

UNIVERSIDAD DE FLORES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



CONSULTORIA
EMPRESA ADPLAST

Tesina
2017

Alumna: GómezMaría Eugenia

Legajo: 15613

eugeniagomez4585@gmail.com

Curso: Especialista David Aguirre

Tutor: Matías Fernández Ruiz

Firma:

Aclaración:

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	2
CONDICIONES GENERALES	3
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CONTRATADO	3
PRESUPUESTO	3
EQUIPO CONSULTOR	4
ALCANCES Y LIMITES	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVO ESPECIFICO	6
METODOLOGÍA	7
MARCO LEGAL	8
CAPÍTULO I: ADPLAST	10
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DE CAMPO DE ESTUDIO	12
MARCO TEÓRICO	13
EMPRESA	13
CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO	27
ANÁLISIS DE VARIABLES	27
<i>Amiente</i>	27
<i>Estructura</i>	28
<i>Comunicación</i>	32
<i>Cultura organizacional</i>	32
<i>Empresa Familiar</i>	34
<i>Poder</i>	38
<i>Liderazgo</i>	39
<i>Toma de decisiones</i>	41
<i>Resistencia al cambio</i>	41
CAPÍTULO III	43
CONCLUSIÓN	43
PROPUESTA	45
PLAN DE ACCIÓN	47
RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES	49
ANEXOS	50
BIBLIOGRAFÍA	67

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a la empresa ADPLAST, una pequeña organización del tipo familiar, que posee una larga trayectoria en el rubro y todas las características comunes del modelo de empresa donde la familia dirige y es propietaria.

Se estudia su estructura para conocer en profundidad la empresa, procesos y relaciones con los distintos actores internos y externo que interactúan con ella. Se analizarán las variables que nos permitan comprender el desarrollo de las actividades del día a día y el vínculo particular donde conviven dos instituciones distintas, la empresa por un lado y la familia por otro.

El contexto dinámico de hoy le está demandando una nueva forma de gestión de los procesos administrativos y operacionales. “Ya no se puede hacer las cosas como se las venía haciendo.” Por lo cual debe entrar en un proceso de cambio, hacia la profesionalización, pero nos encontramos con un problema típico de las organizaciones tradicionales, donde se centraliza la toma de decisiones en una sola persona. Este contratiempo es la resistencia al cambio del fundador.

Por lo nombrado anteriormente, se observará y estudiará detalladamente toda empresa a fin de identificar las fuentes de esa resistencia y encontrar y brindar herramientas que le permitan manejar esta situación con el propósito máximo de potenciar fortalezas y aumentar la eficiencia en los procesos.

Condiciones Generales

Características del trabajo contratado

ADAPLAST solicita la realización de este diagnóstico con el fin de conocer y analizar los diversos aspectos de la familia, los individuos y la firma. Fruto del análisis se prepara un informe escrito que se presentará luego a la familia reunida.

- Una evaluación general de la situación del momento, detallando los factores que auguran éxito en el futuro y también los que sean preocupantes.
- Los aspectos generales que la familia debería seguir.
- Los pasos a dar y las recomendaciones, así como la manera de implementarlas.

Dicho informe se inicia en el mes de Febrero de 2017 con plazo máximo de entrega en el mes de Noviembre de 2017, con intenciones de implementar los planes de acción y recomendaciones en el comienzo de actividades 2018 de la empresa.

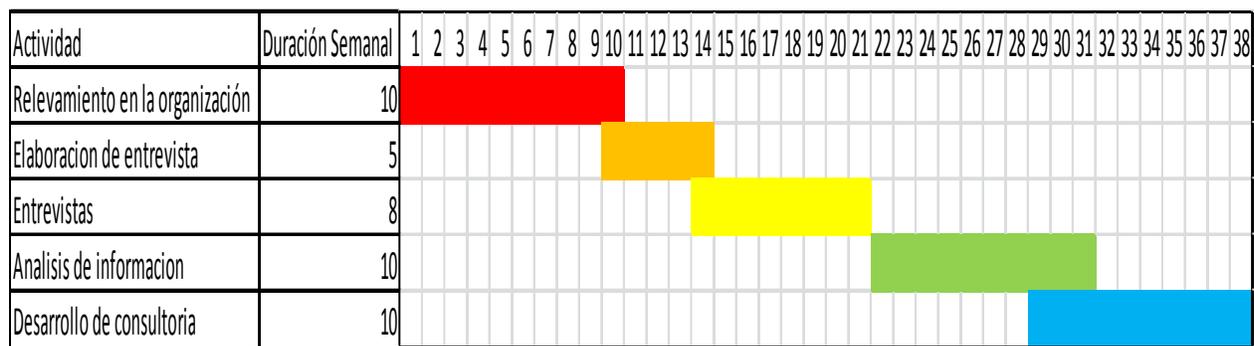


Figura 1.1 Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Presupuesto

Presupuesto mensual del informe, abonado del 1 al 5 de cada mes hasta su finalización

Servicios Profesionales	\$10000
Viáticos	\$2000
Gastos varios	\$1500
Total	\$13500

Figura 1.2 Tabla de Presupuesto Elaboración Propia

Equipo Consultor

GOMEZ MARIA EUGENIA

FORMACIÓN ACADEMICA

Estudio nivel universitario:

- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN – FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – UNIVERSIDAD DE FLORES – UFLO.
Diciembre 2016
(En elaboración de tesina de grado)
- CONTADOR PÚBLICO – FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN- UNIVERSIDAD DE FLORES- UFLO.
En curso: Treinta (33) materias aprobadas y regularizadas, sobre un total de cuarenta (40).

Estudio nivel secundario:

- Título Bachiller en Humanidades y Ciencias Sociales. Instituto Parroquial Nuestra Señora De Asunción. Diciembre 2002.

Herramientas informáticas:

- Manejo definido entorno Windows. Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Outlook, Access). Redes Sociales (Linkedin, Facebook, Twitter, Instagram, Google Adwords). Manejo de plataforma Mac.

TRAYECTORIA LABORAL

- EGPLAST, Fábrica de artículos de fibra de vidrio (2003/Actualidad) San miguel. Sector Industrial. Tareas dentro del Departamento de Administración: Facturación. Presupuestos. Realización de pedidos negociando precios y plazos de pagos. Stock e inventario.
Control de empleados a cargo y capacitación de nuevos integrantes. Contacto con proveedores y clientes.

Alcances y Limites

El con el presente informe se analizara la empresa en todas sus áreas y procesos para conocer de manera detallada el objeto de estudio.

Se planteó en el diagrama de gattun tiempo prolongado,por un lado, para recopilar la información, el trabajo de observación el cual llevará al profesional a participar del día a día de la organización. De esta forma se podrá identificar los actores, procesos y entornos de la misma. Y por otro, un periodo también extenso para análisis y desarrollo del diagnóstico.

Entre los límites de recabar información,figura la no documentación de los procesos de la organización debido a su baja normalización, a pesar de que algunos de estos son ejecutados en la práctica y se dispone de evidencias de su desarrollo, se dificulta determinar claramente los límites de cada área, funciones, y responsabilidades. De todas formas cabe señalar que esto es una característica natural de este tipo de organización pequeña y familiar.

El informe se limitara a dar a conocer situación organizacional y diagnóstico, los planes de acción propuestos quedan disposición de quien tenga la autoridad de llevarlos a cabo.

Objetivos

Objetivo General.

Brindar a ADPLAST un análisis de las problemáticas devenidas de sus prácticas administrativas y proporcionar herramientas enfocadas a la mejora del desempeño de la organización

Objetivo Especifico

- Relevar el proceso de toma de decisiones de la organización.
- Identificar fuentes que influyen en la resistencia cambio al cambio organizacional.
- Planificar la profesionalización de la organización.

Metodología

Se realizó un tipo de investigación explicativa basada en la búsqueda de bibliografía, entrevistas y observaciones de campo que permiten a partir de un diagnóstico de la situación actual, generar una propuesta de mejora.

Por tanto, se realizó una investigación bibliográfica en relación a la conceptualización correspondiente a su estructura, actores, procesos y operaciones a fin de su interpretación y aplicación en la organización.

Luego de la investigación bibliográfica, el estudio se basa principalmente en las observaciones de campo de las operaciones de la organización y la entrevista a personal clave en relación a los requerimientos del presente informe. Dado que la empresa no cuenta con procedimientos establecidos para sus operaciones, no es posible realizar un muestreo de procesos y en su defecto se observan aquellas consideradas relevantes.

Para la fase de entrevista la selección se realiza en función de la estructura organizativa y su relación con las operaciones críticas de la misma. Serán entrevistados actores internos y externos de la organización.

Marco Legal

En paralelo al relevamiento, se realizó una breve investigación sobre la legislación vigente que aporta las bases sobre las principales regulaciones que rigen a las empresas.

El adecuado funcionamiento y la continuidad en el tiempo de las empresas familiares requieren, además de un trabajo de sostenimiento, en los ámbitos de la empresa y la familia, un marco jurídico adecuado que brinde seguridad a los acuerdos.¹

Si bien el nuevo Código Civil y Comercial no regula expresamente la empresa familiar en cuanto a su reconocimiento, definición conceptual y principio de protección, como así tampoco sobre los efectos y publicidad del “protocolo de familia”², contiene una serie de normas que configuran un marco legislativo favorable.

En materia de contratos se destacan la admisión del “pacto de herencia futura” cuando se trata de una empresa familiar, el fortalecimiento del valor legal de “Protocolo”. A ello se suma la ratificación del arbitraje como instrumento idóneo para dirimir los conflictos patrimoniales de la empresa familiar y la consolidación de los poderes de los árbitros.

En el ámbito societario, el nuevo código civil favorece el estatuto legal de las empresas familiares “informales” en materia de valor de los pactos internos, capacidad para bienes registrables y limitación de responsabilidad, además de admitir la capacidad de los cónyuges para constituir cualquier tipo social formal o informal. También posibilita a las empresas familiares medianas o ya sujetas a control estatal permanente, la posibilidad de utilizar a la “sociedad anónima unipersonal” como instrumento de descentralización operativa y legal.

En lo que a derecho de familia se refiere, se admite la opción por un régimen patrimonial con “separación de bienes” y la celebración de cualquier contrato entre conyugues bajo ese régimen. La regulación que reemplaza al “bien de familia” no

¹Dubois, F. (2015). FavierDubois& Asociados. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/un-nuevo-marco-legal-para-la-empresa-familiar-en-el-proyecto-de-codigo-civil-y-comercial/>

²Santiago, D. (2013). Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.

admite expresamente la tutela de inmueble de “sustento” familiar pero si posibilita un destino “mixto”, reforzando la tutela ante terceros.

En cuestiones sucesorias, el nuevo código acrecienta la posibilidad de planificación al reducir el porcentaje de la legítima de los herederos forzosos, limitar los efectos de la acción de reducción, dar más fuerza a la indivisión de forzosa hereditaria y mejorar el ámbito de las participaciones sucesorias.

ADPLAST se encuentra inscrita en el régimen tributario, bajo el fundador como responsable inscripto.

La fábrica va estar regulada por ciertas normas impuestas por la municipalidad de San Miguel, la cuales va a tener que cumplir para llevar a cabo su proceso productivo, como por ejemplo, el desecho de los desperdicios. En este caso ADPLAST debe contratar una empresa que se dedica a procesar esos desperdicios antes de ser derivados a los centros de recolección. Por otro lado debe abonar un canon especial debido a la actividad que realiza.

El sindicato al cual pertenecen los trabajadores de la organización no es fuerte, ya que el rubro mayormente se compone de empresas pequeñas y el trabajo en negro es una característica del mismo, el poder de los sindicatos es considerablemente menor a otros rubros.

Capítulo I: ADPLAST

Descripción De La Organización

ADPLASTICOS se constituyó hace cuarenta años, cuando su fundador Alejandro Díaz es despedido de RVHermanos, una empresa dedicada a la fabricación y reparación de botes y lanchas en la localidad de Tigre. En dicha empresa Alejandro trabajo seis años y sus puestos de trabajo y responsabilidades fueron rotando en todo ese tiempo. Por lo cual adquirió el conocimiento y la práctica del oficio de laminador.³ Su experiencia le permitió diferenciarse de sus compañeros de trabajo.

En 1975 la empresa RVHermanos sufrió una crisis financiera que los llevo a la quiebra y Alejandro fue despedido conjunto a sus compañeros de trabajo.

Con el dinero de la indemnización y unos ahorros decidió comprar materia prima y dos matrices de piletas para niños, una pequeña y una mediana. Y se ocupó de producirlas con su esposa Silvia, quien aprendió el oficio muy rápidamente. A los pocos meses Alejandro consiguió nuevamente trabajo en otra fábrica de productos de fibra de vidrio. Sus días comenzaron a ser de doble jornada laboral. Durante el día trabajaba en la fábrica y por la tarde hasta la noche trabajaba en su casa ayudando a realizar las terminaciones de las piletas que había realizado Silvia durante todo el día. Los fines de semana se dedicaba a instalar las piletas en las casa de los cliente que lo requirieran.

Luego de unos cuantos meses la demanda aumento y Silvia no podía responder a ella por lo cual contrataron un ayudante. Y como esto no fue suficiente Alejandro renuncio a su trabajo y se dedicó jornada completa a fabricar las piletas junto a Silvia y su ayudante.

A los pocos meses y con mucho esfuerzo concretaron la construcción de su propio taller con cinco empleados de área de producción, Silvia en la administración y Alejandro como encargado de la comercialización de las piletas. La empresa comenzó a diversificar sus productos con la incorporación de macetas de fibra de vidrio, este último fue el responsable del despegue del taller, y se convirtiera en AGPLAST, con 15 empleados.

³ Persona que se encarga de manipular manualmente las láminas de fibra de vidrio con resina sobre la matriz.

En 1995 con las políticas de libre importación la empresa se vio muy afectada por la pérdida de competitividad frente a los mismos productos o sustitutos originarios de los países como China y Taiwán. ADPLAST entro en una crisis y debió despedir personal y buscar financiamiento bancario. Comenzó a invertir en una nueva línea de productos. Esta vez serian cuchas, (casa para perros). Tan buena fue la respuesta del mercado que amplio los modelos y medidas convirtiéndose así en su producto de fabricación y venta principal.

