

EMPRESA Y FAMILIA. CONTINUIDAD DE LA EMPRESA DE FAMILIA EN EL TIEMPO

Área V: ADMINISTRACIÓN

Tema: 1) Cultura Organizacional y motivación en los ambientes laborales

Subtema: b) Organizaciones y Personas. Éxito Organizacional

20° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CINECIAS ECONÓMICAS

(4400) Ciudad de Salta Capital – Salta

29, 30 y 31 de Octubre de 2014

Trabajo correspondiente a Joven Profesional (29 años de edad), presentado para ser evaluado como trabajo del Congreso y para competir por el Premio Joven Profesional

ÍNDICE

1. Resumen

2. Introducción

3. Marco Conceptual

3.1. Empresa y Familia. Empresa de Familia. Definiciones

3.2. Cultura y Clima Organizacional

3.3. Comunicación y Conflictos

3.4. Protocolo Familiar

4. Marco Contextual

4.1. Breve reseña del Proyecto sobre Empresas de Familia de la región en ejecución

4.2. Particularidades del Medio Local (Empresas de Resistencia y Corrientes)

4.3. Relación entre los resultados de los diferentes cuestionarios aplicados

5. Conclusiones

6. Referencias Bibliográficas

7. Anexos

1. RESUMEN

En el presente trabajo, en primer lugar se hace un breve recorrido por las distintas concepciones de las instituciones “empresa” y “familia” por separado, para llegar a definir posteriormente la “empresa de familia”.

Luego se elabora un marco de referencia sobre cultura y clima organizacional, comunicación y conflictos, y protocolo familiar, a fin de plasmar la significancia de cada una de dichas cuestiones.

Seguidamente se brinda un panorama de la situación actual del medio local, describiendo a las Empresas de Familia en función a los puntos desarrollados en el mencionado marco teórico, estableciendo relaciones entre ellos, y comparando la visión que tienen los empleados con la de los propietarios, que permita conocer el grado de coincidencia y arraigo de los valores predominantes.

Finalmente, para concluir, se resalta la importancia de la cultura organizacional para las Empresas de Familia, y en tal sentido, se efectúan algunas recomendaciones y propuestas a considerar, para buscar un medio que facilite y contribuya a la continuidad de las mismas a lo largo del tiempo, con cada traspaso generacional.

2. INTRODUCCIÓN (1)

Según datos del IAEF (Instituto Argentino de Empresas de Familia), el 70% de las empresas argentinas en funcionamiento, son Empresas de Familia.

De acuerdo a la información que proporciona el autor Poza, aproximadamente el 85% de todas las Empresas de Familia, quiebran entre sus primeros 5 años de vida, luego, de las que sobreviven, sólo el 30% se transfiere satisfactoriamente a la segunda generación de propietarios. Pero los porcentajes empeoran de forma más que proporcional, ya que sólo el 12% de estas empresas se transfieren exitosamente de la segunda a la tercera generación. (Poza, 2005: 5)

Dada la importancia de las Empresas de Familia en el contexto económico y social actual de la región, resulta necesario conocer sus particularidades y problemáticas.

Siguiendo al autor Schein, se puede mencionar que uno de los factores que permite entender los fenómenos en una empresa es la cultura organizacional, dado que la misma surge a partir de la experiencia de sus miembros y de un proceso de aprendizaje que luego se transmite de generación a generación; es por ello que tiene un gran impacto en la forma de pensar y en el comportamiento de los miembros. (Schein, 1984)

Debido a las peculiares características de las Empresas de Familia, en las que se mezclan, en forma constante, los aspectos emocionales con aquellos relacionados a la actividad empresarial, surgen conflictos especiales y complejos.

Si bien se han identificado ciertos conflictos que se presentan con regularidad en las Empresas de Familia, su origen y tratamiento tienen estrecha relación con sus propias singularidades. Es por ello, que se considera relevante poder describir y comprender el fenómeno de la cultura organizacional.

El Protocolo ha adquirido un papel protagónico para garantizar la continuidad de las Empresas de Familia. Al respecto, sostiene Sosa de Irigoyen “(...) son herramientas todas que le permitirán a la Empresa de Familia perpetuarse en el tiempo con una correcta gestión que involucre los aspectos familiares y empresariales adecuadamente”. (Sosa de Irigoyen, 2010)

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Empresa y Familia. Empresa de Familia. Conceptos (2)

“Empresa” y “Familia” son dos instituciones disímiles y concomitantes que confluyen a constituir un ente que se denomina “Empresa de Familia”.

Antes de iniciar un análisis sobre ambos en particular, cabe destacar la confusión con la que se trata a esta especial figura del quehacer socio-económico actual.

Se suele utilizar los términos “Empresa de Familia”, “Empresa Familiar” y “Pyme” como de similar naturaleza conceptual, cuando en realidad encierran connotaciones de distinta significación (Campetella, 2002):

- En primer lugar, tanto “Empresa de Familia” como “Pyme” (pequeña y mediana empresa) atienden a diferentes variables de identificación. Empresa de Familia se relaciona con un tipo

de empresa, en tanto que “Pyme” se refiere al tamaño de la misma. Por lo tanto, una Pyme puede o no ser una Empresa de Familia.

- Por otra parte, “Empresa Familiar” conlleva en alguna medida, a una difusa vinculación de parentesco o, en su caso, al clima organizacional que puede instalarse en cualquier empresa, donde las relaciones humanas adquieren relevantes lazos afectivos. Mientras que “Empresa de Familia” se aproxima mejor a la consideración de un tipo de ente empresarial, cuya naturaleza se sustenta en una familia.

Si se analiza detenidamente la expresión “Empresa de Familia”, la preposición “de” responde al sustantivo “empresa”, lo que denota posesión, propiedad o pertenencia a “una familia”.

Si se consideran estos dos entes (familia y empresa) por separado, se presentan marcadas diferencias (Campetella, 2001):

- Según su *concepción u origen*: el de la familia es natural y el de la empresa convencional;
- Según el *sustento de sus relaciones*: el de la familia es sentimental y el de la empresa racional;
- Según su *finalidad*: el de la familia es procrear y educar, y el de la empresa satisfacer necesidades;
- Según su *prioridad*: el de la familia es el “ser”, y el de la empresa el “hacer”.

3.1.1. Familia

Ya Aristóteles consideraba a la familia como ente natural primario en que se sustenta toda sociedad, cuando en su obra “La Política” expresa: “La primera sociedad nace con la aproximación de dos seres que no pueden existir uno sin otro: el hombre y la mujer” y luego sostiene: “(...) la asociación más constante es la familia (...)” (Aristóteles, 1999)

Hasta el mismo Rousseau en su ensayo filosófico “Contrato Social” reconoce que “La sociedad más antigua de todas, y la única natural, es la de una familia”. (Rousseau, 1940)

Sin embargo, este concepto se modifica a través del tiempo, y por influencias culturales y religiosas de cada sociedad en particular, adquiere distintas acepciones. En tal sentido, si se realiza un primer análisis de su conformación, corresponde discernir sobre el alcance de sus integrantes. Desde lo que se dio en llamar la familia nuclear –integrada por padre, madre e hijos– hasta la familia extensa o ampliada –cuyos vínculos se sustentan por lazos de parentesco– y así se puede contemplar una variedad de alternativas en la concepción de familia.

3.1.2. Empresa

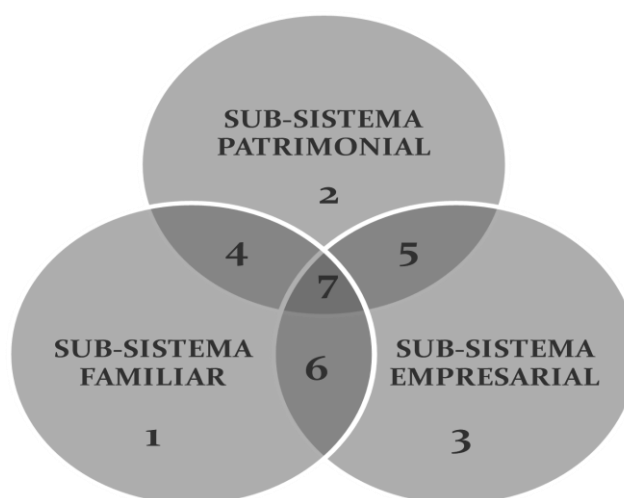
Si bien “empresa” deriva de emprender (“in-prehendo”: acción de tomar a, o hacia), que tiene connotación unipersonal, no se puede negar que su conformación se la vincula con un grupo de personas. En el proceso de formación de toda empresa se idealiza su objetivo, que define su naturaleza y determina la estructura de su funcionamiento. Todo esto dirigido a satisfacer necesidades humanas. Estas necesidades constituyen la esencia de su conformación, ya que significa la razón de su existencia. Estas necesidades externas de un determinado segmento poblacional, constituyen el punto de partida de toda empresa; ya que el proceso de elaborar productos o prestar servicios están orientados a satisfacer tales necesidades.

La creación y conformación de una empresa supone un proceso racional de estructuración grupal de las personas que la integran. Es decir, en la entidad empresarial el objetivo es anterior a su conformación. De allí, que en las relaciones interpersonales prevalezcan aspectos relativos a la lógica racional en las conductas de sus integrantes, con las imperfecciones propias a la condición humana.

