



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Lic. En Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título

*La Empresa Familiar y la gestión de los conflictos:
Hacia un cambio generacional. (E.C)*

Alumno: María del Rosario Lattini mavilattini@hotmail.com

Tutor de Contenidos: C.P. Pablo Cogliati

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2016

ÍNDICE

	Página
Agradecimientos	3
Resumen	4
Introducción. Análisis de la empresa	5
Planteo de la problemática.....	9
Formulación de los objetivos	10
1.-Justificación de los motivos de elección de este caso y la importancia que tiene su análisis.	11
Marco teórico.....	12
Ciclo de vida de la empresa familiar.....	13
La comunicación en la empresa familiar. Su importancia.	15
Cambios generacionales y resistencia al cambio.	18
Profesionalización.....	21
Transición de la dirección. Suseción.....	23
2.- Diagnóstico situacional de la empresa “AMILCAR SALÓN DE VENTAS”	25
Organigrama de esta empresa	26
Relación con los clientes.....	26
Servicios que brinda.....	28
Productos comercializados.....	28
3.-Algunos problemas visibles	30
Metodología.....	31
Instrumento: Cuestionario.....	32
Resultados.....	33
Conclusión del cuestionario realizado	36
Propuestas de mejora	36
Conclusión	38
Anexos	40
Bibliografía	42

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por ser mi sostén en la vida,

A mi ángel por cuidarme, guiarme y acompañarme desde arriba,

A mis compañeros por caminar junto a mí en el transcurso de este ciclo,

A mis tutores Ana María Trottini y Pablo Cogliati por su tiempo y dedicación.

RESUMEN

Nos proponemos analizar la realidad de una empresa familiar, “Salón de Ventas Amilcar”, que cuenta con casi dos décadas de existencia y las consiguientes dificultades con las que se enfrenta, a través de un estudio de caso.

La familia que sostiene esta empresa puede funcionar de dos maneras muy contradictorias: como motor positivo para el crecimiento y la expansión de la empresa, debido a que de su éxito depende la seguridad económica de su propia familia y de ahí el temor al fracaso, pero también como hacedor de obstáculos debido a la complejidad intrínseca de toda relación familiar.

Si observamos el camino recorrido podemos notar un crecimiento paulatino y evidente que parece alcanzar un techo cuando aparecen los obstáculos que le son propios a este tipo de empresas: puestos de trabajo ocupados en función de la pertenencia a la familia y no a la capacidad, un ámbito de trabajo que a veces es una continuación del hogar, conflictos de diversa índole entre los miembros que son externos al trabajo, remuneraciones que surgen más de necesidades individuales que del mercado actual, entre muchos otros que podríamos nombrar.

Por ello analizamos cómo funciona su realidad actual teniendo en cuenta ventajas y desventajas, para concluir sobre qué aspectos interfieren en su desarrollo y crecimiento así como también posibles soluciones para superarlos.

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

“Salón de ventas Amilcar” es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Arroyo Seco, Provincia de Santa Fe, que cuenta con una trayectoria de 19 años a lo largo de los cuales, lo que empezó siendo una librería siguió incorporando nuevos rubros tales como juguetería, bazar, cotillón, marroquinería y kiosco.

La empresa se convirtió en líder en la ciudad y la región, reconocidos por la amplia cartera de productos que se comercializan, la calidad de los mismos y los precios accesibles con los que cuenta. El personal está capacitado y es responsable, con buena predisposición para el trabajo y el buen trato con el cliente.

Nace como empresa familiar en 1997 en un pequeño local de 200 metros cuadrados y empleando sólo a una persona. Poco a poco fue creciendo siempre manteniendo su esencia primera: la de la familia como cimiento fundacional. De esto deriva el objetivo primordial que es la continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.

Estos fines los lograron gracias al trato personalizado ofrecido por sus dueños, quienes trabajaron durante un largo período en atención al cliente, dándole así forma e imagen al negocio, siempre procurando satisfacer las necesidades de la creciente clientela.

Actualmente se los reconoce por haber alcanzado un gran posicionamiento en el pensamiento de los consumidores ofreciendo un servicio diferenciado que se consigue gracias al espacio logrado; los clientes no sólo encuentran lo que buscan sino que lo hacen en un lugar grato y ameno.

Todos estos factores condujeron a una gran aceptación además de la popularidad entre la población estudiantil de colegios circundantes y vecinos del lugar, lo que hizo posible su crecimiento. Durante los primeros 6 años, el “Salón de ventas Amílcar” fue desarrollando su nombre e imagen.

La apertura de un nuevo local en el año 2003 fue necesaria debido al aumento de la demanda. Este nuevo espacio está ubicado en una zona estratégica de la ciudad,

circundado a pocos metros por la Municipalidad, la Comisaría, varias Clínicas, otras instituciones relativas al ámbito de la salud y especialmente colegios.

Su búsqueda se dirige no solo a consolidar en el tiempo este liderazgo logrado en el rubro librería sobre todo y con vistas a una ampliación de la sucursal céntrica, sino también aumentar en un 20 % las ventas en los siguientes 12 meses.

Es la meta para tender a un futuro cercano: captar nuevos clientes y mantener los existentes, incorporar nuevos servicios que atiendan sus necesidades, invertir en el personal y en su capacitación, aumentar los canales de distribución, crecer y permanecer en el tiempo, lograr diferenciarse de la competencia y acceder a una mayor participación en el mercado.

Es importante destacar que como empresa la familia es su origen, así nace y crece sin desprenderse de este sentido primero que es el deseo de sus fundadores y cómo sus sucesores lo continúan.

Los valores que la sustentan son: respeto hacia empleados, clientes, proveedores, confianza entre todos estos, transparencia y honestidad ante cualquier circunstancia, diversidad sin discriminación, oportunidades de crecimiento para el personal, autenticidad y pasión que se evidencia en la manera de desempeñarse en el trabajo con libertad y diversión, innovación constante estando atentos a las nuevas ideas, cumplimiento de todo tipo de compromisos, trabajo en equipo y actitud de servicio.

Desde el surgimiento la misión de esta empresa se mantiene a lo largo del tiempo y consiste en tener como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos de calidad a precios accesibles y sobre todo, aquello que es una marca personal, el servicio diferenciado en donde encuentren un lugar grato y ameno.

Con respecto a la visión, su búsqueda se dirige a consolidar en el tiempo el liderazgo resultante de estos años de trabajo en el rubro librería hacia el año 2017 y en relación a la meta, aumentar las ventas en un 20% en los próximos 12 meses, para así poder comenzar la ampliación de la sucursal mencionada.

Nos valimos de un análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por ser una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Su éxito consiste en la elección y la realización del futuro, para lo cual hay una perspectiva interna (fortalezas y debilidades) que se centra en el

análisis de recursos, capacidades, habilidades, estructura, cultura y tecnología, entre los aspectos más importantes con los que cuenta la empresa. La perspectiva externa (oportunidades y amenazas) se refiere al análisis del sector de la competencia, de los compradores y de los factores claves del éxito. Estas dos perspectivas son indisociables y complementarias a la vez, lo que lleva a la empresa a un movimiento pendular de dichas perspectivas de análisis.

Desarrollar una metodología como la que propone el análisis F.O.D.A, permite tener, conseguir y consolidar una posición para pensar y luego pasar al actuar definiendo objetivos claros y estrategias estudiadas.