En 2002 se incorporaron a la fábrica sus tres hijos. Catalina en área de administración, Abel en el área comercialización, Antuán en el área de producción.

En la actualidad la empresa fabrica (Ver Anexo N°1):

- Piletas
- Cuchas (casa para perros)
- Toboganes para niños.
- Tanques de agua
- Tratamientos y revestimientos anticorrosivos.

Organigrama

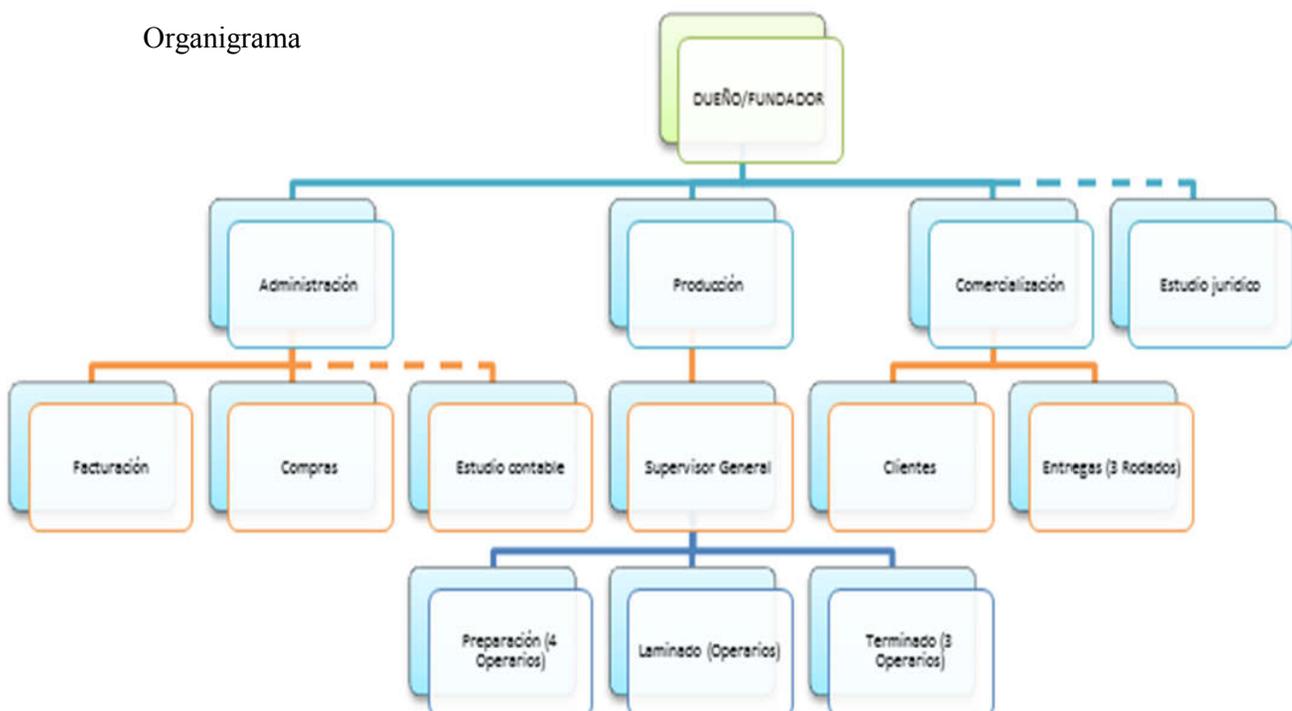


Figura 1.3 Organigrama de ADPLAST

Descripción Y Delimitación De Campo De Estudio.

Hoy ADPLAST se encuentra en un momento especial. Se le presenta la necesidad de cambio, el contexto exige que las organizaciones respondan velozmente a los requerimientos de los diferentes actores que interactúan con ella.

Proveedores, clientes y el personal demandan resoluciones en los temas que cada uno le compete.

El fundador se convirtió en un filtro imposible de saltar, por lo que demora las respuestas. Perdiendo competitividad con respecto a otras organizaciones del mismo rubro.

La empresa está creciendo. Ya el fundador no puede estar al frente de todas las áreas y en todos los procesos, aunque esta sea una pequeña empresa.

Surge la obligación de estudiar los roles, las relaciones y comportamientos entre estos miembros de la empresa familiar. Un tipo de empresa que debe ser mirada de manera distinta que una empresa tradicional, aquí se encuentra conviviendo las relaciones de familia y la empresa.

Con el presente trabajo de investigación se pretende otorgar un instrumento que le permita conocer las deficiencias en los procesos y brindar posibles soluciones a los mismos.

Marco Teórico

Empresa

Luego del análisis de las definiciones de distintos autores puedo concluir que en el sentido más amplio, una *empresa* es una organización compuesta por un grupo social, en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y coordinación de actividades humanas, se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad, persiguiendo fines de lucro.

En esta definición aparecen cuatro palabras claves a los fines de este informe, grupo social y actividades humanas, ya que son personas las que componen la organización, y estas realizan actividades como por ejemplo dirección, planificación, control. Las personas son únicas, o sea, que difieren de intereses, pensamientos, modos de actuar, visión de futuro, modelos mentales, (este último concepto lo analizaremos más adelante). De esas diferencias, se presentan los conflictos entre los heterogéneos esquemas de pensamientos.

Los inconvenientes se agravan aún más cuando las personas que realizan las actividades y enfrentan los posibles conflictos, son pertenecientes al mismo grupo familiar. Es allí donde con frecuencia se dan los conflictos que quitan el protagonismo al verdadero accionar de la empresa e impide en muchos casos el crecimiento económico.

Empresa familiar

Para poder llevar adelante la investigación tomaremos el concepto de empresa familiar propuesto por Doderó. Para el autor, una empresa familiar, es aquella con características específicas donde su totalidad o mayor parte pertenece a una persona o varios miembros de una misma familia.⁴

El atributo principal en este tipo de empresas es que una sola familia es propietaria, realiza la operación, la administración o ejerce alguna forma de control. Lo que caracteriza entonces, a la empresa familiar es la propiedad y la dirección, no el

⁴Santiago, D. (2013). Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.

tamaño del emprendimiento.⁵ Podemos decir entonces, que no hay que confundir el concepto de empresa familiar con pequeñas unidades productivas y poco profesionalizadas. Un ejemplo claro son los pequeños comercios a consumidores finales, como una ferretería donde la propiedad y administración la realiza miembros de una misma familia o bien una multinacional como es el caso de Arcor S.A, controlada y dirigida por la familia Pagani.

Se estima que el 80% de las empresas del mundo son empresas familiares. En Argentina, las empresas familiares representan el 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajos de la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. Representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país.⁶

A pesar que una empresa familiar es fácil de reconocer por su característica principal, respecto a las demás, es importante ampliar la característica de vinculación entre familia y políticas de la empresa debido a que se superponen sus finalidades y hay que trabajarlas a lo largo de toda su convivencia.

- La esposa o los hijos del director actual o de los anteriores forman parte del consejo de administración.
- Los principales valores institucionales están identificados con una familia.
- Los actos de un miembro de la familia se reflejan, o se cree que se reflejan, en la reputación de la empresa.
- Los familiares se sienten obligados a conservar las acciones de la sociedad por motivos que no son puramente económicos, en especial en época de pérdidas.
- La posición de un miembro de la familia en la empresa influye en su posición en la familia.
- La relación entre los familiares es un factor importante a la hora de decidir la sucesión.

Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

La familia es una institución, cuyas finalidades son; la preservación de vida, crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, elaborar y afianzar de identidad,

⁵Santiago, D. (2013). Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.

⁶www.mercado.com.ar/nota.php

contención frente a las crisis, resguardo ante la adversidad, aprendizaje de vida emocional (confianza, rivalidad, miedos.) Por otro lado las empresas, donde su finalidad es la productividad y ganancia económica. En las empresas familiares estas finalidades coexisten y se combinan, de mejor o peor manera, pero traen consigo ventajas que favorecen a la empresa, pero al mismo tiempo acompañan desventajas que deben ser atendidas y gestionadas de modo que afecten lo menos posible a la organización. Peter Leach, con el fin de evaluar los problemas y avances que presenta la empresa familiar nos presenta las siguientes ventajas y desventajas.⁷

Las ventajas

Las empresas familiares poseen un singular clima que genera un “sentido de pertenencia” y propósito común dentro de la organización. Si bien es intangible, se manifiesta a lo largo y ancho de la estructura.

Compromiso: Se sentido de pertenencia que mencionamos anteriormente se ve reflejado en el compromiso con la empresa. Al sentirse parte, la alimenta, impulsan su desarrollo, esta tendencia se traduce en dedicación. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral, el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común.

Conocimiento: Según Leach, las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un Know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias de management, imbuidos del entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse puede haber adquirido ya un conocimiento muy profundo de la empresa.

⁷Leach, P. (2009). La empresa familiar. Buenos Aires Argentina: Granica.

Cultura estable: Las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía, todos saben cómo se deben hacer las cosas. Sin embargo, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en la cual la actitud es: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficazmente. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

Rapidez en la toma de decisiones: En una empresa de estas características las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscripto a uno o dos individuos clave. Esto sería una ventaja sobre otro tipo de empresa.

Confiabilidad y orgullo: El compromiso y la cultura estable se basa en el hecho que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management un personal que con esta constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa ni es reemplazado por gente de afuera. Además, el compromiso dentro de la empresa familiar no es solo una fuerza oculta, sino también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto. El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y, por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

Los miembros de un círculo familiar medianamente sano, están unidos por lazos afectivos fuertes, flexibilidad para adaptarse a los cambios y una comunicación sólida que será trasladada a la empresa conjunto a la autoridad. El que ejerce autoridad en la familia generalmente lo hace también en la empresa.

Desventajas

Las empresas familiares también tienen sus desventajas, que si bien son comunes a las demás empresas, los primeros se encuentran más vulnerables en algunos puntos.

Rigidez: La dureza e inflexibilidad de los fundadores es una característica general en las empresas familiares, “las cosas se realizan como yo lo vengo haciendo de años”. La cotidianidad y rutina hace que nos encontremos haciendo las mismas cosas de las mismas maneras por mucho tiempo.

Sucesión: El cambio de liderazgo, el paso de una generación a otra trae conflictos que deben ser analizados y manejados minuciosamente de tal manera de aplacar lo más posibles los altercados que trae este tema a la organización.

Leach sostiene, elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a unos a expensa de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal. Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

Conflictos emocionales: Son aquellos que se dan debido a las finalidades diferentes entre familia y empresa que deben convivir, y traen consecuencias importantes, más aun en la sucesión, etapa importante, donde se debe manejar el cambio inevitable que trae el traspaso de mando.

Liderazgo y legitimidad: Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar en este planteo inicial se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aun cuando alcanza a la tercera.

Por ejemplo, en la segunda generación, la junta directiva puede estar integrada por tres hermanos, cada uno de los cuales ha heredado una parte igual del capital accionario, pero ninguno de ellos ha sido facultado para asumir el control absoluto (ninguno tiene la última palabra). Es un error, frecuente entre las firmas familiares la renuencia a distribuir el poder.

El Dr. Roberto Kertész, sostiene que entre sus carencias más importantes, las empresas familiares tienen una gran resistencia a elaborar un organigrama de trabajo, también ponen trabas a profesionalizarse y a capacitarse. El especialista señala “por otro lado, se muestran reacias a desarrollar un plan de negocios y muestran resistencia a elaborar un plan de sucesión”.⁸Kertész, explica que alrededor de dos tercios de los fundadores de estas estructuras, no delega adecuadamente el poder de decisión ni de mando, en sus hijos o en otros subordinados.

La sucesión.

Peter Drucker opina respecto al traspaso de la administración, que los integrantes de la organización le prestan poca atención a la sucesión, siendo esta última, una prueba máxima de buena gestión.

Rubinsztein, en su artículo considera, que una vez que la firma atraviesa esta primera fase de su subsistencia, la naturaleza del desafío cambia. Hay que incorporar personal calificado, es necesario desarrollar un sistema e introducir algunos planes detallados para asegurar el desarrollo y el crecimiento de la firma. Es en este momento cuando el fundador se puede ver sometido personalmente a prueba: si bien no hay ninguna duda de que él continúa al frente de la empresa, esta comienza a adquirir una identidad propia. El fundador necesita desarrollar una nueva categoría de management que conducirá la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo potencial. Ahora, la dimensión de la Compañía. Hace necesario adoptar una estructura formal; se deben incorporar individuos con capacidad de gestión y no solo con habilidades funcionales; hay que *delegar la autoridad para tomar decisiones* en los directores de más antigüedad; deben ponerse en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones. Mientras todo esto ocurre, los hijos del fundador crecen y se desarrollan.

Por lo general, a fin de perpetuar la firma familiar, el fundador confía en que sus hijos ingresaran a la Compañía. Si estas no fueran sus aspiraciones, entonces sería necesario incorporar personal de afuera para que maneje la firma. Aun así, para cumplir con nuestro propósito, supongamos que los están ansiosos de integrar la empresa. Su incorporación traerá toda una nueva serie de problemas. Por ejemplo:

¿Qué papel se espera que jueguen de ahora en más? ¿Cómo se les pagará? ¿Cómo será evaluado su rendimiento? ¿Tiene suficiente habilidad comercial para hacerse cargo de la empresa? ¿Cómo sería elegido el futuro líder entre ellos?⁹

No debemos olvidar que todas estas dudas se vuelven más complicadas para el fundador que cumple el doble rol de padre y empleador, como también para el empresario con sus ambivalentes actitudes acerca de renunciar al control y aceptar la realidad de sus años. Por primera vez, la sucesión se convierte en el problema principal.

