

Recepción: 22/03/2017

Aceptación: 18/06/2017

Publicación: 22/12/2017

MEJORA CONTINUA ENFOCADA A LOS PROBLEMAS DE EMPRESAS FAMILIARES

CONTINUOUS IMPROVEMENT FOCUSED ON FAMILY BUSINESS PROBLEMS

Héctor Mauricio Proaño Quezada¹Víctor Gisbert Soler²Elena Pérez Bernabeu³

1. Graduado en Ingeniería Química. Máster en Ingeniería en Organización y Logística. Universidad Politécnica de Valencia, España. E-mail: hecprque@epsa.upv.es
2. Doctor Ingeniero Industrial. Ingeniero Industrial. Profesor del Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: vgisber@eio.upv.es
3. Doctor Ingeniero en Organización Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: elpeber@eio.upv.es

Citación sugerida:

Proaño Quezada, H.M., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 29-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.29-38/>.

RESUMEN

Enfocamos este artículo a la investigación de los principales problemas que de acuerdo a varios autores se presentan en las empresas familiares, en su mayoría Pymes, las circunstancias familiares dificultan la resolución de dichos problemas por lo cual hemos propuesto enfocar el Kaizen o mejora continua como una metodología que permita solventar las barreras que dificultan el desenvolvimiento de una empresa familiar, la mejora continua cuenta con el apoyo de muchas herramientas que son principalmente enfocadas a la solución de procesos industriales, pero la filosofía de Kaizen se puede aplicar a cualquier tipo de problema así con este artículo intentamos mejorar la gestión en empresas familiares y atacar los principales problemas que estas enfrentan.

ABSTRACT

We focus this article to the investigation of the main problems that according to several authors are presented in the family companies, mostly SMEs, the familiar circumstances make difficult the resolution of these problems for which we have proposed to focus the Kaizen or continuous improvement as a methodology that allows to solve the barriers that hinder the development of a family business, continuous improvement is supported by many tools that are mainly focused on the solution of industrial processes, but the philosophy of Kaizen can be applied to any kind of problem as well with this article we try to improve the management in familiar companies and to attack the main problems that they face.

PALABRAS CLAVE

Empresa, familiar, problema, herramienta, mejora continua.

KEY WORDS

Business, family, problem, tool, continuous improvement.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un gran porcentaje en el mundo empresarial, caracterizándose por haberse formado en una época en que se manejaba un sistema de gestión tradicional, criterios de dirección totalmente verticales y una demanda constante y homogénea. En la actualidad encontramos que las empresas familiares afrontan varias barreras y retos, por ejemplo un mercado que cada día se vuelve más competitivo y exigente en cuanto a calidad y servicio se refiere, el hecho de que al ser organizaciones familiares la sucesión entre cada generación no se realiza con una adecuada comunicación en aspectos de metas y objetivos, o la falta de compromiso que en determinadas circunstancias las nuevas generaciones deberían asumir; así como estas se pueden identificar varias coincidencias en una gestión familiar.

Las organizaciones familiares se caracterizan por las influencias que podrían afectar decisiones estratégicas, entendiendo influencias como las injerencias personales que podrían existir entre dos miembros de una familia, de tal forma que las decisiones antes mencionadas se basarían en una subjetividad sentimentalista afectando profundamente los resultados del ejercicio empresarial y alejándose de las metas y objetivos que ha propuesto la empresa.

Tomando en cuenta estas consideraciones, en la actualidad encontramos alternativas que nos permiten incorporar criterios objetivos para una adecuada gestión empresarial indistintamente del tipo que esta sea. Las barreras mencionadas se agregan al gran conjunto de problemas que puede presentar una empresa tradicional, y que para mantenerse dentro de un ámbito competitivo debe aceptar la necesidad de un cambio en su metodología de operación, así como en las herramientas a utilizar para lograr dicho cambio.

El Kaizen es una metodología que ha marcado una diferencia a lo largo de los últimos años, y que en empresas familiares permite organizar todas las operaciones y directrices disminuyendo las barreras que puedan presentarse entre los miembros que forman la organización, la mejora continua es indispensable para lograr este objetivo y para ello encontramos muchas herramientas documentadas, pero no se han clasificado para direccionarlas a un ámbito empresarial de tipo familiar.

2. ANTECEDENTES

Las empresas familiares tienen muchas ventajas que facilitan alcanzar el éxito personal y económico gracias a su particular idiosincrasia, dotada de flexibilidad, unión y metas comunes. Sin embargo, las cosas no siempre salen según lo planeado y a menudo gana la partida un ambiente laboral hostil que es fuente de desencuentros a nivel personal y profesional. No cabe duda de que formar parte de una empresa y estar siempre envuelto en situaciones de conflicto merma la competitividad de la empresa y constituye un

obstáculo para las buenas relaciones entre los miembros de la familia. Es por ello que se hace necesario tomar medidas a fin de generar un entorno sano y más competitivo.

