



UNR Universidad
Nacional de Rosario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN EN DIRECCIÓN GENERAL

Proyecto

Tema: “Estilos de liderazgo en una empresa familiar y su impacto en la motivación del Capital Humano”

Autor: Andrea Cecilia De Vincenzo

Director: Carlos Trentini

Codirector: Andrés Alegro

Cohorte: 2016

E-mail: andrea.devicenzo@gmail.com

Año de entrega: 2022



Agradecimientos

A la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario y todos sus Integrantes, por brindarme las herramientas para desarrollarme como profesional.

A los Docentes que con vocación y respeto han ayudado a que a través del discernimiento encontrara mi voz.

A los Directores de este trabajo que con amabilidad y paciencia despertaron mi motivación interna.

A mi Pareja, por regalarme las palabras justas haciendo luz cuando más lo necesitaba.

A mi Familia y especialmente a mis Padres, mis primeros maestros. Gracias por generar en mi interior esa curiosidad, amor y pasión por el aprendizaje, sin ellos no sería quien soy hoy.

Resumen

Este trabajo ha abordado las dificultades que existen en una empresa familiar madura de la ciudad de Rosario en la que comparten la dirección del negocio primera y segunda generación, donde las tareas son llevadas a cabo por personal con importante antigüedad.

Para poder recopilar información acerca del liderazgo, las situaciones motivacionales y conocimiento y aceptación de las tareas por parte del personal, se realizaron entrevistas a las tres hijas del fundador y también se confeccionaron encuestas que fueron respondidas por todos los empleados de la casa central. Se tuvo la oportunidad de realizar observaciones de los principales procedimientos administrativos, contables, de incorporación e inducción del personal y otras situaciones, por más de ocho años. También se contó con acceso a documentación formal de la organización.

Del relevamiento realizado pudieron detectarse: - los principales conflictos que se presentan a nivel familiar; - diferencias en los estilos de liderazgo que existen dentro de la organización; - diferentes concepciones por parte de la familia a lo que recursos humanos y motivación significan; - confusión por parte de los colaboradores en cuanto al conocimiento de las tareas que deben realizar o a qué áreas pertenecen las mismas y los inconvenientes que estas situaciones generan; - principales aspectos en los cuales el personal se encuentra desmotivado.

A raíz de las dificultades y diferencias halladas en el seno de la familia y de la organización, se consideró prioritario conseguir la unión, el consenso y el sano convivir de la familia empresaria para poder enfocarse luego en la aplicación de soluciones en materia de Estrategia de Recursos Humanos.

Se propone establecer los lineamientos para la confección de un Protocolo Familiar que permita lograr la armonía en los vínculos para de esta forma conseguir unificar los criterios y estrategias a aplicar para revitalizar la motivación del capital humano.

Se comparten también algunas ideas y propuestas superadoras para trabajar con posterioridad a la implementación del Protocolo.

Palabras clave: Empresa familiar, Liderazgo, Motivación, Protocolo Familiar

INDICE

1. INTRODUCCION

| | |
|---|----|
| 1.1. Breve Descripción de lo que Tratará el Trabajo..... | 6 |
| 1.2. Descripción de la Organización y de la Situación problemática..... | 6 |
| 1.3. Formulación de Objetivos..... | 13 |
| 1.4. Alcance..... | 14 |
| 1.5. Delimitaciones y Limitaciones..... | 14 |
| 1.6. Metodología..... | 14 |

2. MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Empresa de Familia..... | 15 |
| 2.2. Conflicto en la Empresa Familiar..... | 18 |
| 2.2.1. Tipos de conflicto..... | 19 |
| 2.2.2. Alternativa para la Resolución de Conflictos: El Protocolo Familiar..... | 24 |
| 2.3. Liderazgo..... | 28 |
| 2.3.1. Principales Teorías..... | 29 |
| 2.3.2. Perspectivas de Liderazgo para el Futuro..... | 34 |
| 2.4. Cultura Organizacional..... | 38 |
| 2.5. Motivación..... | 41 |
| 2.6. Clima Organizacional..... | 46 |
| 2.7. Estrategias de Recursos Humanos..... | 47 |
| 2.7.1. Principales Funciones del Subsistema de Recursos Humanos..... | 47 |

3. RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 3.1. Entrevistas..... | 52 |
| 3.2. Encuestas..... | 53 |
| 3.2.1. Cuestiones Generales..... | 54 |
| 3.2.2. Puestos de Trabajo..... | 54 |
| 3.2.3. Delegación de Tareas..... | 60 |
| 3.2.4. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales..... | 64 |

| | |
|--|-----|
| 4. CONCLUSIONES..... | 72 |
| 5. PROPUESTAS | |
| 5.1. Lineamientos Para la Confección de un Protocolo Familiar..... | 80 |
| 5.2. Alternativas de Mejora..... | 90 |
| 6. ANEXOS | |
| I. Anexo Encuesta Prueba Piloto..... | 96 |
| II. Anexo Encuesta Definitiva..... | 97 |
| III. Anexo Transcripciones de Entrevistas Realizadas a los Socios..... | 100 |
| IV. Tablas..... | 109 |
| V. Gráficos..... | 110 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 115 |

Estilos de Liderazgo en una Empresa Familiar y su Impacto en la Motivación del Capital Humano

1.1. Breve Descripción de lo que Tratará el Trabajo

El presente trabajo intenta describir las dificultades que se presentan en una empresa familiar de la ciudad de Rosario con más de 60 años de trayectoria. Se enfoca principalmente en los distintos estilos de liderazgos, formas de comunicar, conducir, y gestionar los recursos, que conviven dentro de ella.

A través de diferentes métodos se ha recabado información acerca de las reacciones del personal, su sentir y actuar, procurando identificar de qué manera ellos viven esas diferencias y cómo influyen en su labor cotidiana.

Se han desarrollado conclusiones respecto a cuestiones relevantes acerca de los recursos humanos, el clima laboral, la motivación del personal, formas de organización y gestión por parte de los distintos integrantes de la familia.

A raíz de los análisis realizados se elaborará un Proyecto en el que se planteen los lineamientos para la confección de un Protocolo de Familia que procure resolver los principales conflictos que se producen dentro de la empresa y que limitan el uso apropiado de las Estrategias de Recursos Humanos.

1.2. Descripción de la Organización y de la Situación Problemática

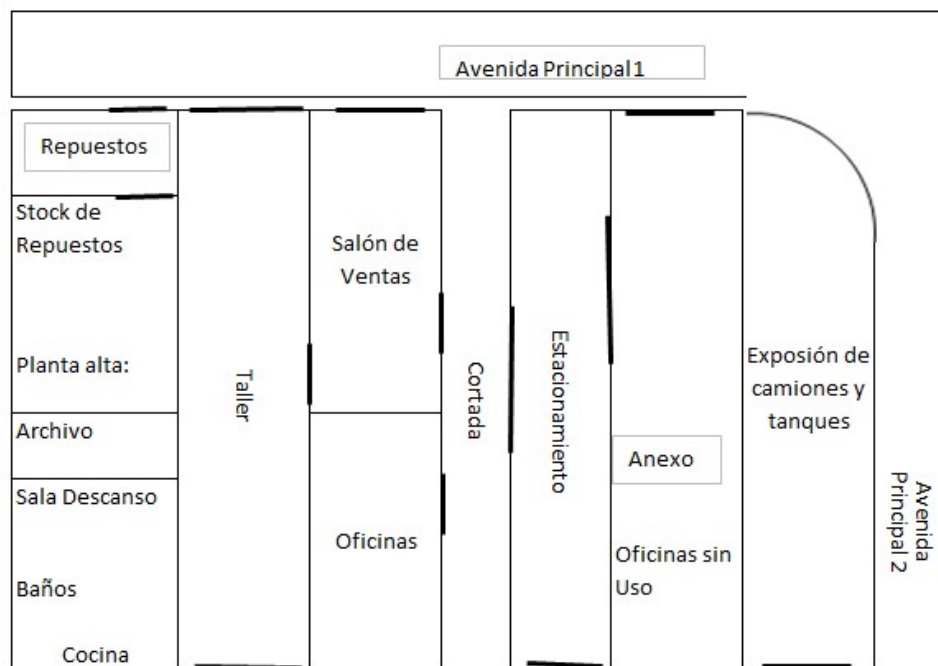
La empresa, a la que se denominará “Concesionaria de camiones”, tiene su origen en la década del 60 cuando su principal accionista fundó un pequeño taller de reparaciones automotrices. Este taller, luego iría creciendo y se incorporaría como actividad la compra venta de camiones usados.

A medida que sus tres hijas fueron terminando el secundario comenzaron a trabajar en la administración de la empresa de su padre tomando cada una de ellas distintas funciones según las necesidades que requería el negocio y preferencias de ellas.

Con el transcurso de los años decidió cerrar la empresa que llevara su nombre. Aprovechando la experiencia adquirida y la renovación del negocio por la incorporación de sus hijas, decidió fundar una sociedad anónima junto a ellas y su esposa.

Entre 1980 y 1996 la sociedad tomó la concesión de una importante marca de camiones livianos, y dos grandes marcas de acoplados y remolques. En estos nuevos negocios cada hija adoptó roles bien definidos, lo que daría lugar a la división de los departamentos más adelante. En el año 1997 la familia consiguió la concesión de una importante marca de camiones pesados abocándose de lleno a este nuevo proyecto, contratando más personal y generando la suficiente estructura para sostener las exigencias que la nueva marca requería. Realizaron el traslado de la empresa a otra locación de mayor extensión en uno de los ingresos de la ciudad de Rosario. El proyecto de la construcción estaba integrado por dos edificios separados por una pequeña cortada, tal como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama construcción Casa Central Concesionaria de Camiones.



Nota. Elaboración propia.

El edificio en donde participaba la mayor parte del personal tenía su ingreso principal en una gran avenida y dos pequeñas puertas que tenían salida a la cortada. El salón de exposición y venta de camiones se encontraba en este edificio. Los clientes y colaboradores ingresaban generalmente por una de las puertas auxiliares. La recepción se ubicaba más cerca de estas puertas. Al atravesar la recepción había cuatro escritorios con teléfono y computadoras que eran utilizados por los vendedores.

El salón finalizaba en dos oficinas cerradas con vidrios que eran utilizadas por Administración de Ventas y Gestoría. Al lado de ellas se ubicaban los baños para clientes y un pequeño anafe. Entre estas oficinas y los escritorios de los vendedores había una heladera y máquina expendedora de café, de uso exclusivo para los clientes. Una pequeña puerta era lo que conectaba este espacio con el taller, que a su vez tenía dos ingresos: un portón amplio situado sobre la avenida y otro portón más pequeño sobre una calle poco transitada. Sobre la avenida, y lindando el portón principal de taller, se ubicaba la oficina de ventas de repuestos, que a su vez tenía conexión interna con el depósito de repuestos y una oficina destinada a la entrega de repuestos a los empleados del taller.

Al salir de esa oficina se ingresaba directamente al taller y al sur de éste había una escalera que se dirigía a un primer piso que contaba con: 1- sala de descanso con televisión, dispenser, pava eléctrica y aire acondicionado para camioneros; 2- cocina y dos baños para empleados; 3- archivo general de toda la empresa.

Frente al taller, y sobre el salón de ventas, había dos pisos de oficinas utilizados por los colaboradores de la Administración y las hijas del dueño. Las paredes eran vidriadas, dando una de ellas al centro del salón de ventas y la otra a la cortada. Había pequeñas ventilaciones que tenían salida al taller. Ambos pisos contaban con un baño.

Cruzando la pequeña cortada se edificó el anexo para la exposición de las unidades, tanto nuevas como usadas. Este edificio contaba con oficinas en planta baja y primer piso, nunca fueron utilizadas.

Crearon una pequeña sucursal para la venta de repuestos al público en otro de los ingresos a la ciudad de Rosario.

Abrieron una sucursal de venta de camiones y repuestos en el ingreso a la ciudad de Concordia sobre la Ruta Nacional nº 14, y más adelante un taller para realizar los servicios y reparaciones en esa misma localidad.

Con la consecución de esta nueva marca, y los ingresos generados por las nuevas ventas, decidieron diversificarse. Formaron nuevas sociedades anónimas dedicadas cada una de ellas a las siguientes actividades:

- Construcción
- Fabricación de tanques para el transporte de combustibles y volcadoras
- Alquileres
- Agricultura y ganadería en tierra propia
- Fideicomiso para la construcción de una propiedad horizontal con destino a alquiler
- Construcción de un hotel con destino a definir
- Compra de grandes extensiones de terrenos con destino a definir

Los recursos humanos que trabajaban en la administración de la concesionaria comenzaron a realizar también tareas de administración que correspondían a otras empresas del grupo familiar, recibían indicaciones de los distintos integrantes del grupo según el tipo de tarea de que se tratase.

De todos modos el plantel fue creciendo para poder completar las actividades operativas de todas las empresas del grupo. La concesionaria llegó a tener 70 empleados, y en total el grupo trabajaba con más de 100 personas considerando los asesores externos en materia tributaria, legal, gestoría, sistemas, conexiones y redes, que cubrían las necesidades que internamente no eran satisfechas.

En el año 2001 la esposa del principal accionista falleció luego de atravesar una cruda enfermedad y debieron realizar los trámites sucesorios y definir el destino y participación en las acciones de las diferentes sociedades. En medio de este proceso, dos de los yernos que ya venían trabajando en dos de las empresas (el esposo de la hija mayor en la concesionaria, y el esposo de la hija menor en la empresa agropecuaria), se incorporaron como accionistas a las respectivas sociedades.

Durante 20 años el grupo familiar llevó adelante todos estos negocios, prácticamente sin cambios, ni grandes rotaciones de personal. En el año 2015 perdió la concesión con la marca de camiones pesados, durando la desvinculación un año más, lo que le permitió continuar vendiendo parte del extenso stock que poseía pero ya sin poder realizar servicios a los camiones, ni hacer mención a la exclusividad con esa marca.

La finalización de este negocio derivó en la toma de difíciles decisiones, entre ellas la apertura de retiro voluntario para empleados. La mayoría de ellas fueron adoptadas unilateralmente por el dueño. A raíz de esta postura se generaron repetidas discusiones familiares frente a los colaboradores creando un clima de incertidumbre, desgano y desazón. A la vez los ingresos del principal negocio eran cada vez menores lo que repercutió inmediatamente en la estructura organizacional.

La Figura 2 describe la estructura de Concesionaria de Camiones en el año 2015, y a través de colores muestra qué puestos estaban ocupados por miembros de la familia, cuáles puestos eran claves y eran desarrollados por colaboradores que decidieron retirarse de la organización, y los puestos que estaban ocupados por personas que han sido desvinculados de la empresa luego de la pérdida de la concesión.

Figura 2. Estructura organizacional de Concesionaria de Camiones.



Nota. Elaboración propia.

Como se observa en el diagrama la estructura era principalmente horizontal. El socio fundador, ocupaba la gerencia general de la organización reforzando su figura de autoridad como padre de familia y accionista mayoritario. Todas las decisiones de mayor envergadura pasaban por él pero también cuestiones operativas menores, de hecho en la figura se observan a la derecha, por debajo, al personal de maestranza bajo su mando.

Queda de manifiesto la falta de delegación de funciones, de confianza en otros miembros de la familia y la centralización de poder.

Esta situación se replicaba también dentro de cada área. Si bien algunos puestos tenían personal a cargo, las decisiones fundamentales terminaban siendo tomadas por cada gerente de área (miembro de la familia) pero siempre considerando la opinión final del padre. Muchas veces, por cuestiones tales como vacaciones, permisos e incrementos de sueldo, los empleados decidían hablar con algún integrante de la familia en lugar de hacerlo con su jefe directo.

En el punto 1 se encontraba la hija mayor como Gerente de Administración. Su departamento se ocupaba de los servicios de contabilidad básicos: liquidaciones impositivas, liquidaciones de sueldos, auditoría interna, servicios jurídicos; y también tesorería. Al momento de perder la concesión, la auditora interna (a) - amiga de la adolescencia de la hija mayor -decidió renunciar luego de más de doce años de ocupar ese puesto. La vacante se cubrió de manera interna con una contadora que hacía ocho años trabajaba en la empresa como auxiliar contable, impositivo y de tesorería, sin dejar de ocuparse de gran parte de las tareas que ya realizaba.

Salvo por la persona que tenía a su cargo la liquidación de haberes, todo el departamento prestaba servicios a las demás empresas pertenecientes al grupo familiar. Es por ello que esta estructura continuó vigente aún después de la pérdida de la concesión.

En el punto 2, a cargo de la Gerencia de Cobranzas y Repuestos, estaba la hija del medio. Su departamento se vio principalmente afectado por el despido del gerente de repuestos, gran parte del personal de esta área y colaboradores auxiliares. Algunos de los empleados hacía más de veinte años que trabajaban en la empresa, habían alcanzado su jubilación en ella y tenían un vínculo de amistad con la gerente.

En el punto 3 se desempeñaba como Gerente Comercial uno de los yernos del fundador, esposo de la hija mayor. Meses previos a la pérdida de la concesión, el Responsable de Operaciones Comerciales (b) decidió retirarse quedando todas sus tareas de coordinación entre fábrica, bancos y vendedores, a cargo del Gerente. A medida que pasaban los meses, luego de la pérdida de la concesión, comenzaron a desvincular a los vendedores, desmantelando prácticamente al departamento y sin coordinación previa con el Gerente Comercial. En ese momento la salida de éste era inminente.

El departamento comercial quedó entonces a cargo de la hija menor (4), que había trabajado bajo las indicaciones de su cuñado en cuestiones atinentes a la administración de ventas, facturación, gestoría, etc.