Para poner en práctica esta herramienta de diagnóstico, analizamos las siguientes variables de la empresa:

Fortalezas:

- Salón de Ventas más grande de la ciudad
- Confianza entre miembros de la misma
- Ubicación estratégica
- Buena atención al cliente
- Buena relación con proveedores
- Fuerza de venta a nivel regional
- Buena publicidad
- Posicionamiento en el mercado
- Abastecimiento a grandes instituciones y empresas
- Calidad de productos
- Amplia cartera de productos
- Mejores precios de la zona
- Constante renovación de maquinarias
- Envíos a domicilio sin cargo

Oportunidades:

- Amplia cartera de clientes en los diferentes rubros
- Venta mayorista y minorista

- Incorporación del sistema de ventas on-line
- Crecimiento de la población
- Acuerdos con reconocidas instituciones
- Crecer en el mercado por medio de nuevas sucursales
- Añadir servicios diferentes
- Novedades en cuanto a artículos de librería, juguetería, marroquinería, cotillón, bazar.
- Descuentos especiales a grandes empresas, instituciones.

Debilidades:

- Falta de profesionalización
- No contar con página web y redes sociales
- Similitud de servicios con la competencia
- Falta de organización
- No se delegan las tareas
- Dificultad en la sucesión de empleados para maquinaria, Aprendizaje de precios.
- Falta de desarrollo de estrategias
- No tener convenios con tarjetas de crédito
- Lenta adaptación a los cambios tecnológicos y sociales
- Resistencia al cambio

Amenazas:

- Competencia
- Menor demanda de artículos de librería debido al avance tecnológico
- Surgimiento de nuevas empresas potenciales

De las acciones a tomar frente a cada una de estas situaciones, puede sugerir el siguiente esquema:

Debilidades → Corregirlas
 Amenazas → Afrontarlas

Fortalezas → Mantenerlas

Oportunidades → Explotarla

PLANTEO DE LA PROBLEMÁTICA

Las empresas familiares atraviesan diferentes etapas desde su origen en cada una de las cuales enfrenta problemáticas que se relacionan en general con el afán de hacerla prosperar y con las relaciones entre los miembros de la familia que la fundan.

A partir de ese momento atraviesan años duros donde el responsable y cabeza de la institución se enfrenta a la supervivencia y a hacer diferencia en la caja de las que depende la seguridad económica de la familia, por lo cual las horas de trabajo son más de las que ocuparía en otro tipo de trabajo. El dueño es el centro de todo, le dedica esas horas interminables a su negocio porque tiene como primera meta crecer para lo cual debe contar con visión y formación.

Una vez que el proyecto es viable y empieza a tener éxito se involucran en el proyecto otros miembros de la familia, que pueden ser cónyuges o hijos, aparece algo más de confianza por la experiencia obtenida, lo cual le da más seguridad y firmeza. Así también empieza a notarse un cambio en la empresa en la medida en que ésta va creciendo, ya que se vuelve más amplia y compleja. El hecho de la incorporación de los hijos, es decir, de una generación joven significa muchas veces la aparición de cuestionamientos que pueden molestar a los fundadores.

En este momento aparecen dos palabras necesarias, pero que pueden hacer tambalear la estructura planteada, “profesionalización” y “sucesión”. Ambas pueden generar temores no previstos, pero los objetivos en este momento son mantener la estabilidad y la continuidad en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Cuando llega el momento en que alcanza una posición de privilegio en el mercado y puede superarse, incluso ampliarse, es un nuevo período de ambivalencias, sobre todo de los fundadores o dueños, padres que desean delegar responsabilidades pero que todavía no están en condiciones de dejar el control a los jóvenes que consideran sin la experiencia necesaria.

Esa ambivalencia se resume en el hecho de probar lo nuevo, que podría funcionar o continuar en el lugar seguro que alcanzaron. El conflicto de la transición de la dirección es el nuevo tema a superar, junto con lo que de ella deriva: la integración de la familia, el crecimiento, la expansión.

Finalmente, en este punto de consolidación, con un capital importante y una empresa en expansión vuelven a formularse interrogantes por parte de la familia empresaria, que se sintetizan en el hecho de lograr siempre la supervivencia.

En esta síntesis aparecen los distintos obstáculos que enfrenta toda empresa familiar y que son objeto de nuestro análisis, acotándonos a la etapa última ya que la empresa en cuestión, “Salón de Ventas Amílcar” vivió los diferentes procesos hasta alcanzar un punto en donde existen cuestiones que indefectiblemente deberán ser objeto de estudio. Entre ellas se pueden mencionar los problemas de comunicación, el ingreso de miembros de la familia para los cuales es su primer trabajo y que por lo tanto, no vivieron el esfuerzo y las presiones que significó el crecimiento, la aceptación de lo impuesto por el fundador más por su peso en la empresa que por sus conocimientos en el ámbito, el hecho de la necesaria transición en determinado momento, los conflictos que supone un liderazgo unilateral demasiado largo, estructuras jerárquicas que no se modifican, entre muchos otros.

Es importante tener en cuenta que las empresas familiares están expuestas a problemas que son los mismos que atraviesa cualquier otra familia lo que genera grandes resistencias al cambio, a la incorporación de empleados externos a la familia, lo que puede concluir en problemas en la competitividad de dicha institución.

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

El objetivo general es establecer cuáles son las principales fuentes de conflictos en la empresa “Amilcar Salón de Ventas” para así proponer los cambios necesarios teniendo en cuenta un lapso de tiempo comprendido entre los años 2012 y 2016.

Otros objetivos más específicos son establecer puntualmente cuáles son los conflictos presentes, entre estos cuáles son los más frecuentes, visualizar los cambios necesarios y finalmente sugerir los cambios a futuro.

JUSTIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS DE ELECCIÓN DE ESTE CASO Y LA IMPORTANCIA QUE TIENE SU ANÁLISIS.

La elección de este tema tiene su origen en el hecho de que los integrantes de la empresa “Amilcar Salón de Ventas” solicitaron un estudio para poder gestionar los conflictos que se generan ante un inminente cambio generacional.

Desde su fundación hasta el presente, dicha empresa, con sus orígenes en “negocio barrial”, llevó a cabo un crecimiento gradual y continuo, incluso podría decirse que tuvo una evolución ininterrumpida. Pero los cambios culturales y sociales, en los que no quedan al margen los cambios y conflictos económicos y las necesidades de una clientela cambiante, llevaron la empresa a un lugar presente, que si bien no es malo, podría considerarse de estancamiento.

Es el momento en donde las generaciones jóvenes comienzan a intervenir y los fundadores se ven en la disyuntiva de continuar con un perfil más tradicional, que puede significar una cima que ya no se superará, o pasar su legado y aceptar estas propuestas que la mirada joven es capaz de captar y de aplicar con menos resistencia a los cambios.

Está en la naturaleza de las nuevas generaciones la tendencia al cambio ya que las generaciones anteriores son más conservadoras; justamente esta diferencia de una generación entre padres e hijos hace que el mundo sea observado de diferentes maneras. Aparecen conflictos pero también un grado de compromiso en el que ambas partes están involucradas debido a que el proyecto empresarial que lideran es importante y vital para todos. Entonces, todo aquello que pueda hacerse para reforzar esta unidad y aumentar el grado de compromiso de cada uno de los miembros de la familia servirá para mejorar la ventaja competitiva de la empresa y ayudará a que el paso del legado a la siguiente generación sea siempre manteniendo el espíritu de la familia empresaria.

