización, por pequeña que ésta sea, también lo está la Gestión, aunque a veces con grados de desarrollo y complejidad diversa.

El ciclo de vida de la empresa.

El **ciclo de vida de la empresa** se grafica con una curva de Gauss, donde, como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia previa a la desaparición y muerte. Mediante este modelo podemos analizar tanto el ciclo de vida de una organización, la de los productos por ella desarrollados, como también el de las personas que integran dicha organización.

El ciclo de vida de la empresa.



Al observar la curva del ciclo de vida y relacionarla con nuestra pirámide, podemos decir que en el comienzo de toda empresa **el énfasis se pone fundamentalmente en la Operación**. Efectivamente, en todo lanzamiento de una empresa o actividad, el impulso inicial está dirigido primordialmente a "hacer". En esta etapa, la figura dominante, a la que denominamos en la gráfica "**el emprendedor**", está ocupado y preocupado porque su idea, producto, concepto o empresa, se compruebe en la práctica y se imponga como una visión generalizada y compartida. Esta etapa está signada antes que nada por un proceso de prueba y error, donde priman la incertidumbre, la creatividad, los riesgos y el aprendizaje. Prácticamente se desconoce la administración y la gestión, y no existe una preocupación en principio por la asignación de los recursos; es decir, por los costos.

Dado que lo importante en esta etapa es conseguir el reconocimiento de la idea, si la idea, producto, concepto o empresa logra el reconocimiento del contexto, automáticamente justifica los costos incurridos.

En esta etapa la empresa está dirigida totalmente al mercado, y la conducción suele ser personal y sin delegación.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Una vez que la idea se ha impuesto y pasa a la fase de crecimiento, empieza a requerir una administración. La complejidad de la operación crece y con ella se agiganta la necesidad de contar con registros y archivos. Es entonces cuando aparecen los sistemas, las normas y los lenguajes particulares de administración y contabilidad. **Y con este aumento de la complejidad aparece la Gestión.**

Es decir que la Gestión comienza básicamente como la administración de la actividad, su organización y su registro ordenado para que puedan sacarse conclusiones: qué se vende, dónde se vende, cómo se vende, a quién se vende, quién debe, quién paga, a quiénes debemos, etcétera. Con la Gestión, la idea del emprendedor (primera etapa) se amplía, se hace conocer y crece. Se administra la complejidad, se sacan conclusiones de lo actuado y se comienzan a fijar algunos objetivos de corto y mediano plazo, a “pronosticar” el futuro.

La Gestión cubre la etapa del Crecimiento de la empresa, en la que predomina la Administración, que al comienzo suele ser personal y autocrática, y se pone énfasis en la eficiencia, dado que al imponerse la idea original se asume que ya “se conocen las formas de hacer las cosas” y por lo tanto se tiende a repetir las “claves del éxito”. El personaje del emprendedor se reemplaza por el del “dueño”, quien está convencido que sabe cómo se deben hacer las cosas para triunfar, y por lo tanto empieza a abandonar el pensamiento emprendedor.

Con la madurez de la empresa y al profesionalizarse la administración, se tiende a la maximización de la eficiencia, pero también se generaliza el temor al error y la tendencia a mantener el confort y las estructuras formales. La figura dominante es el “gerente”, y **en esta etapa se empieza a pensar en el futuro.**

La siguiente etapa es la que denominamos Obsolescencia en la gráfica.

Una característica observada en muchas empresas en esta etapa es que, habiendo alcanzado el éxito de la idea, y a partir de allí el crecimiento y el desarrollo de la empresa, se empieza a confundir la realidad del medio con la realidad de la empresa.

En esta etapa muchas veces se supone: “**Afuera todo debe seguir igual**”, y se trata de “repetir lo mismo”, **se deja de prestar atención al mercado** - es decir, se permite que los otros actúen - y la empresa se encuentra desorientada, con una administración **impersonal**.

La Orientación.

Para superar esa crisis y fundamentar realmente el crecimiento, alargando y manteniendo este período del ciclo de vida, se requiere la tercera función que mostramos en la Pirámide y que denominamos **Orientación**.

Tradicionalmente se ejemplifica la función de Orientación con la del vigía del barco, si imaginamos a la empresa como a un barco que debe conducirse a buen puerto (o sea, cumplir con los objetivos previstos).

Imaginemos un barco de vela, en el que podemos ver al vigía subido al palo mayor, rodeado de soledad y dedicado exclusivamente a la observación del horizonte.

Si miramos al barco en su conjunto, veremos una multitud de gente “operando”, desde los que limpian la cubierta y ejecutan todas las tareas necesarias para la navegación, hasta los que están durmiendo en sus camarotes esperando cumplir a posteriori con su guardia.

También podemos observar al capitán con sus oficiales, analizando y manteniendo el rumbo, asignando las prioridades y administrando los recursos.

Es decir, “gestionando”.

Pero en realidad, unos y otros dependen del vigía, que observa el horizonte, indica por donde se aproximan las tormentas y señala el rumbo a seguir y los eventuales

cambios, para finalmente llegar a buen puerto. La función de orientación es la que corresponde a la Planificación.

Porque **planificar es determinar el rumbo a seguir, luego de un detallado análisis de la empresa y del contexto, con el tiempo necesario para prevenir las amenazas y vislumbrar las oportunidades, en un ambiente calificado, tomando las decisiones que permitan anticiparse a los problemas, en un proceso interactivo que debe involucrar a toda la organización, puesto que la compromete.**

Vamos a cerrar este artículo con algunas preguntas para dejarlo pensando.

¿En que momento del Ciclo de Vida descripto usted cree que se encuentra su empresa?, y, por otra parte, su personal y usted mismo, ¿cuánto dedican de su tiempo a la Operación? ¿Y a la Gestión?. Finalmente, ¿dedican algún tiempo a la Orientación?

Si la respuesta es afirmativa, responda: ¿Cuánto de su tiempo?

En la mayoría de los casos se da que una buena parte del tiempo está dedicado a la Operación, un poco a la Gestión y nada o casi nada a la Orientación.

Y si repasa los temas pendientes que está manejando hoy, verá que ocurre algo similar. Seguramente encontrará alguno que tiene que ver con la Orientación, pero que está postergado por la necesidad de seguir operando.

Dicho de otra forma, el tiempo de lo importante está siendo ocupado por lo urgente.

Volveremos próximamente con otras reflexiones de Pensamiento estratégico.

Fuente: Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales, por Héctor Alberto Faga y Mariano Ramos Mejía, Capítulo 6, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.