El Jefe de Taller (c), que hacía más de quince años que trabajaba en la empresa, decidió también renunciar para formar su propio taller de reparación de motores, luego de que despidieran de manera intempestiva a gran parte de los colaboradores del sector. Fue seguido por su mano derecha que también contaba con varios años de experiencia.

Las decisiones tomadas por el socio fundador derivaron principalmente en la reducción de la estructura que generaba fondos para la empresa. Las áreas más afectadas fueron las asociadas a las ventas de vehículos y repuestos, así como taller, quedando a disposición un plantel administrativo-contable amplio.

El vínculo entre las hermanas se vio deteriorado por cuanto un sector sufrió más que otro. Ellas continuaron trabajando de la manera en que han podido con los recursos que contaban.

Algunos de los puestos que quedaron vacantes debieron ser cubiertos de manera interna, dedicándose el colaborador que lo ocupaba tanto al trabajo que ya realizaba como a las nuevas tareas. En muchas ocasiones desconocía la totalidad de las tareas que debía realizar, cuál era su responsabilidad, de quién dependía, a quién debía reemplazar en caso de ausencias e incluso si sus tareas eran llevadas a cabo por otra persona durante vacaciones. Estas situaciones generaban muchas veces conflictos entre los propios compañeros y discusiones entre las hermanas por falta de una guía concreta acerca de la forma en que debían realizarse las tareas y hasta dónde llegaba la responsabilidad de cada colaborador.

Ha quedado en evidencia en ese entonces, que así como la estructura organizativa fue creciendo y adoptando formas de manera intuitiva en función de los negocios que la familia fue generando a lo largo de los años, también la salida de la concesión fue manejada sin ningún tipo de planificación o consideración para las modificaciones que se necesitaban en materia de recursos humanos.

Al finalizar la concesión, la empresa continuó con la propiedad de todas las sociedades fundadas, y retomó nuevamente la concesión de la marca de camiones livianos, enfocando gran parte de su capacidad a la venta del extenso stock de repuestos en su posesión a través de distintas herramientas y medios digitales.

Actualmente además de llevar a cabo todas esas actividades, y por separado de la concesionaria, dedican gran parte de sus recursos a la fabricación de tanques pero sin mezclar la administración de las empresas.

Si bien notan la dificultad que se presenta cuando el fundador toma decisiones unilateralmente, no tienen previsto en el corto plazo iniciar un camino hacia la sucesión o generar acuerdos familiares, por cuanto entienden que el proyecto es de él y él fue quién lo ha construido.

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo Principal

Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la empresa y describir su impacto en la motivación del capital humano para proponer los lineamientos de elaboración de un Protocolo de Familia y facilitar así el desarrollo de Estrategias de Recursos Humanos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Observar e indagar acerca de las formas en que se brindan las indicaciones reflexionando acerca de sus posibles causas o motivos.
- Verificar el conocimiento, aceptación, y ejecución de las funciones por parte de los colaboradores, y describir su impacto en la interacción con otras áreas de la empresa.
- Recopilar información relacionada con la motivación del personal.
- Describir los principales indicios que, surgiendo del análisis de la información obtenida, sugieran la necesidad de modificación, cambio, o mejora.

- Elevar a consideración de los accionistas de la empresa un Proyecto de Trabajo que, basado en las conclusiones obtenidas, sea de valor para la empresa.

1.4. Alcance

El presente trabajo encuentra su fundamento en los resultados arrojados por encuestas realizadas a todos los empleados de la casa central de la empresa. Además se han realizado entrevistas personales a tres de los accionistas, y se han observado situaciones y hechos en particular por más de ocho años.

A partir de los resultados obtenidos se establecerán sugerencias para mejorar la motivación del personal, el clima de trabajo y la eficiencia en general.

1.5. Delimitaciones y Limitaciones

Las encuestas se han realizado al personal de la Casa Central y no alcanzan a empleados de otras sucursales o empresas pertenecientes al grupo familiar. No serán tenidas en cuenta las interrelaciones y vínculos personales que pudieran darse entre los empleados de las distintas sucursales.

1.6. Metodología

Las propuestas de mejora que surgen de este trabajo se basan en un enfoque metodológico descriptivo mixto, cualitativo y cuantitativo.

Se han realizado entrevistas semiestructuradas con los accionistas de la sociedad. Para llevarlas a cabo se formularon una serie de preguntas abiertas, diseñadas específicamente para cada uno de ellos. Las entrevistas tuvieron lugar dentro de la oficina en un ambiente cálido y ameno, sin interrupciones por parte de empleados, o llamados telefónicos.

Se han obtenido testimonios relacionados con diversos acontecimientos producidos a lo largo de los años. También se ha observado el comportamiento de los accionistas y colaboradores en variadas situaciones.

Se aplicó un enfoque cuantitativo a través de la realización de encuestas a los empleados de la casa central. Previamente a la entrega de éstas se explicó a cada uno de ellos que la misma no trascendería a los dueños de la empresa, y que el investigador se encontraba a disposición para resolver cualquier inquietud que pudiera surgir.

Se ha analizado la documentación y archivos disponibles en relación a los recursos humanos de la empresa.

2. Marco Teórico

2.1. Empresa de Familia

Davis (2019), basado en sus trabajos de investigación junto a Tagiuri en el año 1978 en los que crearon el modelo de los tres círculos, esboza esta definición:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está controlada por una sola familia y donde dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y las políticas de la empresa, a través de sus puestos de gestión, derechos de propiedad o roles familiares.

Basado en los conceptos de Davis y Tagiuri, Martínez Echezárraga (2010) incorpora como elemento la existencia de un importante deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Se identifica al socio fundador dentro de los términos que utiliza Schlemenson (2013) como empresario, dueño y director ejecutivo. Pese a que otros miembros de la familia han ido ocupando parte de estas funciones dentro de la organización, la empresa tiene el carácter de “proyecto vital” para él, y ha ganado a través de los años parte de la identidad de éste.

Que el socio fundador haya conseguido éxito en su emprendimiento genera una imagen grande pero también una sombra para sus hijas (Quirós, 2019).

Es, en palabras de Quirós (2019) un “padre complicado”. Para evitar esta preponderancia el autor alude a la búsqueda de la mejora de la empresa a través del empoderamiento de los hijos mediante la conquista de “baldosas”. Éstas suponen la realización de actividades provisionales a ser llevadas a cabo por alguno de los hijos en acuerdo con el fundador. La baldosa elegible deberá ser una actividad que ya se viene realizando en la empresa y de la cuál haya indicadores fehacientes, para poder comparar con los resultados obtenidos luego del involucramiento del integrante familiar.

A medida que el hijo/a va ganando confianza puede extender el tiempo de esa tarea e incluso ir tomando nuevas baldosas. De ser posible las baldosas deberán tener relación con

proveedores, clientes, instituciones financieras, a fin de que el interesado pueda generar mayor capacidad empresarial.

Schlemenson (2013) hace alusión al “Principio de Arquímedes de la Organización” descrito por Jaques (2002) al indicar que “dado que el proyecto es autogenerado, su complejidad encuentra un límite en la capacidad del empresario para avizorarlo, imaginarlo, manejarlo y contenerlo. Cuando el proyecto trasciende la capacidad individual, se producen las conocidas situaciones de estrés o de fracaso que se traducen en crisis organizacionales variadas” (p. 99), y en este punto se encontraba el fundador al perder la concesión con la principal marca de camiones. El mundo en el que él creó el negocio ya no existía, los organismos estatales, las entidades financieras, requerían cada vez mayor información y más específica, y él pretendía continuar trabajando a mano alzada, informalmente, como “el patrón” que da indicaciones. Al igual que cualquier empresa, la empresa familiar también atraviesa distintos ciclos de vidas. Martínez Echezárraga (2010), basado en los autores Gersick et al. (1997), hace alusión a las etapas en el desarrollo de la propiedad y las relaciona con las etapas en el desarrollo de la familia y en el desarrollo de los negocios.

En la primera etapa generalmente la empresa familiar surge con el aporte de un único dueño o matrimonio emprendedor en el que se centralizan todas las decisiones, todo el negocio es abarcado en este inicio por un único dueño. El autor lo designa como la etapa de dueño controlador o dueño gerente. Al conseguir desarrollar un negocio, este fundador desea transmitir en el futuro el negocio a sus hijos. También podría darse la situación que por identificación y deseo de prosperar tal como lo ha hecho su padre (o madre), o por considerar necesario incorporar sus ideas al negocio, los hijos deseen formar parte de ese emprendimiento.

Con esta modificación comienza entonces la segunda etapa: la sociedad de hermanos. Aquí los distintos integrantes de la familiar, generalmente en su juventud, comienzan a involucrarse en las tareas del negocio. A medida que pasa el tiempo y adquieren experiencia van formando su visión acerca del “mundo” que antes manejaba una sola persona, comienzan a tomar

decisiones y suelen incorporarse como accionistas y socios, trabajando en conjunto con él o los fundadores.

Según este autor, estudios a nivel mundial indican que el 70% de las empresas se encuentran en la etapa del socio fundador y sólo entre el 20-25% están en esta segunda etapa.

No planificar la sucesión implica que las partes del dueño fundador sean divididas entre los hermanos por partes iguales, aun cuando alguno de ellos ni siquiera trabaje o conozca el negocio generando mayores dificultades y conflictos para las decisiones futuras.

Elegir el camino a seguir cuando el fundador se retire es una decisión que permite evitar los conflictos entre padres e hijos y entre hermanos organizando el destino y continuidad de la empresa.

A medida que la segunda generación avanza en el negocio y el tiempo transcurre, sus hijos también pueden comenzar a trabajar en la empresa, o heredar alguna participación del negocio. En esta tercera etapa la situación se complejiza aún mucho más, ya que los vínculos de parentesco se van diluyendo, las generaciones involucradas son distintas, y la historia que ha dado origen al negocio ya no puede ser vislumbrada como propia, puede sentirse más bien lejana y ajena, el sentido de pertenencia no es el mismo para estos integrantes que para sus padres o abuelos.

Estas etapas a nivel de propiedad coexisten con distintos desarrollos o niveles en el núcleo familiar que va integrando la empresa. En primer lugar, las familias jóvenes en la empresa cuando los propietarios poseen hijos menores de edad; la segunda, cuando estos familiares se van incorporando a la empresa; luego, cuando trabajan en conjunto con él o los fundadores; y por último, el traspaso del mando al sucesor.

En cada una de estas etapas la familia, y cada uno de sus integrantes, poseen inquietudes diferentes propias de la existencia misma de cada ser, de su historia y crecimiento.

Estas cuestiones no sólo se conjugan con el mundo en el que se desenvuelve cada generación sino también con cada etapa de evolución en el tiempo de la empresa familiar.

En primer lugar se desenvuelve la etapa fundacional, en la que un individuo solo con algún socio inicia un negocio con expectativas de desarrollar una actividad lucrativa de manera

independiente. Suelen ser procesos de aprendizaje tanto de la actividad desarrollada en sí como de cuestiones básicas de administración, gestión de activos, cuestiones impositivas contables. Son los fundadores los que hacen y entienden todo en la empresa.

A medida que el negocio consigue concretar las expectativas deseadas, sobreviene la segunda etapa. En este momento suele darse una expansión y formalización, se dan pasos para continuar vendiendo más, empezar nuevos emprendimientos, o simplemente garantizar que los logros conquistados hasta el momento persistan. Esto requiere de personal capacitado para llevar a cabo las tareas.

En la última etapa, la madurez, la empresa atraviesa un período de consolidación en la que se conjugan la necesidad de recursos y mayor coordinación.

Aquellas empresas familiares que logran atravesar su madurez en armonía, cuyos integrantes toman decisiones conscientes de una manera unida hacia un objetivo común son las empresas que trascienden a las personas y perduran en el tiempo.

Analizando lo estipulado por este autor, se puede inferir que Concesionaria de Camiones es una empresa que se encuentra en la segunda etapa de desarrollo de la propiedad ya que los hermanos se han incorporado al negocio, e incluso sus hijos han realizado algunas prácticas. A nivel familiar se encuentra en una tercera etapa en la que conviven trabajando en conjunto primera y segunda generación. Aunque la empresa ha crecido y ha requerido cierta profesionalización, el giro del negocio continúa dependiendo del socio fundador. No se ha formalizado o diseñado sucesión alguna.

Esta segunda etapa de transición coexiste con la madurez del negocio. Haber perdido la concesión con la principal marca lleva a los socios a un punto en el que deberán definir la reinención de estrategias y actividades para que la empresa no llegue a un punto de declive y el negocio pueda subsistir.

2.2. Conflicto en la Empresa Familiar

Se entiende por conflicto a una situación problemática o bajo discusión que genera tensiones. Dada la complejidad de las relaciones humanas en cualquier organización puede existir conflicto.

El conflicto en sí no es bueno ni malo, solamente expone el problema que subyace debajo y que no ha sido resuelto.

Martínez Echezárraga (2010), basándose en las investigaciones de Ivan Lansberg, menciona algunos de los tipos de conflictos que suelen ocurrir dentro de las empresas familiares.

2.2.1. Tipos de Conflictos

2.2.1.1. Conflictos Estructurales. Son los que se derivan de la existencia en la sociedad de estos tres elementos fundamentales: propiedad, familia, y empresa; y de los distintos integrantes que los componen: accionistas, miembros de la familia, ejecutivos y empleados.

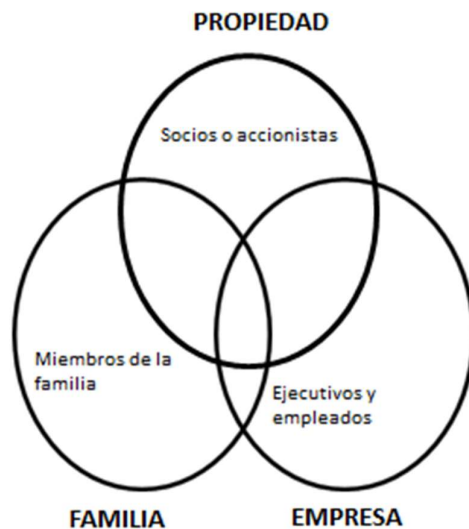
Este tipo de conflicto es intrínseco a la empresa familiar, no desaparecerá y en todo caso podrá manejarse. Por el rol que se cumple, dentro de cada grupo existen problemas y preocupaciones comunes, es menester identificarlos para descubrir cuáles son las causas raíz e intentar minimizar sus efectos.

En el caso de “Concesionaria de Camiones”, y en consonancia con el trabajo presentado por Tagiuri, R y Davis, J (1992) podemos describir esta estructura como tres círculos que se superponen y cuya superficie de intersección es mayor a la que no.

Tal como se observa en la Figura 3, la interacción entre los miembros de la familia que ostentan la propiedad y que ejercen funciones de gestión dentro de la organización es amplia.

Toda la organización se verá teñida por los modos en que estos lazos se desenvuelven.

Figura 3 Modelo de los tres círculos en la empresa familiar



Nota. Adaptado de Empresas familiares: Reto al destino (p.21), por Martínez Echezárraga, 2010, Editorial Granica.

En la medida en que los integrantes de esta estructura generen espacios de diálogo podrán conversar y negociar en lugar de enfrentarse, y esto redundará en ambiente más calmo y predecible para los colaboradores que no forman parte del núcleo central de la figura.

2.2.1.2. Conflictos Generacionales. Son los que pueden darse entre familiares de distintas edades e incluso entre empleados familiares y no familiares de distintas generaciones. También son comunes las dificultades que se presentan entre empleados leales al fundador de la empresa, y quienes apoyan a su o sus sucesores.

Esta problemática puede agudizarse por los diferentes lenguajes, códigos, e incluso la historia compartida que posee cada generación. Pertenecen a esquemas mentales completamente diferentes, y llegar a un punto en común no es sencillo.

En “Concesionaria de camiones” coexisten marcadamente, al menos, tres generaciones. Los colaboradores que ingresaron a la empresa antes que las hijas del fundador se incorporaran, los empleados que ingresaron junto con las hijas del fundador, y el personal que comenzó a trabajar cuando las hijas ya estaban al mando de algún sector específico de la empresa e ingresaron por una búsqueda por ellas iniciada.

2.2.1.3. Conflictos entre Hermanos. Son de los más comunes en las empresas familiares y suelen tener su origen en antiguas rencillas de la adolescencia o la niñez. En la medida que todos los involucrados tomen nota de que la dificultad existe, podrá ser manejada. Para ello es importante conseguir un diálogo respetuoso para que cada participante pueda exponer su punto de vista, dándole mayor formalidad y objetividad a las discusiones y permitiendo que otros actores puedan colaborar en la toma de decisiones.

2.2.1.4. Conflicto de Género. Este tipo de conflictos excede a la empresa familiar, atraviesa toda nuestra historia.

En “Concesionaria de camiones” el fundador es un hombre de 80 años, sus tres hijas son mujeres, ocupan puestos de relevancia dentro de la empresa, se desenvuelven y hacen funcionar a las diferentes áreas. Gestionan los flujos de fondos para comprar los bienes necesarios para vender, para pagar impuestos y sueldos en tiempo y forma.

No obstante, en innumerables ocasiones se han hecho presente los reproches del padre hacia sus hijas por el mal manejo del negocio. En cada oportunidad dejaba en claro que esto sucedía por ser mujeres y por falta de conocimiento de un mundo que es (para él) claramente de hombres.

2.2.1.5. Conflictos por Problemas de Comunicación. Todas las personas manejamos diferentes códigos, tenemos distintas formas de expresarnos, incluimos gestos a lo que decimos y quien recibe esta información también tiene un esquema diferente. Hay tantas formas de comunicar como personas hay en el mundo.