Es de conocimiento general que no hay una fórmula para el éxito y que cada empresa familiar tendrá particularidades que son el motor que los conduce por ese camino de crecimiento; por lo mismo, la búsqueda incesante por reforzar esa competitividad realizando estudios, incorporando mejoras para superar los obstáculos observados y cualquier otro aspecto que resulte sustancial para la gestión y el futuro de la empresa son motivos necesarios para que los continuadores del legado se involucren, insistan con firmeza en sus creencias y valores y lleven adelante el proyecto considerando que el momento presente es su turno para lograr consenso con todas las partes.

MARCO TEÓRICO

Según Joan M. Amat (1998) a nivel mundial las empresas familiares componen casi el 80% del universo empresarial y generan con su producción aproximadamente el 50% del Producto Bruto Interno (PBI) de los países donde operan. Sin embargo, las estadísticas muestran también que de 100 empresas que se crean sólo 30 sobreviven a la segunda generación, 15 a la tercera y sólo 4 a la cuarta.

Actualmente en Argentina existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir un 75% de las empresas nacionales. Generan entre el 40 y el 42% del PBI. Brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos.

Eduardo Press (2013) sostiene que la empresa familiar nace con ideas, voluntad, tenacidad, dinero. Éstos son los elementos más importantes con los que contaron miembros de una familia, además de constancia, dedicación y confianza en sí mismos. No todo fue ni es fácil para estos emprendedores: transformar su fantasía en proyecto y su proyecto en hechos fue (y es) un proceso marcado por muchas incertidumbres y pocas certezas, con muchas preguntas y pocas respuestas en lo inmediato.

Santiago Dodero (2002) en su obra “El secreto de las empresas familiares exitosas”, asegura que “...en general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que la define no es su tamaño ni su calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia”.

Fred Neubauer y Alden G. Lank (1999) afirman que una empresa es familiar cuando se identifica estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación tiene una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.

Joan Ginebra (1997) acota que una empresa familiar es aquella que está controlada por los miembros de la familia en la que el capital y su gestión están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una

influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle la continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Eduardo Press (2013) el ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización. La experiencia nos muestra que, así como nacen muchas empresas familiares, también desaparecen otras tantas a mediano plazo. Esto quiere decir que pocas sobreviven a las situaciones que se les presentan, y son menos aun las que logran convertirse en una gran empresa y ser de las más importantes en su rubro.

Para el estudio de este ciclo dicho autor plantea cuatro etapas:

Primera etapa

Por lo general, los negocios de familia surgen a través de un proceso que, muchas veces, pasa sólo por la cabeza de su fundador y/o de conversaciones con los más cercanos; algunos lo alimentan, otros lo frenan, pero el protagonista sigue adelante. El fundador es un emprendedor con el deseo de ser independiente en lo económico y en la toma de decisiones, va detrás de un deseo y de un proyecto que, a través de la puesta en práctica, deje de ser una mera ilusión o una fantasía.

Los primeros años del negocio, cualquiera que éste sea, suelen ser muy duros, el dueño es el centro de todo y le dedica interminables horas de trabajo. El objetivo está puesto en sobrevivir y hacer diferencias en la caja de las que depende la seguridad económica de la familia, por lo que el fundador siente el placer del éxito, pero también el temor al fracaso. La otra meta es crecer y, para lograrlo, el emprendedor debe contar con suficiente visión y formación.

Segunda etapa

En este momento el fundador ya se convenció de que su proyecto es viable, que puede tener éxito. En ciertos casos, algún hijo ya comenzó a trabajar en la empresa, lo que le inyecta optimismo y energía. El fundador empieza a sentirse solo en la cabeza, ser el único que toma las decisiones; ya no resulta tan grato. La empresa crece, las

actividades se hacen más complejas, todavía no está seguro si le conviene “abrir el juego” y buscar ayuda. Si bien conserva algo de desconfianza, también se siente más sabio y experimentado que hace unos años atrás, y por eso más seguro y más firme.

La estructura de la empresa comienza a cambiar a medida que ésta va creciendo, se vuelve más amplia y más compleja. En estas épocas, quizás, alguno de sus hijos ya pudo haber comenzado a trabajar en la empresa. Aparecen los primeros cuestionamientos de la generación joven, esperables, necesarios y muchas veces molestos. Surgen cargos que pueden ser cubiertos por familiares.

Es tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como recursos humanos, administración y algún área operativa. El dueño ya no puede estar en todo, comienza a escuchar una palabra a la cual se irá acostumbrando: “profesionalización”. La otra palabra que comenzará a escuchar, y que en general le provoca temor es “sucesión”.

Los objetivos de esta etapa son mantener la estabilidad y la continuidad, al mismo tiempo que tanto la familia como la empresa se desarrollan y crecen.

Tercera etapa

La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado. En muchos casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, con lo cual el dueño puede disponer de una fortuna variable pero siempre interesante. Es un período de muchas ambivalencias. Desde los padres, referidas al cansancio y los deseos de retirarse, acompañados del sentimiento de “de aquí no me voy”. La necesidad de delegar tareas y responsabilidades en los hijos, y la tendencia a controlar (quizás en exceso) “porque ellos saben, pero son jóvenes y no tienen la experiencia que tengo yo”. De parte de los hijos, las ambivalencias son el desafío de probar que lo nuevo puede funcionar, junto con el sentimiento de seguridad que ofrece lo que el padre dice aunque lo cuestione. Los deseos y los miedos de cambiar las cosas, crecer, vender o cerrar.

Surge así un tema que puede o no ser conflictivo: la transición de la dirección que debió iniciarse en la etapa anterior, al menos haberse comenzado a conversar.

Surgen nuevas preguntas que requieren nuevas respuestas:

- ¿hay un plan para la transición de la dirección?
- ¿quiere algún hijo hacerse cargo de la dirección?
- ¿están los hijos capacitados?
- ¿hay una instancia directiva que acompañe el día a día?
- ¿hay un plan de retiro?
- La familia y los otros accionistas ¿quieren que el negocio continúe?
- ¿Quién ocupará el cargo más alto? ¿cómo se va a elegir?

Los objetivos de esta etapa son: la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.

Cuarta etapa

En la mayoría de los casos, las ganancias se utilizan para crear otros negocios, por lo que el dueño generalmente posee un capital importante y la empresa está consolidada y expandida en nuevas unidades de negocio.

Las preguntas de la etapa anterior empiezan a exigir respuestas por parte de la familia empresaria.

Los objetivos de esta etapa son expandirse y, otra vez, sobrevivir.

Estos ciclos conducen a puntualizar los conflictos a los que se enfrentan las empresas familiares; entre ellos:

- La importancia de la comunicación en la empresa familiar.
- Cambios generacionales y resistencia al cambio.
- Profesionalización.
- Transición de la dirección. Sucesión.

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. SU IMPORTANCIA.