3.1.3. Empresa de Familia

De la conjugación de estos términos, surge que *Empresa de Familia* es aquella unidad económica integrada por los miembros de una familia nuclear, que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios. (Campetella, 2010)

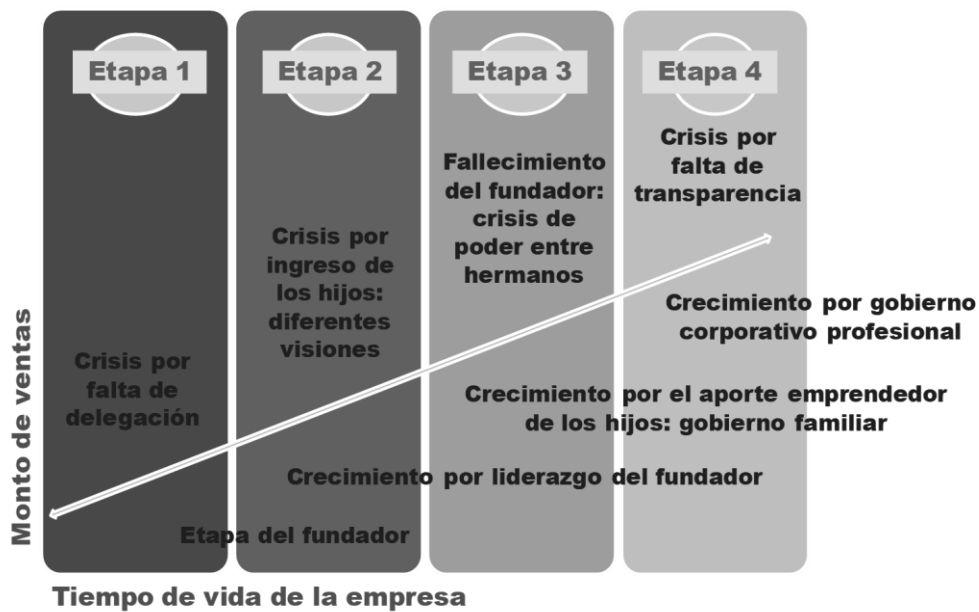
De acuerdo a la teoría de los 3 círculos de los autores Davis y Tagiuri, las personas pueden encuadrarse en alguna de las 7 categorías:



1. Familiares que no son propietarios y no trabajan en la empresa (parientes);
2. Propietarios o dueños que no son familiares y no trabajan en la empresa (accionistas);

3. Empleados que no son propietarios y no son familiares (personal de planta o contratado);
4. Familiares que son propietarios pero no trabajan en la empresa (por ejemplo hijos menores);
5. Proprietarios que trabajan y no son familiares (por ejemplo socios gerentes);
6. Familiares que trabajan y no son propietarios (parientes ajenos al núcleo familiar: padres-hijos)
7. Familiares que trabajan y son propietarios (núcleo familiar).

Según Santiago Doderó y Sabrina Inchauspe, las Empresas de Familia tienen un ciclo de vida con las siguientes etapas y crisis en cada una de ellas:



1RA. ETAPA: El fundador emprende el Negocio

- El fundador ve la oportunidad de negocio. Se entusiasma por llevarla adelante.
- Tiene pasión por lo que hace, capacidad para superar las dificultades y delega muy poco: “Todo lo tengo que hacer yo, porque si no, las cosas nunca salen como tienen que salir”.
- El fundador cumple un rol fundamental, cumple varias funciones y no tiene con quién compartir las decisiones, muchas de las cuales son de carácter intuitivo.

1RA. CRISIS: Por falta de delegación

- Los aciertos del fundador hacen que el negocio crezca hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes. Toma entonces la decisión de incorporar gente en quien delegar algunas funciones.
- Se preocupa porque no tiene suficiente confianza en quien delega, y no tiene tiempo para controlarlo. Generalmente se supera esta crisis, propia del crecimiento inicial del negocio.

2DA. ETAPA: Crecimiento de la empresa, por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

- El fundador debe liderar un equipo. Bosquejo de una estructura organizacional. Se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas.
- Comunicación bastante informal, pero más compleja que en la primera etapa.
- El fundador comunica con pasión la misión de la empresa, lo que genera un alto sentido de pertenencia de su gente.

2DA. CRISIS: Por el ingreso de los hijos

Los hijos han comenzado a trabajar con el fundador. Si bien esto causa entusiasmo en la familia, no deja de presentar ciertas dificultades como:

- Superposición de roles: el padre es padre en la casa y jefe en la empresa, mientras que los hijos ven al padre siempre como tal, aún cuando sea su propio jefe. La confusión de estos roles provoca discusiones que no favorecen ni la calidad del trabajo en la empresa, ni en la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para asumir responsabilidades.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos suelen no coincidir, fundamentalmente si los hijos han seguido estudios universitarios y quieren efectuar cambios en la empresa. El padre se suele sentir molesto por las críticas y no quiere aceptar los cambios. “¿Quiénes son ustedes para criticarme? Mientras yo esté en la empresa se hará lo que yo diga. Cuando yo ya no esté, ustedes hagan lo que quieran”.
- Padre e hijos no suelen trabajar en equipo. El padre suele transmitir su visión o modelo del negocio e inculcarles pasión por la empresa, y tiene que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades. Debe lograr que sus hijos se entiendan trabajando sin tener el fundador que actuar como árbitro de sus peleas.

3RA. ETAPA: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

- El fundador ha superado la crisis anterior.
- El negocio sigue creciendo debido al entendimiento de padre e hijos.
- Se emprenden nuevos negocios, y se dirige mejor la empresa, con el acompañamiento de los empleados.

3RA. CRISIS: Fallecimiento/Retiro del fundador y crisis de poder entre los hermanos

- A nivel emocional, el fallecimiento del padre fundador es un momento difícil que hay que superar.
- La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar por los hijos referido a cómo será la dirección de la empresa y cómo los hermanos se entenderán para gobernarla, cómo manejar los conflictos de un modo constructivo y preservar la unidad familiar.
- Por eso es importante que la decisión sobre la sucesión sea tomada en vida del fundador.

Suele haber conflictos, por ejemplo, sobre:

- El mal desempeño de un hermano, o peor aún, del hijo de un hermano, si es que deben tomarse medidas al respecto. Esto genera problemas de relación con el hermano, y lo que es peor, con la cuñada.
- Cómo se establecen las remuneraciones y se realizan gastos que pueden ser de dudosa justificación.

4TA. ETAPA: El gobierno corporativo profesional

- Se pasa del poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales; si esto se logra, se superará la crisis de la etapa anterior.
- Además, como la empresa ha crecido, se deberán seguramente incorporar nuevos gerentes para hacer frente a desafíos propios de la globalización, que supone una administración más compleja.

4TA. CRISIS: Por falta de transparencia

- Se presenta cuando los accionistas familiares, el Directorio y la Gerencia General entran en conflictos de poder por falta de una adecuada transparencia, comunicación, control e información.
- Esta crisis se da cuando el Directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño del Directorio y del Gerente General.

De aquí la importancia de implementar un Protocolo Corporativo, donde se acuerde cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, distorsionando el buen funcionamiento de los mismos.

Ante la convergencia de dos entes disímiles en su conformación (Empresa y Familia), la cultura organizacional y modalidad operativa de las Empresas de Familia difieren sustancialmente con empresas de otra naturaleza.

3.2. Cultura Organizacional (3)

“Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una

organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.” (Davis y Newstrom, 1991: 70)

3.2.1. Definiciones

“La cultura organizacional (...) es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. (...) Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa.” (Davis y Newstrom, 1991: 70)

“Cultura Organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 34)

La cultura organizacional es “(...) un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.” (Robbins, 2004: 525)

3.2.2. Sistema de valores

“Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento. Los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 35)

“Los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto (...). Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 36)

“Una cultura fuerte está caracterizada por empleados que comparten valores centrales. Mientras más empleados compartan estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será en su comportamiento.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 37)

“(...) es necesario subrayar que para comprender la cultura de la Empresa de Familia habrá que conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos (...) suelen ejercer fuerte influencia sobre los de la empresa. Los valores son los que explican o le dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas. Cada familia tiene sus

propios valores, y su jerarquía o importancia varían. Los valores que pesen más, serán fundamentales para dar el marco estratégico dentro del cual la empresa se desenvolverá.” (Dodero, 2008: 91)

Pithod y Dodero en 1997 establecen que, frecuentemente, en la Empresa de Familia se pueden encontrar valores como los siguientes (citado en Dodero, 2008: 91):

- La unidad y armonía familiar.
- La honestidad.
- La lealtad y confianza.
- El esfuerzo y la dedicación al trabajo.
- El respeto.
- El énfasis por la calidad.
- La austeridad.
- La justicia.

3.2.3. Características

“Para comprender cualquier organización empresarial, y una Empresa de Familia en particular, es necesario identificar las variables o factores relevantes que denotan una determinada cultura organizacional.” (Campetella y Marcón, 2008: 7)

Estas variables, según el autor Robbins, son las siguientes (Campetella y Marcón, 2008: 20):

- *La identidad de los miembros*: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimiento profesional.
- *Énfasis en el grupo*: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- *Enfoque hacia las personas*: el grado en que las decisiones de la conducción toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- *Integración en unidades*: el grado en que se fomenta que los trabajos se realicen en forma coordinada e interdependiente.
- *Control*: el grado en que se emplean normas, reglamentos, supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- *Tolerancia al riesgo*: el grado en que se fomenta a que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- *Criterios para recompensar*: el grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento de los empleados y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- *Tolerancia al conflicto*: el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- *Perfil hacia los fines o los medios*: el grado en que la conducción se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- *Enfoque hacia sistema abierto*: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

3.3. Comunicación y Conflictos (4)

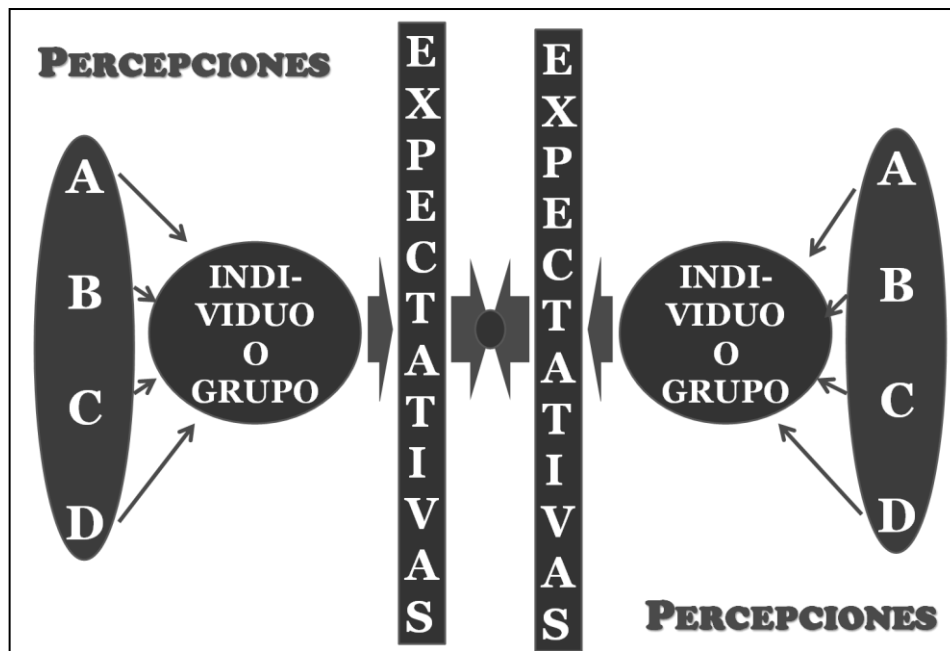
“Los conflictos atrincherados y las inevitables batallas que acompañan las relaciones hostiles tienen el potencial de destruir las familias e incluso los negocios familiares.” (Dodero, 2008: 95)

3.3.1. Conflicto

Para Entelman (2002), el conflicto es una relación social. Sostiene que el conflicto es una especie del género relación social. Se define como la interrelación entre dos o más individuos que tienen incompatibilidad percibida de objetivos e interdependencia a la vez, lo que en otras palabras significa que perciben los objetivos del otro como contrapuestos a los propios, pero necesitan de ese otro para alcanzar los objetivos suyos.