Aunque el conflicto es algo inevitable, también resulta perfectamente prevenible en muchas ocasiones. Un buen manejo de los problemas y enfrentamientos es, de hecho, una forma de prevenir otros en el futuro. Por lo tanto, ver más allá de los conflictos, considerarlos también un síntoma a partir del que hacer un ejercicio crítico a nivel empresarial ayudará a profesionalizar la organización para así minimizarlos. [3]

EAE Business School, así como ADEN Business School coinciden en varios criterios como los problemas más comunes que pueden encontrarse en empresas familiares, entre ellos podemos mencionar:

- 1. La falta de mecanismos, ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.**
- 2. Perpetuar una política de comunicación basada en la informalidad y el secretismo.**
- 3. Dar prioridad a los vínculos familiares en el organigrama.**
- 4. La sucesión es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial. [3][5]**

El Dr. Aldo Schlemenson propone que los cambios requeridos para una gestión eficiente en PYMES y empresas familiares deberían ser: una visión estratégica del negocio, resolver problemas gerenciales y funcionales, encontrar soluciones distintas, delegar responsabilidades, conducir y motivar a la gente promover el desarrollo de un equipo gerencial, lograr niveles progresivos de eficiencia y eficacia para poder competir y ganar mercados nacionales e internacionales.

Es necesario que seamos capaces de ver más allá de los conflictos y vislumbrar las condiciones de la organización que están resultando deficitarias y que son profundamente *anti requeridas* en oposición a aquello que se necesita para un funcionamiento armónico dada la naturaleza de todos los componentes de un sistema organizativo empresarial. Descubrir la *organización requerida*, esta es la cuestión. Tenemos que ser capaces de inferir que aspectos de las políticas, de la estructura y de los principios de conducción requieren ser modificados para que no se produzca esta problemática.

El desafío es hacer más eficiente la empresa en su conjunto ayudarla a crecer a desarrollarse, conjuntamente con su estructura organizativa.

Para fortalecer una empresa deberá iniciarse un proceso de cambio orientado a trabajar sobre cuatro dimensiones significativas que hay que tener en cuenta.

- Proyecto, estrategia, plan de negocios
- La estructura.
- La gente y su correcta ubicación en la estructura.
- El ejercicio del liderazgo gerencial. [1]

2.1 LA FILOSOFÍA KAIZEN EN LA EMPRESA

La nomenclatura empresarial siempre se ha nutrido de términos anglosajones sobre todo en el ámbito del marketing y de la gestión, pero desde hace un tiempo han empezado a convivir con vocablos japoneses. En este aspecto, uno de los que mayor efectividad tienen en el ámbito de la pequeña y mediana empresa es el Kaizen, que proviene de “kai” que significa camino hacia el cambio y “zen” bueno, mejoría o evolución para mejorar.

El método Kaizen nació tras la Segunda Guerra Mundial cuando las empresas y fábricas niponas necesitaron una estrategia para evolucionar y mejorar su productividad.

La exigencia de los clientes y la competitividad del mercado obligan a las empresas a mejorar constantemente. Es por ello, que una filosofía empresarial “Kaizen” ayudan a perseguir la excelencia, la búsqueda constante del óptimo servicio y de la mejor solución posible. Esta estrategia se puede aplicar a varios aspectos tanto social, como personal y, por supuesto, en el ámbito empresarial siempre teniendo en cuenta una mejoría gradual y controlada.

2.2 ¿KAIZEN PARA PYMES?

Con frecuencia se tiende a pensar que las más avanzadas herramientas de gestión son únicamente aptas para grandes multinacionales que invierten grandes cantidades de dinero y recursos en el desarrollo de la gestión empresarial.

Sin embargo, una pyme española puede también aspirar a “jugar en primera división” sea cual sea su sector. Únicamente se necesita compromiso y disciplina para llevar a buen puerto todas las estrategias necesarias. Cualquier empresa tiene capacidad para mejorar notablemente en ámbitos como la productividad, la gestión documental, los procesos producción o los controles de calidad. [2]

Una de las características más notables del **método Kaizen** es que los grandes resultados provienen de muchos pequeños cambios acumulados en el tiempo. Sin embargo, esto no significa lo mismo que una secuencia de pequeños cambios. La errónea interpretación de la forma de **aplicar Kaizen** puede mermar sus beneficios ya que, esta filosofía aboga por la participación de todos y la involucración comprometida de cada individuo orientada a una mejora. En otras palabras, si bien la mayoría de los cambios pueden no resultar ser de grandes dimensiones, su impacto sí es susceptible de impulsar repercusiones significativas, en especial cuando se orienta a transformaciones dirigidas por la alta dirección de proyectos y cuando se aplican sus preceptos por parte de equipos multi-funcionales. En la práctica, el **método Kaizen** funciona de la siguiente forma:

1. Establecimiento de metas claras y realistas, bien documentadas.
2. Revisión del estado actual de la situación y desarrollo de un plan de optimización.
3. Implementación de mejoras.
4. Revisión y aplicación de las correcciones necesarias.
5. Elaboración de un informe de resultados y determinar los elementos de seguimiento.