En la empresa familiar una comunicación efectiva es primordial por cuanto para cada inconveniente que se presente dentro de ella será necesario vislumbrar acerca de cuál es el verdadero problema que existe.

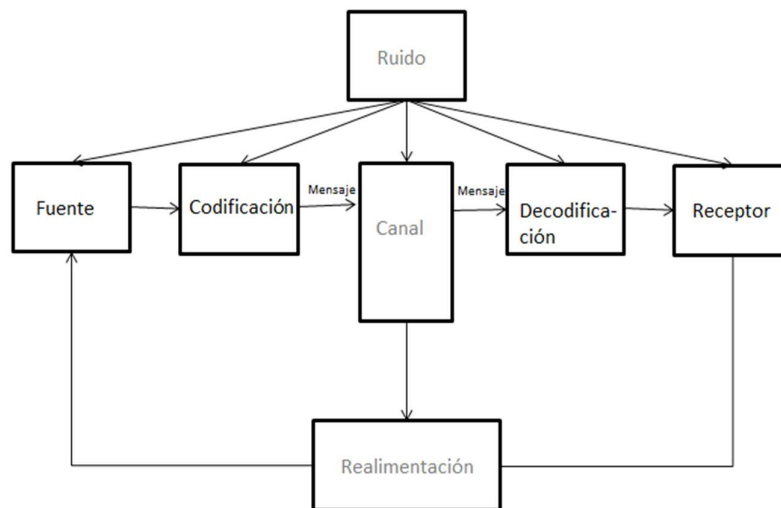
Si entendemos el liderazgo como la habilidad de influir en las personas, para cambiar o incidir en su comportamiento, debemos comprender la comunicación interpersonal como la herramienta en la que se apoya esta capacidad (Huber, 2008).

Mientras la comunicación de un dirigente, gerente o supervisor sea defectuosa, más ineficiente será el efecto que pretende lograr en las acciones que realicen otras personas.

La comunicación es vital en el seno de las organizaciones por cuanto permite verificar una función de control, motivar a los individuos, expresar emociones y facilitar la toma de decisiones individuales y grupales (Chiavenato, 2009).

La siguiente gráfica describe un modelo general de comunicación tal como lo concibieron Sannon y Weaver, y Schramm.

Figura 4 *Modelo General de Comunicación*



Nota. Adaptado Comportamiento Organizacional (p.311), por Chiavenato Idalberto, 2009, Editorial Mc Graw-Hill.

Dentro del ámbito de la empresa familiar este modelo se complejiza por cuanto se presentan diversas barreras en la escucha, entre ellas el juzgar y la crítica (Dodero, 2014). Es típico de la empresa familiar el abuso de la comunicación verbal, en ese sentido suelen propiciarse las primeras palabras sin elaboración, la comunicación escrita permite pensar mejor lo que se va a decir.

Las comunicaciones triangulares suelen repetirse dentro de las empresas familiares, es decir, mensajes que se envían entre los miembros de la familia a través de un tercero (puede ser un empleado no familiar u otro familiar). Esta forma de comunicarse puede llevar a malas interpretaciones o a que el mensaje directamente no sea entregado.

Por otra parte, cada familia tiene un código común utilizan palabras o gestos que recuerdan experiencias vividas en común. No todos los integrantes de la organización tendrán acceso a

ese historial, pudiendo darse diversas interpretaciones al lenguaje utilizado (Martínez Echezágara, 2010).

Los comportamientos que se dan en los altos niveles de la estructura organizativa se replican en el resto de la empresa. Es decir cualquier modo de comportamiento aceptado por los dueños, entre ellos la forma de comunicarse, será utilizado por los colaboradores y en caso de ser defectuosa generará potenciales conflictos en distintas áreas de la empresa.

Una forma de evitar estos problemas es ejercitar la empatía. Huber (2008) utiliza la palabra “sincronización” como sinónimo de empatía, al definirla como el proceso de adaptación de la expresión comunicacional a las capacidades y preferencias racionales, emocionales e instintivas de otras personas.

De esta manera todo lo que se intente comunicar recibirá mayor aceptación, será más comprensible por las otras personas y por ende, se podrá tener mayor influencia sobre ellas.

En este sentido, Doderó (2009) estipula tres factores fundamentales para que exista buena comunicación dentro de la empresa familiar.

Por un lado hace referencia a la escucha activa y la actitud de apertura que debe procurarse para ejercerla. Estipula que para ello es necesario conocer el modelo mental del otro y de este modo poder ganar empatía, y al conocer lo que piensan y sienten las personas, podrá generarse un acercamiento y comunicación.

En congruencia con la empatía considera que la apertura y honestidad, expresados de manera mesurada, son convenientes para transmitir el mensaje.

Por último, el medio mediante el cual se transmite el mensaje también es importante. Deberá utilizarse medio escrito o verbal teniendo en cuenta el esquema mental del receptor.

2.2.1.6. Conflicto por Diferencias en la Formación o Educación. Si bien Martínez Echezárraga no lo menciona, he logrado observar en los diferentes ámbitos laborales en los que me he desenvuelto los inconvenientes que se presentan en torno a este tema y su intensificación en empresas familiares.

Cuando son los mismos integrantes de la familia que trabajan en la empresa los que han sido capacitados en distintas áreas, suelen presentarse:

- Dificultades para comunicarse
- Reproches por los tiempos que cada integrante de la familia le ha dedicado a la empresa mientras otro integrante se lo dedicaba a la formación profesional
- Diferencias en la elección de las aptitudes que tienen que tener los empleados para ocupar determinado puesto dentro de la organización
- Falta de comprensión de los tiempos que se necesitan para llevar a cabo determinada tarea o de la dificultad que significa.

2.2.2. Alternativa para la Resolución de Conflictos: El Protocolo Familiar

Los autores hasta ahora citados en materia de empresa familiar concuerdan que para evitar problemas y asegurar la continuidad de la empresa, alcanzar el acuerdo entre los miembros de la familia es el paso inicial clave para una sana convivencia.

Para ello algunas empresas familiares contratan asesores que ofician como mediadores entre los miembros. Este asesor suele fijar un cronograma de reuniones individuales y grupales a la que cada miembro debe asistir, brindar su opinión, escuchar, e involucrarse activamente en las propuestas por cada participante realizada.

Una vez que todos los integrantes comprenden la dinámica y se comprometen a aceptar las pautas previamente acordadas con relación a la empresa y la propiedad, todo lo trabajado se plasma en un documento escrito denominado Protocolo Familiar, Plan de Familia, e incluso Constitución.

En este documento quedan asentados los puntos principales a los que los familiares se comprometen para sostener la armonía y el buen gobierno de la empresa. Si bien es un documento de carácter moral, no legal, algunos de sus elementos podrían transformarse en pactos entre accionistas, ser considerados en reuniones de Asamblea, y al cumplir con las normativas societarias vigentes tomar sentido legal.

Cada protocolo es único por cuanto debe adaptarse a la necesidad y características de cada empresa familiar, pero tanto Martínez Echezárraga (2010) como Shclemenson (2013) mencionan como parte de su contenido algunos aspectos generales que suelen formar parte de este documento:

- Visión, misión, valores y estilos de familia. A qué estado futuro aspira a llegar la empresa familiar en los próximos años.Cuál es su propósito fundamental. Cuáles son los principios que guían las actividades que realizan.
- Gobierno de la familia.
- Gobierno de la empresa: qué miembros forman parte de la toma de decisiones en la empresa.
- Participación de la familia en la empresa: qué rol ocupará cada miembro dentro de la organización. Hasta dónde llegan sus incumbencias dentro de cada área. Qué puede y qué no puede hacer cada integrante familiar.
- Asuntos patrimoniales: preservación del paquete accionario dentro del grupo familiar. Política de remuneraciones para el Directorio y distribución de dividendos.
- Grandes directrices empresariales. Visión a largo plazo de la empresa. Cuáles son las actividades que desarrollará. Cómo se relacionará con el entorno. Qué políticas fijará en cuanto a recursos y competencias. Qué posturas tomará frente a la competencia. Cuáles miembros serán partícipes en cada una de estas decisiones.
- Condiciones para la entrada de nuevas generaciones.
- Regulaciones para la entrada de familia política.
- Normas de convivencia, resolución de conflictos y cumplimiento del protocolo. Son las normas a las que deberán recurrir en caso de incumplimiento. Algunos asesores recomiendan a los familiares que padecen las faltas de sus parientes recordarles la existencia del protocolo y de los compromisos asumidos por cada parte. Algunos consultores conservan las minutas de las reuniones realizadas.

John Davis, en una entrevista para la revista *Gestión* (2003), separa el contenido del Plan de Familiar en cuatro partes principales:

- Historia de la familia: es una de las primeras actividades a realizar y con ella suele lograrse la integración de la familiar a partir del vínculo y las anécdotas que los unen, que les recuerdan su identidad.

- Visión del futuro: los familiares debaten acerca del futuro que quieren para su empresa, será la base sobre la que asentarán sus estrategias.
- Declaración de misión: deben ponerse de acuerdo acerca de cuál es su propósito, qué rol cumplirá la empresa frente a la comunidad, con qué valores trabajarán para alcanzar sus objetivos.
- Plan de acción: se deben indicar aquí las medidas concretas que adoptarán los miembros de la familia. El autor enmarca en este punto tanto a las actividades a realizar para la resolución de conflictos como para mejorar la comunicación. También hace mención a los planes de capacitación en materia de liderazgo.

La redacción del Protocolo implica un proceso que puede llevar varios meses de trabajo, pero como en todo sistema, a medida que se van implementado algunas de las pautas la familia puede considerar que el documento requiere cambios, mejoras.

Esta es una de las principales ventajas, se trata de un documento vivo que va acumulando los nuevos consensos que la familia logra a medida que lo utiliza. Genera mayor compromiso al unirlos en un objetivo común: preservar la empresa y conservar sus vínculos en el camino.

Más allá de lo anteriormente expuesto, a los fines de este trabajo se considera al Protocolo de Familia en términos y conceptos similares a los desarrollados por Lucero Bringas, M. (2017), en su trabajo de investigación para la Universidad Católica Argentina. Se considera entonces al Protocolo como una herramienta de planificación y gestión que permite sobrellevar los inconvenientes que se suscitan en el seno de la familia empresaria (propiedad, familia y empresa) con el objetivo de obtener la continuidad del negocio familiar a lo largo de las generaciones.

La autora, basándose en estadísticas concretas, resalta la relevancia de la empresa familiar como motor de la economía y generadora de empleo y es en función de ello que promueve la continuidad de las empresas familiares. Considera que a través del uso de esta herramienta, con el compromiso de cada integrante de la familia, pueden obtenerse vínculos armónicos, claridad en las pautas de gestión y de decisiones patrimoniales.

Es por ello que incluso eleva al Protocolo a un nivel superior al asimilarlo a un pilar que “sustenta una continuidad sostenible, sustentable y perdurable para la empresa familiar y saludable para la familia empresaria” y como tal “debería ser uno de los principios rectores de responsabilidad social de las empresas de familia”.

Si bien la autora infiere de cierto modo el uso de la herramienta como alternativa de solución para todas las empresas familiares por los beneficios y ventajas que otorga para subsanar los conflictos que sobrevienen en éstas y que pueden derivar en su extinción, también aduce que es necesario atender a las particularidades de cada familia y cada empresa, acompañarlas en el proceso de elaboración y futuro seguimiento de la implementación así como en las revisiones futuras y modificaciones que pudieran surgir.

Bazán, R. (2012) otorga más relevancia al proceso mediante el cual se elabora que al documento en sí al indicar que se trata de un proceso estratégico. La internalización del contenido se logra mediante la motivación que genera un proceso eficiente, para ello estipula una serie de recomendaciones:

➤ Para los empresarios, familiares o socios de todas las edades:

- Entender el valor de escuchar
- Aprender el valor de convencer
- Entender el valor de ceder
- Disponer de apertura para aprender
- Disponer de apertura para enseñar
- Ejercitar la paciencia
- Insertarse en la circunstancia
- Abandonar los roles jerárquicos
- Procurar siempre la fundamentación
- Ejercer la confianza en la delegación
- Responder a la confianza delegada

➤ Para los consultores

- Mostrar profundos conocimientos y práctica sobre y en empresas familiares

- Abandonar la “única zona de comodidad profesional”
- Facilitar la decisión mas nunca tomar decisiones
- Trabajar y confiar en un equipo pluridisciplinario
- Profundizar su madurez para no involucrarse con las personas en el proceso
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis
- Capacidad de escuchar, mas capacidad de escuchar
- Capacidad de hablar poco
- Facilitar la participación convencida de todos quienes son parte del proceso
- Propiciar y mantener la desjerarquización mientras dure el proceso
- Mucha paciencia
- Coraje, mucho coraje

Una empresa familiar que logre consenso, acuerdos, aprenda de la experiencia de ponerlos en práctica y por decisión propia continúe realizando actividades que hagan crecer su unión, tendrá la capacidad suficiente para llevar a la organización al próximo paso, implementar las políticas y estrategias que desee y obtener ventajas competitivas por sobre aquellas que aún resistan el cambio.

2.3. Liderazgo

Cualquier individuo que posea capacidad de influir en otros para modificar su comportamiento posee aptitudes para el liderazgo, pero no necesariamente una persona que ocupe un puesto de alto nivel es un líder (Chiavenato, 2009).

El líder es quién influye sobre las personas habilitándolas para que realicen sus actividades.

Esta influencia puede darse a través de un poder formal otorgado a quién ostenta un puesto de alta jerarquía o por el reconocimiento que los liderados otorguen a esta persona, sin necesidad de que el líder ocupe un puesto de mayor nivel.

En el primer caso el líder tiene “autoridad”, es decir poder legal y socialmente aceptado. Es en ese marco entonces en el que los colaboradores aceptarán una indicación o una decisión. En el segundo, que puede o no coincidir en una persona dotada de poder formal, el

reconocimiento por parte de los liderados puede basarse en algunas de las siguientes condiciones:

- Competencia técnica, habilidades para resolver problemas, experiencia, de quien ejerce el liderazgo. Son cualidades inherentes a la persona.
- Posibilidad del liderado de obtener algún tipo de recompensa, beneficio, incentivo, premio o reconocimiento.
- Temor a las consecuencias en caso de cumplir con las exigencias del líder.
- Carisma del líder. Los colaboradores lo admiran y desean parecerse a esta persona.
- Sentimientos, emociones y motivación que el líder puede ayudar a despertar en los liderados.

El autor arriba a estas conclusiones por el discernimiento realizado a través de la descripción de las distintas teorías surgidas en investigaciones llevadas a cabo en el transcurso de los años que analizan los estilos de liderazgo.

2.3.1. Principales Teorías

2.3.1.1. Teoría de los Rasgos de Personalidad. Las teorías que tienen su fundamento en los rasgos de la personalidad consideran el liderazgo como un concepto central e intentan dar cuenta del éxito de determinados líderes por las cualidades personales que poseen en comparación o contraposición con el común de la gente.

Si bien en sus inicios permitió identificar y clasificar aspectos comunes que compartían líderes, se considera una teoría insuficiente o limitada por cuanto no tiene en cuenta algunos aspectos que se describen a continuación.

No todas las situaciones son idénticas, y requieren para su resolución diferentes rasgos a implementar. No puede preverse con antelación qué rasgo específico va a ser requerido. En ambientes normalmente rígidos con sistemas de recompensa y castigo, como puede ser una empresa, queda menos margen para que las cualidades personales puedan ser expresadas libremente. El hecho de que una persona posea determinado atributo no garantiza la eficacia o éxito en su liderazgo.

Investigaciones posteriores han incorporado habilidades, competencias y actividades que desarrollan algunos líderes y pueden verse como un complemento a las características comunes. Son enfoques basados en la competencia y las personas, por ende se centran en la relevancia de la comunicación interpersonal, la motivación, la gestión de conflictos y los valores entre otros.

2.3.1.2. Teorías del Comportamiento. Por otro lado se encuentran las teorías del comportamiento que hacen foco en las diferencias individuales.

Investigaciones realizadas por universidades de Estados Unidos han ayudado a identificar distintos estilos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: el poder y las decisiones se encuentran centralizados en una sola persona o grupo que supervisa, corrige, elogia y critica. Se trata de una persona dominante que coordina todo.
- Liderazgo liberal: el líder permite que el grupo o los individuos decidan y actúen con libertad. Tiene una mínima participación y supervisa a la distancia.
- Liderazgo democrático: es el que fomenta la discusión grupal y descentraliza la autoridad. Para emitir opinión y dar devoluciones al grupo se basa en los hechos acontecidos.

Algunas investigaciones se basaron en la eficacia que poseía el líder. Y pudieron distinguirse así dos nuevos estilos de liderazgo:

- Liderazgo orientado a las personas: los sentimientos de las personas son importantes para la conservación del grupo.
- Liderazgo centrado en las tareas: se enfoca principalmente en los resultados obtenidos.

Si bien cada líder puede actuar con una orientación más acentuada que otra, los puntos intermedios pueden producirse e incluso combinarse con las propias cualidades individuales.

2.3.1.3. Teorías de la Situación y de la Contingencia del Liderazgo. Estas teorías conjugan las anteriores incorporando al análisis el entorno en el que desenvuelve el líder. En el contexto pueden incluirse no sólo sus cualidades o estilos sino también la situación particular

en la cual ejerce el liderazgo, quiénes son los colaboradores y cómo se desenvuelven, los objetivos y metas a alcanzar, las tareas desarrolladas, si comparte el liderazgo o no, entre otras cuestiones.

