

Empresa de Familia: experiencia en gestión de conflictos.

XIII Congreso Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa

“PyMES: emprendimientos e innovación”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 29 y 30 de junio de 2017

Autores:

Dra. C.P. Marcela Montes de Oca

Dr. L.A. Ramiro Ingrassia.

Índice

Problemática

Planteamiento de Objetivos

Metodología

Resultados

 Distribución de roles empresariales del núcleo familiar

 Estructura Organizacional

 Planificación propuesta

Conclusión

Referencias Bibliográficas

Problemática

En los últimos años, las micropymes experimentaron un movimiento “pendular”, comenzaron con un período de crecimiento importante a mediados del 2005, para luego, en la actualidad, enfrentarse a un escenario de crisis. De esta manera, la Gestión adquiere un rol preponderante, más aún, en aquellas empresas en donde la familia se reserva el control de la entidad.

En este último tipo de organización, las relaciones interpersonales de los miembros tienen una doble ponderación a la hora de la gestión del conflicto. Por un lado, se encuentran las relaciones propias del núcleo familiar y por otro, las establecidas por los roles organizacionales normales.

El paso de una “empresa orientada al producto” a una “empresa orientado al proceso” genera retos en la Administración dado que tienen que convivir equilibradamente dos tipos de sistemas: el núcleo familiar y la empresa.

Planteamiento de Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es la descripción de la situación organizacional familiar de una empresa cuya actividad comercial se encuadra en la “venta al por mayor de artículos de uso doméstico y/o personal”. A continuación, se expresan los objetivos específicos:

- a) Evaluar los distintos tipos de liderazgo,
- b) Identificar las fuentes de conflictos y su documentación
- c) Sugerir algunas alternativas para atemperar las problemáticas encontradas.

Metodología

La metodología del presente trabajo puede resumirse de la siguiente manera:

- (i) el marco contextual en el que se inserta el problema que se va a resolver: **Gestión de Empresas de Familia.**
- (ii) qué es lo que se sabe acerca del asunto en cuestión: ***las categorías de empresas familiares según la dinámica de las relaciones interpersonales del núcleo familiar, tipos de liderazgo según el miembro de la familia fundador, tipos de organizaciones.***
- (iii) que es lo que no se sabe: ***el conocimiento operativo derivado de la implementación de estrategias para la profesionalización de una empresa orientada al producto.***
- (iv) qué representaría (económica, social, tecnológica, y/o científicamente) que sepamos lo que no se sabe: ***Estas son las principales empresas micropyme que crecieron exponencialmente en el último quinquenio y son las generadoras de empleo.***

Materiales y Métodos (¿Cómo se estudia el problema?)

- i. Tipo de estudio: **observacional, transversal.**
- ii. Diseño del estudio: **estudio de caso: único y descriptivo**
- iii. Área de estudio: **empresa familiar de la ciudad de Rosario dedicada a la venta al por mayor de artículos de uso doméstico y/o personal.**
- iv. Métodos y recolección de datos:
 - Entrevistas en profundidad: **a los directivos y empleados**
 - Observación directa
 - Cuestionarios.

El presente informe se basa en la Observación Directa, para lo cual, se visitó todas las áreas de la Empresa: Local minorista, expedición y facturación, almacén

y sector compras. Luego se realizó una entrevista en profundidad al titular de la empresa sobre las diversas problemáticas de la organización. Los ejes temáticos de la entrevista fueron los siguientes:

- ✓ Conformación familiar
- ✓ Liderazgo
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Área Personal

Resultados

Por un lado, los miembros fundadores, en sus respectivas áreas, controlan personalmente la operatoria diaria de la organización. El padre de familia se ocupa de la jefatura en el área ventas y su segundo hijo del área de compras. Un tercer hijo, quien no pertenece al núcleo fundador, está a cargo del sector expedición. En ninguna de las áreas anteriores hay delegación o descentralización. Por tal motivo, los problemas se concentran en cada uno de los directivos anteriores y cada cual por separado asume distintos niveles de responsabilidad en sus funciones. Como resultado, las soluciones son asincrónicas y reactivas, es decir, sin planificación.