En este momento es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de una generación a otra, sobre todo cuando existen decisiones que ambos, el fundador y sus hijos, preferirían evitar. Hay empresarios que intuitivamente comprenden cuales son los componentes esenciales de una transición con éxito, como una familia unida, con una comunicación eficiente, planificación, entrenamiento. También es importante planificar anticipadamente el impuesto a la herencia. Sin embargo, demasiado a menudo las cuestiones claves no se abordan, la creciente inquietud entre los hijos del fundador es reprimida, mientras las consideraciones acerca del manejo y control de la compañía se diluyen en el ajetreo diario de la empresa.

El DrKertz manifiesta, que ante la angustia de tener que enfrentar problemas realmente importantes suele alentarse una creencia (una idea sostenida por el fundador, sus hijos y los empleados por igual) de que todo se arreglara hacia el final. Pero esto rara vez sucede, y una gran cantidad de empresas son incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de un presidente a otro. Este es un hecho demostrado por las encuestas que muestran cerca de un 70% de firmas que tienen

• ⁹Rubinsztein, Jorge; Rubinsztein, Javier – “La sucesión en las Empresas Familiares – Revista Alta Gerencia, N° 49.

una expectativa de vida de alrededor de 24 años, (el promedio de ejercicio en su cargo de un dueño / fundador)¹⁰. Por eso, el fracaso del plan para orientar el proceso de sucesión en la vida del fundador habitualmente representa un trauma familiar, un negocio lucrativo para la división de recaudación de impuestos sucesorios y, muy probablemente, señalara el ocaso de la empresa familiar en la cual el fundador trabajo tan duro y durante tanto tiempo para consolidarla.

Resistencia al cambio

Sin duda alguna la resistencia al cambio es uno de los desafíos más importante que debe superar la organización. Por ser natural, todas las empresas, tarde o temprano se enfrentan a la necesidad de cambio en cualquier parte, proceso, normas o conductas dentro de ella. El esfuerzo que implica ese cambio, es muchas veces, la razón principal de esa resistencia. Dependiendo del cambio, atravesarlo comprende requisitos como comprensión y aprendizajes de nuevas situaciones, nuevas técnicas que requieren flexibilidad y adaptación. Y por su supuesto, abandonar lo familiar, lo que se conoce.

Cuando el cambio es inminente no hay nada como prepararse para enfrentarlo con la mejor disposición y estrategia. Esto ayudará a aminorar la resistencia y preparar al grupo a la adaptación rápida y efectiva.

Para este informe desarrollaremos la resistencia al cambio individual. Concepto clave para analizar los comportamientos de los distintos integrantes del objeto de estudio.

John Kotter y Leonardo Solesinger nos dan una definición de la resistencia al cambio, y mencionan las razones por las que las personas se resisten.

La resistencia al cambio describe una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado. Hay razones por las cuales las personas se resisten al cambio:

-
- ¹⁰Rubinsztein, Jorge; Rubinsztein, Javier – “La sucesión en las Empresas Familiares – Revista Alta Gerencia, N° 49.

- Un deseo de no perder algo de valor. Aquí la persona solo vela por sus intereses. No considera el cambio como algo bueno para el todo;
- falta de comprensión del cambio, solo ve resultados negativos e insatisfacciones;
- baja tolerancia al cambio, es cuando la gente le teme a lo nuevo, es decir, aprender nuevas cosas, conductas y habilidades. Se sienten limitados y se resisten al cambio.

Kotter, afirma “Las personas muchas veces se resisten al cambio porque para ellos es un obstáculo en el camino que se han fijado para satisfacer sus necesidades. Con esto se puede decir que la resistencia es algo más emocional que racional. “La resistencia al cambio se manifiesta en diferentes formas.

- Ante el cambio oponen un silencio rotundo;
- ante la presencia de una propuesta hacia el cambio se evade el tema;
- se rechaza la sugerencia antes de que se haya explicado;
- ridiculizan la propuesta del cambio;
- encuentran muchas razones de que la idea no funciona.

Los individuos intentan justificar su resistencia valiéndose de situaciones tales como la *estabilidad*, se evita el cambio porque se cree que se está trabajando y haciendo las cosas perfectamente y se obtienen buenos resultados. *Inversiones previas*, se resisten porque manifiestan que han intervenido en proyectos o que tienen una inversión anterior que les impide realizar este cambio. *Contratos anteriores*, se puede evitar el cambio si se tienen contratos o compromisos con otras personas o instituciones que se resistan al cambio por no perder sus intereses, de todas maneras, esto último traerá un conflicto en la organización.

Cuando los cambios que se producen tienen una resistencia como respuesta negativa, se puede disminuir esta, haciendo que las personas implicadas participen en él para que conozcan todas sus causas. El cambio debe estimular los intereses de los que se sienten afectados, crear en el trabajo cooperación y participación, si no se toman en cuenta al individuo al hacer un cambio se dará la resistencia. Se evitará en gran medida la resistencia si se ayuda a las personas a comprender por sí mismas la necesidad de este cambio, y a darse cuenta de cómo se sienten al realizar algo tan importante que los lleve hacia la superación y el progreso de sus propias metas.

Kotter considera que el individuo manifiesta su resistencia con las siguientes características.

El Trauma: Es la fase inicial en la que el sujeto se imagina por sí mismo el peligro del cambio. Esta fase se caracteriza por ansiedad y pánico, sus reacciones son confusas y el individuo experimenta una dificultad para dominar la situación en la que se encuentra.

La Inhibición Defensiva: Esta fase está caracterizada por un deseo de aferrarse a las costumbres o las tradiciones de evitar o de negar la realidad y de reaccionar con ira o apatía ante los acontecimientos. Aquí el individuo adquiere rigidez y se niega a considerar la posibilidad de cambiar su estilo de vida, sus valores o sus aspiraciones.

La Aceptación: Durante esta fase aparece un nuevo período de ansiedad, seguido normalmente de un período de depresión y mal humor. Aquí el individuo consigue superar este último período y empieza a reorganizar su vida, cambiando su percepción de la realidad.

La Adaptación: En esta etapa el cambio se hace evidente una vez que el individuo entra en esta fase, empieza a modificar la imagen que tenía de sí mismo y le da un nuevo sentido a sus objetivos. Al tener nuevas experiencias le provocarán nuevas satisfacciones y a su vez desaparece la ansiedad y la depresión.

Modelos Mentales

El análisis se basará en la teoría de los Modelos Mentales que desarrollan autores como Peter Senge (La Quinta Disciplina) y Roberto Serra (El Nuevo Juego de los

Negocios), fundamentalmente éste último, ya que toma la teoría de Senge y la refiere a la estrategia empresarial. Serra presenta seis Modelos Mentales:

- Pre-Tayloriano
- Tayloriano
- Orientado al Marketing
- Orientado a las Finanzas
- Abierto
- Holístico, dinámico y no lineal.

El comportamiento está dirigido por los Modelos Mentales y los valores que éstos contienen.

El psicólogo escocés Kenneth Craik, entiende por Modelos Mentales a los esquemas subyacentes y más o menos permanentes que las personas tienen en su memoria. Son consecuencia de imágenes, sensaciones, experiencias, historias y todos los aspectos de las percepciones sobre el mundo que se tiene dentro y que influye en las decisiones y la forma de interactuar con los demás y el contexto. Conociendo los Modelos Mentales que prevalecen en los empresarios, se podrá generar un cambio en ellos con el fin de lograr una predisposición al Modelo Mental holístico, dinámico y no lineal; el que permitirá administrar las organizaciones mediante la aceptación de los cambios, generación de alianzas estratégicas, la creación de valor dentro de la cadena productiva.

Para Peter Senge (1993), los mapas o modelos mentales son imágenes, supuestos e historias que se tienen en la mente acerca del mundo, de la propia persona, de los demás y de las instituciones, es decir, determinan cómo se piensa y actúa y, generalmente esto no guarda coherencia entre ambas acciones.

Los individuos deben procesar información, que contienen sesgos, uno de esos son los modelos mentales. Que son introducidos en la organización e influyen en la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Según Serra, los modelos mentales se conforman a partir de las costumbres, la cultura y lo recibido durante la infancia. ¹¹De estos Modelos Mentales, dependen el modo de interpretar el mundo y el modo de actuar, Chris Argyris de Harvard, lo dice con estas palabras: Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con lo que dicen, si se comportan en congruencia con sus teorías en uso “Los Modelos Mentales”. ¹²

Los modelos mentales de una empresa limitan la posibilidad de ver nuevas oportunidades y perder ventajas competitivas.

Podríamos decir, que el estudio de esos modelos mentales, y a través de un proceso de aprendizaje lograríamos encaminar a los modelos mentales, de un tipo tradicional a un tipo holístico.

Una clasificación de los modelos mentales es la descrita por Serra (2000) en la cual la estrategia empresarial se resume del siguiente modo:

Modelo Mental Pensamiento Pre-tayloriano o artesanal, pensamiento predominante en el siglo XIX. Un panadero, un herrero o cualquier otro comerciante, son típico modelo tipo I. Inician la empresa con la convicción de no hacerla crecer, dado que sólo ellos son lo suficientemente buenos para la realización de determinadas tareas, no tienen demasiada confianza en las personas que no son de su entorno. No toman conciencia de que el problema está dentro de ellos.

Modelo Mental Pensamiento Tayloriano, orientado a la producción y al crecimiento, este tipo de pensamiento se genera a partir de la revolución industrial y se mantiene hasta la década del '70; “tener la fábrica más grande, con más gente, comprar máquinas, tener sucursales y distribución en toda la región”, todo esto sin tercerizar, todo centralizado. Esto en muchos casos lleva a mezclar y compensar (inconscientemente) las ganancias de una actividad con las pérdidas de otra. El interés está centrado en el crecimiento y la eficiencia, sin pensar en el cliente. Crecer por crecer, en algunos casos sin evaluar la rentabilidad.

¹¹Serra, R. (2002). El Nuevo Juego De Los Negocios. Norma.

¹²(C. Argyris – 1982)

Modelo Mental Pensamiento orientado al marketing, es aquel que siente que la publicidad masiva hace triunfar cualquier cosa, los problemas de ventas y logística se solucionan a través de una comunicación intensiva. Sólo que privilegia la comunicación como base de su crecimiento.

Modelo Mental Pensamiento financiero predominante en la década del '80, principalmente en épocas de hiperinflación. Es un modelo fundamentalmente cortoplacista, fundado en los resultados, privilegia los negocios con rendimientos a corto plazo, dejando de lado aquellos con potencial estratégico. En general son personas lógicas, pesimistas, no creen el marketing ni en la creatividad. Evalúan todos los negocios a través de índices financieros entrando sólo en negocios rentables a corto plazo.

Modelo Mental Pensamiento abierto, trata de unir los otros modelos mentales, está dispuesto a tercerizar, incluir cualquier tipo de negocio, considerar alianzas: franquicias, licencias. Propone, en definitiva otro punto de vista, supone que el futuro no tiene, necesariamente que ver con lo que se hizo en el pasado.

Modelo Mental Pensamiento holístico, dinámico y circular. Se podría decir que es el pensamiento del Tipo V, pero con la visión enfocada al futuro, haciendo utilización de la dinámica de sistemas. Se basa en un pensamiento dinámico y circular, no el tradicional estático y lineal.

Descentralización

Para el análisis del objeto de estudio de este informe, utilizaremos el concepto *Descentralización*, definido y tipificado por Mintzberg en su libro *Diseño de organizaciones eficientes*.

Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización llamaremos a la estructura centralizada. En la medida que el poder esta dispersado entre mucha gente, llamaremos a la estructura descentralizada.¹³

¹³Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

La centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización. Las decisiones son tomadas por una persona, por un cerebro, e implementadas a través de la supervisión directa.

Es necesario descentralizar porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro. A veces la información necesaria no puede ser traída a ese centro. “Recargo de información”: cuanta más información trate de recibir el cerebro, menor es la cantidad total que pasa realmente.

Otra razón para la descentralización es que permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. La transmisión de información hacia el centro y de vuelta lleva tiempo, lo que puede ser crucial.

Y la última razón es que es un estímulo para la motivación. La gente inteligente y creativa requiere espacio para maniobrar. Tal motivación es crucial en las tareas profesionales y factor clave en los cargos gerenciales.

El autor manifiesta que en las estructuras simples se da este tipo de centralización vertical.

- El poder de decisión esta concentrado en un solo individuo, el gerente en la cima de la línea de jerarquía (director general).
- El poder se abulta en la cumbre estratégica
- El director retiene el poder formal como el informal, tomando las decisiones más importantes y coordinando su ejecución por la supervisión directa
- Tiene poca necesidad de compartir su poder con el staff, gerentes de línea media u operadores.

Capítulo II: Diagnostico

Análisis De Variables

Amiente

La empresa familiar está constituida formalmente hace 30 años, esto la lleva tener experiencia y ser reconocida en el mercado y entre sus competidores. Es una característica de diferenciación que destaca su fundador en la entrevista.

La Empresa ADPLAST está ubicada en la localidad de San Miguel, Provincia de Buenos Aires. El ambiente es simple, el cual no presenta complejidad en la comprensión del trabajo que debe hacerse. La empresa tiene una diversificación de productos con una línea amplia de los mismos. Y por último lo consideramos estable, porque se mantienen los distintos sujetos que interactúan con la organización a lo largo del tiempo.

El entorno de la empresa se presenta de la siguiente manera. La política económica actual que levanta las barreras proteccionistas a la importación, permite el ingreso de productos al mercado meta de la empresa, convirtiéndose en una amenaza a tener muy en cuenta. No obstante a esta situación, debe tenerse en cuenta que esta apertura genera oportunidades de ingreso de nuevos proveedores de materia prima lo que reduce el costo de la misma.

Las contingencias del entorno y el tipo de organización, hace que la toma de decisiones se centralice en el fundador.

Adicionalmente en el ambiente, los competidores directos de ADPLAST deberán ofrecer un producto de igual o mayor atractivo, de los que brinda nuestro objeto de estudio, ya que las relaciones con los clientes están sólidas, y la empresa posee un poder de negociación con los mismos que les permite dar créditos o realizar descuentos a los clientes.