Antonio Pasquali (1978) define a la comunicación como "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado

de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Martín Vidal (2006) sostiene que una de las carencias más graves de cualquier institución es la de la ausencia de comunicación entre sus integrantes. En la familia empresarial se presta poca atención al entendimiento y al diagnóstico de los procesos necesarios de comunicación interna, ésta, es la herramienta fundamental para consensuar decisiones de negocio, planificar la sucesión y transmitir la cultura corporativa a los futuros gestores y empleados; puertas afuera es imprescindible la comunicación externa para poder establecer un diálogo permanente con el mercado y el entorno.

Con respecto al fenómeno de escuchar y de hablar Liliana Almanza (2000) considera que es un punto complejo. Se dice lo que se dice, pero cada uno escucha diferente, cada uno de nosotros escucha desde su historia social y personal, por lo tanto debe tenerse cuidado con lo que se dice para que no sea malinterpretado por el receptor. El hablar no garantiza el escuchar, esto justifica también el hecho de que en las empresas de familia las conversaciones que se tienen sean interpretadas de forma diferente por cada uno de los intervinientes.

Esta situación es delicada, se debe verificar que los demás entiendan lo que uno quiere realmente decir, compartir inquietudes e indagar que se haya comprendido lo que se pretendía, es decir, ser conscientes de lo que se dice con el momento en que se dice y el modo que se dice. Destaca además que la falta de comunicación, así como la comunicación deficiente crea una serie de problemas, tanto para los miembros de la siguiente generación en proceso de incorporación a la empresa, como a los directivos no familiares que participan en la gestión. No es fácil combinar una institución basada en el amor, con otra basada en intereses económicos. Los padres se comunican con sus hijos a través del afecto. Pero cuando padres e hijos comienzan a trabajar juntos en la empresa, resulta necesario que comiencen a comunicarse con un sistema que sea más racional y menos afectivo.

Las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Cualquier tipo de organización se inicia a partir de una conversación; cuando hay un problema de comunicación, la organización se ve afectada.

Carlos Fernández Collado (2002) denomina la comunicación aplicada en las organizaciones como comunicación organizacional. Ésta se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, y en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Para este autor la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Paul Capriotti (1999) enumera tres premisas fundamentales de la comunicación organizacional que son la base sobre las que se sustenta y organiza:

1) Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

2) La comunicación organizacional es generadora de expectativas: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: a) la conducta de la organización, b) las expectativas generadas por la comunicación, y c) las necesidades y deseos reales de los públicos.

3) La comunicación organizacional debe estar integrada: si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia, un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. En muchas situaciones, debido a que existen “especialistas” en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, sponsoring (cada uno con su “manual”), la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas con sus correspondientes especialistas.

En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas). Con ello lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

CAMBIOS GENERACIONALES Y RESISTENCIA AL CAMBIO.

Dan Custer (2013) define la resistencia al cambio como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la

modificación de algunos parámetros del sistema organizativo. El tipo de reacciones variarán entre las distintas personas: algunas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en tanto que otras serán entusiastas. Lo cual nos permite afirmar que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación en otras, un shock en otras más, y esperanza en unas cuantas. Además, agrega que no comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio, ya que, se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento en este tema en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización. La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio.

Según Keith Davis y John W. Newstrom (2003) los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información – Desinformación
- Factores históricos.
- Temor al fracaso.
- Resistencia a experimentar.
- Escasa flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

A continuación se analizan las causas consideradas más importantes para la resistencia al cambio:

Falta o escasez de información. La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio que se presenta esencialmente de dos formas: sistémica y de comportamiento. La sistémica proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la

información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.

Factores históricos. Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son los jefes de unidad o de departamento, pues el fracaso del nuevo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.

Escasa flexibilidad organizativa. Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

Según los autores mencionados, el principal objetivo que persigue el estudio de las causas y los efectos de la resistencia al cambio consiste en encontrar los mecanismos para eliminar o reducir esta actitud organizativa.

Las dos medidas que permiten superar el cambio son: hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello e impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización.

Sugieren estos autores además, que, primero debe analizarse las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario pulsar el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan, así como

preparar a la misma para la percepción de los cambios y las finalidades que se persiguen con los mismos. No se trata sólo de identificar el tipo de resistencia y combatirla sino de analizar las causas que la originan, esto, no sólo permitirá diseñar estrategias para superarla, sino también, al mejorar el conocimiento de la organización será factible llegar tanto a un diagnóstico como a propuestas más amplias y profundas.

El impulsor del cambio debe tener reservadas un conjunto de contraprestaciones o gratificaciones destinadas a ser utilizadas como moneda de cambio en sus relaciones con los distintos sectores en trance de modificación. Ello constituye una cuestión fundamental para los grupos que pierden posiciones con el cambio. Un cambio organizativo tiene como resultado ganadores y perdedores, siendo por ello esencial contar con los elementos destinados a negociar contraprestaciones con los perdedores.

Eduardo Press (2013) destaca que es casi natural que la nueva generación tienda hacia el cambio y las generaciones anteriores, a ser más conservadoras. Aproximadamente, la diferencia en años entre padres e hijos esta alrededor de los 25 años. Como se dice, literalmente “una generación”, y el mundo y la sociedad suelen cambiar y mucho entre generaciones. La empresa familiar tiene enormes fortalezas competitivas derivadas de la unidad entre sus miembros y su grado de compromiso con el proyecto empresarial que lideran. Todo aquello que pueda hacerse para reforzar la unidad y aumentar el grado de compromiso de cada uno de los miembros de la familia servirá para mejorar la ventaja competitiva de la empresa y ayudará a pasar el legado a la siguiente generación, manteniendo el espíritu de familia empresaria.

PROFESIONALIZACIÓN

Eduardo Press (2013) afirma que cuando se habla de profesionalización respecto de las empresas familiares se refiere a la contratación de profesionales extra familiares para que participen en las actividades de la gestión; pero también puede referir a la formación y la preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo. Hoy la competencia creció, y mantenerse en el mercado además de la pasión necesita del conocimiento. Para el mundo de los negocios del siglo XXI ya no alcanza con el ímpetu y el espíritu emprendedor del fundador, la motivación,

el entusiasmo, el “oficio” y la experiencia, sobre todo si la idea es incorporar nuevas generaciones que no participaron de ese proceso inicial.

Según este mismo autor, cuando una empresa crece, lo habitual es, en primer lugar, que se tenga en cuenta a los integrantes de la familia para que trabajen en ella, sin posibilidad de traer personas ajenas pero con experiencia. Se suele incorporar a los hijos de los dueños y otros parientes sin reparar en sus competencias y habilidades, ni en las necesidades del negocio, y a veces sin que ellos siquiera hayan mostrado interés en formar parte de la empresa. La preparación de los miembros de la familia es clave para mejorar las posibilidades de sobrevivida y el traspaso a la próxima generación.

Además, considera que hay dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: un primer nivel es la formación y preparación de los miembros de la familia, la capacitación para ocupar puestos directivos, y un segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos. Un tema importante, en este proceso de profesionalización, es que muchas veces los propietarios (más si son los fundadores o si llevan muchos años al frente de la gestión) no saben cómo llevar adelante el vínculo con un profesional contratado. Es más fácil describir sus tareas que determinar su autonomía. La incorporación de directivos de primer nivel en la empresa familiar choca, en muchas ocasiones, con el principio de autoridad del empresario-propietario familiar, así como con la tradición de la propia empresa y con sus diversos estamentos acostumbrados a un modo diferente. La incorporación de “extraños” constituye siempre un cambio.