“El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir, cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”. (Entelman, 2002: 173)

En otras palabras, el conflicto supone el choque de percepciones de dos o más personas, o grupos, que están condicionadas por sus propias expectativas.



3.3.2. Diferentes conflictos familiares

De acuerdo con Santiago Dodero, las dificultades a las que pueden verse expuestos los directivos de la Empresa de Familia (en adelante, EF según este autor) residen en causas de origen psicológico, social y organizacional, mencionando algunas de ellas como las más frecuentes:

- a) *La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.* Son, al mismo tiempo que directivos, jefes o empleados, padre, madre, hermano, hermana, sobrino, etcétera. Las obligaciones de tales roles no pocas veces entran en conflicto o, al menos, provocan tensiones. (...) la conducta de los directivos está tironeada por pautas correspondientes a roles que coinciden en la misma persona, pero que no siempre es fácil compatibilizar. (...) Las ambigüedades de roles y, peor aún, las contradicciones de rol,

dificultan la conducta de las personas, pese a su talento y/o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para la EF. (Pithod y Doderó, 1997)

b) *Lo que es justo para uno es injusto para el otro.*

(...) en el ámbito de la familia, el sentido de justicia es bien diferente: todos los hijos se sienten con los mismos derechos a ser igualmente queridos por sus padres y a recibir el mismo trato. Pero, en la empresa como sistema, tiene una dinámica diferente porque está más relacionada con dar a cada uno lo que se merece en función de sus aportes o resultados, que por los afectos. La confusión de lo que es o no justo generalmente provoca en los hijos sentimientos de injusticia y resentimiento. Tanto en la vida cotidiana como en las empresas, el sentimiento de injusticia es causante de muchos conflictos, pero en las EF tiene la particularidad de afectar a los dos sistemas simultáneamente, la familia y la empresa.

c) *Los conflictos originados por las remuneraciones que perciben los familiares.*

Los socios familiares, y los familiares en general, probablemente inconscientemente, tienden a comparar lo que aporta cada uno a la empresa y lo que reciben como consecuencia de ello. El resultado de esta comparación, con frecuencia, está cargado de subjetividad porque está sustentado más en las percepciones propias que en las que perciben sus familiares.

d) *Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la EF.*

(...) los padres –al no querer hacer diferencias– se sienten inclinados a dar las mismas posibilidades a sus hijos, aún no teniendo las mismas competencias, ni la misma vocación profesional, ni la misma personalidad. El ingreso irrestricto de familiares puede ocasionar una injusticia para la empresa –y finalmente para la familia–, al no advertir que confiar una tarea de responsabilidad a una persona que no cuenta con las competencias necesarias, es poner en serio peligro la compañía, compromete la motivación de la organización entera y se convierte en causa principal de futuros conflictos con el resto –o algunos– de la familia, que verá esa situación como una injusticia.

e) *La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo.*

La adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es indispensable para un buen trabajo en equipo. Observamos que las personas se caracterizan por rasgos que surgen de su personalidad y que se demuestran en su comportamiento, por ser varones o mujeres, por proceder de determinada clase social y/o familia, por poseer tales o cuales aptitudes, actitudes, cualidades y defectos. Tales características facilitarán o entorpecerán el desempeño del rol, o sea, el ajuste entre la personalidad y lo que se espera de cada uno. (Pithod, 1993) Además de estos rasgos de personalidad están los específicos para ejercer determinados roles, como el de directivo o líder de un equipo de trabajo, que requerirá asertividad, liderazgo y capacidad de comunicación.

f) *Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar.*

Se originan en celos y envidias entre los parientes, y pueden producir un gran desgaste e incluso inducir conductas irracionales, hasta el punto de poner en peligro la vida misma de la empresa, o sea, ir contra los propios intereses. Estos sentimientos son más difíciles de controlar cuando los parientes se sienten con derecho a trabajar en la empresa y, por lo tanto, resulta difícil excluir a algún familiar de ella. Producen tensiones también cuando entre los familiares no hay claridad acerca de quién ejerce el liderazgo y quiénes deben tomar las decisiones. Estas situaciones, en las que dos o más personas deciden, suelen generar conflictos no sólo entre los familiares sino también en el resto de la organización, en especial cuando las decisiones se dilatan por no estar definidos con claridad los roles y responsabilidades. (Pithod y Doderó, 1997)

g) *Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa.*

Con frecuencia los directivos, al ser parientes, en vez de discutir sobre los pros y las contras de las ideas y los proyectos se sienten personalmente muy involucrados, afectando la objetividad de sus análisis, opiniones y propuestas. Cuando en el directorio de las EF los familiares tienen puntos de vista opuestos, sus desacuerdos pueden desembocar en luchas internas que hagan perder el rumbo de la empresa para dar lugar a la defensa de posiciones personales.

h) *Cuando se carece de las competencias profesionales.*

A veces los dueños no tienen las competencias suficientes para dirigir su negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol. El trabajo, en tales circunstancias, comenzará a resentirse y creará una situación de estrés más o menos permanente. El estrés estaría determinado por la propia incapacidad para responder adecuadamente las exigencias percibidas, y acompañada por las consecuencias negativas debido a una inadecuada respuesta. (Gmelch y Burns, 1990) (...) entonces, encontramos en las EF hermanos o primos con diferentes niveles de preparación profesional sin que esto sea tenido en consideración para determinar sus remuneraciones. Por lo general, este tipo de situaciones derivan en conflictos que, aunque por un tiempo se mantengan ocultos, se manifestarán como consecuencia de ser percibidas como una injusticia para una de las partes afectadas.

i) *Diferencias de estilos de dirección.*

(...) Los familiares de la nueva generación que se van incorporando a las EF es normal que tengan estilos de dirección diferentes de los que caracterizan a quienes están dirigiendo aún la empresa (Lansberg, 1999). (...) Este aspecto, además, puede traer dificultades para constituir un equipo de trabajo si no se reconocen sus repercusiones.

j) *Conversar sobre los temas tabú.*

Uno de los obstáculos más comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú: aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome a mal y provoque un conflicto, o a que el otro llegue a pensar mal de uno mismo. Cuando estas situaciones no se conversan a

tiempo, causan problemas de relación y los familiares explotan en el momento menos esperado.” (Dodero, 2008: 87-107)

3.3.3. La comunicación como herramienta en la resolución de conflictos

John Davis afirma que “las empresas de mayor éxito son las Empresas de Familia, siempre y cuando aprendan a gestionar los conflictos familiares.” (Harvard, s/f)

La clave para superar tales conflictos es la comunicación efectiva. La misma, se fundamenta en distintos preceptos, a saber:

- **Clima adecuado:** se refiere a las condiciones de ambiente y oportunidad para entablar la comunicación, ya que se debe buscar el instante y lugar acorde a la circunstancia, lo cual implica preparar el terreno para propiciar el diálogo. En ocasiones conviene tratar la cuestión en el momento, y en otras quizás se prefiera dejar que se “calmen las aguas”, “desaparezca la tormenta”, “se enfríe la cosa”...
- **Actitud de protagonista:** existen dos posturas, la de víctima o la de protagonista. La primera, supone una actitud cerrada, que no contempla al otro sino que solamente ve lo negativo, y le echa la culpa, por ende no ve ni mide sus propios actos. En cambio, la segunda, demuestra una actitud más conciliadora y receptiva a la persona que tiene en frente, pretendiendo hallar la solución al problema...
- **Escucha activa:** no basta con simplemente emitir un mensaje al receptor, y dejarlo a su libre interpretación. En este sentido, resulta vital la retroalimentación, puesto que corresponde indagar y corroborar que haya quedado claro lo que se quiso transmitir y para ello debe darse el feedback, el ida y vuelta, pregunta y respuesta...
- **Separación de las personas del problema:** hay que abstraerse del individuo o grupo con el que se haya planteado el conflicto, y por el contrario, no trasladarlo al plano emocional, sino tratarlo objetivamente, sin juicios de valor de por medio que empañen las percepciones de cada uno...
- **Empatía:** significa “ponerse en el lugar del otro”; tratar de entender, hasta quizás justificar las razones / motivos que llevaron a la existencia del conflicto. Fomenta el camino de la reflexión y la autocrítica.

3.4. Protocolo Familiar (5)

“El Protocolo Familiar es un acuerdo que regula las relaciones de la familia con la empresa que es propietaria”. (Favier Dubois, 2011: 38) “(...) importa sobre todo, un ‘proceso’ de

comunicación intrafamiliar y de reflexión sobre la empresa cuya fuerza como instrumento de cohesión y ordenamiento comienza al momento de su elaboración”. (Favier Dubois, 2011: 39)

El Real Diccionario de la Academia Española (2007), en su artículo segundo, define al Protocolo como “aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí, o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada en la que tengan un interés común, en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre la familia, propiedad y empresa, que afectan a la entidad”.

El Protocolo Familiar:

- Cumple la función de organizar la empresa hacia su continuidad, permitiendo establecer el modo de toma de decisiones, su estructura organizacional, las relaciones y el modo de comunicación entre sus miembros, el planeamiento de la sucesión, convirtiéndose en una herramienta fundamental para prevenir, gestionar y resolver los conflictos.
- Protege los intereses de la familia y de la empresa en búsqueda del equilibrio entre ambos intereses, pactando una serie de normas de convivencia entre sus miembros.
- No es un instrumento genérico, no puede utilizarse para cualquier empresa, ya que cada una tiene una estructura diferente que debe considerarse al momento de diseñar el mismo. Como regla, el Protocolo constituye un “traje a medida” para reglar las relaciones entre una familia determinada y una empresa determinada, pudiendo incluso existir en una familia varios Protocolos, uno por cada empresa, si la familia resulta titular de varias y tiene distintas participaciones y estructuras. (Quijano González, s/f: 563)

3.4.1. Su confección, estructura y contenido

La elaboración de un Protocolo se debe hacer mediante la contratación de un consultor especializado en la materia, quien ha de conducir el proceso, ya que se necesita de un equipo integral que cubra las diferentes disciplinas (psicología, administración, derecho, etc.). Este equipo se encarga de tomar contacto con los miembros de la familia y la empresa, para poder realizar un diagnóstico acorde a las necesidades de cada una.