Posee una estrategia de portafolio¹⁴ la cual está integrada por una cartera de productos con mercados diferentes que le permite obtener un factor de diferenciación

¹⁴Levy, A. (2012). Mayonesa. Buenos Aires: Garnica.

con respecto a sus competidores. Dentro de esos productos el que posee una mayor demanda es el mercado de cucas (casas para perros), esto se da como consecuencia de la tendencia en las personas de poseer animales domésticos, como es el caso de los perros.

Estructura

Según el autor Mintzberg, podemos definir que el tipo de estructura que va a tener esta organización es *Estructura Simple u Organización Empresarial*, ya que esta misma es flexible e informal, cuenta con *staff* que está compuesto por un estudio contable que se encarga de la contabilidad y la liquidación de sueldo de los empleados y un estudio jurídico que los asesora en cuestiones legales.

Posee una rudimentaria *línea media* está conformada por los hijos en cada una de las distintas áreas. La toma de decisiones así como las actividades de mayor importancia van a estar centralizada principalmente en el fundador, quien ejerce el control personalmente, a través de la supervisión directa.

Los cargos no se encuentran jerarquizados formalmente pero se observa que cada hijo tiene responsabilidades en las distintas áreas de la empresa, por lo cual lo llamaremos encargados. El agrupamiento de unidades es funcional debido a que depende de los procesos de trabajo. En el área de administración solo se encuentra la hija mayor. En el área de comercialización el mayor de los dos hijos varones. En el área de producción se encuentra el hijo menor quien dirige y controla el con ayuda de su hermana. Entre ellos existe una coordinación de *ajuste mutuo*, logrando la misma a través de un proceso de comunicación informal.

La fabricación de artículos en fibra de vidrio, es un proceso de *producción artesanal* y la mayoría de ellos se realiza manualmente. Si bien la empresa no posee tecnología de punta, la misma tampoco es obsoleta, sino que se encuentra en la media del sector industrial al que pertenece. A su vez una fortaleza que posee respecto a otros competidores es la baja rigidez de su proceso productivo, lo que le permite ante imprevistos poder responder con dinamismo. Fundamentalmente esto se observa ante pedidos imprevistos de clientes mayoristas que solicitan lotes de producción de determinados artículos.

La fábrica posee una cámara de pintura, donde el pintor realiza su tarea. Las herramientas utilizadas son manuales, las maquinas se utilizan para el terminado y el embalaje de los productos.

Al no ser un *sistema técnico* complejo no hay profesionales de apoyo en el proceso de producción. El mismo está regulado y controlado por el supervisor, para evitar errores que deriven al producto terminado.

Ondeando más en la de estructura de ADPLAST, presenta a fundador como la cumbre estratégica de la empresa quien ejerce toda la presión para liderar, conserva todo el control de las tomas de decisiones, delega funciones menores para sus hijos en las distintas áreas y los coordina bajo una supervisión directa, que corresponden a una incipiente línea media. Ellos coordinan sus funciones mediante adaptación o ajuste mutuo atreves de una comunicación informal, donde se planifican los objetivos semanales, en las distintas funciones de administración, producción y logística de entrega. Poseen comostaff un estudio jurídico que se encarga de los temas legales de la fábrica, la relación que los une data de veinte años y un estudio contable que se dedica a la liquidación de impuestos y salarios de los distintos empleados. Este último realiza su tareas la cuales son entregadas en el área de administración.

El núcleo operativo está compuesto por 17 operarios.

Producción es el área fundamental y más grande de la empresa porque esta tiene el grueso de los operarios coordinados atreves de una supervisión directa del hijo menor, encargado del sector junto al supervisor del personal del área. Estos dos último se reúnen al comienzo de cada semana para delinear las distintas órdenes de producción para el sector de preparación de matricerías y de esa forma dar comienzo al ciclo de producción. Los sectores productivos se coordinan mediante *normalización o estandarización de procesos de trabajos*, ya que cada tarea se establecen parámetros programando la secuencia de pasos que conlleva la realización de la misma. Cada sector es dependiente del anterior, por esa razón es fundamental la coordinación para evitar errores o fallas futuras en los productos terminados.



Figura 2.1 Elaboración Propia

Si bien es una empresa pequeña, los *dispositivos de enlace* dentro de ella se encuentran entre los hijos encargados, los cuales realizan tareas de distintas áreas por fuera de su responsabilidad para facilitar las labores ya que sus trabajos son horizontalmente especializados. Un ejemplo son las compras que realiza la hija responsable del sector administración, que previamente las determina con su hermano encargado del área de producción y su padre.

En el área de comercialización, el responsable del mayor hijo varón del fundador. Sus tareas van desde el contacto con los clientes para la logística de entrega. Hasta el retiro del folletaje de publicidad a la gráfica encargada de imprimirlos. Coordina los distintos fletes mediante adaptación mutua con los choferes. Y los controla al finalizar las distintas entregas. Al ser la persona que pasa más horas fuera de la empresa se le encargan diligencias que no corresponden a la tarea del área. Nos referimos, a trámites personales de la familia.

Para los responsables del área administración y producción, prevalece una especialización horizontal debido a la gran cantidad de tareas desempeñadas. En los puestos dentro del área de producción se da una especialización vertical ya que el control es fundamental para evitar errores en el proceso de producción secuencial.

La *formalización del comportamiento* es consecuencia más que nada del proceso de producción la organización y no de una política emanada desde la dirección. Cuando hablo de proceso de producción, me refiero a que se deriva del comportamiento emergente que surge debido a cada tarea que realiza los operarios. Que al ser secuencial, es regulada para mantenga su continuidad. Existe una formalización de oficio, debido a que la persona tiene autonomía en la forma de realizar la tarea, lo que hace que el área de producción tienda a una *burocratización profesional*.

Al no existir una institución que capacite al personal en el oficio de plástico de fibra de vidrio el dueño opto por capacitar a su personal dentro de la fábrica por lo cual sus empleados no poseen conocimientos técnicos. Los mismos lo van adquiriendo con el correr de las tareas. Se observa que no existe en la empresa un sector de recursos

humanos que se dedique plenamente a los operarios, la hija encargada del sector administración y el hijo encargado del sector de producción son los que atienden los pedidos y necesidades del personal, que luego son informados al fundador.

La empresa es considerada pequeña empresa¹⁵ ya que tiene un total de empleados 20 (Ley 24.467) distribuidos de la siguiente manera:

Administración: 1 persona

Producción:

- Preparación: 4 personas
- Laminado 10 personas
- Terminado 3 personas.

Comercialización: 3 personas

En el área de producción de la empresa no existe una política clara respecto a los controles, fundamentalmente se realizan una vez finalizado el producto o pieza (producto en proceso). El control interno de la organización recae fundamentalmente en la figura del encargado de producción como consecuencia de la delegación recibida del dueño, su padre, igualmente este último es siempre mantenido informado por su hijo, él que posee la palabra final sobre el camino a tomar ante determinado hecho emergente.

La *planificación* es realizada por dueño, conjunto a sus hijos, en el área que le compete a cada uno de ellos. La más significativa es la de producción debido a la necesidad de responder a los pedidos de la demanda, para acelerar los cobros, retardar los pagos manejando los flujos de fondos¹⁶. Se planifica la acción, ya que no se encuentra un control de desempeño.

Si bien se puede hablar de una cierta descentralización en la toma de decisiones en sus hijos para los temas referidos al área que son responsables, la decisión final como en toda empresa PYME familiar se encuentra fuertemente centralizada en la figura del dueño fundador.

¹⁵Ley 24.467 pequeña y mediana empresa Art. 83

¹⁶James C. Van Horne, J. W. (2010). Fundamentos de la Administración financiera. Mexico: Pearson

Comunicación:

El tipo de comunicación que se observa en ADPLAST es formal a través de las órdenes de producción, y descendente por viene dado desde el fundador como resultado de la planificación. Existe una retroalimentación de comunicación ascendente a cargo del encargado de producción quien informa de todo lo sucedido en el sector al dueño, por ejemplo, comportamiento e inquietudes del personal, y si se cumplen las ordenes de producción. En los sectores de comercialización y administración ocurre lo mismo, los encargados informan de forma ascendente al fundador lo que ocurre en cada uno de ellos.

Al ausentarse la normalización en la empresa, la comunicación horizontal y el sistema informal se encuentra en toda la organización, en los sectores de producción y comercialización, donde se encuentran los empleados, los mismos sean del mismo nivel o no, de igual o diferente proceso productivo, es más visible lo expuesto. Los rumores que se generan son rápidamente disipados debido a que llegan muy rápido a los encargados. Consideremos que también este tipo y forma de comunicación se da como resultado del tipo de estructura y coordinación que posee ADPALAST.

La comunicación con los actores externos de la empresa, es buena, fluida, formal y se da por vía oral y electrónica. No obstante sea observado que en los dos últimos años, la vía que aumento su popularidad es la aplicación para móviles Whasapp, debido a su practicidad, eficiencia y rapidez, por medio de ella se realizan pedidos a proveedores, y los clientes de la empresa consultan precios, disponibilidad de stock y presupuestos.

Cultura organizacional

El compromiso de la familiar es algo que forma la cultura organizacional dentro de ADPLAST. El entusiasmo que aflora de parte de la familia tanto del fundador como de sus hijos a la hora de cumplir las metas propuestas vuelve palpable para los demás empleados el sentido del deber cumplido.

Podemos observar que en ADPLAST la dimensión Orientación a los resultados, (Robbins, 2009) guía la cultura de la empresa, por la cual prioriza las metas predeterminadas por la dueño. Las órdenes de producción planificadas por el

fundador y el encargado de producción son controladas durante todo el proceso productivo con el objetivo de cumplir con lo programado. Se centraliza el control y la toma de decisiones de producción en ellos dos, aunque las palabras más determinante, como lo venimos marcando anteriormente, son las del fundador.

El poco acceso al financiamiento, hace que ocasiones se vean imposibilitados de contar con un stock que pudieran satisfacer al cliente en los momentos de alta demanda de sus productos, y esto excede la capacidad de producción. Por lo cual el dueño decide tomar personal de manera temporal e informal, sin considerar los riesgos que esto puede traer. La calidad del producto se puede ver afectadas por estas decisiones debido a la falta de capacitación de ese personal sin experiencia. Es evidente que llegar a cubrir esa demanda es prioridad por sobre los medios de llegar a ella. En estos casos el conocimiento, *knowhow*, que tienen sus hijos sobre el oficio hace que los defectos en los productos y el riesgo en los procesos disminuyan.

Robbins no dice que los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización.¹⁷Y estos se encuentran en nuestro objeto de estudio.

En la empresa los días y jornadas laborales se extienden –los días sábados hasta el mediodía, y se le suman dos horas a la jornada laboral- solo en los momentos donde la demanda aumenta. Los días sábados cuando finalizan las ordenes de producción o se despacha la última orden de pedido, se realiza un almuerzo donde participan todo el personal, incluido dueños y sus hijos, una medida que integra a los empleados y agradece el trabajo realizado durante la semana. Se fomenta el sentido de pertenencia y orgullo de haber completado el trabajo.

Todo lo anterior se da gracias a la característica de este tipo de organización, de flexibilidad del tiempo la capacidad de disponer de los recursos materiales y humanos en función a lo más urgente y necesario.

En ADPLAST el fundador les recalca la responsabilidad a sus hijos, para que sean modelos para los empleados de la empresa. Hace en capie en los horarios de entrada y salida y la asistencia. La disciplina es fundamental, el trato que tiene con sus hijos

¹⁷Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Person Educación.

dentro de la organización es igual para con sus empleados. Se ha observado que muchas veces es más rígido con sus hijos. De esta manera los empleados no registran mayores diferencia con lo cual no se sienten menospreciados por dueños. El cual considera una técnica de adoctrinamiento efectiva.

El valor nuclear dentro de toda la organización es la responsabilidad, es un sentido compartido por toda la empresa. El dueño tomo medidas y decisiones dentro de la misma para que sea fundamental para todos los integrantes, un ejemplo es el premio a presentismo perfecto que es un 25% de su sueldo promedio anualmente en toda la organización.

Robbins considera que la cultura se transmite a los empleados en varias formas las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. La historia más contada en la organización es como el fundador fue escalando de mantenimiento a oficial especializado en la empresa donde adquirió sus conocimientos en el oficio del plástico reforzado de fibra de vidrio. Es relatada por el mismo y sus hijos a los empleados para que estos últimos puedan visualizar y valorar su esfuerzo y trayectoria. Otra historia es la que cuenta como ADPLAST tuvo que enfrentar la crisis que sufrió debido a las políticas económicas de los años noventa con la convertibilidad y la libre importación, que llevo a la empresa a entrar en una crisis y para atravesarla se centraron en la búsqueda de nuevos mercados como estrategia

ADPLAST, no tiene definida la visión ni misión.

Empresa Familiar

Según Doderó la primera crisis dentro de una empresa familiar, es por la falta de delegación. Los negocios han crecido, y no puede seguir gestionando como lo venía haciendo.¹⁸

En ADPLAST están coincidiendo esta situación. La empresa está creciendo, y abriendo sus mercados, por lo cual la gestión se vuelve compleja para que solo la realice el fundador.

¹⁸Doderó, S. (2013). El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.

Como toda pequeña empresa familiar, dice la teoría, la delimitación de funciones es muy difícil, pero esto es una ventaja para esta organización debido de esa multifuncionalidad. El *knowhow* en sus hijos es muy marcado, ellos conocen los procesos, el oficio, lo que le permite una *flexibilidad en el trabajo* una ventaja competitiva de adaptarse a lo que en consecuencia demande la urgencia del mercado. Existen oportunidades donde fundador se ausenta por alguna razón, y son sus hijos los que se encargan de llevar la empresa adelante

Si bien esto último es muy claro dentro de la organización, no está formalizado.

Hay un retardo en las demandas de los distintos actores de la organización. Esto último es un factor común que se encontró en las entrevistas realizadas a los sujetos internos y externo de la organización.

“En ocasiones hay tardanza de una semana para que me manden los presupuestos.” Nos dijo Marcelo Cerra encargado de compras de Palihue S.A, vivero radicado en Bahía Blanca provincia de Buenos Aires. Clientes de ADPLAST con una antigüedad de 25 años. Estos comenzaron su relación comercial en año 1992 con la compra de masetas de plástico, años más tarde, incluyeron en sus operaciones las cuchas. Nos remarcó esa tardanza, debido que le es importante, ya que al ser un vivero del interior, cuando realiza compras en el Gran Buenos Aires, debe combinar y comprar todos los productos que necesite para abaratar costos de flete.