En síntesis, Eduardo Press concluye que:

➤ Profesionalizar a las *personas* implica que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que les correspondan, la portación de apellido no es suficiente formación. Sea que trabajen en la empresa o sean solo accionistas, deben conocer los asuntos de las distintas áreas de la empresa familiar. Del mismo modo, aunque la distribución de funciones y tareas requiera una especialización, también es positivo que todos tengan algún tipo de conocimiento sobre todas las áreas. Cuando se tiene un trabajo estable y seguro, uno de los riesgos es pensar que no se necesita hacer nada más “trabajamos en una compañía sólida, de la familia, y nuestro puesto de trabajo no peligra”, ese pensamiento a la larga puede volverse en contra como un boomerang.

- Profesionalizar a la *familia* implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Para ese fin, trabajar sobre la comunicación constituye una herramienta fundamental.
- Profesionalizar a la *empresa* implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean o no de la familia.
- Profesionalizar a los *profesionales* implica que aquellos que trabajen con empresas familiares (contadores, abogados, consultores en comercialización) conozcan y comprendan cómo es el funcionamiento de éstas.

TRANSICIÓN DE LA DIRECCIÓN. SUCESIÓN

Eduardo Press (2013) describe a la transición de la dirección como el proceso de paso del mando. Si pensamos que una empresa familiar consiste en que la gestión y el capital estén en manos de una misma familia, nos encontramos con diferentes transiciones: la de la dirección (gestión) del capital y la de la propiedad, que pueden ir tanto juntas como separadas. Muchos son los casos en los que la dirección de una empresa pasa a manos de los hijos del fundador, pero este sigue siendo el único accionista y propietario de la empresa, aunque esta situación sea una posible fuente de problemas. La transición es un tema muy complejo, que se quiere y se rechaza, que se desea y se teme. Los hijos ven a los padres “anticuados” los padres ven a los hijos “modernos” y sin experiencia. Tanto unos como otros quieren y temen el cambio al mismo tiempo.

Según este autor es muy habitual y hasta natural que a la primera generación, la fundadora, le cueste retirarse del manejo de la empresa. Estas personas decidieron muchos años de su vida a construir una compañía con mucho esfuerzo, y se sienten muy orgullosos de haberlo hecho. En algún momento, se decidió la incorporación de los hijos u otros familiares, lo que les permitió, por un lado, delegar ciertas tareas, mientras que por el otro, requirió mayores esfuerzos por lo complejo de las relaciones. Muchas veces se le reprocha (no siempre con justicia) no haber preparado a la generación siguiente y ser un freno para el progreso. Pero de una u otra manera esta primera generación construyó y continuó una empresa y llega un momento en el que debe pasar

el mando. “Cuándo” llega el momento es imposible de establecer a modo de regla. No existe un momento preciso y universal para todas las empresas de familia. De hecho, el tema más importante probablemente no sea cuándo sino cómo se hace el proceso de traspaso del mando. Salvo por incapacidades repentinas (accidente, enfermedad o fallecimiento) es raro que este cambio ocurra de un día para el otro. Lo más común es que sea un proceso, es decir, una serie de acciones a través del tiempo que tienen como objetivo que un miembro de la generación siguiente asuma progresivamente más responsabilidades.

Además Eduardo Press (2013) afirma que el proceso de transición está estrechamente relacionado con las experiencias de ingreso de la generación siguiente, ya que es la que va a asumir el mando de la compañía, cuanto más preparada esté más fácil será. Al mismo tiempo, este proceso forma parte de la evolución de la propia familia, de cómo hayan vivido los diferentes cambios a lo largo de la vida. Uno de los ingredientes más importantes del proceso es la preparación (formación) de los que van a tomar la posta, a la pregunta de cuándo empezar, deberíamos responder “tan pronto como se pueda comenzar a preparar a la generación que sigue”. La preparación consiste en formar profesionalmente a los miembros de la familia que, en principio, quieran trabajar en la empresa familiar y se sientan aptos para hacerlo.

Toda empresa familiar tiene la expectativa de que su negocio perdure. Para esto debe ser consciente de que no es un acto, es un proceso que conviene planificar con suficiente anticipación. Es importante planificar aspectos de la gestión, de la propiedad y de la familia. Sería prudente primero considerar cuestiones tales como si el fundador va a seguir trabajando en la empresa familiar, y de ser así, cuáles serán sus tareas y responsabilidades. La mayoría de las veces, cuando el fundador continúa trabajando en la empresa familiar pero deja de estar al frente, sus tareas quedan en una nebulosa y provocan que, finalmente, no haga más que deambular por la empresa metiéndose en todo y con todos, por no estar a cargo de nada. Los empleados por respeto le prestan atención, y esto suele molestar a los hijos que lo viven como una intromisión generando situaciones enojosas.

Es fundamental preguntarse en referencia a quien tomó el mando (o lo va a tomar), si tiene la preparación suficiente y si genuinamente se trata de una elección propia o lo vive como una imposición de la familia, de las circunstancias o de su propio

interior. Si está o no dispuesto al esfuerzo y al sacrificio de asumir la responsabilidad frente a la familia y a la propia empresa.

Sin embargo, este autor concluye diciendo que *“lo auténticamente necesario en la empresa familiar es ordenar la familia. Este es el hecho diferencial al que hay que prestar una atención muy especial y prioritaria. De nada sirve organizar y gestionar adecuadamente la empresa si no se ha preparado a la familia, ya que los problemas familiares pueden hacer desaparecer la empresa. “*

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA “AMILCAR SALÓN DE VENTAS”

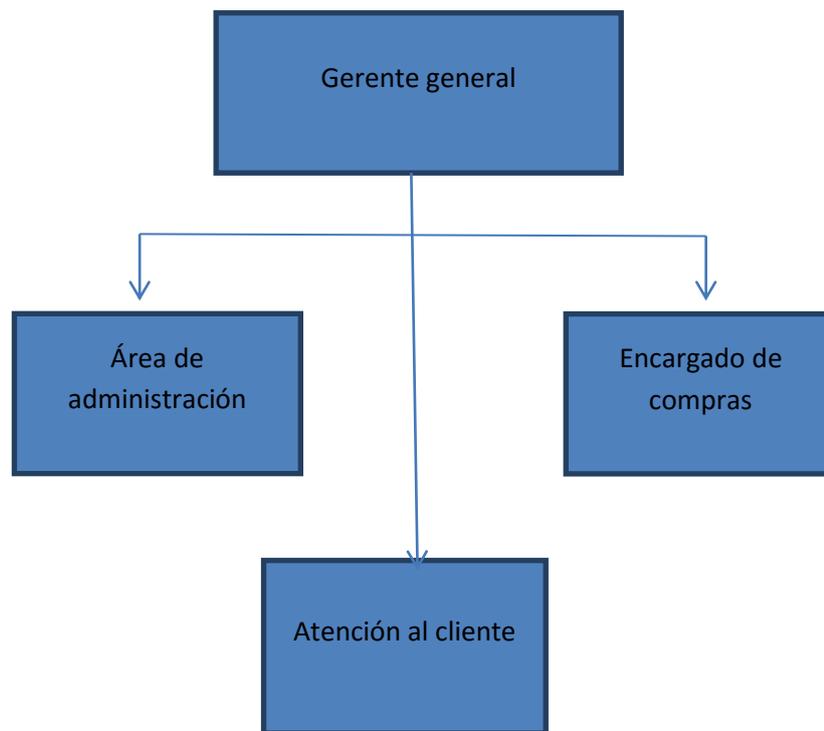


Al comienzo del presente estudio de caso se realizó una descripción detallada de la empresa familiar analizada, en donde aparecen los datos necesarios para conocer su reseña histórica, su ubicación geográfica, su evolución, su presente, entre otros aspectos a tener en cuenta.