Con respecto a su estructura, el Protocolo comienza con un preámbulo, en el cual se expone su razón de ser, haciendo descripción de cómo se encuentra la empresa y de lo que se pretende obtener con el presente instrumento.

A continuación se detallan algunas de las cuestiones más importantes a tener en cuenta a la hora de la elaboración del Protocolo (Serna Gómez y Suárez Ortiz, 2005: 135):

a) Introducción:

- Descripción de la empresa familiar, valores y reconocimientos.
- La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual.
- La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas.
- La declaración de los valores de pertenencia.
- Misión y visión del fundador.
- El deseo de continuar con la empresa familiar.
- El reconocimiento al fundador. Gratitud.

b) Relaciones y límites entre familia y empresa:

- Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materias de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
- Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Pautas para los préstamos a socios y familiares y usos de bienes sociales.
- Manejo de las cuentas personales.
- Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compra de viviendas y vehículos. Ayudas para negocios propios.

c) Reglas de administración y buen gobierno:

- La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.
- Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad.
- La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.
- La asamblea y sus mayorías. Conflictos. Desempate.
- La política de gestión administrativa, financiera y fiscal.
- Manejo y circulación de la información empresarial.
- La responsabilidad social de la empresa.

d) Manejo de las comunicaciones y relaciones personales:

- Las comunicaciones entre los familiares y la empresa.
- Las reuniones de toda la familia empresarial.
- La defensa de los intereses familiares en la empresa. El consejo de familia.
- Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales.

e) Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia:

- Distribución de las acciones entre los familiares. Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos.
- Limitaciones al régimen de transferencia entre vivos.
- La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas.
- La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.
- Limitaciones a la transferencia mortis causa. Incorporación y exclusión de herederos.

- La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación.
- La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.
- El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

f) El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión:

- El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge.
- El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.
- La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad.
- La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima.

g) Cláusulas complementarias:

- Alcances, conflictos y ejecución.
- Ámbito personal de aplicación del Protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones.
- Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión.
- Interpretación. Criterios.
- Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje.
- El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del Protocolo.
- Los instrumentos para la ejecución del Protocolo y plazos de suscripción.

3.4.2. Su validez

Desde el punto de vista jurídico el Protocolo es “un acuerdo entre accionistas familiares, titulares de bienes o derechos que desean gestionar en materia unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar”. (Rodríguez Aparico, 1999: 44)

En función del grado de vinculación jurídica, se encuentran 3 protocolos (Gortazar, s/f: 196):

1. El “pacto de caballeros”, cuando su contenido sólo obliga a los que suscriben desde el punto de vista moral, familiar o social.
2. El protocolo “contractual”, que vincula a los firmantes jurídicamente pudiéndose accionar judicialmente por incumplimiento o inejecución y reclamarse medidas cautelares.
3. El protocolo “institucional”, cuando es posible oponer el mismo a terceros que no lo hayan suscripto.

Si bien un pacto de carácter moral puede tener valor en las primeras generaciones o en otras épocas en donde con la sola “palabra” ya bastaba para sellar un acuerdo; sería poco prudente recurrir a este tipo de Protocolo, ya que cuando vayan pasando las generaciones y por ende la empresa vaya creciendo, agrandándose la familia, esos acuerdos de palabra serían olvidados y muchas veces ni siquiera conocidos por los mismos miembros de la Empresa de Familia de posteriores generaciones.

Por lo que una vez que esté elaborado y suscripto, es conveniente trasladarlo a los diferentes instrumentos jurídicos, como ser los estatutos (Gortazar, 2009: 1), testamentos, acuerdos de accionistas (Gortazar y Cesaretti, 2007), seguros, o cualquier instrumento existente según el tipo legal adoptado por la empresa, a los efectos de poder brindarle mayor seguridad y que pueda ser oponible a terceros.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. Breve reseña del Proyecto sobre Empresas de Familia de la región en ejecución

En la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, se encuentra en ejecución un Proyecto de Investigación, denominado “*Empresas de Familia de las ciudades de Resistencia y Corrientes. Rasgos sociológicos de su gestión*”, como así también se está comenzando a implementar un Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social, denominado “*Empresa de Familia chaqueña y correntina. Diseño de un instrumento formal: ‘Protocolo Familiar’ para la consolidación del desarrollo organizacional*”.

Entre las actividades requeridas para los Proyectos, se vienen aplicando diversos cuestionarios en forma anónima, a distintas Empresas de Familia del medio, tales como:

1) Sobre Rasgos Generales:

1. Identifique y ubique a cada miembro de la Empresa de Familia, según la posición que ocupan dentro de los 3 círculos de la teoría de Davis y Tagiuri.
2. Describa los roles que desempeñan cada uno de ellos, en su Empresa de Familia.
3. De los miembros identificados, ¿quiénes participan en la toma de decisiones?
4. Reconozca el grado de influencia de esos miembros en la toma de decisiones.
5. ¿Qué imagen tiene de su Empresa de Familia en 10 años? ¿Cree Ud. que esa visión del futuro de su Empresa de Familia es compartida por los miembros (propietarios / empleados) de la misma? 1. Sí / 2. No

6. ¿Cuáles son los valores que Ud. considera caracteriza a la Empresa? ¿Cree Ud. que los miembros (propietarios/empleados) de la empresa comparten los valores? 1. Sí / 2. No
7. ¿Cuáles son las ventajas que encuentra en pertenecer a una Empresa de Familia?

2) Sobre Cultura Organizacional:

a. Perspectiva del empleado:

1. ¿Se siente identificado o comprometido con la Empresa?
 - a. No identificado
 - b. Medianamente identificado
 - c. Muy identificado
2. ¿De qué manera se incentiva el trabajo?
 - a. Trabajo individual
 - b. Trabajo individual y trabajo grupal
 - c. Trabajo grupal
3. ¿Cómo se orienta la toma de decisiones?
 - a. Hacia los intereses de la Empresa
 - b. Hacia los intereses de la Empresa y hacia a las consecuencias en el personal
 - c. Hacia las consecuencias en el personal
4. ¿Cómo se realizan las tareas?
 - a. En forma independiente
 - b. Algunas en forma independiente y otras en forma sincronizada
 - c. En forma sincronizada con otros empleados
5. ¿En qué medida se ejerce el control?
 - a. Estrecha vigilancia
 - b. Mediano control
 - c. Supervisión amplia
6. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones?
 - a. Ninguna participación
 - b. Mediana participación
 - c. Total participación
7. ¿Los empleados reciben otro tipo de recompensas / reconocimientos, además del salario?
 - a. No reciben
 - b. Ocasionalmente reciben
 - c. Frecuentemente reciben
8. ¿Qué tratamiento se le da a los conflictos?
 - a. Se trata de evitarlos
 - b. A veces se trata de evitarlos y a veces se los trata abiertamente

- c. Se los trata abiertamente
9. ¿En qué se enfoca más el interés?
 - a. En los resultados
 - b. En los resultados y en los métodos
 - c. En los métodos
 10. ¿La Empresa se anticipa a los cambios, innovaciones, o modificaciones que su entorno socio-económico le exige?
 - a. No se anticipa a los cambios
 - b. Medianamente se anticipa a los cambios
 - c. Siempre se anticipa a los cambios
- b. Perspectiva del propietario:
1. ¿Considera que sus empleados se sienten identificados o comprometidos con la Empresa?
 - a. No identificados
 - b. Medianamente identificados
 - c. Muy identificados
 2. Cuando surge un nuevo trabajo a realizar o se debe cambiar de rutina, ¿cómo prefiere realizarlo?
 - a. Con algún empleado
 - b. En algunos casos, con algún empleado y en otros con un grupo
 - c. Con un grupo de trabajo
 3. Cuando debe tomar decisiones importantes, ¿qué le preocupa más?
 - a. Cómo repercutirán directamente en la Empresa
 - b. Cómo repercutirán en la Empresa y cómo afectarán al personal
 - c. Cómo afectarán al personal
 4. ¿Cómo prefiere que trabajen los empleados?
 - a. Que cada uno trabaje en lo suyo
 - b. Que trabajen en lo suyo y en distintos grupos operativos
 - c. Que trabajen en distintos grupos operativos
 5. ¿Qué tipo de control considera necesitan sus empleados?
 - a. Estrecha vigilancia
 - b. Mediano control
 - c. Supervisión amplia
 6. ¿Cuán centralizada está la toma de decisiones?
 - a. Se centralizan todas las decisiones
 - b. Algunas se centralizan y otras se estimula participe el personal
 - c. Se estimula que el personal tome algunas decisiones
 7. ¿Los empleados reciben otro tipo de recompensas / reconocimientos, además del salario?

- a. No reciben
 - b. Ocasionalmente reciben
 - c. Frecuentemente reciben
8. ¿Cómo se tratan los conflictos?
- a. Se trata de evitarlos
 - b. A veces se trata de evitarlos y a veces se los trata abiertamente
 - c. Se permite que se traten abiertamente
9. ¿En qué se enfoca más el interés?
- a. En los resultados
 - b. En los resultados y en los métodos
 - c. En los métodos
10. ¿La empresa se anticipa a los cambios, innovaciones, o modificaciones que su entorno socio-económico le exige?
- a. No se anticipa a los cambios
 - b. Medianamente se anticipa a los cambios
 - c. Siempre se anticipa a los cambios

3) Sobre áreas de conflicto:

- 1. ¿Considera que se confunden los roles familiares y los empresariales?
- 2. ¿Considera que en su Empresa existe una clara delimitación y asignación de roles, tareas y funciones a desarrollar por parte de cada uno de los familiares de la Empresa de Familia?
- 3. Las remuneraciones de los familiares que trabajan en la Empresa, ¿están delimitadas?
- 4. ¿Existe un sistema formalmente definido para la partición de los dividendos de la Empresa?
- 5. En caso de ingreso de nuevos familiares a la Empresa, ¿tienen establecido un sistema de ingreso?
- 6. ¿Cuentan con familiares que trabajan en la Empresa, capacitados para ejercer los distintos roles conforme a su formación?
- 7. ¿Considera que se adecúan los cargos, a las personalidades y competencias de los familiares?
- 8. ¿Considera que es aceptado el líder de la Empresa en la dirección de la misma?
- 9. Las pautas y criterios para resolver situaciones familiares que afectan a la Empresa, ¿están definidos entre sus miembros?
- 10. ¿Está usted de acuerdo con las políticas que se siguen en la Empresa, respecto al rumbo sobre fijación de remuneración y dividendos, e incorporación de nuevos miembros?
- 11. ¿Es regular el consenso en la toma de decisiones en la Empresa de Familia?