- Elección de pautas para el liderazgo. Cada situación posee en su seno la interacción de tres fuerzas: las del líder, relacionadas con sus cualidades, su historia su forma de comunicar, de dirigir, etc.; las de los subordinados, tienen que ver con sus capacidades, su necesidad de autonomía o deseo de tomar decisiones, las responsabilidades que están dispuestos a asumir, comprensión de sus funciones y del contexto; y las de la situación en sí misma, que están vinculadas con cuestiones en las que se desarrolla el liderazgo, la estructura organizativa, la cultura organizacional, el clima laboral, el tipo de empresa en la que acontece, o la urgencia o emergencia de la situación en sí. Tannenbaum y Smith sugieren que cada líder debe elegir las pautas más acordes a cada situación ajustando sus fuerzas a las fuerzas de los colaboradores y de la situación. Puede así partir desde una situación en la que es él el que decide, toma decisiones, comunica y controla, hasta otro extremo en el que por las condiciones de los empleados o las tareas en sí puede delegar y permitir que el grupo tome algunas decisiones. Esta teoría plasma los puntos intermedios que existen entre los estilos de liderazgo autocrático y democrático.
- Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler. Esta teoría promueve que se aplique el estilo de liderazgo que más se adecúe a la situación. Para ello el líder deberá realizar un diagnóstico concreto y acertado de los hechos, conociendo de antemano si su estilo posee preferencia u orientación hacia las personas o las tareas y si las relaciones con los empleados, el tipo de tarea (estructurada o no estructurada) y su poder, le favorecen o no.
- Teoría del liderazgo de House. Considera que el líder puede influenciar al personal para motivarlo a concretar sus objetivos individuales y organizacionales. Es quien va mostrando el camino a seguir para alcanzar las recompensas que los empleados esperan. Cada líder puede asumir un estilo diferente según la situación lo requiera,

cumpliendo diferentes funciones: - Liderazgo directivo: el líder explica a los colaboradores las tareas y cómo tienen que ejecutarlas. Se considera fundamental cuando la tarea es ambigua ya que compensa la falta de estructura por medio de la autoridad; - Liderazgo solidario: recomendado particularmente para tareas repetitivas, estresantes o que sean de desagrado para los colaboradores. Se centra en las necesidades de estos últimos y procura generar un ambiente ameno que ayude a sobrellevar las condiciones adversas; - Liderazgo orientado a resultados: ayuda a buscar retos, y centra en la confianza en las habilidades de los colaboradores para realizar las tareas. Es también un generador de motivación; - Liderazgo participativo: toma en cuenta las opiniones de los empleados para tomar luego las decisiones. Ayuda a eliminar la monotonía en caso de tareas repetitivas.

- Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard. Se centra en que los empleados poseen distintos grados de madurez, ya sea por su inexperiencia, inseguridades, habilidades, o aspiraciones, y debido a ello necesitan distintos estilos de liderazgo. Surgen de esta teoría cuatro estilos de liderazgo según la preparación que posea cada empleado o grado de responsabilidad que pueda asumir: - Estilo de contar: se aplica principalmente para personas poco preparadas o que no pueden o quieren asumir responsabilidades, eliminando todo tipo de inseguridades; - Estilo de vender: brinda apoyo a las personas medianamente capacitadas y con ganas de asumir responsabilidades, explicando y enseñando, a fin de mantener el entusiasmo; - Estilo participativo: es el que se sugiere para empleados capacitados pero faltos de iniciativa o creativas. El incluirlos ayuda a la motivación para que den el siguiente paso; - Estilo delegador: es el que se utiliza en el caso de colaboradores bien preparados, capacitados, con iniciativa y deseos de ejecutar la tarea. Como en otras teorías, este enfoque requiere que el líder pueda interpretar cuáles son las demandas de cada situación y aplicar el estilo que más se adecúe, así como también decidir en qué casos continuar capacitando y cómo.

No obstante que la empresa se encuentra en una tercera etapa de su ciclo de vida en la que el fundador, sus hijas y empleados trabajan en conjunto para salir adelante (Doderó, 2014), se trata de una organización que funciona como un “sistema de comando directo” en el que según Schlemenson (2013) “se perfila una figura central claramente identificada y personalizada a cargo de la totalidad, que ejerce una supervisión y control directos” (p.106).

En este marco se reconoce la autoridad del socio fundador, y de sus hijas, por su situación de accionistas y dueños de la empresa. Puede esbozarse cierta cercanía con las deducciones obtenidas por la Universidad de Iowa para el estilo de liderazgo autocrático.

En ese sentido, siguiendo a Blanchard et al. (2007), cualquier gerente que se sitúe en el extremo democrático o autocrático no alcanzará a cumplir con las expectativas por cuanto se tornará en ineficiente. Al autor propone como estrategia ajustar el liderazgo al nivel de desarrollo de la persona que se lidera, esto bajo los supuestos de que las personas pueden y quieren desarrollarse y que no existe un liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo. No se trata entonces de igualdad de trato hacia todas las personas o de cualidades únicas que posee un líder, sino de aplicar el mismo estilo de liderazgo en situaciones similares.

En los párrafos enunciados a continuación se describen situaciones que ayudan a encuadrar los estilos de liderazgo que se suscitan en la organización dentro de las diferentes teorías.

Los colaboradores intentan cumplir con las demandas y exigencias establecidas ya que entienden que cualquier incumplimiento podría derivar en una situación de reprimenda, porque los socios esperan que los trabajos sean realizados y de determinada manera para alcanzar los resultados esperados. Este punto es coincidente con el estilo de liderazgo orientado a las tareas.

Se ha generado así a lo largo de los años dependencia de los empleados hacia los dueños, concentrando aún más el poder en el socio fundador. Como profecía auto-cumplida, en sus palabras sería: “no pueden hacer nada si no estoy yo”.

Y es por ese mismo temor, que ante situaciones problemáticas que se presentan o errores que requieren corrección, algunos colaboradores prefieren en primera instancia consultar con otros compañeros que poseen los conocimientos y experiencia necesarios para tomar decisiones

que subsanen la dificultad que se presenta y luego, una vez resueltos los problemas, comunicar los hechos que sucedieron a sus jefes.

Este reconocimiento de colaboradores clave cuenta también con el aval de las hijas. Son ellas las que instan a algunos de los empleados a recurrir a estas personas para dirimir cualquier tipo de cuestión compleja que pudiera presentarse y desconcentrar así las innumerables situaciones en las que son consultadas para poder dedicar ese tiempo a otras cuestiones relevantes del negocio, la estrategia y la toma de decisiones.

Se presentan entonces en la empresa oportunidades de generar nuevos líderes, aquellos que avalados por su superior y compañeros por su capacidad y pericia técnica, puedan adaptarse a las distintas situaciones que se presenten para influir positivamente generando confianza, buen clima laboral, entusiasmo, y minimizando los temores por falta de conocimiento o inexperiencia.

2.3.2. Perspectivas de Liderazgo para el Futuro

Nuestra actualidad se ve afectada por un proceso que es común y pareciera tener efectos diversos según cómo y quién los percibe: el cambio. Es la constante que nos atraviesa y afecta nuestras realidades, a una velocidad cada vez mayor.

En función de la realidad en que se desarrolla nuestro presente, es que se comprende al líder actual como aquél que posee la capacidad para articular grupos diversos de personas, con distintas percepciones, que se comunican y se desenvuelven con distintos criterios, actuando en consecuencia, integrando diferentes habilidades, objetivos individuales y grupales, obteniendo lo mejor de cada persona para así agregar valor más allá de lo esperado.

En la actualidad los procesos, las entidades gubernamentales, las tecnologías, requieren que los colaboradores cuenten con determinada preparación y trabajen con cierta exigencia. La pandemia suscitada a fines de 2019 ha dejado en relieve que son los seres humanos quienes realizan las tareas que garantizan las actividades lucrativas de las empresas se concreten y ha puesto de manifiesto la necesidad de flexibilidad, respeto por lo individual y grupal, condiciones particulares que permiten integrar la vida laboral, familiar, y de recreación que poseen los individuos.

2.3.2.1. Liderazgo para la Transformación. En un mundo en que lo único constante es el cambio, “la gerencia tradicional no basta” (Goleman, 2010, p.244). Este autor considera que existe un modelo de liderazgo para la transformación que es llevado a cabo por personas que a través de su propio entusiasmo y carisma son capaces de motivar e inspirar a sus seguidores. A través de vínculos que nutre, el líder de la transformación, “moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen”.

Transformar, cambiar, ya sea cuando hablamos de cultura, procesos de aprendizaje, formas de comunicarnos, de dar a conocer un negocio, de trabajar con clientes internos y externos, no es tarea sencilla. Para esto también hay que tener ciertas cualidades o cumplir con determinados aspectos para poder al menos no morir en el intento.

Chiavenato (2009) menciona las características identificadas por Tichy y Devanna que poseen los líderes transformacionales: - se identifican como agentes del cambio; son valientes; - creen en las personas; - están motivados por valores personales; - son eternos aprendices; - son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre; - son visionarios.

Otro aspecto a considerar es la resistencia de los individuos que forman parte de la organización. Cuando los integrantes de una estructura se han acostumbrado a trabajar de determinada manera durante años, modificar apenas una pequeña parte de la forma en que se realiza su trabajo sin tener determinados recaudos en cuenta puede generar inconvenientes a nivel individual e incluso grupal.

En este sentido Kotter J. (1995) describe las actividades que realizan de manera correcta los líderes que transforman a sus organizaciones. En primer lugar plantea la necesidad de generar un sentido de urgencia, esto implica comunicar de manera efectiva la necesidad del cambio. El segundo paso es detectar a las personas clave que, dentro o fuera de la jerarquía, apoyarán el cambio. Se trata de aquellos individuos que “se reúnen y establecen un compromiso compartido con un desempeño de excelencia mediante la renovación”.

Identificar aquellos agentes que puedan impulsar cambios es fundamental. Son quienes facilitarán el contagio entre colegas y compañeros, transformando y convenciendo en definitiva

quienes permitirán que se concreten las acciones adecuadas y necesarias para generar una cultura de aprendizaje.

Sin hacer mención a todos los pasos, Kotter incorpora la necesidad de remover los obstáculos que se presentan para el cambio habilitando la generación de logros a corto plazo permitiendo así generar más cambios. Por último presenta la idea de institucionalizar estos nuevos enfoques a través de la asociación entre estas nuevas conductas y el éxito de la empresa.

Podemos asemejar las funciones que ejerce un líder del cambio con el rol que cumple un Scrum Master dentro de las denominadas metodologías ágiles. Éste ostenta una función práctica, como administrador, formador y entrenador, se ocupa de eliminar obstáculos y generar un buen ambiente de trabajo para equipos formados por colaboradores de diferentes áreas interdisciplinarias. Gestiona la estructura y los procesos de modo de adaptar las formas de trabajo para obtener una respuesta flexible e inmediata para así adecuarse a las circunstancias específicas del entorno (Melamed, 2020).

Estas metodologías permiten abordar la complejidad con flexibilidad y rapidez, y quienes lideran los proyectos cumplen una función de colaboración trabajando de manera simple en pos de la calidad. Suelen tener conversaciones francas y, con confianza en los equipos consideran el error como parte del aprendizaje para la creación, impulsan la motivación el compromiso y responsabilidad.

El autor va más allá de las funciones específicas y determina la necesidad de que los equipos de la alta dirección funcionen de manera ágil si lo que se pretende lograr es que la organización trabaje ágilmente.

Una de las herramientas de las que puede valerse el liderazgo para la transformación, es el uso de Círculos Kaizen. Esta técnica permite formar equipos interdisciplinarios y, guiados por un líder, crean propuestas de mejoras para desafiar el status quo y generar un salto a una situación ideal o deseada. Estas mejoras que pueden ser pequeños cambios originados en un sector de la empresa, se estandarizan luego para aplicarse al resto de la organización generando una cultura del aprendizaje orientada hacia la mejora continua.

En este caso el líder actúa principalmente como un gestor de proyectos y coordinador de tareas, es quien lleva la agenda al día, modera las reuniones, genera consenso entre los participantes para realizar las actividades que permitan cumplir los cronogramas y plazos de entrega.

Es interesante la perspectiva planteada por Mintzberg (1998) en torno al cambio. El autor considera que son “las medidas aisladas las que pueden conducir a patrones de acción significativos”, junto a este concepto diseña un mapa de métodos de cambio y lo clasifica como: cambio planificado, cuando existe una serie de programas para llevarlo a cabo; cambio impulsado, cuando un líder o grupo en posición influyente de autoridad supervisa el cambio y se asegura de que ocurra; y, cambio evolucionado cuando son los miembros de la organización los que lo llevan a cabo sin necesidad de ostentar ninguna jerarquía.

Sea cual fuere el caso, se requerirá, ya sea por parte de quienes guíen, lideren, o lleven llanamente adelante el cambio, las habilidades previamente mencionadas y la percepción integral y coherente entre lo útil de lo ya existente y lo novedoso de las necesidades de cambio. No obstante, si lo que se desea conseguir es una transformación sustancial se deberá tener en cuenta la configuración de diferentes pequeños cambios asociados para que puedan impactar en el sentido que la organización necesita y considerar la o las personas que puedan orientar las acciones hacia ese sentido.

Cada situación puede considerarse como una combinación única de problema y oportunidades, y por ende quién pueda descifrarla y habilitar los medios para que los integrantes operen al máximo de sus capacidades ofreciendo un mejor rendimiento será el líder que la empresa necesite en esa instancia.

2.3.2.2. Autoliderazgo. Tal como se ha mencionado previamente, el mundo del cambio en el que vivimos exige cualidades de interpretación y flexibilidad y rapidez de reacción. Una forma que tienen las organizaciones de lograrlo es desarrollar y capacitar a las personas en autoliderazgo (Blanchard et al., 2007).

El autoliderazgo consigue que los individuos alcancen niveles superiores de compromiso, teniendo mayor autonomía en las decisiones diarias, generando por ende un incremento en la motivación en lo que a la realización de las tareas refiere.

Una empresa que posea individuos autoliderados, que aprenden, es un ente cuyas habilidades pueden crecer exponencialmente. Una organización con capacidades diferenciales puede posicionarse mejor frente a sus competidores. Es necesario para que ello suceda que esta forma de trabajo encuentre aval en los altos directivos y forme parte por tanto de la estrategia de la empresa.

Se detectan en Concesionaria de Camiones una disrupción entre la generación del socio fundador, la de sus hijas, y algunos empleados. Si bien gran parte de la organización continúa trabajando esperando recibir indicaciones directas y específicas acerca de la forma en que deben realizarse los trabajos para obtener resultados, se vislumbran tanto en colaboradores como en algunas de las hijas deseos de autonomía, flexibilidad, adaptación, continuar aprendiendo y encontrar otra forma de hacer el trabajo intentando ofrecer también a la empresa cierto grado de renovación.

Entender la actualidad en la que se desenvuelve la organización, el entorno con el que interactúa, los principales actores interesados, son puntos de partida relevantes para definir las estrategias a seguir en materia de liderazgo para procurar un futuro para la empresa. Para ello es indispensable contar con percepción para observar, discernir y decidir qué personas son aptas para liderar en cada momento (Marchionna Faré, 2020).

2.4. Cultura Organizacional

Los individuos que participan en las organizaciones se ven identificados por un modo de hacer las cosas, una forma de pensar e interactuar, se encuentren formalizados o no (Etkin J., Schvarstein L., 1989). La cultura varía con el tiempo y es el marco en el que se desenvuelven los integrantes de la organización, indica las preferencias que orientan los actos que se realizan dentro de ella. Para estos autores “la cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje”.

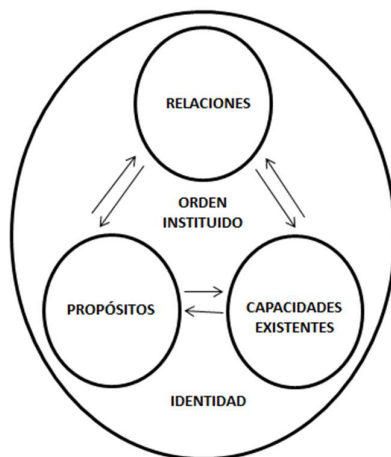
La cultura puede ser percibida por los integrantes de la organización según lo que experimentan dentro de ella. Si bien pueden ser individuos que trabajen en diferentes áreas, y tienen distintas experiencias, pueden describirla de maneras similares, y este es el aspecto compartido (Robbins S., Coulter M., 2010).

Mintzberg H. (1998) analiza a la estrategia como un elefante, siguiendo esta imagen se puede estudiar a la organización, sus componentes, las relaciones que en ella se gestan, las instituciones que la atraviesan, el contexto y el cambio que influyen en su vida, como el hábitat en dónde éste nace, crece, aprende, se mueve, vive. Es inminente entonces inferir que la cultura organizacional, por los componentes que la integran, afecta la creación de la estrategia.

La cultura atraviesa los tres dominios de las organizaciones que describen Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) como parte integrante de los elementos que permiten estudiar a las organizaciones. El dominio de las relaciones, por cuanto están constituidas por personas que se comunican, aprenden, ejercen o son sometidas por poder; el de los propósitos, ya que está conformado por ideas que se derivan de los individuos que componen las organizaciones; y el de las capacidades, debido a que su origen radica en un propósito que se ha cumplido y constituido en una aptitud existente.

Es en el marco de las relaciones que se producen entre estos tres dominios que la cultura crece, se desarrolla, y adapta.

Figura 5 *Interacción entre dominios en la organización*



Nota. Adaptado de Identidad de las Organizaciones (p.166), por Etkin J., Schvarstein L., 1989, Editorial Paidós SAICF.

Para Jhonson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010) la cultura es de gran importancia ya que tiene efectos sobre el desarrollo y el cambio de la estrategia organizativa.