A este tipo de ciclo se le conoce normalmente como **PDCA (Plan, Do, Check y Act: planificar, hacer, comprobar y actuar)**. Desde el desarrollo de una hipótesis, se aplica un experimento de ejecución, cuyos resultados son evaluados para ganar en alineación y, tras los ajustes necesarios, se inicia un nuevo ciclo. Por eso se conoce al **método Kaizen** como la práctica de la mejora continua. [4]

3. METODOLOGÍA

Planteamos una metodología de tal manera que nos permita utilizar herramientas de mejora continua enfocadas a los problemas mencionados

Las empresas familiares, en su mayoría PYMES, encuentran en la gestión y administración uno de sus principales retos por las diferentes circunstancias antes mencionadas. Tomando en cuenta que la filosofía Kaizen se puede aplicar en todos los ámbitos, proponemos implementar herramientas de mejora continua que acompañadas con una filosofía Kaizen permitan solventar las barreras que representan retos en la permanencia, gestión y administración de las empresas familiares.

Algunas herramientas de mejora continua que pueden aplicarse en el área de gestión:

3.1 ESTRATEGIAS HOSHIN

Esta herramienta la podemos enfocar en la solución de dar prioridad a los vínculos familiares en el organigrama.

El organigrama de una empresa es considerado como una estrategia primordial para el correcto funcionamiento de la misma, en empresas familiares podemos identificar que el organigrama empieza a coparse de miembros de la familia que no están capacitados para ejecutar las funciones que dichos puestos requieren. Una adecuada estrategia empresarial nos permite tomar acciones racionales que permitan alcanzar los objetivos establecidos, de esta manera se puede sobrellevar los lazos familiares sin que las decisiones tomadas tiendan a malinterpretarse como intenciones o sentimientos familiares, mismos que no deben afectar la correcta gestión empresarial

Hoshin Kanri te asegura que el progreso hacia los objetivos estratégicos es consistente y completo, eliminando los problemas derivados de la falta de comunicación.

Es una metodología que se desarrolla con base en un procedimiento sistemático. Como tal, precisa de la juiciosa ejecución de las etapas que componen su implementación:

1. Establecer las filosofías de la organización
2. Establecer las directrices
3. Establecer los objetivos estratégicos
4. Generar estrategias

5. Establecer medidas de desempeño
6. Establecer actividades
7. Seguimiento y control
8. Revisión periódica

3.2 COMUNICACIÓN

Esta herramienta la enfocamos a evitar perpetuar una política de comunicación basada en la informalidad y el secretismo.

Se ha de plantear un plan de comunicación interna sistematizado, esto permite que la información fluya todas direcciones (ascendente, descendente y horizontal). El hecho de que determinados puestos estén ocupados por familiares no debe impedir que se sigan las reglas establecidas en el plan. Muchas empresas familiares tradicionales comenzaron con ideas emprendedoras e innovadoras que pretendían ser comunicadas solo a los miembros de la familia, el objetivo de la comunicación es que todo el equipo de trabajo de una empresa indistintamente de que sean familiares o ajenos los miembros, puedan conocer los procesos y aportar sus ideas y conocimientos para incrementar la eficiencia y productividad e intentar reducir los residuos, generando así más beneficios a la empresa y un servicio de calidad y flexible al nivel que el cliente lo requiera.

La estrategia de la comunicación enfocada en mejora continua permite establecer argumentos objetivos que se tratan en las reuniones de trabajo, eliminando las confrontaciones familiares y permitiendo que la información que se requiere para mejorar la organización fluya con facilidad, dinamizando las acciones de mejora que se deben tomar en los procesos que conforman la empresa.

3.3 HOSHIN KANRI

Con esta herramienta podemos apoyar el problema de sucesión, y reducir el choque generacional que esto produce.

Esta herramienta comienza por mencionar la filosofía de la organización, además de establecer los objetivos y también las actividades que se realizan en la empresa. Basándonos en estos criterios los directivos y dueños de las empresas pueden establecer el perfil que deberán tener el/los sucesores, conociendo esta información los aspirantes a continuar con el legado de una empresa familiar pueden decidir cuál es la formación profesional que deben adquirir, si su vocación está alineada con la filosofía de la empresa caso contrario no intervenir en la misma pues sería contraproducente.