Sin embargo, la empresa ha crecido en los últimos años obteniendo como resultado una estabilidad significativa en lo comercial y financiero. Los conflictos típicos de empresas familiares se agudizan: conflictos con el padre y rivalidad entre los hermanos. Se realizó una mudanza a un local más amplio, aumentando la capacidad de stock y venta minorista. Además, comienzan los problemas en la dotación de personal y su calificación. Estas nuevas situaciones requieren de una gestión basada en la coordinación y no en el control.

Distribución de roles empresariales del núcleo familiar

La composición familiar es la siguiente:

El padre, socio fundador, está a cargo del área Ventas. Según la clasificación de Peter Leach, se lo puede encuadrar como 'Fundador – Propietario'. Aquellos pertenecientes a esta categoría son los que más identificados están con la empresa, pero son poco propensos a delegar las decisiones. Se caracterizan por un gerenciamiento intuitivo y basado en el control constante.

En segundo lugar, esta su hija primogénita, quién sólo posee las cuotas sociales y no pertenece a la Cumbre Estratégica. En la entrevista surge que podría ser un puente conciliador de los hermanos que están en la empresa, pero su negocio está fuera del ámbito de la misma.

Luego, el segundo hijo está encargado del área Compras. Según la clasificación antes mencionada, se los puede calificar como 'Fundador – Dirigente' con características de 'Propietario'. Los dirigentes, si bien basan su gestión en el control, son más propensos a integrar un equipo de trabajo, a delegar responsabilidades y alentar activamente la eficiencia dentro de la organización. Sin embargo, hay un grado de centralización en sus funciones y una supervisión directa constante.

También, el tercer hijo, está encargado del área Expedición. Este hijo no pertenece al grupo Fundador. Los hijos en las empresas tienen dos tipos de relaciones mutuamente excluyentes: conforman excelentes equipos de trabajo con el Padre; o, la fricción entre los roles empresariales y familiares llegan a tener consecuencias destructivas y catastróficas. En la empresa bajo análisis se da esta última relación, y se intensifica entre hermanos.

Además, el cuarto hijo, no pertenece al ámbito empresarial, pero tiene parte en las cuotas sociales.

Estructura Organizacional

La empresa bajo análisis es una Estructura Simple según las categorías de Henry Mintzberg (2003). La cumbre estratégica utiliza como mecanismo coordinador la 'supervisión directa'. Tiene todas las características propias de estas organizaciones: poco planeamiento, control directo de la operatoria, centralización, no posee tecnocracia ni línea media, el staff de apoyo actual se circunscribe a la Contadora, el flujo de autoridad es vertical y el núcleo operativo es informal con poca discrecionalidad en su desempeño.

Las ventajas de esta organización son:

1. Flexibilidad de adaptación al contexto económico,
2. Prevalece la intuición en el proceso decisional, lo cual permite la capitalización de la experiencia ante escenarios de incertidumbre. Además, se orienta a la búsqueda "agresiva" de nuevas oportunidades de negocios,
3. Los rendimientos son altos dado que son buenas para afrontar los riesgos comerciales.

En la presente empresa, se da un caso particular de la Estructura Simple: la *organización autocrática*. Cuando los jefes atesoran poder y evitan la formalización del comportamiento como una infracción a su mandar por voluntad. Por otro lado, existe una inquietud por parte de un miembro de la cumbre estratégica para planificar una nueva estructura variante de la Estructura Simple: la *firma empresarial*. Esta última, se caracteriza por la profesionalización y un aumento de la línea media, es decir, algunos niveles jerárquicos.

Estos últimos, fueron desapareciendo a medida que los conflictos entre los miembros familiares desgastaron su autoridad. En cada sector, están a cargo los miembros más antiguos que crecieron con la organización y su discrecionalidad se basa solo en la coordinación del flujo de trabajo.