“Amilcar Salón de Ventas” cuenta con casi 20 años de trayectoria cuyos orígenes tienen lugar en el rubro librería (que fue dando lugar a otros rubros), ubicada en un barrio periférico y que luego se amplió con una sucursal céntrica donde obtuvo mayor crecimiento y posicionamiento entre la clientela de la ciudad.

En la actualidad trabajan en la empresa 5 empleados, además de estar presente su dueño en la sucursal céntrica y otros miembros de la familia externamente. Todos ellos, se esmeran en el cumplimiento de sus compromisos con los clientes, proveedores, empleados, Estado y sociedad, además de estar alineados con la innovación, tecnología y programas de mejoramiento continuo.

ORGANIGRAMA DE ESTA EMPRESA



RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Lo esencial en esta empresa es satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, entenderlos, ya que son el verdadero impulsor de las actividades que se desarrollan. Para ello brinda atención personalizada basada en un trato cordial, donde se escucha al cliente y se tiene en cuenta las sugerencias que éstos proponen. Los clientes tienen la misma importancia y reciben el mismo trato. Este hecho permite que el cliente sea su carta de presentación a futuro hacia los clientes potenciales.

En los siguientes gráficos diseñados por la empresa y brindados para la elaboración de este trabajo, analizamos la composición de los principales grupos de clientes y proveedores con los que cuenta hoy día.

Principales clientes

Principales clientes	Nombre o razón social	Cuit	% ventas	Mercado de destino	Condición de pago
1	Clínica Martins S.R.L	30657114549	8	nacional	30 días
2	Mutual Amparas S.A	30612650337	2	nacional	30 días
3	Banco Credicoop	30571421352	1.5	nacional	30 días
4	Municipalidad de Arroyo Seco	30656606742	4	nacional	30 días
5	Hospital SAMCO	30675028350	9.5	nacional	30 días

Principales proveedores

Principales proveedores	Nombre o razón social	Cuit	% Compras	Mercado de destino	Condición de pago
1	Celeste y Blanca S.R.L	30714480878	25%	Nacional	30 y 45 días
2	Ticoral S.R.L	30568577287	7%	Nacional	30 días
3	ABE S.A	30575818826	15%	Nacional	60 días
4	Malí S.R.L	30710356722	10%	Nacional	30 días
5	Casa Jujuy S.A	30709489468	12%	Nacional	30 y 45 días

SERVICIOS QUE BRINDA

La empresa se caracteriza por sus servicios diferenciales y de alto valor agregado, principalmente en las actividades de preventa, venta y posventa de artículos del rubro librería, juguetería, cotillón, marroquinería, bazar y kiosco.

PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

Dentro del rubro librería cuentan con útiles escolares y diversos artículos específicos de oficina con una variedad muy importante de productos que se utilizan, sobre todo, en el ámbito escolar, Hospitales, Clínicas, entre otros. Trabajan con marcas líderes y prestigiosas.



Los artículos de juguetería comercializados están en constante innovación debido a la gran demanda y al avance tecnológico. Enfocados principalmente en artículos para bebés y niños pequeños, pero, no por ello se descuidan los gustos y consumo de los infantes de otras edades ofreciendo un amplio rango de precios sin afectar a la calidad. Se cuenta con primeras marcas internacionales (por ejemplo, Fisher Price) y otras de fabricantes nacionales y reconocidos, lo que los hace diferentes a otros competidores.



Ofrecen, además, una gran variedad en el espacio de “Cotillón” a precios accesibles, cuyo proveedor principal es el más grande y variado del país, lo cual representa una ventaja diferenciadora.

Esta empresa en el sector de “Marroquinería” tiene dos líneas diferentes; una de productos de excelente calidad, seleccionados, cuyos precios son más elevados, y otra línea de carteras, billeteras, sobres de cuero, entre otros artículos, de muy buena calidad y precios acordes a la clientela en general.

Es también parte de la empresa el rubro “bazar”, en el cual no son líderes, pero sus productos son exclusivos, diferenciados, provenientes del exterior y difíciles de conseguir en la actualidad, mayormente cristalería y cerámica.



En la sucursal céntrica se anexó un kiosco con productos básicos, pero con miras de ampliación a corto plazo.

ALGUNOS PROBLEMAS VISIBLES

Como en muchas organizaciones esta empresa familiar enfrenta serias dificultades a la hora de delegar tareas; el dueño está convencido de saber todo sobre el entorno en el que se desenvuelve; esto puede comprometerla y ponerla en riesgo impidiendo su crecimiento.

Otra cuestión observada es que “Amilcar Salón de Ventas” no cuenta con página web, facebook, instagram o diferentes redes sociales que en la actualidad son utilizadas. Este hecho la pone en desventaja con relación a la competencia. Además, se destaca que gran parte de la población (empresas, instituciones y personas particulares) realizan compras a través de los medios que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

METODOLOGÍA

Planteamos una metodología cualitativa a través de un diagnóstico situacional donde tuvimos en cuenta las variantes:

- Introducción.
- Reseña histórica.
- Relación con los clientes.
- Servicios que brinda la empresa.
- Productos comercializados.
- Algunos problemas visibles.

Además, realizamos un cuestionario al dueño y a los empleados cuyo objetivo es destacar conflictos y proponer mejoras en la empresa “Amilcar Salón de Ventas”, con preguntas cerradas con alternativas SI/NO y alternativas múltiples, además, una pregunta abierta donde analizamos las variables:

- Función que cumple en la empresa.
- Antigüedad en función.
- Conflictos en la empresa.
- Cambio generacional.
- Propuestas de mejoras.

INSTRUMENTO

Cuestionario

Objetivo: Destacar conflictos y proponer mejoras en la empresa “Amilcar Salón de Ventas”.

Marque con una cruz la opción que corresponda.

1) Indique la función que cumple en la empresa:

- Propio fundador
- Área de administración
- Encargado de compras
- Atención al cliente

2) Antigüedad en función:

- Menos de 1 año
- 1-5 años
- 5-10 años
- Más de 10 años

3) ¿Considera usted que hay conflictos en la empresa?

- Si
- No

En caso afirmativo indique cuáles.

- Falta de profesionalización.
- Falta de comunicación.
- Resistencia al cambio.
- Transición en el mando.
- Otros. Explique.

4) ¿Considera necesario un cambio generacional en la empresa?