Por otra parte el señor Cerra pone énfasis en el retraso de confirmación de aceptación de pago: “... muchas veces tengo que llamar dos o tres veces para poder hablar con Alejandro, para que él me diga a cuántos días me va aceptar el cheque. O esperar que él me llame, pero eso rara vez sucede.” Esto retarda las cosas aún más, porque no solo hay que esperar que le manden el presupuesto, que este le llegue al cliente, el mismo lo estudie, envíe la oferta de pago, y que la aprueben o realicen alguna modificación, y sea nuevamente enviado. Todo este tiempo es relevante, y más teniendo en cuenta que estos clientes son del interior del país, que requieren de una logística especial para la recepción del producto.

Otro tema que se da con respecto a los clientes, ocurre en temporada alta de cada uno de los productos. Por ejemplo, con las cuchas en invierno, los toboganes en época de festividades. Los clientes demandan pedidos de compras urgentes. Los mismos deben esperar su confirmación de entrega, ya que entra en juego una de las

debilidades de la empresa, la cual es el faltante de stock de mercadería solicitada; la empresa no posee stock permanente. Lo que implica que el cliente deba esperar y esto pelagra la declinación de la compra.

Modificar las ordenes de entrega que son planificadas por el fundador, sólo puede hacerlo él mismo, y más aún cuando los encargos implican grandes unidades de mercaderías.

La relación que posee la empresa con sus proveedores es fuerte debido al cumplimiento correcto de los pedidos por parte de los proveedores, que ofrecen descuentos y crédito por pedidos especiales. Esto último es muy relevante ya que al ser una pequeña firma le resulta más complicado acceder al crédito. La empresa en estudio, cumple como cliente cancelando en tiempo y forma las facturas, lleva un control de materias primas para la producción por lo que realiza pedidos periódicos que les permite a los proveedores cumplir con los pedidos solicitados. Los proveedores trabajan con la competencia de la empresa, pero no es una amenaza para esta última debido a su volumen y periodicidad de las compras acceden a facilidades que ofrecen los proveedores como por ejemplo envíos gratis de materias primas hacia la planta de producción.

No obstante lo expuesto anteriormente, existe también un retardo a la hora de planificarse las compras. Catalina, encargada de la administración y compras nos comentaba que solo puede planificar compras que no implique un gasto mayor a veinte mil pesos semanales, dichas adquisiciones son mercaderías que corresponden a gastos indirectos de fabricación, por ejemplo film de embalaje para los artículos, o productos de papelería. Los que pertenece a compra de materia prima lo planifica Alejandro y es quien negocia los pagos. Es aquí donde aparecen las demoras, los proveedores ofrecen créditos que solo pueden ser aprobados por el fundador por lo cual depende de su análisis y su tiempo para que los trate.

Dentro de la organización encontramos una demora en feedback más.

“Cuando necesitamos algún permiso para faltar o retirarnos antes debemos hacerlos con días de anticipación para Alejandro nos dé permiso, porque los chicos (sus hijos), no están facultados para darnos esa autorización” Nos dice Ramón Esquinini encargado en producción y empleado con mayor antigüedad, quien trabaja en la organización hace veinte años. Este retraso puede llegar a molestar a los empleados, y en consecuencia repercutir en su comportamiento dentro de la empresa.

Con respecto a la relación que tienen sus hijos con los empleados, afirma que los primeros son permisivos con los últimos, que podrían otorgar beneficios que el fundador no considera. Tal como un permiso de llegada tarde, por fuera del convenio del plástico, o bien un adelanto de sueldo significativo, que compromete la liquidación del mes.

Según lo observado en el trabajo de campo y en las entrevistas no se percibe un conflicto importante de la familia que sea manifestado en la empresa. No existe un problema central que provoque enfrentamientos severos en la organización. No obstante, existen rispideces normales como consecuencia de la relación familia-empresa. Son disentimientos que perduran a lo largo de la jornada laboral, que muchas veces continúan en la cotidianidad del entorno familiar. Pero no derivan más que una discusión sin sobresaltos comprometidos.

Lo que puede observar es la superposición de roles entre los hermanos/encargados. Donde en ocasiones el rol de hermano interfiere el rol de encargado de sector. Por ejemplo, el hecho de no poder cumplir con una orden de producción, el encargado del área de administración cubre a su hermano, gestionando prorrogas con los clientes, sin que se enterase el fundador (Ver anexo N°1). Es claro que en este caso se prioriza el rol de hermano, por sobre el cargo y las responsabilidades que atrae el mismo en la empresa. Si bien existen estos hechos, el fundador pone énfasis en que sus hijos son una parte de la organización y no solo hermano que trabajan juntos. Nos referimos a que los hijos son empleados para su padre, por lo cual si cometen un error son regañados de la misma manera que otro empleado común.

El fundador tiene entre sus hijos un preferido, a quien le tolera inasistencias, llegadas tardes, salidas tempranas y le confía algunos de sus pensamientos y decisiones. Esta persona es, su hija. Según Doderó hay explicación psicológica para que esto se dé de esa manera, y es el sentimiento de competencia implícita con sus hijos varones. Y de sostén con su hija. Esto puede generar hostilidad entre los hermanos y llevarlo a conflictos futuros.

En la entrevista los hijos expusieron su preocupación debido la negativa del fundador a la unión de ideas de los diferentes actores internos de la empresa, o bien, una consulta profesional externa, para resolver los conflictos que se presentan o

podrían presentarse en la organización. Es evidente la *resistencia al cambio* por parte del dueño, que se encuentra reacio a modificar factores que hacen a la organización. Él mismo alega que nadie conoce los procesos, las relaciones y su empresa como él. Por consiguiente es quien solucionará las dificultades que se presenten. Justifica que su extensa experiencia en el rubro le permite ver los que otros no. Y si a esto último le adicionamos las crisis económicas del país que tuvo que enfrentar. Considera que tiene todas las herramientas para manejar adversidades. Es normal que esto suceda, teniendo en cuenta el contexto social político económico de nuestro país.

Considera que sus hijos aún no están preparados para tomar responsabilidades formalmente. Pero en toda la organización, se contemplan como los descendientes aceptan los compromisos y obligaciones de manera tácita.

Asimismo controla lo poco que delega, las órdenes de compras, procesos y mapa de logística que pueden oportunamente diagramar los hijos son supervisadas por el fundador. Expresa que pueden cometer algún error, por ende es necesario que este último controle el desarrollo de todas las funciones.

Si encontrará un error, llamaría la atención a quien lo cometiera, es muy severo, y rígido en este aspecto señala uno de sus hijos. No obstante a esto último es considerado con aquel que realiza las tareas como son planificadas. Remarca aquello que está bien hecho, y felicita si lo considera necesario.

Los hijos resaltan en las entrevistas, la necesidad de cambio inminente y que ellos se encuentran preparados para encarar las modificaciones que sean necesarias para llevar a la empresa a niveles más altos de competitividad. Consideran que es ineludible trabajar en su padre la idea de desarrollar nuevos caminos que lleven a mejorar a la organización en funciones y procesos.

Poder

El poder es ejercido en ADPLAST por el dueño. Según el autor, el tipo de poder que ejerce es coercitivo, el cual depende del miedo. Una persona reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que puede ocurrir si falla en su cumplimiento (Robbins 2009). Como lo hemos nombrado anteriormente. El fundador

de la empresa es rígido con sus empleados y sus hijos/encargados. Si bien los recompensa si se concretan los objetivos fijados, el no llegar a los mismos implica una importante llamada de atención a los encargados y empleados.

La cadena de mando implícita en la empresa comienza con el ápice estratégico donde se encuentra el fundador luego los hijos/encargados de cada sector, su poder se basa en la información que manejan debido a que conocen los temas referidos a toda la empresa, por ejemplo, la planificación de producción, ventas. Y por otro lado información sensible que tienen que ver con las relaciones humanas dentro de la organización, remuneraciones, evaluación de desempeño y comportamiento de los empleados. Cada encargado dirige y es responsable de su sector, aquí se ve como tácitamente se respeta la unidad de mando. Para evitar direcciones contradictorias.

El estilo de mando que se encuentra en la empresa por parte del fundador es un híbrido entre paternalista y autocrático porque el dueño impone sus reglas y sus criterios sin consultar con los subordinados. Cree que a los empleados hay que recompensarlos en la medida que cumplan con las tareas en tiempo y forma. Considera que solo los motiva el dinero o el poder, pero no delega responsabilidades en ellos si realizan lo esperado.

La autoridad por parte del fundador es muy elevada y en línea en toda la empresa. Todos los objetivos impuestos por el dueño son respetados y llevados a cabo. La autoridad que poseen los encargados de las distintas áreas es operacional porque tienen la facultad para decidir sobre unas pocas determinadas acciones que no impliquen cambios ni modificaciones profundas dentro de la empresa, como por ejemplo, el pacto de entrega a un cliente, o el cambio de proveedor de materia prima indirecta.

Liderazgo

El fundador es el líder formal, y su tipo de liderazgo es autocrático, y se fundamenta a lo largo de las distintas variables observadas y analizadas. Es orientado a las tareas, preocupándose por las actividades de la organización y el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado encontramos que los líderes informales de la empresa son los encargados de cada sector y su estilo de mando es muy diferente al del fundador. Ellos escuchan a sus subordinados, acompañan, y le proporcionan herramientas para que realicen mejor sus tareas. El conflicto se da cuando algunos empleados sienten más empatía con los encargados que con el fundador, y consideran a los primeros como sus líderes. Cuando el segundo nota esto, siente que está perdiendo control a manos de sus hijos/encargados. Esto se da más que nada, porque los hijos no comparten plenamente la forma de conducir del dueño de la empresa. La carga de administración y el producción son los que pasan más tiempo dentro de la organización por lo cual, están al tanto de todo lo que sucede en todas las áreas, y con todos los empleados. Consideramos que estas dos personas poseen la mayor cantidad de información, debido a su cargo de rango medio, hace que absorban todo lo que ocurre en el núcleo operativo por un lado, y por otro toda la información de la parte estratégica. Esto le da un poder que ni siquiera ellos son conscientes que lo poseen. El día a día de la empresa, hace que pasen de largo estos puntos que bien manejados serían una herramienta útil para administrar de mejor manera los distintos recursos.

En el sector de producción se encuentra la mayor cantidad de empleados, y es el lugar donde emergen los líderes naturales que van a guiar al resto de los empleados en áreas de producción. En ADPLAST el líder natural es el hijo/encargado quien tiene una orientación a las personas. Es un líder carismático, mucho es propio de su personalidad, tiene una relación amena con todos los empleados del sector, está continuamente con ellos atendiendo sus inquietudes y ayudando en todos los procesos. Es muy importante que el fundador vea el potencial en él para que de esa forma le brinde las herramientas necesarias para realizar la diferencia. El conflicto existe como marcábamos anteriormente en el problema de competencia que existe entre padre e hijo, que frena la posibilidad de crecimiento como líder del encargado.

Es habitual en la empresa familiar, que el cambio de liderazgo de una generación a otra genere conflictos, por esto, es indispensable analizar, trabajar y conducir de tal manera que se ocasionen una disminución en los mismos.

Toma de decisiones.

Las decisiones concernientes a estrategia, procesos y operaciones están centralizadas en el fundador. La centralización tiene la ventaja de asegurar que la respuesta estratégica refleje el total de conocimiento del núcleo operativo; también favorece la flexibilidad y adaptabilidad en la respuesta estratégica puesto que solo una persona necesita actuar. Pero la centralización causa confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas.¹⁹

Como venimos viendo a lo largo del diagnóstico la toma de decisiones en ADPLAST es centralizada en el fundador quien toma todas las decisiones estratégicas solo. Las decisiones tácticas son consultadas con los distintos encargados de cada sector, pero la última palabra la posee el fundador. El nivel de descentralización es muy estrecho. Solo algunas decisiones operativas son delegadas a los encargados de cada área. En el sector de producción se observa un nivel de responsabilidad más, en manos del encargado con mayor antigüedad en la empresa. Esto último trae conflictos permanentes porque muchas veces los encargados deben tomar alguna decisión operativa de urgencia, y se ven retrasados, por la espera de una respuesta del dueño.

Solo descentraliza en el staff de apoyo los temas contables y jurídicos, como se muestra en el organigrama.

El grave problema de este tipo de toma de decisiones es que el fundador puede quedar inmerso en los problemas tácticos y perder las consideraciones estratégicas, o viceversa.

A esto último adicionarle, que todas las partes de la organización quedan dependiendo de la salud y deseos de una sola persona.

Resistencia al cambio

La fuente de resistencia al cambio es evidentemente, el modelo mental artesanal del fundador. La autosuficiencia en planear y ejecutar individualmente es propia de este

¹⁹Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. McGillUniversity.

modelo, y en este caso aún más, porque la actividad de la empresa es poco compleja y permite el manejo individual o familiar.

El análisis de situación de la organización y la toma de decisiones unipersonal, propia de la empresa artesanal, sin visión compartida, conduce a errores estratégicos, tácticos, operativos y la bancarrota.

Esta forma de gestión genera, con el tiempo, modelos mentales organizativos automáticos para enfrentar y resolver problemas. Todo se complica cuando las empresas artesanales y familiares evolucionan hacia contextos de complejidad creciente, donde la flexibilidad y adaptabilidad se convierten en una necesidad vital.

Las empresas de hoy inmersas en un contexto dinámico, requieren procesos internos y externos que trascienden a las posibilidades de comprensión de una sola persona y esto exige otra forma de planificación y gestión, a la que deben contribuir los diversos actores e instancias de la empresa.

El fundador de ADPLAST, considera que él es la única persona dentro de la organización capaz de gestionar eficientemente, debido a su experticia en el rubro, la cual la lleva a conocer los procesos productivos como ninguno. Las distintas actividades deben realizarse como el diagrama.