12. El Fundador o quien esté al frente de la Empresa, ¿ha preparado o prepara a alguno de los herederos para conducir la Empresa de Familia?

13. ¿Tienen acordado, los miembros de la familia, la sucesión de la Empresa?

Opción de respuesta (pregunta 1 a 12):

- a. En ninguna medida
- b. En pequeña medida
- c. En mediana medida
- d. En gran medida

Opción de respuesta (pregunta 13):

- a. Sí
- b. No

4) Sobre comunicación:

- 1. Me siento escuchado por el resto de mis familiares.
- 2. Existe la cultura de conversar sobre opiniones diferentes antes de que exploten como conflictos.
- 3. Pienso que ningún miembro de la familia busca aprovecharse de la Empresa para sacar algún beneficio personal.
- 4. Solemos conversar sobre los temas tabú (temas que cuesta tratar).
- 5. Sabemos decirnos las cosas sin que los demás se sientan heridos.
- 6. Tenemos establecidas las formas para resolver nuestros conflictos.
- 7. Somos capaces de resolver nuestros conflictos y diferencias sin que esto ocasione pérdidas en la armonía familiar.
- 8. Existe buen ambiente laboral: nos respetamos.
- 9. Me siento satisfecho con las responsabilidades que tengo.
- 10. Me siento reconocido por los esfuerzos que hago.
- 11. Creo que tengo futuro trabajando en la Empresa de Familia.
- 12. No mezclamos temas familiares con los de la Empresa.

Opción de respuesta (pregunta 1 a 12):

- a. En ninguna medida
- b. En pequeña medida
- c. En mediana medida
- d. En gran medida

4.2. Particularidades del Medio Local (Empresas de Resistencia y Corrientes)

Conforme el trabajo de campo que se viene realizando con el equipo de investigación, aún sin haber finalizado el análisis, siendo los resultados por el momento parciales, se puede afirmar lo siguiente:

En cuanto a los rasgos generales:

- *Influencia del fundador:*

En la mayoría de las empresas analizadas, en las que ya participan los hijos, igualmente todavía sigue muy arraigada la figura del padre – fundador, como el líder o tomador de las decisiones, por lo que en definitiva, todos responden a él, y mientras sus descendientes permanezcan “bajo su ala” se cumplirán sus órdenes, al igual que sucede en el rol tutorial.

Al respecto, cabe aclarar que se habla del traspaso generacional, cuando se da la sucesión; en otras palabras, cuando el fundador entrega el mando, deja la conducción de la empresa en manos de sus hijos, y no trabaja más en la misma.

En las empresas bajo estudio, se detecta que sus miembros aparentemente no tienen en claro el concepto, pues creen encontrarse en la segunda generación cuando en realidad, según lo antedicho, todavía se hallan en la primera, pues en la práctica, el fundador sigue controlando las riendas.

Probablemente se confunden con el ciclo de vida de las empresas, el cual se refiere a las distintas etapas por las que éstas atraviesan, identificándose a la segunda etapa con el ingreso de los hijos, y a la tercera etapa recién con el retiro del fundador.

Es propia de la segunda etapa del ciclo de vida de las empresas, la crisis por las diferentes posturas generacionales, fundamentalmente cuando los hijos pretenden aplicar sus conocimientos técnico-profesionales y los padres se reusan a cambiar sus antiguos métodos que le dieron resultado en su momento de expansión y crecimiento.

- *Roles:*

De la actividad propuesta, a través de la cual cada miembro debía identificarse y ubicarse dentro de los círculos de Davis y Tagiuri, como así también a todo su entorno familiar y empresarial, se infiere la falta de reconocimiento de algunas personas, ya que no en todos los casos coinciden las respuestas sobre la composición de los mencionados círculos.

Se observa que los roles no están bien definidos y delimitados, no habiendo por ende una delegación absoluta en el sentido amplio de la palabra, así la gente no sabe a quién recurrir u obedecer, por las opiniones contrapuestas en la cúpula directiva.

No existe prácticamente una estructura formalmente establecida; muy pocas empresas cuentan con instrumentos escritos como por ejemplo organigramas y manuales de misiones y funciones (en la práctica aún no se los aplica comúnmente); y la autonomía muchas veces se limita a los permisos concedidos por el fundador sujetándose a sus deseos.

- *Visión y valores:*

Cuando se les pregunta a los distintos propietarios por la visión de la organización y si consideran que todos comparten la misma, al igual que los valores, algunos directamente manifiestan la no coincidencia de perspectivas, sin embargo otros aseguran la unidad de criterios, pero en sus respuestas individuales y anónimas no concuerdan.

Y es notable cómo, dentro de una misma unidad de análisis, algunos miembros dan mayor importancia a lo sentimental, a la familia, y otros demuestran mayor inclinación por lo económico-comercial, la empresa.

- *Ventajas de pertenecer a una Empresa de Familia:*

El clima o ambiente de trabajo es más cálido y armonioso que en cualquier otra institución, dada la orientación hacia el empleado que se detecta, ejerciendo las relaciones humanas mayor peso en la valoración.

En cuanto a la cultura organizacional:

Al cuantificar las opiniones de los empleados y propietarios de las Empresas de Familia estudiadas, sobre las diez (10) variables que caracterizan a la cultura, resulta que, de los pares dicotómicos, predominan los siguientes:

- 1) *El personal se siente muy identificado con la Empresa;*
- 2) *El trabajo se realiza en forma grupal (más que en forma individual);*
- 3) *Las decisiones se encuentran orientadas directamente a los intereses de la Empresa (en lugar de estar orientadas a las consecuencias en el personal);*
- 4) *Las tareas están sincronizadas con otras áreas (en contraposición a que se ejecuten en forma independiente sin considerar unas a otras);*
- 5) *Se centraliza la toma de decisiones, no otorgándose ninguna participación a los empleados (en lugar de descentralizarlas y permitirles participar);*
- 6) *No se reciben otras recompensas/reconocimientos además del sueldo (en oposición al criterio de premiar con conceptos no remunerativos);*
- 7) *Se permite que se traten abiertamente los conflictos (contrariamente a que se trate de evitarlos);*
- 8) *Se preocupan más por los métodos (más que por los resultados);*
- 9) *Siempre se anticipan a los cambios del contexto socio-económico;*
- 10) El único aspecto en el que difieren las perspectivas, es en el control, ya que los empleados consideran se trata de una *supervisión amplia*, mientras que los propietarios creen aplicar una *estrecha vigilancia*.

Ahora bien, estas cuestiones surgen al procesar las respuestas en forma cerrada, pero a su vez, se presentan algunos comentarios que permiten realizar un análisis cualitativo interesante. Así por ejemplo:

- 1) El que los empleados estén muy identificados no significa en un 100%, ya que algunos propietarios mencionan que en líneas generales, sí sucede, pero hay determinados casos particulares en los que no ven a su personal con la camiseta puesta. Asimismo, un par de empleados, destacan sentirse “comprometidos”, más no así “identificados”, con lo cual demuestran que ambos términos poseen conceptos diferentes.
- 2) Pretenden que el trabajo sea grupal y las tareas se realicen en forma integral, y por más que hayan algunos puestos con funciones especializadas, apuntalan la importancia de que todos conozcan todo, aunque reconocen que en ocasiones les resulta difícil coordinarlo.
- 3) Las decisiones están orientadas directamente a los intereses de la Empresa. No obstante, aclaran que no se deja de lado a los del personal, puesto que consideran que si la Empresa funciona bien y crece, ello repercute positivamente en los empleados, además de que buscan la armonía emocional. Por lo tanto, no se puede hablar en este caso de aspectos opuestos, sino que justamente lo segundo representa una consecuencia de lo primero.
- 4) Respecto a la toma de decisiones, si bien coinciden en la centralización, también afirman que, fundamentalmente los mandos medios/responsables de áreas o sucursales, pueden incidir sobre lo rutinario y específico de su sector, siempre con el consentimiento de los propietarios, incluso pueden brindar opiniones y recomendaciones, sólo que la última palabra la tienen los dueños, en especial los fundadores, admitiendo que igualmente consultan con la familia. De manera tal que, aunque limitada, existe una mínima participación, ya que la pregunta no discrimina si se refiere a las decisiones estratégicas u operativas.
- 5) Las aclaraciones al tipo de control ejercido, reflejan que la no coincidencia de los extremos contradictorios, no es tal, ya que los propietarios manifiestan aplicar una estrecha vigilancia en el sentido de que necesitan enseñarles cómo realizar el trabajo, principalmente a sus hijos, para que aprendan el negocio, sin la intención de “asfixiar” a los trabajadores en su labor, y los empleados establecen que como cada uno ya sabe lo que debe hacer, además de que no se encuentran normatizadas/reglamentadas las actividades, la supervisión se da en un plano general, simplemente para verificar que se desempeñen correctamente. Ello implica que se sitúan en un punto medio.
- 6) Con relación a las recompensas o reconocimientos no remunerativos, en su gran mayoría, expresan manejarse sólo con el sueldo, sin embargo, mencionan que se les otorgan permisos especiales cuando así lo requieren, les entregan regalos con productos de la misma Empresa, o incluso les hacen llegar felicitaciones, tanto verbales como escritas, cuando se destaca un buen rendimiento o cambio de actitud. Por tal motivo, cabe la duda de la interpretación que le dieron los encuestados a la consigna, ya que dichos gestos precisamente no tienen el carácter de remunerativos. En oposición a lo económico, muchas veces los trabajadores los valoran más, al percibir la estima por parte de sus superiores.