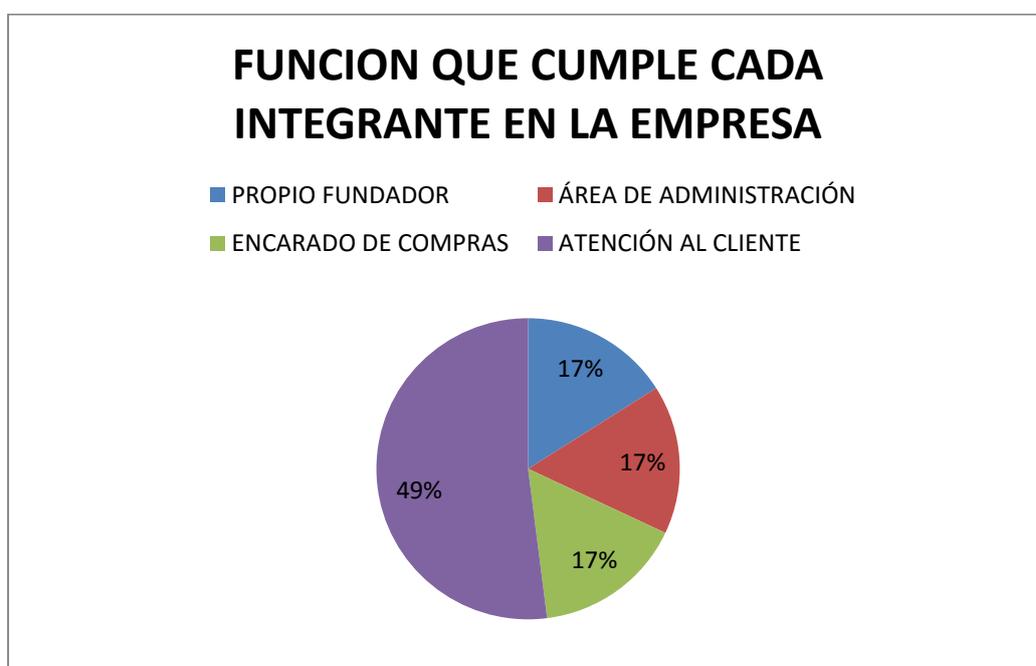
- Si
- No.

Justifique la respuesta.

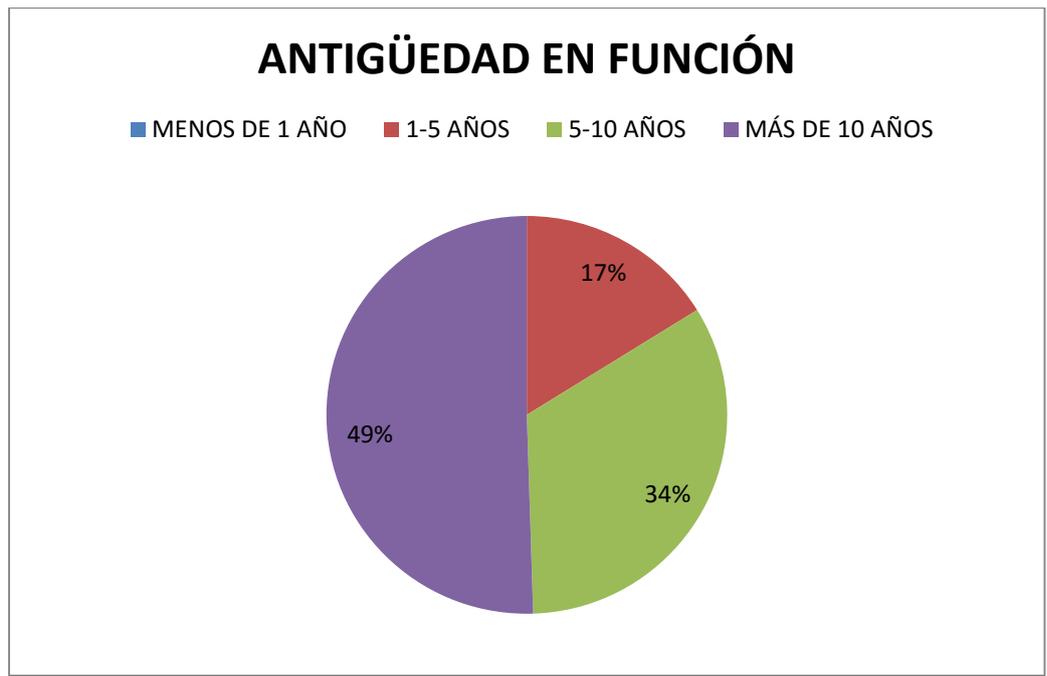
5) ¿Qué aspectos mejoraría en la empresa?

- Comunicación más fluida
- Traspaso a hijos
- Incorporaría página web
- Otros

RESULTADOS



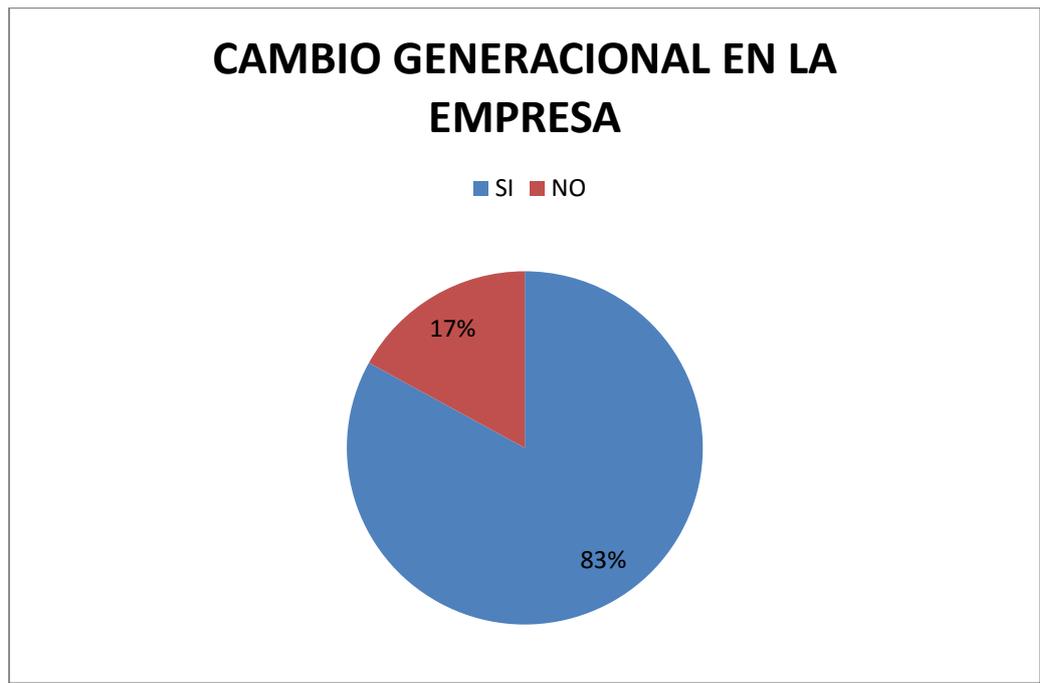
El 49% de los empleados en la empresa ofrecen atención al cliente, el 17% se dedica al área de administración, el 17% se encarga de las compras y el porcentaje restante (17%) es para el fundador, quién no tiene una función definida, pero supervisa todas las áreas.



El 49% de los individuos que trabajan en la empresa hace más de 10 años que forman parte de la misma, el 34% entre 5 y 10 años y el 17% entre 1 y 5 años.