La etapa de resistencia al cambio que está atravesando el dueño de ADPLAST, es la *Inhibición Defensiva*, donde el fundador se niega a delegar responsabilidades en sus hijos u otro trabajador. Aferrándose a la idea “de no cambiar nada de como se lo viene haciendo”, por esto su rigidez en la toma de decisiones, y en la manera de manejar la organización en su totalidad. El temor que tiene de perder el control, que si no se realizan los procesos como él los delinea no son correctos porque los demás actores de la organización no poseen la experiencia que el fundador tiene en el rubro. Todo deviene de su modelo mental artesanal.

Consideramos que su manera de gestionar se aferra a lo que él conoce, a lo que se realizó siempre. Es muy importante estudiar y trabajar con junto al dueño de ADPLAST buscando un cambio, devenido del aprendizaje, que es la mejor manera que se afiancen los cambios con vista de futuro.

Capítulo III

Conclusión

Del análisis de las variables podemos concluir que se encuentra en un momento clave de la organización. Se enfrenta a la necesidad de profesionalización inminente para poder mejorar su eficiencia, servicio y calidad. Esto le permitirá ingresar a los nuevos mercados de manera sobresaliente.

Como primer requisito significativo para llegar a esa profesionalización vital, concluimos que es necesaria una descentralización en los procesos administrativos y operativos, ya que de conseguir esto estaríamos resolviendo un inconveniente preponderante que encontramos en el trabajo de investigación.

El proceso de toma de decisiones, cuanto mínimo, presenta retardos que afectan considerablemente a los demás procesos de gestión y producción de la organización. Consecuentemente a esto, desmejora el servicio al cliente, se vuelve lenta la respuesta a proveedores e inquietudes de los empleados dentro de la organización.

Si bien la centralización es una característica de este tipo de estructura y empresa. En ADPLAST es muy evidente la centralización a manos del fundador. Que sus hijos, encargados de los diferentes sectores deban consultarle todas las decisiones para que el fundador confirme o rechace sus tareas y las que corresponden a su departamento, es contraproducente para el proceso operativo, como también para ellos como individuos. Los mismos sienten que subvalorados, ellos se incorporaron a la organización inmediatamente de terminar sus estudios secundarios, por lo cual llevan mucho tiempo realizando las actividades en la empresa, conocen los procesos productivos y los actores internos y externos. Todas aquellas decisiones que pueden llegar a tomar son muy limitadas.

Por otro lado lo que se observamos que influye en esa delegación es la relación familiar sobre la laboral. El fundador considera que sus hijos aún le falta crecimiento y experiencia para poder tomar decisiones importantes. Estas relaciones simultáneas generan malestares generalmente pero no llevan a conflictos graves. Por lo tanto deben estudiar y delinear lo más claro posible todo aquello que implique el vínculo familiar del laboral.

Seguidamente a lo planteado anteriormente, existe otro motivo que frena la delegación de responsabilidades en la organización. Esto es, la *resistencia al cambio* del fundador. La fuente principal que hace que esto suceda es su *modelo mental artesanal*.

El dueño, fundador de ADPLAST viene de una familia de escaso recurso, durante toda su vida tuvo que salir a flote por sus propios medios, solo recibió la ayuda de su esposa. Financió su emprendimiento, hoy su empresa, con capital propio devenido de ahorros. Enfrento las crisis económicas más severas de este país. Por lo cual es comprensible su justificativo de considerar que nadie entiende la organización y el contexto como él.

Durante toda la vida de la empresa (aún hoy), realizo una gestión muy personal, donde todo se centraliza en sus planificaciones y decisiones. Actualmente, la empresa creció, el mercado está creciendo muy rápido, por ejemplo, la venta online, y esto trae aparejados nuevas oportunidades, que no puede desaprovechar. Pero para que todo esto se dé, es necesaria una nueva forma de gestionar. Descentralizar es solo la primera parte de un camino hacia la profesionalización. Una herramienta que le dará aún más dinamismo, rapidez y flexibilidad, para enfrentar el contexto incierto y vertiginoso de los tiempos que corren.

Asimismo, delegar la responsabilidad en la toma decisiones influirá de buena manera en los individuos de la empresa. El compromiso que ya tiene como característica la empresa familiar se verá potenciado, a través de la motivación que generará la confianza que van a sentir por depositar en ellos la obligación. Empoderar al personal, proveerle de información para que puedan conocer las necesidades de la organización y puedan colaborar para ayudar a satisfacerlas. Hacerlo dueño de su trabajo.

Si ADPLAST, considera todo lo aquí planteado, lo implementa paulatinamente, vera muy pronto las consecuencias de una nueva forma de gestionar. Es una empresa que tiene fortalezas, que puede consolidar, y llegar mejor plantado a la oportunidad que se le presentan. Su estructura, sus procesos irán mutando hacia una nueva organización, con objetivos claros, y futuro prospero.

Propuesta

Luego del diagnóstico y análisis de las variables, es evidente que nuestro objeto de estudio necesita profesionalizarse. Delimitar las tareas de forma que cada trabajador sepa dónde empieza y terminan sus quehaceres, evitando de esta manera las ambigüedades que llevan a confusión y posibles conflictos. Una característica muy común en las empresas familiares pequeñas.

Se propone una descentralización a nivel estratégico y operativo.

Plan de delegación estratégica.

Los vamos a dividir en dos el plan de delegación. Una primera parte de planestratégico que tocará la cumbre estructural, donde se trabajará aquellos elementos importantes de la organización que no están establecidos, debido a que es una empresa pequeña con escasa formalización. Esto es, la *visión, misión*, conceptos que no se ven desarrollados, que son de vital importancia porque son la guía de la empresa, nos dice dónde queremos estar en un futuro, fija y determinas las *metas*.²⁰ A partir de estas finalidades, los *objetivos*, ellos deben ser claros, a fin que los consideren, y se haga todo lo necesario para llegar a los mismos;táctica, procesos operativos serán visibles para combatir la *resistencia al cambio* por parte del fundador.

Como vimos en el diagnóstico, el ambiente de la empresa presenta oportunidades de mercado que la ADPLAST debe aprovechar y no dejar pasar, por lo tanto, trabajar las deficiencias que encontramos, aplacarlas lo máximo posible de tal manera que no sea una barrera de desarrollo hacia un futuro próspero.

Consideramos que a través de una presentación y desarrollo de la visión y misión, apuntados a las nuevas oportunidades de mercado, podremos lograr conciencia en el fundador, mostrando donde se puede llegar cumpliendo los objetivos que se planifiquen. Haciendo hincapiéque para llegar a las metas debemos delegar responsabilidades en cuanto sea necesario.Señalar lo importante de una gestión

²⁰Serra, R. (2002). El Nuevo Juego De Los Negocios. Norma.

basada en el trabajo en equipo. Las relaciones entre las personas se complementan, su unen las aptitudes de los miembros, potencia sus esfuerzos, disminuye los tiempo de las tareasy de esta manera se puede llegar más lejos que individualmente.

Proponemos trabajar con un producto de su portafolio, el que tiene más demanda, una amplia línea y proyecta un mercado en aumento en los próximos años. El producto al que nos referimos es el de las cuchas. Desde el año 2008 las ventas de este artículo fueron en aumento con un 15% anual (ver Anexo N°2). Por otra parte, la cámara argentina de empresa de nutrición animal C.A.E.N.A estima un aumento del mercado en 8% anual.²¹

Consideramos, que si nos enfocamos hacia un objetivo que cubra ese potencial mercado, incentivaremos el cambio estratégico, como herramienta para mitigar la resistencia al cambio por parte del fundador. Debemos dar importancia a la descentralización de autoridad con nos llevara a una eficiencia de los procesos productivos. Por ejemplo, buscamos solucionar el retardo de respuesta hacia los clientes. Que la persona encargada de tomar las compras tenga la potestad de aprobar un crédito hasta un monto determinado sin necesidad de solicitar el aval del fundador.

El objetivo planteado: *aumentar las ventas 20,85%, de 6620 unidades a 8000 unidades para los próximos 12 meses, ofreciendo los productos a clientes existentes utilizando como estrategia, el mejoramiento del servicio.*

²¹ C.A.E.N.A Cámara Argentina DE Empresa De Nutrición Animal

Plan De Acción

Es un requisito vital que se deleguen las funciones y responsabilidades a los distintos actores internos competentes. Pero antes nada, debemos preguntarnos qué funciones, y quienes son los actores idóneos para llevar a cabo esos labores.

En la segunda parte del plan de delegación integral, se sumergirá en los procesos de las distintas áreas de la empresa.

El profesional realizará un plan de delegación operativo. Que comience por un lado, analizando las funciones, las determine las que no están claras. Y por otro, observe y estudie al personal que le quepan mejor esas tareas. Y en consecuencia de esto, efectuar un seguimiento mensual que afirme o corrija lo planificado.

La primera parte del plan de delegación operativo, consiste en las siguientes actividades; incorporación de personal; análisis y descripción de puesto; comunicación de plan de delegación; designación de personal y tareas; estas tres primeras actividades, son el grueso del plan, debido que es importante realizarla con atención para evitar equivocaciones y ser lo más preciso posible.

La segunda y tercer actividad del plan es fundamental realizarla y trabajarla cuidadosamente ya que existe en la organización resistencia al cambio muy marcada por parte del fundador. Y proponemos como requisito la participación de este último en estas actividades, de modo que pueda exponer sus puntos de vista, que sienta que puede modificar algún factor que no le parece correcto. Recomendar algún trabajador que le parece idóneo para la función a realizar. Que perciba que se valora su opinión y perspectiva de los procesos operativos y problemáticas que demandan solución, para poder operar como un verdadero equipo de trabajo. Haciéndolo parte de la tarea, buscamos aplacar su obstinación hacia los cambios.

Debemos tener en cuenta que a la hora de comunicar las funciones, estas deben ser claras, evitando todo tipo de confusión que pudiera llevar a un futuro conflicto. Normalizar las tareas de manera de tenerlas delineadas. El proceso de descentralización requiere de un previo diseño de criterio y condiciones en función a

las responsabilidades que se le asigna autoridad y autonomía para la toma de decisiones; a fin de poder mantener un ordenado control sobre los procesos de decisión.

La etapa de designación de personal consta de cuatro semanas, es el tiempo que proponemos para que al personal elegido le sean asignadas las tareas, se las presente, las conozca y de tener alguna inquietud, pueda manifestarla. De esa manera estaríamos empoderando al personal.

La etapa de seguimiento es fundamental ya que se basa en el control, veremos si las operaciones que se están llevando a cabo coinciden con lo que se planifico. Por tanto mediante el seguimiento podremos conocer si es necesario modificar algún delineamiento o tarea que se viene haciendo. La retroalimentación devenida de esta etapa es vital para que el proceso de delegación que venimos planificando se dé eficientemente.

La última etapa corresponde a las encuestas de evaluación, las mismas se realizarán al personal involucrado en el plan de delegación, conjuntamente con el personal de la empresa, para recopilar la mayor información posible que nos permita conocer evolución del plan de acción.

Gracias a la información obtenida por la evaluación del desempeño se pueden trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo, promoción. Revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo. Es un instrumento primordial para evitar la retroalimentación de errores y los desvíos del plan estratégico y operativo para lograr las metas establecidas. Gracias a esta herramienta se puede reorientar cualquier posible error.

Gantt de Plan de Delegación Operativo

Actividad	Duración Semanal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incorporación de Profesional	1												
Análisis y descripción de puesto	2												
Comunicación de Plan de Delegación	4												
Designación de personal y tareas	4												
Seguimiento mensual													
Encuestas de Evaluación	1												
Total	12												

Diagrama de Gantt. Elaboración Propia

Recomendaciones y Reflexiones

Es necesario remarcar aquí que el desarrollo del presente plan de acción se llevará eficientemente si hay un conocimiento y compromiso por parte del fundador y los actores involucrados por el mismo.

Es muy importante también tener en cuenta que la nula profesionalización en la empresa con junto a su características de empresa familiar puede generar complicaciones a la hora de llevar acabo los planes de acción. Las relaciones de familias pueden involucrarse cuando se delíneen los criterios, funciones, personal asignado o tareas. Por este motivo se debe trabajar mucho la comunicación del plan de acción al fundador y sus hijos. Que si bien esto últimos no tienen una marcada obstinación al cambio como su padre. Son ellos quienes están en el día a día de organización. Reforzar, por un lado, todas aquellas ventajas que tiene la empresa familiar, que son evidentes en ADPLAST y que son una factor de diferenciación. Y por otro lado, disminuir y amedrentar las desventajas devenidas de su tipo de estructura y empresa, que no les permite realizar los procesos eficientemente.

En este cambio, que proponemos a través de los planes de acción, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la familia y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto, hay que consensuarlos y no solo afectan a la organización sino también en los individuos. El aprendizaje llevará a potenciar las fortalezas y oportunidades las que tendrá lugar en la empresa y en las personas que trabajan en ellas empoderándolas lograremos los objetivos planificados.

Los integrantes de la organización destacan en las entrevista, la ventaja que poseen es “tirar para el mismo lado”, ellos no se dan cuenta, que están teniendo una visión compartida. Consideramos que si impulsamos desde allí los cambios se nos hará más fácil la incorporación de las modificaciones que necesitamos realizar para promover los objetivos planteados.

Anexos

Anexo N°1:



1 Productos



Anexo N°2: Entrevistas

Entrevista 1

Entrevistado: Alejandro Díaz

Puesto: Fundador

1- ¿A qué se dedica su empresa?

Somos una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de artículos de fibra de vidrio.

2- ¿En qué año y cómo se constituyó?

Formalmente en 1978, pero todo empezó mucho antes, cuando me despidieron de la fábrica en la cual trabajaba. RVHermanos, era una empresa que realizaba fabricación y reparación de botes, en el tigre. Yo entre en esa empresa trabajando en la parte de mantenimiento y fui mirando cómo se realizaba el trabajo, una vez tome coraje, y hable con el supervisor para entrar en la parte de fabricación. Como el trabajo era manual, no me costó aprender, enseguida le agarre la mano, y cuando me di cuenta, ya había trabajado en todos los sectores.