Estos autores consignan que se encuentra integrada por cuatro estratos o escalones: valores, creencias, comportamientos y supuestos implícitos.

Tanto valores como creencias son considerados por ellos en su dimensión colectiva y hacen alusión a la posibilidad de que se encuentren formulados por escrito en algún documento formal de la organización.

Con respecto a los valores escritos se encuentra la opinión de Piccioli L. (2018) "Las máximas pegadas en la pared son sólo intentos de crear valores". El ex CEO es crítico en base a las reglas escritas. Cuando es consultado por empresas que desean mejorar su cultura, prefiere realizar preguntas previamente ensayadas cuyas respuestas pueden permitir observar la orientación de los valores por los que se guía la empresa.

Este criterio es consonante con el hecho de que los valores, como parte de la cultura, se viven, se transmiten, se comparten.

Para Robbins S. y Coulter M. (2010) la cultura refleja la visión de los fundadores, y puede ser encuadrada en dos tipos: fuerte y débil.

En esta empresa en particular no ha sido una decisión consciente por parte de los titulares de generar una determinada cultura por lo cual es muy difícil encuadrarla dentro de estos tipos.

La cultura que no se gestiona toma los caminos del día a día, imita y replica las actitudes y conductas de quienes se encuentran en lo más alto de la toma de decisiones, dejando al azar los comportamientos deseables así como los que no lo son.

Al no tener criterio general acerca de lo que es aceptable así como de lo que no lo es, se generan divergencias en los equipos de trabajo, se manifiestan discordias por cuanto todo es admisible, así como nada lo es.

Estas costumbres no administradas tienen también su repercusión hacia el entorno. El personal interactúa con clientes, proveedores, instituciones financieras, entre otros, y este vínculo puede

verse afectado por la forma en que se comunican, por las tareas y trabajos incompletos, por falta de cumplimiento de la palabra.

Es así entonces que cualquier decisión de nivel estratégico, tanto interna como externa, para tener el impacto buscado requerirá que se tome en el seno de una cultura preferentemente planeada, ideada, por los líderes de la organización.

2.5. Motivación

Motivación es todo proceso que nos mueve o encamina hacia el logro de una meta. Para Goleman, D. (2010) son las emociones los motores que crean y dirigen nuestras percepciones a ir tras un objetivo a través de los actos que realizamos.

A fin de tener mayor claridad acerca del grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores dentro de la empresa, este trabajo se centrará prioritariamente en la teoría de Herzberg. Es decir, serán considerados factores extrínsecos (o de higiene) a aquellos capaces de generar insatisfacción, e intrínsecos (o motivadores) a aquellos que estén directamente relacionados con el trabajo mismo.

Figura 6 Factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación



Nota. Adaptado de Administración (p.343), por Robbins S., Coulter M., 2010, Pearson Educación.

Según esta teoría, quienes busquen eliminar los factores que generan insatisfacción laboral pueden evitar la insatisfacción de las personas pero no necesariamente motivarlas. Para

hacerlo Herzberg sugirió hacer hincapié en los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo (Robbins, S., Coulter, M., 2010).

Profundizando en factores emocionales del ser humano, Cherny F. (2021), citando a Nithya Shant, menciona cuatro tipos de felicidad. Entre ellas: la felicidad por una buena razón. Es aquella que, habiendo nacido de uno mismo se expande hacia el exterior, permitiendo disfrutar del proceso al igual que el resultado. Para alcanzarla es preciso un proceso de transmutación, un cambio de conceptos internos, pasar del “qué puedo sacar de esto” a “qué puedo aportar a esto”.

Estas ideas pueden asociarse con algunas de las propuestas de Goleman, D. (2010) acerca de la motivación. El autor describe un estado de flujo como “placer por sí solo y un elemento insuperable para motivarnos” (p.139). Cuando realizamos tareas que disfrutamos, que nos gustan, entramos en ese estado.

Estudios realizados a personas que se encontraban al final de una carrera exitosa, en consonancia con la teoría de Herzberg, describen que los mayores factores motivacionales se encontraban en el estímulo que generaba el trabajo en sí y la posibilidad de seguir aprendiendo. En último lugar se encontraba la posición social y el ingreso financiero.

Lo que brinda placer es intrínseco a cada persona. Los incentivos tradicionales no son entonces suficientes. El desafío es conseguir que el individuo ame lo que hace y encuentre placer en la tarea para que se sienta pleno, satisfecho, necesario y suficiente.

En cuanto a la empresa familiar, y haciendo mención a la motivación de los hijos en éstas, Quirós (2019) lo asocia a la conjunción de autonomía y mérito. A mayor desenvolvimiento con autonomía, mayor posibilidad de lograr méritos, y por ende mayor motivación.

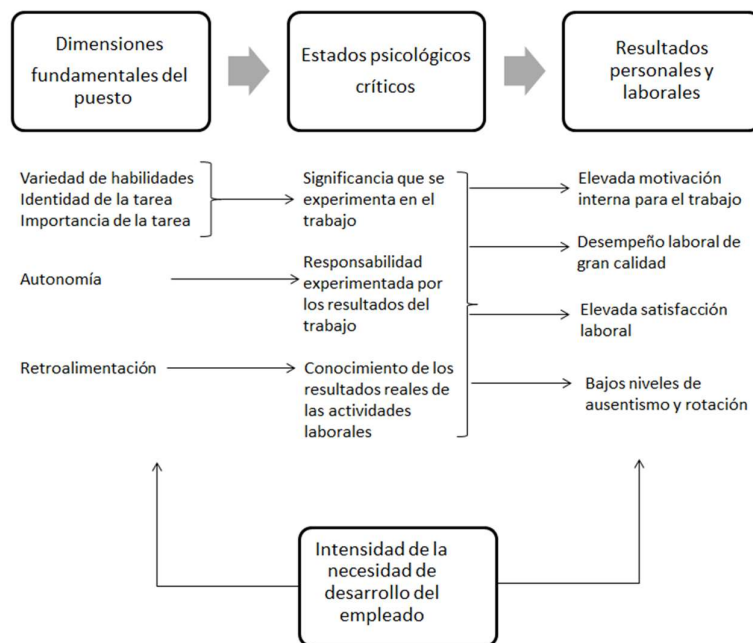
Es menester entonces que en una empresa familiar sean los hijos quiénes puedan encontrar en primer lugar el camino hacia su motivación individual y puedan persistir en este trayecto consiguiendo el apoyo de sus padres para que en conjunto descubran los factores que mantienen motivados a sus equipos y establezcan estrategias que les permitan alcanzar este objetivo.

En definitiva, transformarse y aceptarse como líderes del cambio para entender, empatizar, y acompañar a sus colaboradores en sus procesos internos que los lleven a disfrutar de las tareas que realizan en el día a día, alcanzando su superación personal como parte fundamental y necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para ello podrán disponer de diversas herramientas mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. (2013) que incrementan la motivación al hacer foco en los puestos mismos de trabajo, generando cambios en el ambiente laboral.

- Motivar a través del diseño del puesto de trabajo: se trata del modelo de las características del puesto de trabajo diseñado por Richard Hackman y Greg Oldham en el que plasmaron que a través de cinco dimensiones pueden describirse los puestos de trabajos. Tal como se observa en la Figura 7 cada una de ellas genera un estado psicológico para cada individuo que se verá reflejado en sus resultados personales y laborales.

Figura 7 Modelo de las características del puesto de trabajo



Nota. Adaptado de Comportamiento Organizacional (p.241), por Robbins S., Judge, T., 2013, Pearson Educación.

Este modelo permite reconocer que las emociones son un aspecto clave en la motivación, y que éstas últimas pueden ser gestionadas adecuadamente a través de descripciones de

puestos que contemplen las dimensiones que permitan el desarrollo que el empleado esté dispuesto a alcanzar.

El modelo en sí establece que existirán mayores grados de motivación en la medida que las descripciones de puestos contemplen la posibilidad de aprendizaje de los individuos (conocimiento de los resultados) por las tareas que a ellos les interesan (experiencia de significado) y han realizado bien (responsabilidad).

Desde el punto de vista de este modelo y a los fines de este trabajo, las descripciones de puestos son consideradas no sólo como una guía orientativa de funciones, sino como la posibilidad de otorgarle autonomía al colaborador, permitiéndole desarrollar sus habilidades en cada tarea, con responsabilidad, y retroalimentación por parte de jefes y compañeros.

El modelo puede ponerse en práctica a través de distintas formas, según se trate del aspecto que requiera ser modificado.

Cuando las tareas rutinarias abrumen, el uso de la *Rotación de Puesto* es una alternativa que brinda la posibilidad de que el empleado aprenda otras tareas de la empresa, ganando así flexibilidad y adaptación. Se ha comprobado, que en ambientes de manufactura, la rotación de puestos se relaciona estrechamente con mejores niveles de desempeño organizacional.

En algunas empresas esta técnica es utilizada para generar mayor empatía entre los colaboradores. En ocasiones la mirada que se posee sobre la tarea de los demás está sesgada por falta de conocimiento de las responsabilidades y atenciones que requiere llevar adelante las tarea del otro.

Si lo que se desea es modificar la mirada que el empleado tiene sobre su trabajo, o brindarle mayor autonomía y responsabilidad, se podrá realizar *Enriquecimiento de Puesto*. Esto puede implementarse aumentando el significado de su trabajo asociándolo a diferentes resultados obtenidos; o por esquemas de ayuda mutua entre colaboradores que a su vez generan más compromiso entre los equipos; o con capacitaciones múltiples para aprender otras habilidades, y si éstas están relacionadas con habilidades de otras áreas, puede luego combinarse con una Rotación de Puestos y el intercambio de ideas y dificultades que se presentaron al hacerlo.

Ya haciendo enfoque en aquellos factores que Herzberg considera como generadores de insatisfacción, pueden realizarse *Diseños de Trabajo Alternativos*. Horarios flexibles, trabajo a distancia, puestos compartidos, han existido (al menos en Argentina) como beneficios excepcionales brindados por algunas empresas del más alto nivel o con grandes estructuras organizativas. Con el devenir de la pandemia en 2020 estas posibilidades se han generalizado para gran parte de los trabajadores argentinos, trayendo consigo una serie de ventajas y desventajas tanto para ellos, como para las empresas y sus líderes.

Estas herramientas se ven potenciadas cuando se combinan con estrategias que fomentan la socialización entre colegas fuera de la empresa, la comunicación efectiva y el apoyo social para colaborar en la resolución de problemas.

El contexto laboral también influye en la motivación de un empleado, y por ende en su desempeño. Para ello es importante identificar el ámbito en el que realiza las tareas, el espacio destinado a comedores o descanso, salas de capacitaciones, si cuenta con herramientas y tecnologías adecuadas para realizar su labor, etc.

- **Involucramiento de los trabajadores:** esta técnica puede utilizarse para generar mayor autonomía de los individuos en sus vidas laborales consiguiendo en consecuencia compromiso con la empresa, mayor productividad y satisfacción con sus puestos de trabajo. Una manera de ponerlo en práctica es compartiendo la toma de decisiones entre el empleado y su jefe inmediato superior, en cuestiones que sean de interés para el primero. No obstante, el colaborador debe contar con las competencias suficientes para proponer alternativas de utilidad.

Asociado a la teoría de Herzberg, el involucramiento es un potenciador de motivación por cuanto a través de la toma de decisiones y su implementación por parte del empleado colabora en que éste alcance su necesidad de reconocimiento, responsabilidad, desarrollo y mejora de la autoestima.

2.6. Clima Organizacional

Dentro de una organización la motivación de los individuos se ve influenciada por el ambiente en el que se desarrollan sus tareas, a su vez este ambiente varía según el estado motivacional de las personas.

Cuando los integrantes de una empresa se encuentran más motivados a nivel individual el clima organizacional sube y esto puede observarse en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre otros. Por el contrario, cuando el personal se encuentra desmotivado el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por “estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización”(Chiavenato, 2004, p.58).

El clima organizacional puede definirse como la influencia recíproca que existe entre motivación y ambiente, y tiene que ver no sólo con los estados de ánimo y adaptación de los individuos sino con la percepción que éstos hacen o experimentan respecto al ambiente que a su vez influye en su comportamiento.

Cuando estas percepciones se comparten por el conjunto de los integrantes, y el comportamiento se transforma en colectivo comienza a formar parte de la cultura organizacional y puede ser percibido también por los interesados externos a la organización, creando así una imagen de la empresa.

El ser humano es un ser complejo que intenta satisfacer sus necesidades manteniendo un equilibrio emocional con el fin último de alcanzar sus objetivos. Todo esto sucede dentro del ámbito de las organizaciones en las que participan. Estas organizaciones también tienen sus objetivos y para alcanzarlos deben comprender y gestionar adecuadamente las motivaciones que llevan al personal a actuar de una u otra manera.

Una forma de alcanzar esa comprensión es otorgar preponderancia a las funciones de Recursos Humanos. Aplicar estrategias que habiliten al desarrollo del talento, su aceptación como ser individual con su bagaje de emociones, sentimientos y habilidades, podrá ser a futuro

un generador de competencias inimitables y por tanto creador de ventajas competitivas. **2.7.**

Estrategias de Recursos Humanos

Alles, M. (2015), citando a Dave Ulrich, comprende al profesional de recursos humanos como un socio estratégico. Los Recursos Humanos, a través de sus variadas funciones, son quienes llevan la estrategia a la acción.

El ser humano se encuentra en el centro de la organización. En una realidad en la que cada vez más procesos, tareas, y funciones son automatizados, lo intrínseco a la persona, lo que la hace precisamente “humana”, será la clave diferenciadora de los negocios.

El manejo interno que se realice de los recursos humanos colaborará entonces en la consecución de la visión y estrategia de la empresa.

Las estrategias de recursos humanos (de ahora en más ERH) funcionan dentro del marco de la estrategia organizacional, están integradas por acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin desde la perspectiva de Recursos Humanos.

Estas acciones pueden a su vez verse como aquellos procesos que involucran la selección, evaluación y desarrollo de las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Cada organización podrá tener un subsistema de Recursos Humanos ajustado a su medida pero en líneas generales se ocupará de que los integrantes conozcan sus responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban una formación adecuada y remuneración acorde y equitativa. En algunas empresas será también viable la posibilidad de crear una carrera.

2.7.1. Principales Funciones del Subsistema de Recursos Humanos

2.7.1.1. Análisis y Descripción de Puestos. En las descripciones de puestos se asientan por escrito las tareas que atañen a un puesto, garantizando que todas las tareas de la organización se encuentren cubiertas y que no se repita ninguna de ellas, permitiendo hacerle saber a las personas qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades, así como también a quién responde esa persona como si cuenta o no con personal a cargo.

En conjunto con una comunicación efectiva por parte del líder o jefe de departamento, y teniendo en cuenta la personalidad individual de cada colaborador, es una herramienta de utilidad para que cada uno de ellos lleve a cabo todas sus tareas.

Existen situaciones que pueden ayudar a exponer la necesidad de mejorar las descripciones de puestos existentes (o de comunicarlas de manera más efectiva):

- Inconsistencia en las escalas salariales
- Conflictos por superposición de tareas
- Empleados que desconocen la totalidad de sus tareas
- Contratación de personas no calificadas para sus trabajos
- Falta de capacitación o entrenamiento y en consecuencia trabajos de poca calidad
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos

2.7.1.2. Atracción, Selección e Incorporación de Personas. En función de las necesidades de personal que cada gerente de área identifique, Recursos Humanos se ocupará de llevar a cabo los procesos de abastecimiento de talentos humanos a la organización así como su integración al sistema organizacional (Chiavenato, 2004).

Para cumplir con este objetivo debe recopilar información acerca de la vacante a cubrir. Se tratarán de datos objetivos tales como edad o conocimientos específicos que debe poseer el candidato pero también habrá requisitos más difíciles de detectar como competencias o características de la personalidad.

Podrá realizar recomendaciones considerando si la vacante puede ser cubierta a nivel interno y qué beneficios podría traer para la empresa cubrir el puesto de esta manera.

El proceso completo puede planificarse detallando los pasos a seguir, herramientas a utilizar y plazos finales para cumplir los requerimientos.

2.7.1.3. Evaluación de Desempeño. Debe ser elaborada a medida de cada organización y como herramienta de gestión trae consigo aparejada una serie de beneficios, ya que permite:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave para la organización
- Descubrir a la persona que se estaba buscando para otro puesto

- Mejorar la comunicación y el feedback entre jefe y empleado
- Detectar problemas de integración o motivación del empleado

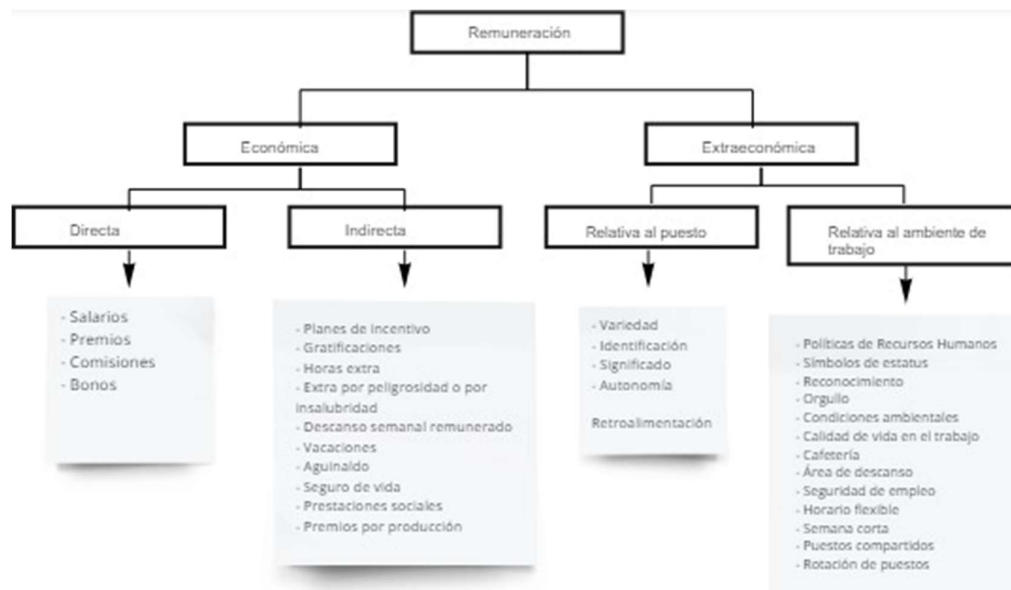
Se trata de una herramienta dinámica ya que permite adaptar la política de recursos humanos a las necesidades de la organización (Chiavenato, 2004).