- 7) Vinculado al tratamiento de conflictos, en algunas ocasiones se organizan reuniones generando debate, en otras se permite que los mismos involucrados los resuelvan solos, en otras intervienen los dueños, y en otras únicamente participa la familia dejando al margen al personal, atento que muchas veces las causas de los problemas deviene de la confusión/confluencia de roles (empresariales y familiares).
- 8) Sobre el enfoque métodos vs. resultados, o viceversa, aquí se precisa detener el análisis según la visión de cada quien. No se puede decir que uno es el que corresponde y el otro no. Depende de cómo se lo mire bajo la siguiente premisa: que se interesen en los métodos, puede tener un impacto negativo si se siguen las nuevas tendencias del trabajo por objetivos, donde cada uno lidera desde su posición, y por ende lo que importa es que lleguen a cumplir lo fijado como meta, y no la manera en que llegaron, para lo cual se aspira a generar espacios de libertad; o puede tener impacto positivo si apelan a la frase de que “el fin justifica los medios”, debido que así se buscaría alcanzar los objetivos a como dé lugar, sin cuidar los valores humanos. Lo que se deja entrever, en función a los agregados personales, es que se interesan por mejorar los procedimientos para satisfacer a los clientes y hacer cada vez mejor las cosas, de modo que se condice con el segundo criterio.
- 9) Finalmente, afirman la anticipación a los cambios, aclarando que por más que se aspire a ella, en definitiva no siempre se los logran, tal como se plasma en la estandarización de los resultados.

Teniendo en cuenta que para cada pregunta de los cuestionarios sobre áreas de conflicto y comunicación, las respuestas se circunscriben a cuatro opciones según en qué medida se dan las situaciones propuestas, a continuación se detalla la que sobresale en cada caso. Se exhibe asimismo, con qué porcentaje se produce la predominancia de una alternativa sobre las demás.

Para estos dos cuestionarios, no se establecen individualizaciones, sino que se estandarizan y generalizan (cuantifican) los resultados, por lo que, para un análisis cualitativo, se requiere identificar la situación particular de cada Empresa estudiada.

En cuanto a las áreas de conflictos:

- Las Empresas de Familia consideran que en *mediana* medida se confunden los roles familiares con los empresariales (44,4%);
- En una *pequeña* medida existe una clara delimitación y asignación de roles, tareas y funciones a desarrollar por parte de cada uno de los familiares de las Empresas (66,7%);
- Las remuneraciones de los familiares que trabajan en las Empresas, en *gran* medida están delimitadas (56,6%);

- En *ninguna* medida existe un sistema formalmente definido para la partición de dividendos (44,4%);
- En *ninguna* medida tienen establecido un sistema de ingreso para los nuevos familiares que comienzan a trabajar en las Empresas (88,9%);
- Las Empresas, en *gran* medida cuentan con familiares capacitados para ejercer los distintos roles conforme a su formación (44,4%);
- En *mediana* medida los cargos se adecúan a las personalidades y competencias de los familiares (44,4%);
- Los líderes de las Empresas en *gran* medida son aceptados en la Dirección de las mismas (75%);
- En relación a si están definidos las pautas y criterios para resolver situaciones familiares que afectan a las Empresas, las respuestas con mayor valoración coinciden entre *ninguna* y *pequeña* medida (33,3%);
- Están de acuerdo en *gran* medida, con las políticas que se siguen en la Empresa, respecto al rumbo sobre la fijación de remuneración y dividendos e incorporación de nuevos miembros (42,9%);
- Respecto a si es regular el consenso en la toma de decisiones en las Empresas, las respuestas con mayor valoración coinciden entre *ninguna* y *pequeña* medida (44,4%);
- En *gran* medida los fundadores o quienes están al frente de las Empresas, han preparado o preparan a alguno de los herederos, para conducirlos (55,6%);
- Los miembros de las familias *no* tienen acordada la sucesión de las Empresas (55,6%).

Del análisis de los resultados, se desprende cierta lógica en que al no existir una clara delimitación de los roles, contribuya a una mayor confusión de los familiares con los empresariales.

La diferencia entre el alto grado de adecuación de los cargos a la capacitación y el mediano grado de adecuación de los cargos a las competencias y personalidades, radica en la diferencia de conceptos, en el sentido de que los familiares, en especial los hijos, ejercen la profesión u oficio correspondiente con el rubro de las Empresas, con lo cual técnicamente están en sintonía con el tipo de trabajo requerido, no implicando ello que cuenten con las habilidades actitudinales que las funciones demandan, ya que cada puesto exige un perfil particular, en especial el del líder.

Se detecta una contradicción en el sentido de que en gran medida estén de acuerdo con las políticas sobre las remuneraciones, dividendos y sistema de ingreso, cuando afirman que prácticamente no existe nada estipulado al respecto, excepto las remuneraciones. Como la consigna se refiere al rumbo que están tomando las Empresas en esos puntos, quizás por el momento no tienen definiciones pero sí las empezaron a trabajar, o quizás sólo se trata de una cuestión de interpretación.

Así también, parece extraño que en gran medida ya vayan preparando a los herederos cuando aún afirman no haber decidido sobre la sucesión. De todas maneras, en esta última variable, las opciones de respuestas sólo permiten elegir entre “sí” o “no”, siendo de escasa distancia las puntuaciones obtenidas por ambas (44,4% contra 55,6%, respectivamente), con lo cual quienes se encuentran entrenando a sus herederos coincidiría probablemente con aquellos que sí ya han planificado la sucesión.

En cuanto a la comunicación:

- En *mediana* medida se sienten escuchados por el resto de los familiares (55,6%);
- En *pequeña* medida existe la cultura de conversar sobre opiniones diferentes antes de que exploten como conflictos (55,6%);
- En *gran* medida piensan que ningún miembro de la familia busca aprovecharse de las Empresas para sacar beneficios personales (55,6%);
- En *pequeña* medida suelen conversar sobre los temas TABÚS (44,4%);
- En *pequeña* medida saben decir las cosas sin que los demás se sientan heridos (55,6%);
- En *pequeña* medida tienen establecidas las formas para resolver los conflictos (66,7%);
- En *mediana* medida son capaces de resolver los conflictos y diferencias sin que ello ocasione pérdidas de la armonía familiar (55,6%);
- En *mediana* medida existe un buen ambiente laboral: se respetan (55,6%);
- En *gran* medida se sienten satisfechos con las responsabilidades que tienen (55,6%);
- En *mediana* medida se sienten reconocidos por los esfuerzos que hacen (44,4%);
- En *gran* medida creen que tienen futuro trabajando en las Empresas (44,4%);
- En *ninguna* medida no mezclan temas familiares con los de las Empresas (55,6%).

Cabe una aclaración para este último aspecto. La afirmación está presentada en un sentido negativo, por lo cual el sentido de las respuestas es opuesto. Si la consigna dijera “mezclamos temas”, el hecho de que ello se produzca en ninguna medida, significa que no los mezclan.

Pero al decir que en ninguna medida no mezclan, ello implica que sí los mezclan, según la interpretación de los investigadores, no pudiendo establecerse si los encuestados entendieron de igual manera, ya que ellos respondieron sin intervención del equipo consultor, de manera tal que las conclusiones obtenidas pueden no ser las acertadas.

4.3. Relación entre los resultados de los diferentes cuestionarios aplicados

Al comparar las variables de los diferentes cuestionarios, surgen tanto congruencias como divergencias en algunas cuestiones.

Entre rasgos generales y cultura:

- Lo resaltado como la influencia del fundador se apoya en la variable de la cultura referida a la centralización en la toma de decisiones.
- El que no cuentan con instrumentos formales respecto a la definición de las funciones, también se refleja en los comentarios al tipo de control, donde manifiestan no haber nada reglamentado.
- Lo que se propone como ventaja de pertenecer a una Empresa de Familia, no coincide con la respuesta a las decisiones orientadas directamente a los intereses de la empresa, sin embargo, los comentarios anexos sí presentan similitudes, en el sentido de buscar la armonía y bienestar de las relaciones humanas.

Entre rasgos generales y áreas de conflicto:

- La falta de reconocimiento de roles plasmada en la actividad sobre la teoría de los círculos de Davis y Tagiuri, se manifiesta en las afirmaciones del cuestionario de áreas de conflicto donde se expresa que prácticamente no existe delimitación de las funciones y que se confunde lo familiar con lo empresarial.
- En el primer cuestionario se reconoce la influencia de la figura del fundador como tomador de las decisiones, como líder, lo cual se condice con el alto grado de aceptación del líder en la dirección.

Entre rasgos generales y comunicación:

- Es notable que consideren el clima laboral como una ventaja de las Empresas de Familia, cuando al momento de calificarlo en el cuestionario de comunicación, sólo expresen que es medianamente favorable, quizás tenga relación con el hecho de no siempre se mantiene la armonía familiar cuando se producen situaciones conflictivas.

Entre cultura y áreas de conflicto:

- Que prácticamente no haya consenso en la toma de decisiones, se refleja en la centralización por parte del fundador.
- Es destacable que por un lado afirmen que los conflictos se tratan abiertamente cuando por otro expresen que prácticamente no existen pautas y criterios definidos para resolver situaciones familiares que afectan a las Empresas.

Entre cultura y comunicación:

- Que los miembros de las Empresas estén satisfechos con las responsabilidades que tienen, puede contribuir a que se sientan identificados con las mismas, ya que la motivación los lleva a desempeñarse de una mejor manera.
- Que los miembros se sientan medianamente reconocidos por sus esfuerzos se condice con lo que mencionan en cuanto a las recompensas que reciben no remunerativas.
- La misma contradicción se da en el caso del supuesto tratamiento abierto de los conflictos según el cuestionario de cultura, con el hecho de que no haya un criterio definido para resolverlos ni se acostumbra a hablar sobre las distintas opiniones, como a su vez nieguen que se conversen sobre temas tabús, según surge del cuestionario de comunicación.

Entre áreas de conflicto y comunicación:

- Que los cargos se adecúen en gran medida a la capacitación/formación de los miembros, y que los roles medianamente se ajusten a las personalidades y competencias, quizás repercute en que se sientan satisfechos con las responsabilidades asignadas, pues ello brinda seguridad y comodidad a la hora de medir el rendimiento.
- La valoración otorgada a la premisa de que tienen definidos los criterios y las pautas para resolver cuestiones familiares propuesta en el cuestionario de áreas de conflicto, coincide con la obtenida para la afirmación de que están establecidas las formas para resolver los conflictos del cuestionario de comunicación.
- Si se vincula la falta de consenso en la toma de decisiones con el hecho de que los miembros se sientan medianamente escuchados, habría una contradicción, no así si se relaciona aquella afirmación con la no existencia de la cultura del diálogo ni tratamiento de temas tabús.