La definición de la estrategia de sucesión deberá considerarse como un objetivo a largo plazo que analizara los perfiles de los potenciales profesionales pertenecientes al grupo familiar hasta que finalmente dentro de un procedimiento establecido de transición pueden hacerse cargo del puesto.

3.4 OBJETIVOS SMART Y GEMBA

Estas herramientas juntas nos permiten solventar la falta de objetivos, metodologías, ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.

Los objetivos Smart se caracterizan por una objetividad predominante, estos objetivos evidentemente estarán alineados con la filosofía y políticas de la empresa. De esta manera la persona que lleva la dirección de una empresa familiar no puede superponer criterios que estén desalineados con los objetivos, es decir la dirección se encarga de garantizar el bienestar de los accionistas que en la mayoría de empresas familiares son personas con relación familiar de primer grado, así el director debe centrar su estrategia en el establecimiento de un sistema jerarquizado que proponga mandos intermedios los cuales apoyan la consecución de los objetivos. La idea principal es que a través de objetivos Smart se pueda evitar un sistema personalizado que se rija por la opinión una sola persona en este caso el director de la empresa.

Gemba permite que la línea sucesoria conozca las operaciones de la empresa familiar. Esta herramienta se enfoca en la familiarización de la planta productiva por parte de todos los componentes de la empresa no solo los operarios. Así pues, cuando un futuro heredero ostente un cargo directivo en la empresa, con esta herramienta podrá conocer cuáles son las operaciones a las que se dedica la empresa familiar, cuales son las metodologías de trabajo en planta y como se alinean los objetivos de la empresa con las mismas. Ayuda a entender los problemas de fábrica mediante la observación y hablando con los trabajadores de planta.

4. CONCLUSIONES

- Las empresas familiares son organizaciones cuyo fin como cualquier empresa es la de generar beneficios para sus accionistas, la diferencia es que en la mayoría de los casos los accionistas poseen lazos familiares, generando una superposición de dos sistemas, familia y empresa, esto dificulta la capacidad de tomar acciones o reclamaciones entorpeciendo la administración y gestión de la organización, por esta razón nos enfocamos en facilitar a empresas familiares herramientas que permitan solventar sus principales barreras y enfocarse en la mejora continua para que pueden alcanzar la competitividad que exigen los mercados de la actualidad.
- La mejora continua es una filosofía que puede ser aplicada a cualquier situación de la vida cotidiana, se enfoca en el cambio de mentalidad de los participantes cuyo principal objetivo es cambiar para mejorar la situación actual en la que se encuentran, por esta razón es imprescindible el compromiso de todos los miembros de la empresa familiar para que la aplicación de las herramientas de mejora continua obtenga los resultados esperados.

- Las herramientas de mejora continua son utilizadas en su mayoría para gestionar y optimizar los procesos productivos, pero como hemos dicho la mejora continua se puede aplicar a cualquier aspecto que tenga potencial de mejora, con este artículo pretendemos dinamizar el uso de estas herramientas y extenderlas a un punto de vista de gestión y dirección que permita solventar las principales discrepancias que puedan suscitarse en empresas familiares, en su mayoría PYMES, que en la tendencia actual sobreviven con mucha incertidumbre sobre si podrían afrontar las demandas del mercado compitiendo con las grandes multinacionales.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. Dr. Aldo Schlemenson. Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia. *La conducción en épocas de crisis*. España: Nariam OnLine. [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: http://www.schlemenson.com.ar/publicaciones/art_pegymediana_conduccion.html
- [2]. La filosofía Kaizen en la empresa. *Tactio Magazine*. España: 27 mayo 2016 [Consulta: 12 junio 2017]. Disponible en: <http://www.tactiomagazine.es/la-filosofia-kaizen-en-la-empresa/>
- [3]. Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos. Guía “Protocolo de la empresa familiar”. España: EAE Business School 2016 [Consulta: 10 junio 2017]. Disponible en: <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- [4]. Método Kaizen: aplicación y beneficios. *Project Management*. España: OBS 2016. [Consulta: 13 junio 2017]. Disponible en: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/temas-actuales-de-project-management/metodo-kaizen-aplicacion-y-beneficios>
- [5]. Roberto Gómez Eng, socio de KPMG en asuntos de empresas familiares y Gobierno Corporativo Los 10 errores más comunes de las empresas familiares y cómo evitarlos. España. Entrepreneur Media, Inc. agosto 30 2007. [Consulta: 10 junio 2017]. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/259109>