A mediados de 1974 comenzaron a tener problemas económicos muy graves, y lamentablemente en 1975 quebraron y fui despedido.

Me fui con el conocimiento del oficio, y la indemnización que me correspondía por los años trabajados. Al principio fue duro, pero decidí no dejarme caer y con la indemnización más los ahorros que tenía compre resina, fibra, pintura y una matriz, y comencé a fabricar en un baldío que tenía en mi casa. Silvia, mi esposa en ese momento me daba una ayuda muy grande, aprendió el oficio entre los dos hacíamos todo. Durante la semana fabricaba y los fines de semana me dedicaban a realizar las instalaciones de las piletas, que al ser pequeñas me resultaba fácil.

Como Silvia había aprendido el oficio, decidí buscar nuevamente trabajo, mientras ella seguía fabricando las piletas.

Fue una época muy dura con mucho trabajo, me iba temprano todos los días, cuando volvía ayudaba a Silvia un rato, y los fines de semana seguía entregando e instalando las piletas.

Como eran otras épocas, donde no había un Easy o Sodimac que te venden de todo. El que quería una pileta venía a nosotros... Esto llevo a que Silvia no pudiera sola, por lo cual contratamos un ayudante. Al ver que la demanda aumentaba decidí renunciar y dedicarme de lleno a la fabricación de las piletas. Al tiempo construimos con mucho esfuerzo un taller, donde trabajamos más cómodos. En 1981, 1982, empezamos fabricar macetas de fibra de vidrio, lo que hizo que pudiera agrandar el taller y contratar empleados.

3- Hubo mucho esfuerzo para construir todo esto... (haciendo referencia a todo esto).

Si, si. Soy una persona que logra lo que se propone... no me doy por vencido. Me gusta el trabajo, este oficio.

4- ¿Cuántas personas trabajan actualmente?

Actualmente son 20 personas. Incluyendo mis hijos.

5- ¿Cómo fue su incorporación a la empresa?

Y... Ellos desde chicos siempre estaban en la fábrica dando vueltas, al vivir en el mismo lugar donde está el trabajo. Siempre estaban al lado de su madre (Silvia). Ayudaban en lo que podían cuando no iban a la escuela, ellos querían plata, bueno tienen que ayudar... (se ríe). Una vez que terminaron la escuela se volcaron a trabajar de tiempo completo. Por ejemplo, Catalina, mi hija más grande trabaja todo el día, y por la noche estudia.

6- ¿Qué tareas realizan?

Bueno, todos hacen todo. Pero primordialmente, Catalina se encarga de lo administrativo, Abel sale a la calle, hace las entregas o compras que los proveedores no entregan a la fábrica. Atuan, el más chico, está en la fábrica en la producción, ayuda a Ramón que es encargado de la parte de producción. Pero si falta alguien en

la fábrica o en la calle cualquiera puede hacer cualquier cosa. Ellos saben el oficio completo. Solo siguen lo que se planifico a principio de semana.

7- ¿Quién realiza esas planificaciones?

8- Yo, a partir de los encargos que hay, y lo que se debe facturar.

9- ¿De qué manera determina esas planificaciones?

Se trata generalmente son cumplir con los pedidos de nuestros clientes y en la medida que se vaya cumpliendo eso, hacemos stock de los productos que tienen más salida.

Por lo que los objetivos se van determinando en función de eso. Además tratamos hacer preferencia a los clientes más antiguos y que pagan al contado.

10- ¿Se pueden realizar modificaciones a esas planificaciones?

Sí, pero tendría que ser por algo urgente, un pedido excepcional.

11- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?

Yo, la verdad que conozco como nadie el oficio y la fábrica, como hacer las cosas, ya hace muchos años que estoy acá... (Respira). Es raro, que me quieran enseñar (se rie). De todas maneras los chicos, (hace referencia a sus hijos), pueden decidir si se presenta algo de urgencia, o si yo no estoy. Pero prefiero que me consulten.

12- De estar ausente usted. ¿Es posible que ellos tomen alguna decisión? ¿Qué tipo de decisión sería? ¿En qué área?

De no estar presente yo, pueden tomar decisiones solos, mientras no sean decisiones que signifiquen montos grandes, por ejemplo una compra que exceda lo que se gasta normalmente. O aceptar un cheque de muy largo plazo. En esos casos le pido que me avisen, todo lo que tenga que ver con lo financiero, o bien la modificación de producción, es importante que yo esté al tanto para saber si es correcto.

La experiencia que tengo en rubro, hace que vea cosas que ellos no pueden ver. Yo siempre voy a estar atento y al tanto. Es necesario.

13- Pero usted dice que conocen los procesos, que desde una edad temprana, ellos están en la fábrica. ¿Esto no le da a usted la pauta que pueden tomar esas decisiones solos sin consultar?

Una cosa no da lugar a la otra, les falta experiencia, recuerda que hace 40 años, que estoy al frente de esta fábrica, si bien hoy estoy más viejo y por eso cansado, no quita que entienda lo que interno y externo de la fábrica.

14- ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

Buena. Yo, atreves de lo que planifico comunico como quiero que se hagan las cosas. Igual me tienen informado de lo que pasa en cada sector.

15- ¿Con los empleados?

Al no estar todo el tiempo en la fábrica, mis hijos son los que se encargan de darme los pedidos de los empleados, por ejemplo un adelanto de sueldo o salir más temprano.

16- ¿No considera que esos permisos lo otorguen sus hijos, ya que son los encargados?

Debería ser así... pero son más permisivos que yo... esto sería un viva la pepa. Yo quiero saber lo que pasa. Existen oportunidades donde los empleados se olvidan quien es el jefe en realidad, quien decide soy yo. Si hay más de un jefe las cosas se complican, no se sabe quién manda.

17- ¿Existe un feed back con sus empleados?

Ellos ya me conocen, saben cómo me gusta que hagan su trabajo de no hacerlo, saben también cómo me pongo... (Se ríe). Es una manera de tenerlos controlados, saber que van hacer las cosas bien.

La verdad generalmente no me dicen nada, si me quieren proponer algo lo harán a través de mis hijos. Ellos si me están proponiendo cosas, pero se creen que todo es soplar y hacer botella. El día que ellos manejen esto, van a saber porque digo y hago lo hago y digo.

18- ¿Y con el afuera de la empresa?

Es buena, hablo mucho por teléfono. De todas maneras la que se encarga de eso es Catalina y Abel, no me llevo muy bien con la tecnología, ellos mandan los mail, o ahora por whatsapp, la verdad ante todo era más fácil... (Se ríe). Ellos hablan con proveedores y clientes, luego me comunican a mi todo lo que hablan. Y resuelvo como procedemos.

19- ¿Cómo manejan las relaciones de familia y la empresa?

Tratamos de no mezclar las cosas, pero a veces es imposible. Es normal que una discusión con temas de trabajos se toque en la mesa familiar, que en el trabajo se traten temas de la familia.

20- El tiempo pasa. Usted dijo que estaba cansado de lidiar con algunos temas de la fábrica. ¿Cuál serán sus pasos a seguir para tener menos responsabilidades?

Estoy cansado, es verdad. Me gustaría que mis tomen esas responsabilidades, pero creo que aún le falta un poco de experiencia. Esto el día de mañana es para ellos. Pero aun considero que tienen mucho por aprender. Yo tuve que enfrentar muchas cosas, que ellos no, por eso es importante que les imponga disciplina, el mundo no va a ser como ellos quieren. Este país es una inestabilidad imposible de pensar, no sabes que puede pasar mañana, por eso yo los críe de esa forma. Ellos conocen todo el oficio, tienen relaciones con clientes y proveedores, están al tanto de todo. Es cuestión de tiempo.

21- ¿Cómo cree que se va a dar esa sucesión?

No lo sé, aún no le hemos hablado pero pronto lo haremos. Creo que cada uno tomará una responsabilidad fija de su sector. Tomará decisiones, yo siempre voy a estar, para ayudarlos, y decirles para donde ir se descarrilan... (Se ríe).

22- ¿Considera la posibilidad de incorporar un profesional a la fábrica que ayude con este tema de descentralización?

Yo la verdad que no. Conozco mi empresa y las personas que trabajan en ella.

No obstante, mis hijos apuestan a ello. Así que vamos a ver qué pasa...

23- ¿Qué es lo mejor de trabajar con la familia?

La confianza, puedo confiar en ellos, ellos también son interesados, si esto crece, crece para ellos el día de mañana. Confió que hacen lo mejor para la fábrica. Quien mejor que la familia para cuidar los intereses.

Entrevista 2

Entrevistado: Abel Díaz (Hijo varón mayor)

Puesto: Encargado de Comercialización

1- ¿Cuántos años hace que trabajas en la fábrica?

Tengo veintiocho años, por lo cual hace diez años que trabajo en la fábrica, desde que termine el colegio secundario, hice dos de facultad, estudiando Ingeniero agrónomo, pero deje porque no sabía si me gustaba en realidad. Me quede trabajando en la fábrica, porque me gustaba y por un tema de comodidad, luego paso el tempo y aquí estoy.

2- ¿Cuáles son tus tareas?

Me encargo de la parte de logística y comercialización. Preparo los pedidos, realizo las hojas de ruta de las entregas, entrego y tengo trato con los clientes, los visito en sus locales, me hacen los encargos.

Además realizo los fletes de compra, la los proveedores que no pueden enviarnos las materias.

3- ¿A quién reportas tus tareas?

A mi padre, el dueño. En función de lo que el delimita para la semana, yo me encargo de hacer las entregas, realizar la hoja de ruta que sea menos costosa, como tenemos muchos clientes sin camionetas, es muy importante que realice esa hoja de ruta de la manera más económica y rápida posible.

Dispongo de tres camionetas, entonces las dirijo a cada una a diferentes zonas del gran Buenos Aires, o Capital Federal.

4- ¿Sentís que las relaciones de familia se mezclan con lo laboral?

Sí, todo el tiempo... (Se ríe). Y más con mi papá, enseguida mezcla las cosas. Si un hubo un inconveniente, nos lo empieza a reclamar en la fábrica y terminamos en la cena. Con mis hermano no tanto. Nos llevamos mejor, nos ayudamos en los que podemos, eso implica también cubrirnos... (Se ríe). En ocasiones, si no llegamos a cumplir una orden de producción, (quien se encarga de eso es Antuan), lo ayudamos, hablamos con el cliente y conseguimos una prórroga, de manera que no se entere mi padre y haya una discusión más.

Mi padre es muy riguroso, con los empleados y nosotros no escapamos a ello. Las mismas normas para los empleados son para nosotros, por ejemplo, la puntualidad en la hora de entrada y salida, permisos para salir temprano, (igual es mucho más permisivo con mi hermana ya que es su preferida, y nosotros con Antuan, somos hombres, “tenemos que trabajar”, dice sarcásticamente). Pero bueno hay que saber llevarlo, ya está grande y más cascarrabias... (Se ríe).

5- ¿Consideras alguna herramienta para mejorar las relaciones entre la familia y el trabajo?

Lo ideal sería contratar un profesional para que nos ayude con el tema. Lo hemos hablado con mi padre, pero él no lo considera necesario. Es un poco reacio a todo lo

que tiene que ver con encarar nuevas estrategias, considera que, a su manera, se llegó muy lejos, que por qué hay que cambiarla.

Yo creo que con empezar a delegar responsabilidades, en serio, en nosotros ayudaría un montón. No trabajamos cómodos teniendo que consultarle todo. Yo sé cómo manejarme, conozco mi trabajo, hace mucho que lo hago. A veces siento que me subestima. Discutimos bastante por esto.

Al margen de ser un tema de discución entre nosotros, es un inconveniente para la fábrica que no quiera delegar. Hay ocasiones donde debo dar una respuesta urgente al cliente, y no puedo dársela si no lo consulto con el primero. Imagínate, no solo quedamos mal ante el cliente sino que también nos atrasamos. Es algo importante que tenemos que considerar.

6- ¿En otras áreas tienen el mismo problema?

Sí, con la parte de administración, que lleva mi hermana, también es un tema, ya que ella es la que envía los presupuestos a los clientes, y recibe los pagos. Ella debe consultarle a él todo para que lo apruebe.

Quizás donde no esta tan pendiente es el área de producción, debido a que la orden de producción se planifica, por él, a principio de semana, y Atuan solo tiene que controlar que se lleve a cabo.

7- ¿Cuál sería el primer problema a tratar dentro de la fábrica?

Sin lugar a duda, la necesidad de darnos la responsabilidad, y la posibilidad de tomar decisiones sin consultarle.

8- ¿Qué es lo peor y mejor de trabajar con tu familia?

Lo peor es que no se termina nunca de trabajar, te llevas a tu familia al trabajo y el trabajo a tu familia.

Y lo mejor... (Piensa). Las ganas de tirar todos juntos para adelante, con mis hermanos tengo una relación excelente, siempre estamos para ayudarnos, entre los

tres tratamos de no llevar los temas de familia a la fábrica, para convivir un poco mejor.

En general, la pasamos bien... es lindo tenerlos cerca.

Entrevista 3

Entrevistado: Antuan Díaz (Hijo varón menor)

Puesto: Encargado de Producción

1- ¿Cuántos años hace que trabajas en la fábrica?

De tiempo completo hace seis años, desde que termine el colegio, anteriormente venia ayudar, mi papa me daba unos pesos y con eso me compraba lo que yo quería.

2- ¿Cuáles son tus tareas?

Soy el encargado de producción, establezco lo que hay que hacer, en función de las órdenes de producción. Superviso el sector, y soy encargado de estar al tanto del stock de materia prima.

3- ¿A quién reportas tus tareas?

A mi padre, debo reportar todo lo sucedido en el sector, pero lo que más le damos importancia es el cumplimiento de las ordenes de producción. Ya que es lo que planificamos a comienzo de la semana, en función de los pedidos que hay encargados.

4- ¿Cómo es la relación con tu padre y hermanos dentro de la fábrica?