2.7.1.4. Remuneraciones y Beneficios. Si bien este apartado se ve afectado en parte por las regulaciones legales, el departamento de Recursos Humanos es el que procura garantizar la equidad tanto hacia el interior de la empresa como con relación al mercado para preservar una buena relación entre empleado y empleador (Alles, 2015).

La remuneración es una forma de retribuir y satisfacer al personal y, tal como se observa en la Figura 8, puede tipificarse en dos ramas: 1- Remuneración económica; y 2- Remuneración extraeconómica.

Ambas ramas, bien diferenciadas, pueden asociarse con los aspectos motivacionales y de higiene que menciona Herzberg en su modelo.

Figura 8 *Diversos tipos de remuneración*



Nota. Adaptado de Administración de Recursos Humanos (p.284), por Chiavenato, I., 2004, Mc Graw Hill.

2.7.1.5. Capacitación y Desarrollo del Personal. La capacitación está dada por la inversión que la empresa realiza para que los colaboradores obtengan la pericia y los

conocimientos técnicos necesarios para realizar sus funciones más eficientemente, resolviendo las dificultades que se presenten diariamente.

También puede incluir aspectos sociales y emocionales, asociados con la flexibilidad y adaptación al cambio.

Para Fernández Gatti, M. (2009) las empresas son capaces de reinventarse y obtener ventajas competitivas a través de un proceso proactivo basado en el desarrollo de competencias que se basen en el aprendizaje (p.78).

Toda empresa que desea aprender deberá estar integrada por personas que aprenden, que sean responsables, honestas, curiosas, íntegras, con disciplina para fijar y alcanzar sus objetivos.

El desarrollo personal de los individuos es fundamental dentro de las sociedades que desean diferenciarse a través de su transformación basada en la cultura del conocimiento. Cuando el individuo aprende de manera personal, e incorpora ese conocimiento, luego se traslada al aprendizaje organizacional procurando la mejora continua.

El departamento de Recursos Humanos tiene la potestad para detectar las necesidades de capacitación de los individuos dentro de la organización y planear, con aprobación de la gerencia y la integración y colaboración de los gerentes de los diferentes departamentos de empresa, la puesta en marcha de cada plan.

Cada capacitación debería estar relacionada con el puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante. Será razonable agrupar personas que requieran el mismo nivel de capacitación.

Es también relevante conseguir la participación e involucramiento de los colaboradores para que los conocimientos adquiridos sean utilizados en la práctica y potencien la eficiencia a través de la obtención de resultados concretos ganando en flexibilidad hacia al cambio que exige el entorno y los principales interesados de la empresa.

En ocasiones, los individuos se muestran reticentes a realizar reemplazos por vacaciones o licencias especiales. Es necesario capacitar a las personas para que puedan hacer también

estas tareas y prepararlas para que las funciones más relevantes de cada puesto sean llevadas a cabo.

Al conseguir el individuo internalizar los conocimientos, ponerlos en práctica y compartirlos con colegas, podrá observar la autonomía ganada y así mayor motivación en la realización de sus tareas. Será también más eficiente ya que se reducirán los tiempos de interconsultas con otros compañeros, superiores, u otras áreas, e incluso se evitarán tareas de corrección de trabajos ya realizados.

Alles, M. (2015) también considera a la capacitación como generadora de transformación ya que “transmitir conocimientos, desarrollar competencias, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismos y en su entorno” (p.235).

Medir los resultados alcanzados luego de la capacitación es imprescindible si se desea saber si los objetivos de la misma han sido cumplidos o detectar las fallas que pudieron haberse producido en su implementación.

Todas las tareas que desarrolla el departamento de Recursos Humanos deben ser llevadas a cabo desde un enfoque que abarque a todas las áreas de la organización, de manera coordinada y coherente, y deberán estar alineadas con la visión y estrategia organizacionales. De esta forma será viable que los procesos y métodos aplicados dentro de cada subsistema (o función de Recursos Humanos) sean más efectivos, y a la vez beneficiosos para todos los colaboradores.

Mientras más cerca se encuentre el departamento de Recursos Humanos del área gerencial, más cerca estará de ocupar un rol estratégico.

Siguiendo a Alles, M. (2015) Recursos Humanos es un tema que nos involucra a todos. Las organizaciones están formadas por personas, los directivos de éstas deberán valerse de las herramientas, métodos, y modelos que brinda la disciplina para la gestión y desarrollo de los colaboradores, y aplicar aquellos que mejor se adapten a la visión y estrategia organizacional. Aunque la bibliografía centrada en las operaciones sitúa las ERH dentro del departamento de Recursos Humanos, comprendiendo que estas estrategias pueden permitir alcanzar ventajas

competitivas difíciles de imitar, a fines de este trabajo se ubican estas actividades en tres ámbitos de la empresa cuyo trabajo conjunto colabora en la consecución de tal beneficio. Las ERH, así como las decisiones que implican adoptarlas, deben tener por una parte un espacio en la Gerencia de la empresa. Toda estrategia de la organización debe estar alineada con los valores que promulga, es por tanto relevante que las actividades que se lleven a cabo tengan su fundamento en decisiones conscientes de los directivos de mayor rango dentro de la empresa.

El departamento o encargado de recursos humanos no es “Recursos Humanos” valga la redundancia, su función vital es por una parte recibir los lineamientos de gerencia y por otra facilitar las herramientas necesarias a los mandos medios para ejercer sus funciones específicas de recursos humanos.

Por último dentro de cada departamento, cada Gerente, Responsable, Supervisor o Jefe, es responsable de llevar a cabo tareas de recursos humanos. Esto es así ya que son ellos quienes más conocen a su gente, saben qué los motiva y qué no, cuáles son las mayores complicaciones a las que se enfrentan cuando llevan a cabo una nueva tarea.

Las ERH deberán garantizar que el empleo que se haga de las personas dentro de la empresa sea eficaz y eficiente, facilitando una calidad de vida en el trabajo razonable, en un ambiente de compromiso y confianza mutua (Heizer J., Rendy B., 2007).

3. Resultados

3.1. Entrevistas

Se realizaron entrevistas a las hijas del socio fundador, y pese a que se había elaborado un guión para cada una ellas, a medida que fueron expresando sus respuestas se siguió indagando acerca de los puntos más relevantes que remarcaron.

Para ello se procuraron tres encuentros por separado en los que no hubo interrupciones por parte del personal ni llamados telefónicos que pudieran discontinuar el fluir de las ideas.

Las tres se incorporaron al negocio al finalizar sus estudios secundarios, y si bien cada una ha tenido su propio camino y experiencia dentro de la empresa, se destacaron algunos aspectos en común.

Todas las hermanas coincidieron en que las decisiones finales son tomadas por el padre, ya que es él quien ha creado el negocio y ha sabido darle forma en el correr de los años. Por momentos esta situación se les hace difícil pero comprenden que es una empresa familiar, formar parte de ella es una elección del día que tiene sus aspectos complicados pero también favorables.

Fue la hermana menor, que trabaja en el área comercial, quien expresó su deseo de separar la impronta del padre de la marca de la empresa.

Pudieron distinguir también el ciclo en que se encuentra la empresa y el personal contratado. Destacaron que la desmotivación es un inconveniente pero sin vislumbrar claramente criterios de resolución para resolver los problemas que esto puede ocasionar. Hablaron de antigüedad, costumbre, cansancio, y que pese a ser una elección del personal continuar dentro de la empresa, a ellos como dueños también les cuesta cambiar en medio de otras decisiones difíciles por tomar y sin planificación o guía a seguir.

Por momentos reflexionaron acerca de la forma de generar mayor involucramiento por parte de los empleados aduciendo las mejoras cuantitativas ofrecidas o incluso solamente el pago de sueldo pactado al inicio del vínculo.

Las actividades integrativas fueron consideradas por dos de las hermanas pero indicaron que no contaban con la aprobación de su padre para llevarlas a cabo.

Se notaron diferencias a nivel de capacitación e inducción del personal. Fue la hermana del medio quien indicó que al personal nuevo sólo se lo prepara en relación al sistema de gestión. Se destacaron en sus palabras la improvisación y falta de delegación de tareas cruciales para el área.

De todas las respuestas obtenidas quedó en claro que los conceptos que cada hermana tiene para definir los Recursos Humanos son diferentes, y por ende también lo son las estrategias y compromisos de la empresa para con ellos.

3.2. Encuestas

Se confeccionaron dos encuestas, la primera fue realizada como prueba piloto a tres colaboradores con el fin de comprender el grado de aceptación que había hacia la posibilidad

de poder opinar acerca de cuestiones laborales. Estaba integrada por preguntas abiertas que permitían explayarse sobre cada consulta.

Se les explicó a cada uno de los respondientes que los titulares de la empresa no tendrían acceso a sus respuestas y, que de considerarlo pertinente, podrían explicar personalmente cada punto o acotar aclaraciones.

La segunda encuesta, de carácter principalmente cuantitativo, se hizo extensiva a todo el personal de la Casa Central.

Una de las personas que respondió de conformidad a la prueba piloto no estuvo luego dispuesta a responder la segunda encuesta. Solicitó una reunión en la que pudo expresar su opinión, pues para esta persona era doloroso poner en casilleros respuestas que consideraba debían ser abiertas, a la vez que sabía que no iba a responder con sinceridad porque pensaba que su opinión, o un trabajo de este tipo, no iban a llevar a un verdadero cambio dentro de la empresa.

Algunos de los resultados obtenidos se complementan con descripciones de las observaciones realizadas dentro de la organización por más de ocho años.

3.2.1. Cuestiones Generales

3.2.1.1. Edad de los Encuestados. Se encuestaron a 18 personas, nueve hombres y nueve mujeres. Se trata de un plantel esencialmente joven, el 44% de los encuestados tiene entre 30 y 40 años. En contraposición un 22% de los encuestados posee más de 60 años (Tabla 1 del Anexo).

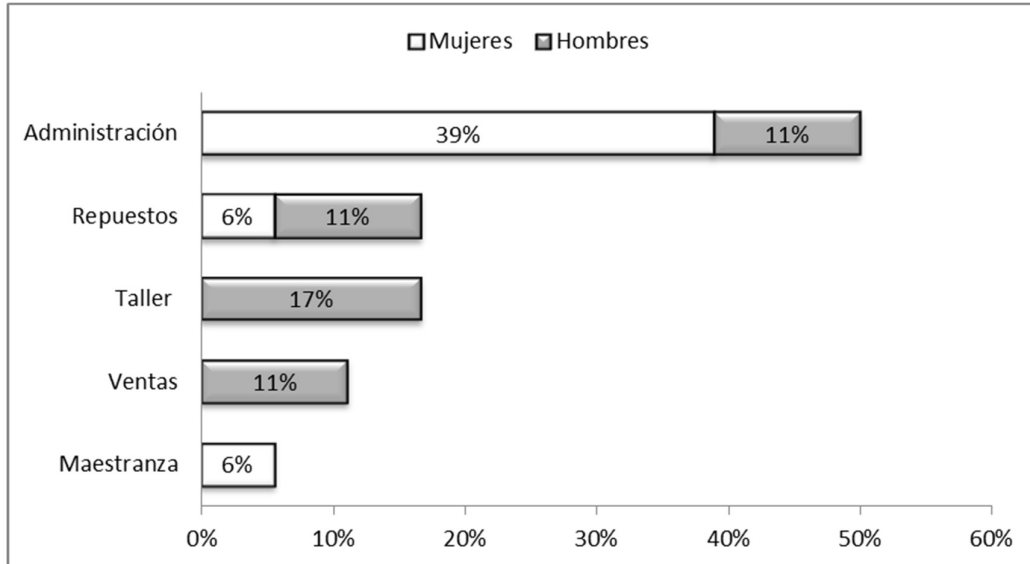
3.2.1.2. Antigüedad de los Recursos Humanos en la Empresa. En consonancia con la trayectoria de la sociedad se ha procurado identificar el grado de permanencia de los empleados dentro de la empresa (Tabla 2 del Anexo). Pese a la disconformidad planteada por algunos colaboradores, el 50% del plantel posee una antigüedad mayor a diez años (4 hombres y 5 mujeres).

3.2.2. Puestos de Trabajo

3.2.2.1. Distribución del Personal en las Distintas Áreas. En el momento de elaboración de la encuesta la empresa contaba con cuatro áreas principales de trabajo:

Administración, Repuestos, Taller, y Ventas. En el Gráfico 1 se observa qué porcentaje de personal, distinguiendo entre hombre y mujeres, se desempeña dentro de cada una de estas áreas.

Gráfico 1. *Distribución del Personal en las Distintas Áreas*



Si bien es llamativo que el 50% de los colaboradores se encuentre dentro del área Administración, esto no es casual. De las siete mujeres que trabajan en la administración, cinco tienen una antigüedad mayor a diez años (en dos casos esa antigüedad llega casi a los 20 años).

Luego de la pérdida de la concesión, se abrieron retiros voluntarios y se desvinculó personal de diferentes áreas, pero en la Administración se despidió sólo al personal que contaba con menor antigüedad.

Esta era una realidad que preocupaba al fundador de la empresa, él consideraba que con sólo cuatro personas podría llevar adelante todo el trabajo administrativo contable. Pero al mismo tiempo no desconocía el hecho que desvincular personal con tanta antigüedad acarrearía significativos costos laborales, que en ese momento la empresa no estaba dispuesta a afrontar. En más de una oportunidad llegó a mencionar en conversaciones que se dieron en confianza, qué sólo dos o tres personas “trabajaban bien”, al resto había que decirle todo el tiempo lo que había que hacer, pese a que las tareas eran rutinarias.

De todas formas, ese comentario se contrapone con el hecho de que a algunas personas que actuaban con iniciativa y tomaban decisiones dentro del ámbito de su puesto, se les reprochaba sus acciones frente a otros colaboradores. Con el paso de los años, personal con mucha antigüedad prefería consultar absolutamente todo antes que tener que dar respuesta por una decisión tomada dentro del ámbito operativo de su puesto.

Las dos colaboradoras que desempeñan como administrativas de Ventas dentro del Departamento de Ventas respondieron que pertenecen a la Administración, desconociendo así la distinción que existe entre el departamento de Administración Central (o Contable) y el área de Ventas.

3.2.2.2. Conocimiento del Personal acerca de las Tareas a Realizar. Si bien el 83% de los encuestados admite que tienen conocimiento de todas las tareas que deben realizar (Tabla 3 del Anexo), sólo el 61% indica que al ingresar a su puesto se le asignó un detalle de tareas (Tabla 4 del Anexo). Esto obedece, como se explica en los ejemplos a continuación, que el personal aprendía su labor en el día a día a través de la transmisión de conocimiento entre pares.

Se han observado cómo han sido las incorporaciones de recursos en diferentes áreas:

- **Administración:** la mayor parte de los ingresantes comenzaban a trabajar con una idea de las labores que iban a realizar. Algún compañero que ya hubiese realizado ese trabajo compartía verbalmente en qué consistía, impartía indicaciones, explicaba el uso del sistema y todo lo relacionado con la tarea a realizar. Al pasar el tiempo, y ya sea según las necesidades de trabajo, o por disconformidad con la tarea por parte de empleados con mayor antigüedad, se les asignaba nuevas tareas, sin importar si correspondían o no al puesto, si eran consistentes con las demás funciones que debía cumplir, o si el tiempo para llevarlas a cabo era suficiente. Como coexistían dentro de la estructura de la concesionaria el trabajo administrativo de las distintas empresas del grupo, la estructura de la Administración fue creciendo. Se fue incorporando personal, principalmente estudiantes de la carrera de Contador Público, que eran asistentes de

personal con muchos años de antigüedad en la empresa pero con poco conocimiento técnico, lo que derivaba en innumerables situaciones de conflicto.

- Repuestos: una vez que ingresaban se los dejaba solos para que operen e investiguen el sistema. Tampoco se les explicaba cuestiones básicas tales como a quién recurrir en caso de necesitar insumos de librería, a quién llamar si existía alguna falla de sistema, etc. Su superior no estaba de acuerdo en presentar a los ingresantes al resto de la empresa, prefería que se fueran presentando en el día a día.
- Taller: en una ocasión se pudo observar la incorporación de un colaborador para esta área. En la entrevista final en la que se decidió su incorporación se le dejó en claro que debía responder al jefe de taller, pero al mismo tiempo se incitó a la persona a crecer y trabajar más horas bajo la promesa de algún día reemplazar a su superior.

Al depender cada área de un superior diferente cada uno de ellos aplicaba el criterio que mejor funcionaba a su parecer, sin considerar un lineamiento conjunto.