5. CONCLUSIONES

Se puede decir que la eficacia del Protocolo depende de la seriedad y profesionalidad con la que se lo confeccione, convirtiéndose en una herramienta de vital importancia a la hora de prevenir y resolver conflictos, y para alcanzar y garantizar la continuidad de la empresa y lograr que trascienda por varias generaciones, ya que permite establecer de ante mano cuáles son los comportamientos a seguir o las decisiones que se deben tomar según cual fuere la situación que se plantee.

Debe contener como temática, la regulación de: la conducta de sus miembros en relación a la empresa; sus derechos y obligaciones; órganos de gobierno; la propiedad; y otras particularidades que surjan de sus propias culturas organizacionales.

En el mencionado instrumento, se plasman pautas que cumplen la función de establecer cuál es el rumbo que debe tomar la empresa y los comportamientos que han de tener los miembros de la misma, ante las distintas situaciones a atravesar en sus diferentes etapas; es decir que su principal función es la de regular las relaciones de la familia propietaria de la Empresa.

Para el caso de las Empresas estudiadas, en síntesis, se detectan las siguientes fortalezas y debilidades, emergentes del trabajo de campo realizado:

Respecto a los rasgos generales:

Debilidades:

- Confusión y no reconocimiento de los roles (teoría de los círculos) y etapas de vida vs. generaciones;
- Falta de definición y coincidencia de la visión;
- Contraposición de valores: familiares vs. empresariales.

Respecto a la cultura:

Fortalezas:

- Coincidencia en perspectiva de los propietarios y empleados;
- Personal identificado;
- Trabajo grupal;
- Tareas sincronizadas;
- Sistema abierto a los cambios.

Fortalezas/Debilidades:

- Decisiones orientadas directamente a los intereses de la Empresa;
- Control;
- Tratamiento del conflicto;
- Enfoque en los métodos.

Debilidades:

- Centralización de las decisiones;
- Sistema de recompensas no remunerativas.

Respecto a las áreas de conflicto:

Fortalezas:

- Delimitación de remuneraciones;
- Familiares capacitados según su formación;

- Aceptación y reconocimiento del líder;
- Acuerdo sobre políticas de la Empresa de Familia;
- Preparación de los herederos.

Fortalezas/Debilidades:

- Distinción entre roles familiares y empresariales;
- Adecuación de los cargos en cuanto a competencias y personalidades;
- Acuerdo sobre la sucesión.

Debilidades:

- Definición y asignación de roles;
- Partición de Dividendos;
- Criterios para el ingreso de familiares a la Empresa de Familia;
- Criterios para resolución de situaciones familiares en la Empresa de Familia;
- Consenso en la toma de decisiones.

Respecto a la comunicación:

Fortalezas:

- Confianza y honestidad de los miembros;
- Satisfacción con las responsabilidades;
- Expectativas de trabajar en el futuro en la Empresa de Familia.

Fortalezas/Debilidades:

- Ámbito de escucha;
- Armonía familiar ante conflictos;
- Clima laboral;
- Reconocimiento.

Debilidades:

- Cultura del diálogo o de la comunicación;
- Temas TABÚS;
- Formas de comunicarse;
- Métodos para resolver los conflictos;
- No se llevan “TEMAS FAMILIARES” al seno de la Empresa.

En función de lo arriba expuesto, se concluye en que si bien corresponde incluir todas estas cuestiones, con más razón aún los puntos débiles detallados deben necesariamente considerarse en la elaboración del Protocolo, en razón de su falta de tratamiento por parte de las Empresas de Familia de la región, resultando los mismos, factores claves para permitir la continuidad de las firmas, pues las fallas planteadas pueden hacer peligrar la vida de las

organizaciones, en la medida en que no se implementen propuestas de solución a dichas cuestiones.

Resulta de fundamental importancia además, valga la redundancia, que la confección del Protocolo se concrete antes del retiro del fundador de la Empresa de Familia, especialmente en lo que a la sucesión respecta.

Si bien, en este trabajo se exponen características generales, mostrándose las similitudes de las Empresas de Familia bajo estudio, cabe destacar que cada una merece un análisis individualizado y pormenorizado, ya que cada una ofrece sus singularidades que la diferencian del resto, pues como se mencionara más arriba, la cultura organizacional representa para las Empresas, lo que la personalidad para los individuos, haciéndola única e irrepetible.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Introducción

- Poza, E. *“Empresas de familia”*. Editorial Thompson. México. Año 2005.
- Schein, E. *“Organizational culture and Leadership”*. San Francisco: Jossey-Bass. Año 1998.
- Sosa de Irigoyen, M. S. *“El Protocolo Familiar. Antecedentes y bases para su redacción”*. Editorial AD-HOC. Buenos Aires. Año 2010.

(2) Empresa vs. Familia. Empresa de Familia. Conceptos

- Campetella, O. *“Empresas de familia”*. Suplemento Economía y Negocios. Diario Norte. Edit. Chaco. Resistencia, Chaco, Argentina. Año 2002.
- Campetella, O. *“Cuadro comparativo Familia vs. Empresa”*. Facultad de Ciencias Económicas. UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina. Año 2001.
- Aristóteles. *“La Política”*. Editorial Alba. Madrid, España. Año 1999.
- Rousseau, J. J. *“El contrato social”*. Editorial Tor. Buenos Aires, Argentina. Año 1940.
- Campetella, O. *“Del Humano Administrar”*. Compendio de ponencias y artículos científicos. Ediciones del Autor. Resistencia, Chaco, Argentina. Año 2010.
- Doderó, S.; Inchauspe, S. *“¿Qué es una empresa familiar (EF)?”* Editorial ADEN Business School. (s/f)

(3) Cultura Organizacional

- Davis, K.; Newstrom, J. W. “*El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*”. 8° edición (3° edición en español). Editorial McGraw-Hill. México. Año 1991.
- Robbins, S. “*Comportamiento organizacional*”. Editorial Prentice Hall. México. Año 2004.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. Jr. “*Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*”. 10° edición. Editorial McGraw-Hill. Santiago de Chile. Año 2001.
- Doderó, S. “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”. 2° edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. Año 2008.
- Pithod, A.; Doderó, S. “*La empresa familiar y sus ventajas competitivas*”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. Año 1997.
- Campetella, O.; Marcón, R. A. “*Empresas de familia. Su cultura organizacional en las provincias de Chaco y Corrientes*”. Facultad de Ciencias Económicas. UNNE. Resistencia, Chaco, Argentina. Año 2008.

(4) Comunicación y Conflictos

- Doderó, S. “*op.cit.*”. Año 2008.
- Entelman, R. F. “*Teoría de Conflicto. Hacia un nuevo paradigma*”. Editorial Gedisa. Barcelona, España. Año 2002.
- Pithod, A.; Doderó, S. “*op.cit.*”. Año 1997.
- Pithod, A. “*Comportamiento organizacional: Psicología de las organizaciones*”. Editorial Fundación Universidades a Distancia “Hernandarias”. Buenos Aires, Argentina. Año 1993.
- Gmelch, W. H.; Burns, J. S. “*The cost of Academic Leadership. Department Chair Stress*”. Editorial ERIC (Educational Resources Information Center). Washington, Estados Unidos. Año 1990.
- Lansberg, I. “*Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business*”. Editorial Harvard Business Press. Estados Unidos. Año 1999.

(5) Protocolo Familiar

- Favier Dubois, E. M. “*El Protocolo de la Empresa Familiar. Elaboración, Cláusulas y Ejecución*”. Editorial AD-HOC. Buenos Aires. Año 2011.
- Quijano González, J. “*El Protocolo de las Empresas Familiares*”, citado en Calcaterra – Krasnow: Empresas de Familia. Aspectos Societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia. (s/f)
- Serna Gómez, H.; Suárez Ortiz, E. “*La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*”. Editorial Temis. Colombia. Año 2005.

- Rodríguez Aparicio, J. A.; Torres, A. C. *“La empresa familiar y el derecho civil”*. Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, N° 12, 3ª Época. España. Año 1999.
- Gortazar, C. *“Principales aspectos jurídicos y societarios del protocolo familiar”*. Editorial Amat-Corona. (s/f).
- Gortazar, C. *“Cláusulas contractuales y pretensiones judiciales en los conflictos societarios en S.R.L. Estrategias a la luz de la jurisprudencia en nuevas doctrinas judiciales en materia de sociedades comerciales”*. Editorial Fundación para la investigación y el desarrollo de las ciencias jurídicas. Buenos Aires, Argentina. Año 2009.
- Gortazar, C.; Cesaretti, O. C. *“Pacto de sindicación de acciones como instrumento del protocolo de la sociedad de familia”*. Jornadas Nacionales de Derecho Societario en homenaje al Profesor Enrique M. Butty para Investigación y desarrollo de las Ciencias Jurídicas. Buenos Aires, Argentina. Año 2007.

(6) La situación actual del medio local

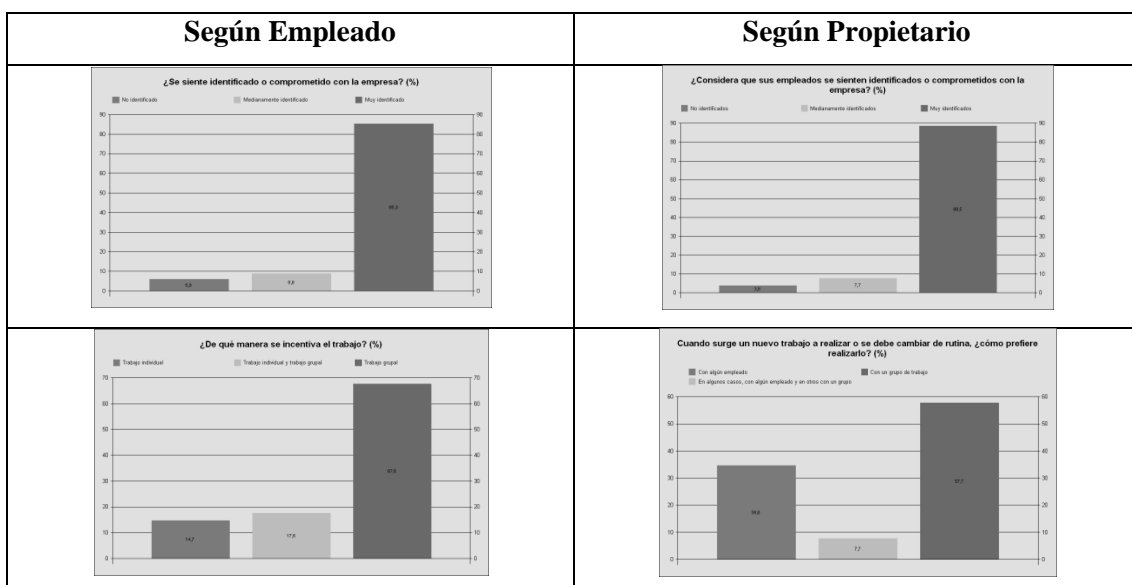
- Equipo interdisciplinario de investigación. *“Empresas de Familia de las ciudades de Resistencia y Corrientes. Rasgos sociológicos de su gestión”*. Trabajo realizado en el marco del Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2008-2014.
- Equipo interdisciplinario de investigación. *“Empresa de Familia chaqueña. Diseño de un instrumento formal ‘Protocolo Familiar’ para la consolidación del desarrollo organizacional”*. Trabajo realizado en el marco del Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2014-2017.