El nivel operativo, es no calificado y se agrupan en las siguientes categorías (Koch y Campbell, 1994, p.22):

Los "agnósticos" son empleados que en cierta forma conocen los objetivos de la empresa, pero su trabajo está guiado por los propios; son pragmáticos y prácticos. Estos tienden a seguir las normas o costumbres que conforman el resto de los empleados como grupo de trabajo. En ninguna medida son "vagos" sino empleados desmotivados, todavía están en el campo de los "conformistas". Es decir, mientras la empresa pague sus sueldos y ellos trabajen tranquilos, no tienen mayor perspectiva.

Los "creyentes" son empleados que están dispuestos a que los objetivos organizacionales y los propios confluyan complementariamente. Están un poco más motivados, de alguna manera, buscan seguir la normativa en sus tareas de la empresa. Las "malas costumbres" en la realización de sus tareas son por desconocimiento de otra manera de trabajo no por el desgano o desmotivación.

La mayor cantidad de los empleados están en la agrupación "agnóstica", y no se encuentra ninguna relación con su antigüedad en la organización. En cambio, los pocos que pertenecen a la categoría "creyente", son la segunda generación de

empleados, es decir, son familiares directos de los empleados en el nivel jerárquico.

Planificación propuesta

El problema operativo de la organización bajo estudio, se expone a continuación a través de un diagrama causal (Senge, 2000).