Estas situaciones son consistentes con las disparidades obtenidas como respuesta a la pregunta número 5: “En una escala del 1 al 5 dentro de qué área considera que se encuentran las tareas que realiza dentro de la empresa”:

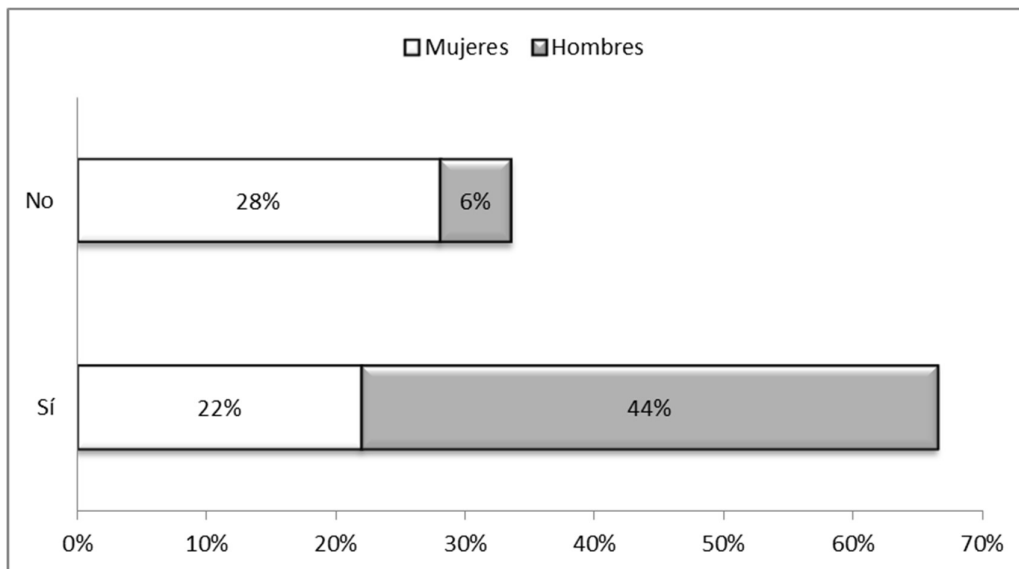
- La encargada de pago a proveedores planteó que también realiza cobranzas, compras y facturación.
- La cobradora principal estipuló que realiza pago a proveedores y a veces también trabaja como recepcionista.
- La encargada de recursos humanos consignó que realiza compras, trabaja en contaduría y lleva un fondo fijo.
- La auxiliar impositiva consideró que realiza cobranzas, compras, trabaja en contabilidad e impuestos, confecciona pago a proveedores, emite facturas, y también se ocupa eventualmente de la tesorería.
- La tesorera describió que también realiza cobranzas y compras, hace algunos trabajos de contaduría, confecciona pago a proveedores, y eventualmente trabaja en recursos humanos.

Resulta notoria la confusión de tareas dentro del área de la Administración. Si bien cada uno cumple con una función específica, dentro de ésta realiza tareas que también son llevadas a cabo por otros colaboradores.

En reiteradas oportunidades se han visto compañeros involucrados en conflictos derivados de la no realización de una tarea aduciendo que correspondía a otro realizarlo. Casos típicos han sido la facturación y cobro de operaciones especiales de alquileres; la facturación, pago y cobranza de servicios entre empresas del mismo grupo.

3.2.2.3. Permanencia en el Puesto de Trabajo. Estas situaciones son congruentes con las respuestas obtenidas a la pregunta número 6, la misma hace referencia a si el colaborador se desempeñó siempre en el mismo puesto de trabajo. Como se observa en el Gráfico 2, el 34% del plantel no lo ha hecho pero el peso entre hombres y mujeres es desigual. La mayoría de los hombres ingresaron a la empresa como vendedores o mecánicos de taller y trabajaron siempre en esa área.

Gráfico 2. *Permanencia en el Puesto de Trabajo*



Conversando con algunos colaboradores acerca de su trayectoria dentro de la empresa, la información obtenida es la siguiente:

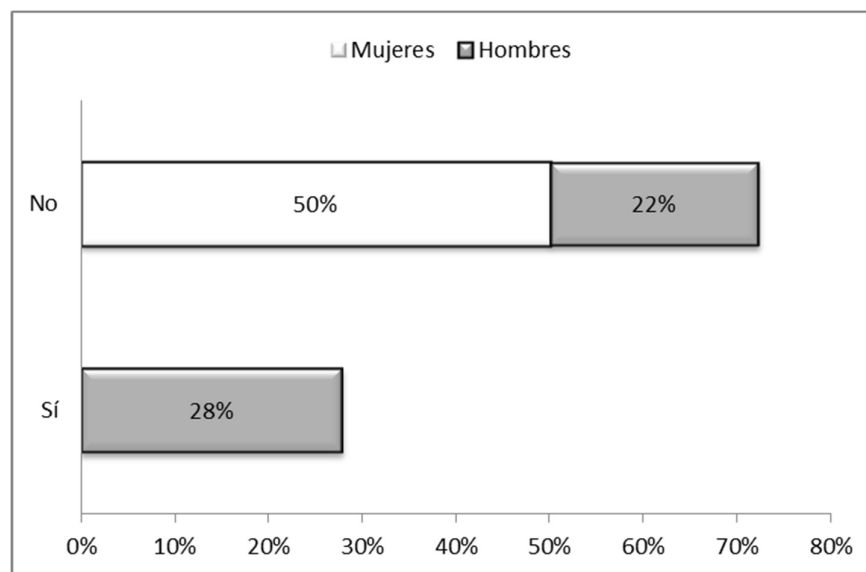
- La responsable de recursos humanos ingresó para cubrir el puesto de pago a proveedores.

- La auxiliar impositiva, previamente se desarrolló durante más de cinco años en pago a proveedores.
- La tesorera ingresó como auxiliar de recursos humanos.
- El responsable de repuestos se dedicó previamente a pre entrega de camiones.
- La encargada de pago a proveedores, trabajó en cobranzas y facturación de repuestos.

Más allá de las tareas compartidas o de la falta de claridad de responsabilidad de quién es cada deber, los conocimientos acerca del puesto han trascendido a través de explicaciones verbales, aclarando que es una forma de hacer las cosas y que cada uno puede amoldarla a cómo mejor le plazca.

3.2.2.4. Existencia de Manuales de Procedimientos. El 72% del personal estipula que no existen. Y otra vez se vislumbra la diferencia que existe entre hombres y mujeres.

Gráfico 3. *¿Existen Manuales de Procedimientos?*



Esto tiene su fundamento en la antigüedad del personal masculino y al sector en el que han trabajado. Aquellos que trabajaron con la marca con la cual la empresa tuvo concesión durante los últimos 20 años, usaron manuales tanto para ventas como para taller, repuestos y posventa. Ninguna mujer reconoció la existencia de algún manual o instructivo que indique cómo realizar su tarea.

3.2.2.5. Creencias del Personal sobre el Uso de Manuales. El 44% de los encuestados considera que está totalmente de acuerdo en que los manuales son necesarios. Y sea cual fuere el grado de aceptación con la implementación de manuales (Tabla 5 del Anexo), se dejó un espacio para que los encuestados pudieran expresarse.

Algunas opiniones positivas acerca del uso de manuales, son:

- los manuales agilizan y mantienen el orden de las tareas
- profesionalizan la actividad
- permiten estandarizar conocimientos, reducir errores y conocer el impacto de cada tarea
- unifican criterios, objetivos y permiten correcciones
- ayudan a la formación del empleado
- permiten minimizar errores y saber cómo actuar en cada caso
- permiten que cada uno sepa cuál es su tarea sin perjudicar el trabajo del otro.

Dentro de los que no están de acuerdo o no están totalmente de acuerdo, las opiniones obedecen a distintos sentimientos:

- “No tiene sentido mientras la empresa continúe como está”, es lo que piensa un vendedor de más de diez años de antigüedad que vio cómo cayeron las ventas en los últimos tres años.
- “No me parece necesario un manual, pero sí que se establezcan bien las tareas que le corresponden a cada uno y se visualice si se cumplen”. Describe una de las colaboradoras que no tiene trato con sus compañeros de área.
- “No hay manual que enseñe este oficio”, lo determina un responsable de sector con más de diez años en la empresa que se ocupa de las actividades urgentes y prioritarias. Todo aquello que sea administrativo o que requiera comunicación con otras áreas, o dentro de su área, simplemente no lo realiza.

3.2.3. Delegación de Tareas

3.2.3.1. Autoridad que Delega. El 78% de los encuestados concuerda que las indicaciones las imparte el dueño (Tabla 6 del Anexo). Los empleados comparten la visión que

tienen las hermanas, y es que la última palabra la tiene el fundador de la empresa pese a que no sea éste quién asigne las tareas. La única persona que considera que debe responder a un jefe o supervisor, es un empleado de taller con antigüedad menor a un año.

3.2.3.2. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Las repuestas son dispares para los distintos puntos considerados, y no todos los encuestados han respondido a todos los ítems.

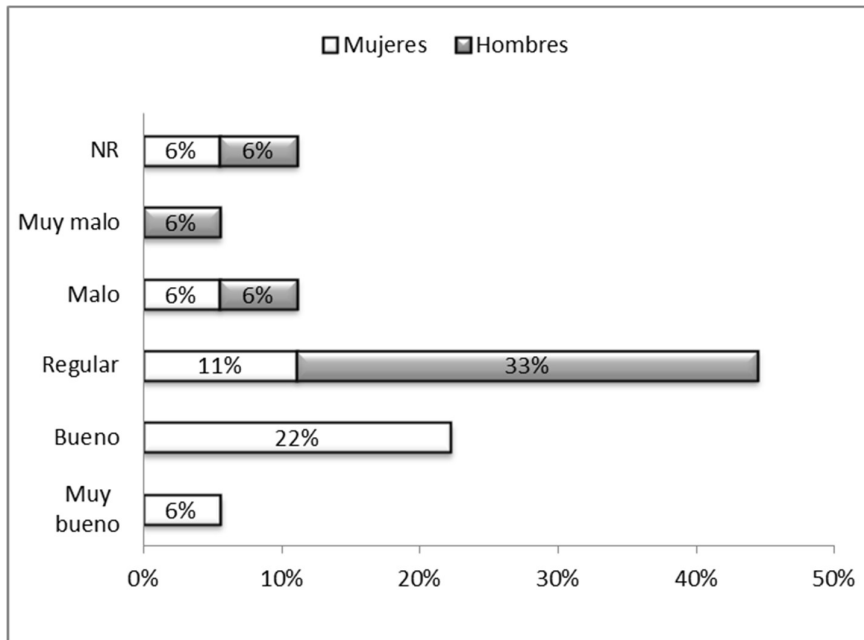
3.2.3.2.1. Claridad. El 39% de los encuestados considera que la claridad con que se dan las indicaciones es “Buena”, mientras que el 28% piensa que es “Regular” y un 17% se distribuye entre “Malo” y “Muy malo” (Gráfico 4 del Anexo). Dos personas no han respondido a este ítem.

3.2.3.2.2. Colaboración en el Seguimiento de la Tarea. El 39% piensa que existe una buena colaboración en el seguimiento de la tarea (Gráfico 5 del Anexo).

3.2.3.2.3. Coordinación entre Compañeros. El 50% del plantel encuestado está de acuerdo en que la coordinación entre compañeros de trabajo es “Buena”, mientras que un 28% opina que la coordinación de tareas entre los sectores es “Regular” (Gráfico 6 del Anexo).

3.2.3.2.4. Coordinación de Tareas entre Sectores. Pese a que la mitad de los encuestados considera que la coordinación entre compañeros a la hora de brindar las indicaciones es “Buena”, cuando consideran la coordinación de tareas entre sectores estipula que la forma en que se brindan las indicaciones es un 44% “Regular”, tal como se observa en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Coordinación de Tareas entre Sectores.



3.2.3.2.5. Coordinación con Terceros. Si bien la respuesta tiene cierto grado de dispersión, el 33% considera que es “Bueno” y el 28% “Regular” (Gráfico 8 del Anexo).

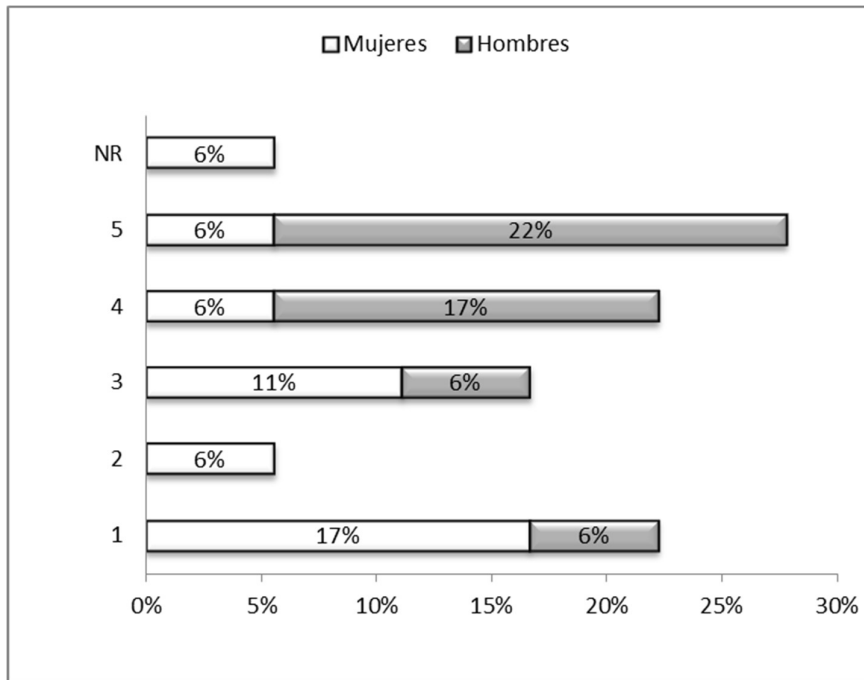
3.2.3.2.6. Flexibilidad para tomar Decisiones. El 33% de los colaboradores encuestados considera que la forma en que se dan las indicaciones no permite o no da margen para tomar decisiones, y un 12% que esta situación es “Regular” (Gráfico 9 del Anexo).

A su vez, este punto se complementa con la consulta al personal acerca de en qué medida puede tomar decisiones en cuanto a las tareas que realiza en su puesto. Como puede observarse en el Gráfico 10, si bien la respuesta está dividida, el personal masculino se siente con mayor libertad a la hora de decidir en el ámbito de su puesto.

Sólo una mujer considera que puede tomar decisiones de manera plena, y trabaja como maestranza.

Sólo un hombre considera que no puede tomar decisiones, es ayudante de taller y tiene una antigüedad menor a un año.

Gráfico 10. Flexibilidad para tomar Decisiones.



Nota. Escala: 1 "Ninguna", 5 "Todas"

Al recabar información acerca del sentir respecto a esta situación, se observan interesantes respuestas para los puntos intermedios. Son mujeres que se desempeñan en distintos puestos de la Administración y consideran que no poder tomar decisiones con mayor libertad genera las siguientes consecuencias:

- impide el desarrollo del personal en su función
- genera falta de pertenencia y desinterés
- no permite la posibilidad de resolver situaciones con autonomía instando al desánimo
- disconformidad generalizada

Estas mujeres reconocen que la falta de autonomía les genera malestar, algunas de ellas hace más de diez años que trabajan en la empresa y es una situación que no se ha modificado.

3.2.3.3. Aspectos relacionados con la Tarea en sí. Se exponen de manera resumida algunos puntos relevantes de la forma en que se dan las indicaciones que se encuentran vinculados con las tareas que realizan los colaboradores.

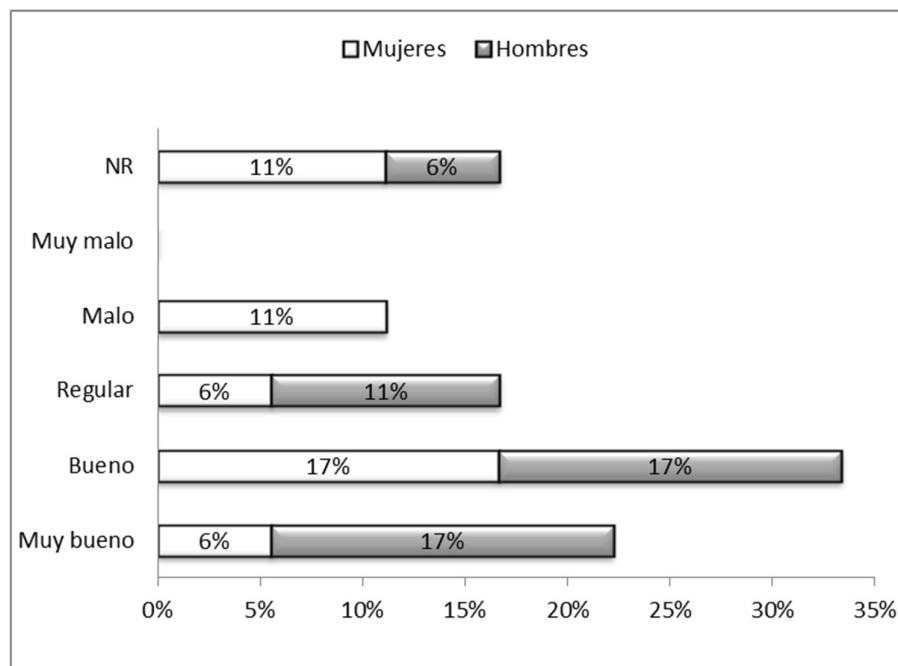
3.2.3.3.1. Orden. El 28% de los encuestados consideran que es "Bueno" y un 22% cree que es "Regular" (Gráfico 11 del Anexo).

3.2.3.3.2. Planificación de las Tareas en su Conjunto. Un 34% cree que es “Bueno” y otro 34% “Regular” (Gráfico 12 del Anexo).