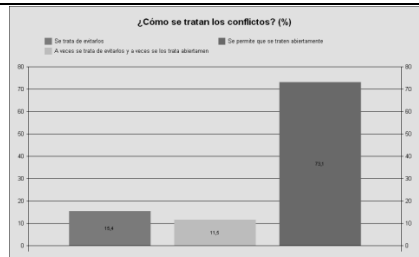
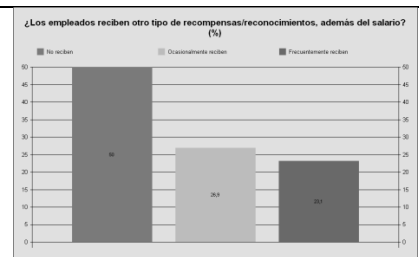
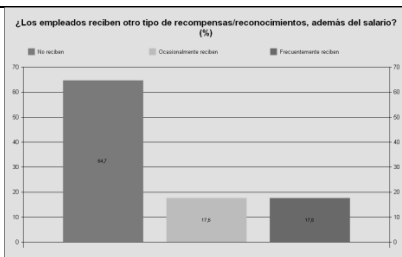
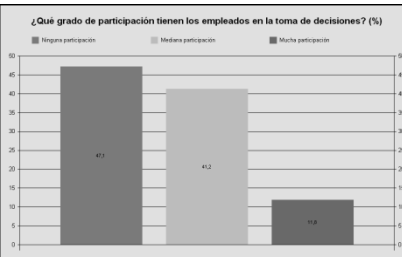
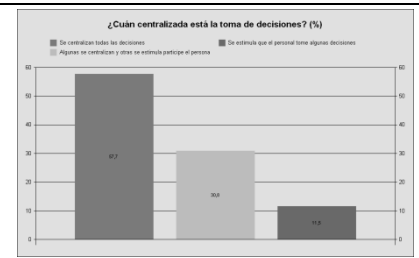
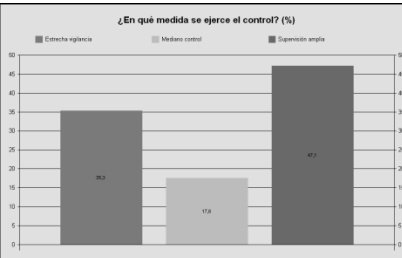
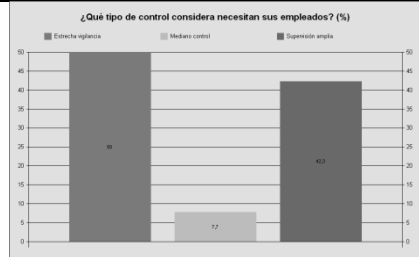
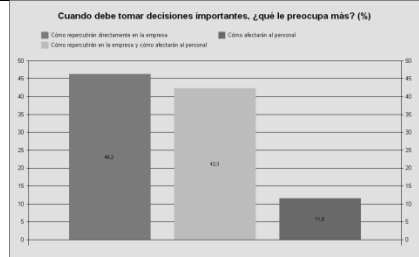
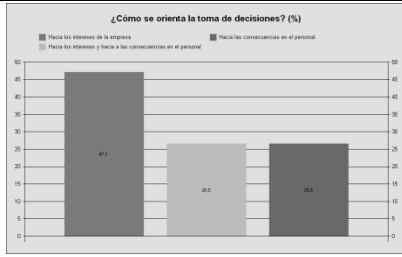
7. ANEXOS

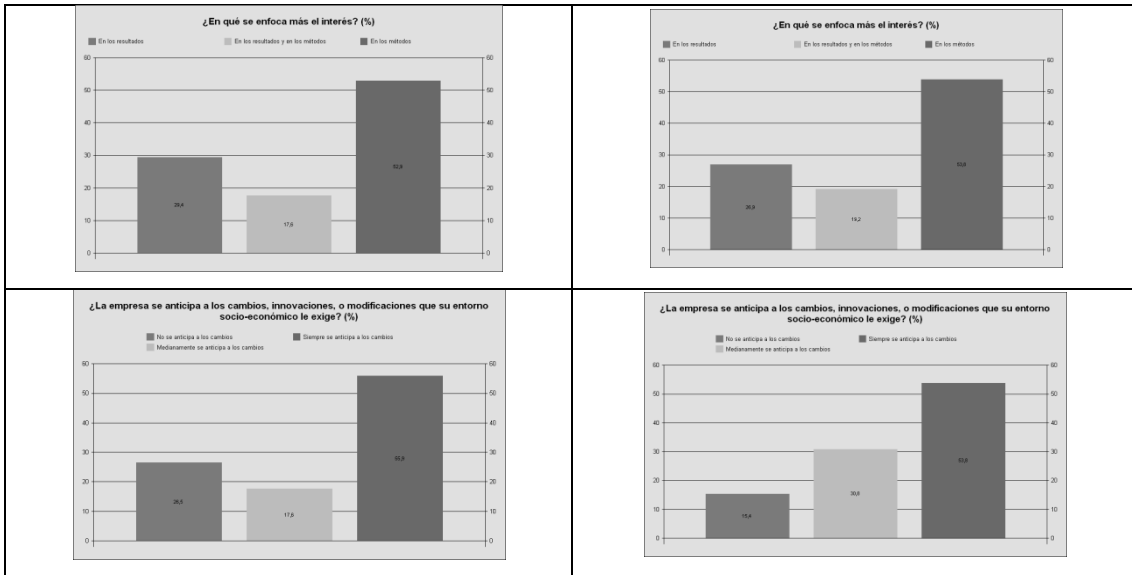
Tabla resumen y gráficos sobre cultura organizacional

| Según Empleado | Según Propietario |
|---|---|
| Personal muy identificado | Personal muy identificado |
| Trabajo grupal | Trabajo grupal |
| Decisiones orientadas directamente hacia los intereses de la empresa | Decisiones orientadas directamente hacia los intereses de la empresa |
| Tareas realizadas en forma sincronizada con otras áreas | Tareas realizadas en forma sincronizada con otras áreas |
| Control: Supervisión amplia | Control: Estrecha vigilancia |

| Según Empleado | Según Propietario |
|--|--|
| Ninguna participación en la toma de decisiones (centralización) | Ninguna participación en la toma de decisiones (centralización) |
| No se reciben otras recompensas / reconocimientos | No se reciben otras recompensas / reconocimientos |
| Se permite que se traten abiertamente los conflictos | Se permite que se traten abiertamente los conflictos |
| Interés en los métodos | Interés en los métodos |
| Siempre se anticipa a los cambios | Siempre se anticipa a los cambios |







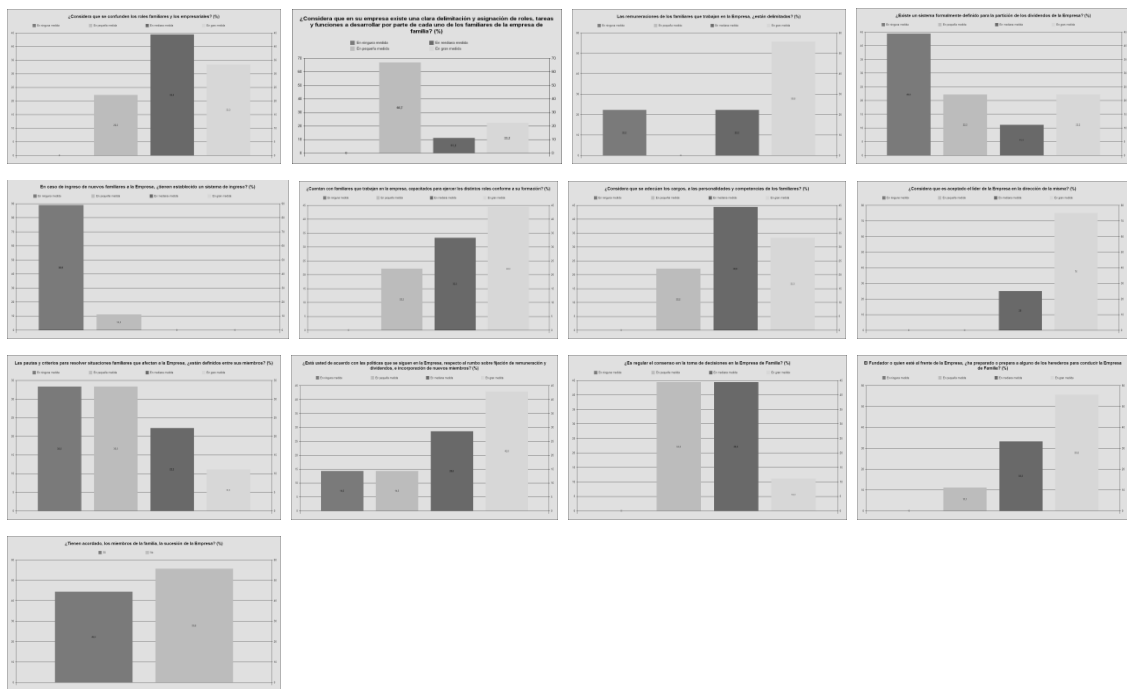
Referencias:

Opción a)

Opción b)

Opción c)

Gráficos sobre áreas de conflicto



Gráficos sobre comunicación