CONFLICTOS EN LA EMPRESA		
CONFLICTOS	Nº DE INTEGRANTES QUE RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE	%
FALTA DE PROFESIONALIZACION	4/6	67
FALTA DE COMUNICACIÓN	5/6	83
RESISTENCIA AL CAMBIO	5/6	83
TRANSICION EN EL MANDO	5/6	83
OTROS	0/6	-

El 67% de los integrantes de la empresa considera que hay conflictos en cuanto a falta de profesionalización, el 83% coincide que los más destacados son la falta de comunicación, la resistencia al cambio y la transición en el mando.



El 83% de los integrantes de “Amilcar Salón de Ventas” considera necesario un cambio generacional, el 17% no acuerda con esta decisión.

ASPECTOS A MEJORAR EN LA EMPRESA		
ASPECTOS A MEJORAR	N° DE INTEGRANTES QUE RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE	%
COMUNICACIÓN MÁS FLUIDA	5/6	83
TRASPASO A HIJOS	5/6	83
INCORPORACIÓN DE PÁGINA WEB	4/6	67
OTROS	4/6	67

En cuanto a los aspectos a mejorar, el 83% de los integrantes de la empresa coincide que debe haber una comunicación más fluida, el 83% considera que se debe dar el traspaso de mando a los hijos, el 67% expresa la necesidad de una página web y el 67% algún otro aspecto específico.

CONCLUSIÓN DEL CUESTIONARIO REALIZADO

Del análisis del cuestionario podemos concluir que la empresa familiar “Amilcar Salón de Ventas” está atravesando conflictos relacionados con: falta de profesionalización, falta de comunicación fluida, resistencia al cambio y transición en el mando, con lo que cumplimos con el primer objetivo específico.

Estos conflictos se deben a que al dueño de la empresa le cuesta delegar tareas, demora la sucesión y tiene dificultad para adecuar- renovar la estructura organizativa, con lo que cumplimos con el segundo objetivo.

La pregunta n° 3 del cuestionario nos permite visualizar los cambios necesarios para la empresa con la familia, con lo que cumplimos con el tercer objetivo.

La observación no participativa realizada a través del diagnóstico situacional nos permite puntualizar los conflictos al triangular estas dos técnicas cualitativas observamos una congruencia en lo detectado.

Analizamos los conflictos desde el punto de vista profesional, y sugerimos una propuesta a futuro para el mejoramiento de la empresa a través de la solución de los mimos.

PROPUESTAS DE MEJORA

Proponemos para la resolución de conflictos un Protocolo Familiar siguiendo a Eduardo Press (2013) “Un acuerdo de voluntades, consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del Protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa”.

En palabras sencillas es redactar reglas de juego claras y consensuadas por las que se regirán las relaciones entre los distintos miembros a partir de ese momento. Además, contiene acuerdos hechos por la familia para garantizar una convivencia armónica; ante todo es de carácter moral y no legal, establece los valores que desean preservar, así como las reglas específicas para orientar las relaciones de los herederos

con la empresa. Es recomendable que se establezca en un documento por escrito y que sea firmado, a modo de compromiso con su contenido, por todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa familiar.

El Protocolo es importante porque representa un código de conducta que permite dividir los asuntos de la familia de los de la empresa.

Confiamos que su elaboración será la base de la resolución de los conflictos presentes, ya que permite normalizar el funcionamiento de la empresa a través de una reestructuración, además de formalizar las relaciones intrafamiliares.

CONCLUSIÓN

Los métodos cualitativos que pusimos en práctica para la obtención de información, entre ellos la entrevista y el cuestionario realizados, nos brindaron datos concluyentes acerca de la situación presente de la empresa familiar en la que se centra el análisis. Esta información, acompañada de la observación detallada de la historia de la empresa y su funcionamiento a lo largo de los años nos permitieron arribar a una conclusión en la que tratamos de proponer un modo de afrontar los obstáculos tomando como pilar donde sostenerse las ventajas y fortalezas con las que cuentan.

Como ya expusimos en el desarrollo de la problemática corroboramos que las instancias más difíciles por las que pasa la empresa familiar tienen que ver más con su componente de “familia” que de “empresa”; la ocupación de los cargos por miembros de la familia que tal vez no estén lo suficientemente capacitados, los planes de retiro de los socios fundadores junto con el deseo o no de continuación por parte de los que quedan, la transición de dicha dirección, son algunos de los puntos más importantes a tener en cuenta para un futuro próspero como empresa.

Sumado a esto, necesitarán observar, entender y superar los obstáculos más difíciles: la comunicación entre las partes, la resistencia al cambio surgida por el choque generacional y la sucesión y profesionalización de las partes.

Es difícil afrontar dichas cuestiones si no priorizan una conducción paralela en donde el deseo común de la familia, el crecimiento económico y empresarial, sea el lugar al que se quiera arribar. A través de un clima cordial cada una de las partes debe entender el valor que la otra ofrece: son los fundadores valiosos por la experiencia obtenida en los años puestos en la empresa y son los hijos, parte de una nueva generación, igual de valiosos en cuanto a propuestas relacionadas con una mirada que vincula a la empresa con realidades actuales donde la tecnología ocupa un lugar preponderante.

La implementación de un protocolo familiar es una alternativa posible para la superación de ciertas diferencias y para establecer vínculos fuertes y comunes entre los miembros de la empresa, y por ende, de la familia. Éste hace hincapié en la búsqueda conjunta de ideas que conjuguen las exigencias que supone el futuro desarrollo de la empresa con las necesidades familiares postulando como objeto primordial un bloque cohesionado en donde el afecto y la profesionalidad sean las fortalezas que avalen el compromiso asumido para con el futuro de la empresa. La necesidad de reflexión sensata y constante en la práctica diaria será otro desafío por el cual se deberá transitar según las circunstancias que se atraviesen.

ANEXOS

Ejemplo de Protocolo familiar:

PREÁMBULO

Los miembros de la FAMILIA “A” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “X” que fundó _____, casado con _____, en 19XX, y que hoy en día sigue dirigiendo la Compañía.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Amat, Joan M. “*La continuidad en empresas familiares*”. Editorial Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1998.
- Dei, Daniel H. “*La tesis, cómo orientarse en su elaboración*”. Editorial Prometeo Libros. Buenos Aires 2006.
- Dodero, Santiago. “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 2002.
- Fernández Collado, Carlos “*La Comunicación en las Organizaciones*” Editorial Trillas. México 2003.
- Ginebra, Joan “*Las empresas familiares. Su dirección y continuidad.*” Editorial Panorama. México 1997.
- Neubaver, Fred y Lank, Alden, G. “*La empresa familiar*”. Editorial Deusto, España 2003.
- Newstrom, John W. y Davis, Keith “*Comportamiento Humano en el Trabajo*” Editorial McGraw-Hill/interamericana de México. México 2003.
- Pasquali, Antonio “*Comprender la Comunicación*”. Editorial Monte Ávila Editores. Caracas.
- Press, Eduardo “*Empresas de familia*”. Editorial Granica. Buenos Aires 2013.
- Sabino, Carlos A. “*Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*”. Editorial Panapo. Caracas 1994.
- Scavone, Graciela M. “*Cómo se escribe una tesis*”. Editorial La Ley. Buenos Aires 2003

Páginas web:

<http://es.scribd.com/doc/222001626/Dan-Custer-La-Mente-en-Las-Relaciones-Humanas#scribd>

<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106505.pdf>

http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio

<http://www.efamiliar.org/articulo/16/6>