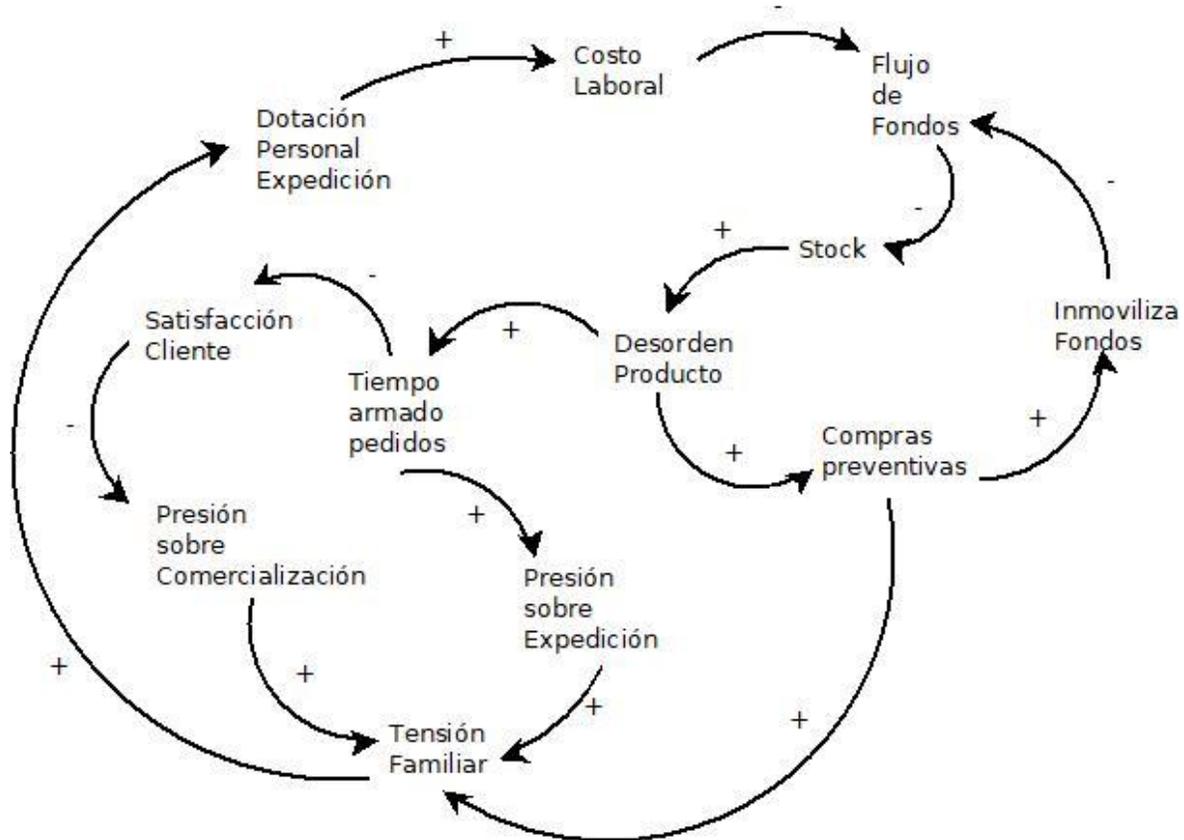


Ilustración 1: Problemática operativa. En la presente gráfica se ejemplifica un problema que origina la Tensión Familiar. Los signos (+) y (-) significan la proporcionalidad directa o indirecta respectivamente. A un crecimiento en el “Stock” hay un crecimiento proporcional directo en “Desorden Producto”; un aumento en el “Tiempo armado pedidos” hay un crecimiento inversamente proporcional con “Satisfacción Cliente”. Lo mismo ocurre, si disminuyen. *Fuente:* Elaboración propia.

La tensión familiar puede visualizarse como el resultado de la operatoria diaria entre los Sectores: Comercialización, Expedición y Depósitos. Por ejemplo, a mayor aumento del “Desorden Productos” (responsabilidad del Sector Depósito), mayor “Tiempo armado pedidos” (responsabilidad del Sector Expedición), y luego, disminuye la “Satisfacción cliente” (responsabilidad del Sector Comercialización), aumenta “presión sobre Comercialización”, y, por ende, aumenta la “Tensión Familiar”. Cuando aumenta la “Tensión Familiar”, aumenta la “Dotación Personal Expedición”, a su vez, aumenta el “Costo Laboral” de la organización, para luego, disminuir los “Flujos de Fondos”, los cuales disminuyen y tienen una relación inversa con el “Stock”. Y, en consecuencia, a una disminución del “Stock”, disminuye el “Desorden Productos”.

De esta manera, con la explicitación de esta problemática y sus efectos, se estudió la “desaparición” de la Línea Media y su inmediata construcción. En

consecuencia, se propuso: un plan de carrera dentro de la organización para la formación de “sub direcciones” que actuaran como “agentes de enlace”, el cronometraje de la preparación de pedidos junto con un Sistema de Premios y Recompensas, el análisis de la distribución física del Almacén para la mejora de la entrada/salida de la mercadería. Con los resultados parciales obtenidos con la implementación sucesiva de estos últimos, se estimularía la negociación entre los miembros de la familia. Se obtendría el tiempo necesario para la dilucidación de los intereses que subyacen en las posiciones a las cuales se ‘aferran’ cada uno de los integrantes del núcleo familiar. El aprendizaje, por parte de los directivos, en la delegación y descentralización de las decisiones es primordial para la reconstrucción de la Línea Media.

Conclusión

Los tipos de liderazgo ‘Fundador-Propietario’ y ‘Fundador-Dirigente’ plantean dos visiones de empresa: uno, la organización autocrática y la firma empresarial por el otro. Sin ‘agentes de enlace’ que permitan la construcción de puentes comunicación entre ambas visiones y la posterior conformación de la Línea Media como coordinadora de la planificación y control del flujo de trabajo, no permiten el establecimiento de la orientación hacia los procesos.

La documentación de las consecuencias de las acciones de cada uno de los miembros de la familia y la empresa, permiten dilucidar las fuentes de conflictos y su respectiva gestión.

Referencias Bibliográficas

- Koch, R. y Campbell, A. (1994). *Como despertar y reanimar a su empresa*. (s.l.): Biblioteca de Empresa.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes* (2da. ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Senge, P. (2003). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (1ra. reimp.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Slafer, G. (2009). ¿Cómo escribir un artículo científico? *Revista de Investigación en Educación*. (6). pp. 124-132.