Con mis hermanos en muy buena, nos ayudamos mucho, en mi caso tengo más relación Catalina, porque somos lo que estamos todo el día en la fábrica, y como yo soy el encargado de mantener el stock de materia prima, debo informarle a ella las ordenes de compras, para que ella realice los pedidos a los proveedores. Con mi otro hermano también me llevo muy bien. Con mi padre me llevo bien, pero es una relación más laboral que familiar. Tenemos que ser muy responsables en nuestro trabajo ya que es muy exigente con nosotros.

5- Teniendo en cuenta que el sector de producción es el que tiene más personal. ¿Cómo es la relación con los empleados?

Es muy buena en mi caso, no porque lo diga yo, pero soy al que más quieren... (Se ríe). Enserio, tengo muy buena relación, con alguno tengo relación por fuera de la fábrica, igual trato que eso no se mezcle, y no hago diferencias con los demás.

Por ahí existe un malestar con empleados cuando desean un permiso de salida temprano, porque ellos me lo informan a mí, y yo a mi padre. Pero como él no está todo el tiempo en la fábrica y a veces es difícil localizarlo. Necesito que me avisen con tiempo para que mi padre lo autorice y no los hago esperar tanto. A veces se enojan conmigo pero no puedo hacer nada.

6- ¿Lo hablaste con tu padre?

Sí, pero él dice que solo él puede otorgar esos permisos, que sí, yo los doy, él va a perder la autoridad, y que yo puedo ser muy permisible, que todo terminaría en un “viva la pepa”. Yo no lo creo así... pero él es el jefe.

7- ¿Cómo se da comunicación dentro del sector?

Se comunica lo que debemos realizar a través de las ordenes de producción. Lo que delineamos con mi padre, me ayuda a comunicarlo el empleado que vendría siendo el encargado en mi ausencia. Ramón Esquini trabaja en la fábrica hace muchos años, conoce a la familia desde que mis padres comenzaron con la empresa. Por lo cual sabe cómo es la relación entre nosotros, y casi todas sus aristas.

Ramón, es quien me ayuda en mayor medida, a él le comunico que debe hacerse y entre los dos los comunicamos a los demás empleados.

8- ¿Cómo manejan los rumores?

Si existe un mal entendido, yo me encargo de confirmarlo o disiparlo lo más rápido posible para que no traiga inconvenientes.

9- ¿Cómo se capacita al personal?

El personal generalmente viene sin conocimiento, y se los capacita dentro de la organización, en mi sector se asigna los puestos con menor posibilidad de error, y luego que van conociendo el trabajo, van rotando de puesto para que aprendan todo el proceso de fabricación.

10- ¿Cómo conviven las relaciones de familia y de compañeros de trabajo dentro de la empresa?

Se mezclan todo el tiempo, y más con mi padre. En mi caso, en ocasiones, mi padre sigue enojado en la semana por cosas que ocurrieron el fin de semana. Por ejemplo cuando se enoja conmigo por equivocarme en una orden de producción y otro problema, me llama la atención por el inconveniente y también por la hora que llego a mi casa de bailar... (Se ríe).

Con mis hermanos se mezcla un poco menos, porque generalmente estamos atareados cada uno con sus responsabilidades, quizás con mi hermana estamos más en contacto porque estamos los dos en la fábrica. Tratamos de ayudarnos en lo que podemos, y más teniendo en cuenta que si cometemos un error tenemos a mi padre llamando la atención. Pero al margen de eso, nos gusta trabajar juntos, lo hacemos desde hace mucho tiempo, ya sabemos cómo manejarnos entre nosotros.

11- ¿Propondrías algún cambio?

Que con mi hermana realicemos las ordenes de producción, creo que estamos en condiciones de poder hacerlo, ella sabe lo que tenemos que pagar y que órdenes de compra hay. De esta manera no estaría dependiendo de hacerlas con mi padre que no está siempre en la organización.

12- Ventajas y desventajas de trabajar con la familia.

Desventajas, las que venimos hablando, como se mezcla todo. Que quizás un reclamo en la parte laboral, repercute en la relación familia. Otro puede ser que no se termina nunca el trabajo, estamos en reuniones de familia y hablamos de trabajo, todo se tiñe de problemas a resolver, o lo que debemos hacer en la semana. Y ya termina el encuentro familiar en una reunión ejecutiva.

Lo bueno, es que tiramos todos para el mismo lado, si crece la empresa, crecemos nosotros también, porque aumentan nuestras capacidades, nuevos desafíos que están buenos y objetivos que podemos lograr. La confianza que tenemos en el otro, lo importante de saber que vamos a estar para salir adelante juntos, por más que hayas rapidez normales de toda familia, y más, si trabajamos juntos.

Entrevista 4

Entrevistado: Ramón Esquinini

Puesto: Encargado (no formal) de producción.

1- ¿Cuánto hace que trabajas en la empresa?

Trabajo en la empresa hace ya veinte años. Conozco a la familia porque soy vecino, cuando me quede sin trabajo en los noventa, le solicite entrar en la fábrica y Alejandro me acepto, allí empecé a trabajar en el año 1997.

2- ¿Qué tareas realiza?

Soy encargado de producción, trabajo junto con Antuan, el hijo menor, yo recibo las órdenes producción y me encargo que se realicen, estoy todo el día dirigiendo y controlando el sector, que se realicen los procesos correctamente.

3- ¿A quién reporta sus tareas?

Las reporto a Antuan, pero en ocasiones, también Alejandro viene y me pregunta cosas acerca de los procesos y como viene desarrollándose todo.

4- ¿Existe algún tipo de control sobre sus tareas?

En realidad yo superviso los procesos del sector, pero no hay en si un sistema de control, salvo la auditoria que vine dada del sindicato, pero es muy esporádica, a decir verdad, los he visto cuatro o cinco veces en todos estos años.

5- ¿Cómo es la comunicación en el sector?

Es buena, recibimos la orden de producción, y nos apegamos a ella. Entre nosotros, bien, nos ponemos de acuerdo en cómo vamos a realizar las tareas del día. Arreglamos que parte del sector va primero a comer, por ejemplo a la mañana a desayunar van primero los de laminado, ya que los de encerado y pintura son los que tienen que dejar las piezas listas para laminar. Al medio día, van almorzar primero

los de encerado y pintura, ya que lo de la laminado deben dejar piezas listas, que por la tarde se desmoldan.

Cuando llega el día de pago es Catalina la que nos avisa que se depositó. Y yo les voy avisando a los demás.

Solo aparece un inconveniente, que a la hora de pedir permiso para salir, faltar debemos hacerlo con tiempo, debido a que tenemos que esperar que Atuan o Catalina le avisen a Alejandro, y él de la aprobación. Es medio engorroso, a quienes reniegan de eso.

6- ¿Cómo es trabajar en este tipo de empresa donde la familia convive con la empresa?

En mi caso, no me representa nada, al contrario, me gusta, conozco a los chicos desde temprana edad. Es lindo ver cómo crecen, yo los siento como mis sobrinos.

Pero quizás, a veces es medio feo cuando discuten frente de nosotros, no sabemos qué hacer, porque muchas veces son temas de familia y no de la empresa. Empiezan por discuten por algo de trabajo, por ejemplo, la última vez discutieron porque un cliente dio de baja una compra porque tardaron en confirmarle la fecha de entrega. Y discutieron por responsabilidades, cosa que después salieron hablando de un regalo para la no sé quién... (Se ríe).

A la hora de trabajar cuando estamos en temporada fuerte de algún producto, se arremangan todos y trabajamos a la par, hay un compromiso por cumplir con los clientes en tiempo en forma que es admirable, hasta Alejandro trabaja en la producción o haciendo de flete con clientes o proveedores.

En esas ocasiones donde tenemos que hacer horas extras, nos quedamos los sábados al medio día, luego de la última orden despachada, o de producción se realiza una choripaneada que hasta Catalina come con nosotros, a veces jugamos al truco.

7- ¿Qué cambio o qué agregarías a la empresa?

Me gustaría, que se incorporará alguien que esté a disposición del personal para plantearle nuestras inquietudes y no tener que esperar de Catalina o Antuan o del mismo Alejandro, que si bien atiende nuestros pedidos, tenemos que esperar porque

ellos también tiene cosas que hacer y temas que tratar, dejan lo nuestro para lo último.

Entrevista 4

Entrevistado: Marcelo Cerra

Encargado de compras de la empresa Palihue S.A, vivero, cliente de nuestro objeto de estudio, con una antigüedad de 25 años de relación comercial.

1- ¿Cuántos años hace que trabaja con la organización?

Hace 25 años que la empresa le compra ADPLAST sus productos, yo hace 15 que trabajo en Palihue, lo que significa que tenían una relación de años anteriores antes de ingresar a trabajar aquí.

2- ¿Cómo comenzó la relación comercial?

Sé que comenzó en los noventa cuando Palihue se dedicaba a los viveros exclusivamente. Por un colega de Capital Federal, nos pasó su contacto porque buscábamos un fabricante de macetas, y bueno dimos con ellos.

Luego, con la apertura de las barreras de importación, les fue más barato comprar los productos, “made in Taiwan”, y bajaron un poco las compras a ADPLAST. Con la crisis que se vivió en nuestro país, tuvimos que cambiar la estrategia comercial y nos vimos obligados a incorporar líneas de productos nuevos. Y como lo nuestro es jardín, en el jardín hay mascota, empezamos a comprar cuchas que estaban comenzado a fabricar. Recuerdo que solo tenían una línea y solo tres medidas. Hoy tiene tres líneas y diez medidas.

3- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes?

Personalmente no los conozco, solo hablo con ellos por teléfono o Skype, le mando los pedidos por mail, me mandan el presupuesto, lo aprueban, me mandan la mercadería por un transporte que trabaja con nosotros hace mucho tiempo.

Lo que si se nos presenta un tema, de vez en cuando, cuando tardan en aprobarme los plazos de los cheque. En la empresa tenemos una política de plazos según el monto a pagar, por eso muchas veces tengo que llamar dos o tres veces para poder hablar con Alejandro, para que él me diga a cuantos días me va aceptar el cheque. O esperar que él me llame, pero eso rara vez sucede. Esto es fundamental para nosotros ya que dependemos de una logística cada vez que hacemos una compra en buenos aires, compramos diferentes productos que deben venir todos juntos para minimizar el costo del envío.

4- ¿Alguna recomendación?

Yo recomendaría que aceleren el tema de la respuesta debido a que muy importante para nosotros. Por lo demás está bien, estamos muy conformes con el producto, y los años que venimos comprando avalan lo que te digo.

Anexo N°2

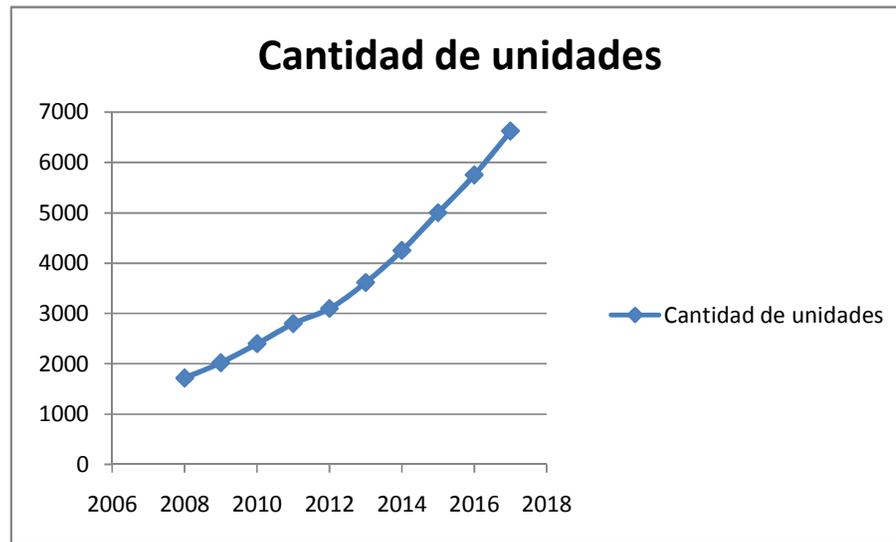


Ilustración 2 Cantidad de ventas de cuchas

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cantidad de unidades	1720	2023	2400	2800	3100	3615	4250	5000	5750	6620
Venta anuales	\$860.000	\$1.011.500	\$1.200.000	\$1.400.000	\$1.550.000	\$1.807500	\$2.125.000	\$4.200.000[1]	\$4.830.000	\$5.560.800
[1] El aumento del ingreso es consecuencia de la devaluación llevada a cabo en 2014										

Ilustración 3 Cuadro de ventas

Bibliografía

- Amaya, S. (6 de Marzo de 2012). Las mascotas, un negocio multimillonario. *La Nación*.
- Cava, J. L. (21 de Noviembre de 2016). *Estrategias de Inversión*. Obtenido de <http://www.estrategiasdeinversion.com/>
- Confederación de Argentina de Mediana Empresa. (25 de Octubre de 2016). *CAME*. Obtenido de <http://www.redcame.org.ar/>
- Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dubois, F. (2015). *Favier Dubois & Asociados*. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/un-nuevo-marco-legal-para-la-empresa-familiar-en-el-proyecto-de-codigo-civil-y-comercial/>
- FIQUEPRÓN, S. (2005). *PyMes familiares, nuestro futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Guerra, C. (s.f.). *Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg*. Instituto de Cs. Políticas de Universidad de Chile.
- James C. Van Horne, J. W. (2010). *Fundamentos de la Administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Kaplan Robert, Norton David . (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestion 2000 .
- Kertesz, R. (2006). Empresa y Familia: Lazos que forjan riqueza. *PyMes al día (dossier)*.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Levy, A. (2012). *Mayonesa*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University.
- Ricardo Parada, Jose Errecaborde. (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación Aspectos relevantes para contadores* . Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Errepar.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Person Educación.
- Roberto, K., Clara, A., Jorge, K., & BOZZO. (2006). “*Manual para la empresa familiar*”. Buenos Aires: Universidad de Flores.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina - El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje-*. Garnica.

Serra, R. (2002). *El Nuevo Juego De Los Negocios*. Norma.

Vicuña, J. (s.f). "La administración y la sucesión de las pymes". *Alta Gerencia*.