3.2.3.3.3. Plazos para Cumplir las Tareas Asignadas. Un 44% esgrima que es “Bueno”, un 17% “Regular” y otro 17% “Muy bueno” (Gráfico 13 del Anexo).

3.2.3.3.4. Trato. Solamente el personal que ha tenido altercados con integrantes de la familia considera que el trato es “Malo” o “Regular”. Como puede observarse en el Gráfico 14, el 34% de los encuestados cree que el trato es “Bueno” y un 23% que es “Muy bueno”.

Gráfico 14. Aspectos relacionados con la Tarea en sí. Trato.



3.2.4. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales

3.2.4.1. Aspectos Generales. Se incluyen aquellos factores que normalmente vienen dados por convenio colectivo de trabajo.

3.2.4.1.1. Cantidad de Horas Trabajadas. La jornada laboral consiste en 9 horas de trabajo de lunes a viernes (con media hora para el almuerzo incluida), y 5 horas de trabajo los días sábado. Si bien al 33% de los encuestados les parece que está “Bien” la cantidad de horas trabajadas, se observa una disparidad en la distribución de las respuestas entre hombres y mujeres.

Tabla 7. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Cantidad de Horas Trabajadas.

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|----|
| Mujeres | 0% | 0% | 6% | 17% | 11% | 11% | 6% |
| Hombres | 6% | 6% | 28% | 0% | 11% | 0% | 0% |
| Total | 6% | 6% | 33% | 17% | 22% | 11% | 6% |

3.2.4.1.2. Incrementos Salariales. Los sueldos se rigen por el convenio de SMATA-ACARA, al ingresar el empleado se lo suele encuadrar dentro de alguna de las categorías más bajas del puesto al que va a cubrir. A medida que va avanzando dentro del puesto y de la empresa, y a la vez que se le incorporan tareas a su trabajo diario, el empleado suele ser recategorizado recibiendo los incrementos correspondientes.

Hasta el año 2011 aproximadamente, los recibos de sueldo eran entregados por la hija mayor (responsable de Administración). Esto brindaba al empleado la posibilidad de tener un acercamiento y plantear alguna disconformidad en caso de existir.

Con el paso del tiempo los recibos comenzaron a ser entregados por la responsable de recursos humanos. Si bien ella podía recibir las inquietudes, las posibilidades de hacer planteos individuales a los dueños se habían acabado.

Algunos empleados de administración y repuestos, sin haber realizado ninguna capacitación, sin haber estudiado o sin tener conocimiento alguno de lo que implica su puesto más que en lo que se realiza en el día a día, cobran sueldos muy similares a los empleados más capacitados o especializados de la concesionaria.

Para el taller la situación es diferente, ya que se habían preparado durante años con las capacitaciones de la marca oficial. De hecho dos empleados (el antiguo encargado de taller y un mecánico) renunciaron y fundaron su propio taller, hoy son reparadores oficiales de motores Cummins.

Los vendedores trabajan por comisión, recibiendo un sueldo fijo en el caso de que no haya ventas. Cada uno tiene su zona y se conocen desde hace más de diez años. Son hombres de mucha experiencia, y aún con ganas de crecer.

Para ellos la dificultad existe en el hecho de que todas las operaciones deben pasar por la autorización del dueño. Y, aunque a veces cuenten con seña, éste termina desistiendo de la

venta. Se dan de baja las operaciones, el cliente queda disconforme porque perdió el tiempo, o porque a veces el dueño insiste en que no se realice la devolución de la seña, a la vez que el vendedor pierde su comisión, la confianza lograda y por ende su cliente.

Tabla 8. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Incrementos Salariales.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 0% | 0% | 0% | 22% | 6% | 11% | 11% |
| Hombres | 0% | 0% | 22% | 22% | 6% | 0% | 0% |
| Total | 0% | 0% | 22% | 44% | 11% | 11% | 11% |

3.2.4.2. Relación Interna. Considera las cuestiones relacionadas con las formas, modales, y trato.

3.2.4.2.1. Trato entre Compañeros. Las respuestas del 83% de los encuestados se encontraron entre “Bueno”, “Muy bueno” y “Excelente”. Sólo a una persona no le interesa el trato y otro colaborador indicó que el trato es “Nulo”. Más allá de las respuestas hacia un lado u otro, la mayoría de los encuestados considera que el factor que más influye para que esto sea así, es la cantidad de horas compartidas.

Tabla 9. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Trato entre Compañeros.*

| | Mujeres | | Hombres | | Total | |
|-------------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Trato entre compañeros | | | | | | |
| Excelente | 1 | 11% | 4 | 44% | 5 | 28% |
| Muy Bueno | | | 4 | 44% | 4 | 22% |
| Bueno | 6 | 67% | | | 6 | 33% |
| No me interesa el trato | 1 | 11% | | | 1 | 6% |
| Malo | | | | | | |
| Muy malo | | | | | | |
| Otro (NULO) | | | 1 | 11% | 1 | 6% |
| NR | 1 | 11% | | | 1 | 6% |

3.2.4.2.2. Trato con los Dueños. El 44% de los encuestados concluyen que está “Bien”, y sólo dos mujeres se atrevieron a decir que el trato es malo. Una de ellas ha tenido discrepancias notorias con los dueños en las que ha elevado la voz, o contestado inapropiadamente cuando le remarcaban que podría realizar más tareas debido a la baja de actividad y el tiempo disponible. Otra de las colaboradoras ha recibido gritos del dueño frente a todos sus compañeros por haber realizado una tarea de una manera que él no quería. Por

mencionar algunas de las situaciones en las que estas mujeres se vieron involucradas. La mayoría de los colaboradores han estado presentes durante esos altercados.

Tabla 10. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Trato con los Dueños.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 0% | 6% | 22% | 0% | 11% | 0% | 11% |
| Hombres | 11% | 17% | 22% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 11% | 22% | 44% | 0% | 11% | 0% | 11% |

3.2.4.3. Trabajos y Tareas. Se tienen en cuenta cuestiones que hacen a la motivación del trabajador al realizar el trabajo en sí.

3.2.4.3.1. Cantidad de Tareas Realizadas. El 44% del personal se encuentra “Bien” con la cantidad de tareas realizadas. El resto del plantel ha respondido de manera dispersa, dentro de esa dispersión hay dos mujeres que se sienten “Muy mal” con esta situación.

Tabla 11. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Cantidad de Tareas Realizadas.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|----|
| Mujeres | 6% | 6% | 17% | 0% | 6% | 11% | 6% |
| Hombres | 6% | 6% | 28% | 11% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 11% | 11% | 44% | 11% | 6% | 11% | 6% |

3.2.4.3.2. Diversidad de Tareas. Un 28% siente que está “Muy bien” la diversidad de tareas que realiza y otro 28% que está “Bien”, no pareciera haber disconformidad respecto a este ítem.

De las observaciones realizadas ha surgido que dentro de cada área de la Administración se realizan tareas de variada índole. En algunos casos distintos empleados realizan la misma actividad, como ser pago a proveedores, seguimiento y reclamo de gastos bancarios, manejo de fondo fijo.

Tabla 12. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Diversidad de Tareas.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 6% | 6% | 11% | 0% | 6% | 6% | 17% |
| Hombres | 0% | 22% | 17% | 11% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 6% | 28% | 28% | 11% | 6% | 6% | 17% |

3.2.4.3.3. Coordinación entre Compañeros y Pares. Existe variedad de opiniones. El 28% de los encuestados considera que esta actividad es “Regular”. En este punto los hombres

son más positivos que las mujeres. Mientras sus respuestas se ubican entre “Excelente” y “Regular”, la mayoría de las respuestas de las mujeres se encuadran entre “Regular” y “Mal”. En ocasiones alguno de los dueños indicaba una tarea a un colaborador que no era responsable de llevar a cabo ese tipo de trabajos. O le solicitaba que realice una parte del trabajo siendo que otro compañero colaboraría con otras tareas, y después ese colaborador no las llevaba a cabo.

Tabla 13. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Coordinación entre Compañeros y Pares.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|----|
| Mujeres | 6% | 0% | 6% | 17% | 17% | 0% | 6% |
| Hombres | 6% | 22% | 11% | 11% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 11% | 22% | 17% | 28% | 17% | 0% | 6% |

3.2.4.3.4. Forma en que se Comunican las Tareas. El 39% de los encuestados consideran que la forma en que se comunican las tareas está bien. La mayoría de las indicaciones se imparten de manera verbal por alguno de los dueños de la empresa, eventualmente por correo electrónico. Para las tareas relacionadas con emisión de pagos que requieran procesamiento electrónico se implementó en los últimos cuatro años el uso de correo electrónico.

Tabla 14. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Forma en que se Comunican las Tareas.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|----|
| Mujeres | 0% | 0% | 28% | 0% | 11% | 6% | 6% |
| Hombres | 0% | 17% | 11% | 22% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 0% | 17% | 39% | 22% | 11% | 6% | 6% |

3.2.4.4. Carrera y Desarrollo. Se intenta vislumbrar cuáles son las posibilidades que existen para el colaborador dentro de la organización.

3.2.4.4.1. Capacitaciones Realizadas por la Empresa. La dispersión se da hacia los aspectos negativos. Sólo las personas que llegaron a realizar capacitaciones en el fabricante, o viajaron a Brasil están de acuerdo en que las capacitaciones fueron excelentes o están bien. Cabe destacar que ninguna de las mujeres ha recibido capacitación externa. Sí ha habido explicaciones entre compañeros, y confecciones de breves instructivos para el área impositiva.

Tabla 15. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Capacitaciones Realizadas por la Empresa.

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 0% | 0% | 6% | 11% | 17% | 11% | 6% |
| Hombres | 6% | 0% | 11% | 6% | 11% | 6% | 11% |
| Total | 6% | 0% | 17% | 17% | 28% | 17% | 17% |

3.2.4.4.2. Desarrollo de Carrera. Las respuestas varían en función de las aspiraciones de los encuestados y de hasta dónde han llegado en la empresa desde que ingresaron hasta el día de la encuesta.

Tabla 16. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Desarrollo de Carrera.

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 0% | 0% | 17% | 6% | 0% | 11% | 17% |
| Hombres | 6% | 11% | 11% | 6% | 6% | 6% | 6% |
| Total | 6% | 11% | 28% | 11% | 6% | 17% | 22% |

3.2.4.5. Herramientas, Materiales y Recursos. Se consideran en este punto: tecnologías, sistemas, herramientas de taller.

3.2.4.5.1. Herramientas para Realizar las Tareas. Hay cierto grado de aceptación en este punto. No pareciera haber disconformidad.

Tabla 17. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Herramientas para Realizar las Tareas.

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 6% | 11% | 6% | 11% | 6% | 0% | 11% |
| Hombres | 0% | 22% | 17% | 11% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 6% | 33% | 22% | 22% | 6% | 0% | 11% |

3.2.4.5.2. Recursos y Materiales. La respuesta está dividida, un 28% considera que está “Bien” y otro 28% que es “Regular”. Por ejemplo no se realizan más compras de ciertos insumos de librería. Se motiva a la reutilización, por más que sea necesario para presentación a un posible cliente o entregar a cualquier otra institución externa.

Tabla 18. Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Recursos y Materiales.

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 6% | 11% | 6% | 11% | 6% | 0% | 11% |
| Hombres | 0% | 11% | 22% | 17% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 6% | 22% | 28% | 28% | 6% | 0% | 11% |

3.2.4.5.3. Tecnologías. Un 39% de los encuestados consideró que estaban “Bien”, y otro 33% que estaban “Muy bien”. Al consultar verbalmente con algunos de los encuestados se denota que se sienten cómodos con estas tecnologías o no le generan mayores dificultades en el uso.

Tabla 19. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Tecnologías.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 0% | 11% | 11% | 6% | 6% | 0% | 17% |
| Hombres | 0% | 22% | 28% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Total | 0% | 33% | 39% | 6% | 6% | 0% | 17% |

3.2.4.6. Espacios. Se intenta descubrir si los empleados cuentan con un lugar ameno en el que se sientan a gusto para realizar sus tareas, así como también para aprovechar sus momentos de descanso.

3.2.4.6.1. Espacio Físico en el que Trabaja. El 50% del plantel concuerda en que el espacio físico donde se trabaja está “Bien”. Se observa un taller limpio y ordenado, con herramientas acordes también ordenadas. El área de repuestos cuenta con sillones para quienes deseen esperar sentados, aire acondicionado y calefacción, y dispenser de agua. El salón de ventas es amplio, con escritorios nuevos, todos los escritorios cuentan con teléfono y computadora de escritorio.

En cuanto a la administración es una oficina vidriada, calurosa en verano. Los escritorios se distribuyen alrededor de las paredes que dan al taller (con dos pequeñas ventanillas), y los vidrios que dan a la calle. En el centro hay una serie de muebles que contienen biblioratos a la vista, dos impresoras de uso compartido, un equipo de música, y dos escritorios más en el centro de la oficina que eventualmente son ocupados por personal externo a la organización (auditoría, legales, redes y sistemas). Entre medio de estos biblioratos, y máquinas, se observan fácilmente en el piso, cables que circulan por gran parte de la oficina.

Tabla 20. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Espacio Físico en el que Trabaja.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|-----|
| Mujeres | 6% | 6% | 22% | 0% | 6% | 0% | 11% |
| Hombres | 0% | 11% | 22% | 11% | 6% | 0% | 0% |
| Total | 6% | 17% | 44% | 11% | 11% | 0% | 11% |

3.2.4.6.2. Espacios para Recreación. Las respuestas están completamente divididas, un 44% se distribuye entre “Muy bien” y “Bien” y un 50% entre “Regular”, “Mal” y “Muy mal”. En cuanto a los espacios para descansar y almorzar, la empresa cuenta con un comedor con aire acondicionado, microondas y hornallas, que es para uso exclusivo de taller y repuestos. La heladera se encuentra ubicada en el salón de ventas, al lado de un dispenser de agua y una máquina expendedora de café de uso exclusivo para los clientes. En esta heladera todos los empleados pueden reservar sus viandas. El microondas está en un descanso entre los dos baños de la planta baja, que son de uso tanto para clientes como para empleados. En ese descanso también hay una cafetera, y dos hornallas, utensilios de cocina, tales como tasas, vasos, cubiertos. La empresa provee a los empleados de café, mate cocido, té, yerba, azúcar, aceite, sal y vinagre. Los empleados administrativos almuerzan en sus escritorios. No está prevista la opción de que los colaboradores se retiren de la empresa en horario de almuerzo.

Tabla 21. *Clima Organizacional y Aspectos Motivacionales. Espacios para Recreación.*

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal | NR |
|---------|-----------|----------|------|---------|-----|---------|----|
| Mujeres | 0% | 0% | 11% | 11% | 11% | 11% | 6% |
| Hombres | 0% | 11% | 22% | 11% | 6% | 0% | 0% |
| Total | 0% | 11% | 33% | 22% | 17% | 11% | 6% |

3.2.4.7. Sentir de los Encuestados al Responder las Preguntas.

La última pregunta de la encuesta procura generar empatía con los colaboradores permitiéndoles responder acerca de su sentir respecto a la participación efectuada a través de sus distintas devoluciones a cada pregunta. Más allá de que 44% se siente “Bien” al responder el formulario, se deja constancia de algunas de las opiniones expresadas.

La persona que responde “Excelente” hace alusión al poder responder con sinceridad y exponer lo que siente.

Los dos vendedores y uno de los empleados de administración (trabajan juntos), se sienten “Muy bien”. Para ellos los ejes pasan por decir lo que sienten (incluso uno de ellos considera que era la primera vez que puede hacerlo); hacerse preguntas interesantes para mejorar; y ver situaciones de cada área.

De las personas que se sienten “Bien”, tres hombres expresan su sentir. Uno de ellos considera que las encuestas y devoluciones son necesarias. Otro consigna que no tiene nada que ocultar; y otro fue sincero al estipular que para él no todas las preguntas son claras.

De las mujeres que responden, una de ellas se siente “Bien” porque colabora con el estudio de otra persona.

A una de las mujeres que ocupa un puesto clave le “da lo mismo”, ya que entiende que la realización de esta encuesta nada cambiará en la empresa.

En cuanto a las tres personas que se sienten “Mal”, una de ellas no estipula por qué pero sus trazados son escuetos, realizados prácticamente sin fuerza. Un responsable de área se siente “Mal” ya que considera que la encuesta solicita muchos detalles.

Los distintos puntos de vista respecto a la encuesta responden también a distintos tipos de personalidades. Están aquellos que consideran que van a hacer su trabajo y nada más y los que tienen aspiraciones, que se consideran parte de algo que podría mejorar, necesitan ser escuchados y participar.

4. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, las observaciones y pedidos de documentación realizados, junto con las respuestas logradas en las entrevistas realizadas, se detallan a continuación algunos puntos relevantes a nivel familiar (dentro del ámbito de la empresa), y a nivel organizacional.

4.1. Conclusiones a Nivel Familiar

La perspectiva del dueño impacta en todas las áreas de la empresa. Tanto sus hijas como los colaboradores comprenden que las decisiones finales pasan por él. Además es reconocido en el rubro por clientes y proveedores siendo difícil deslindar su impronta al del nombre del concesionario. El liderazgo de la organización se encuentra centralizado en su figura, más allá de aquellas personas que momentáneamente guíen algún proyecto en particular porque su pericia o conocimiento lo requieran.

No existen indicios de que el fundador desee retirarse ni planificar su retiro. Si bien sus hijas saben que en algún momento será inminente, no realizan ningún planteo ni proponen generar acuerdos para el futuro.

No han plasmado una estrategia conjunta y por ende lineamientos para alcanzarla. Las reuniones familiares surgen cuando hay decisiones que tomar con hechos y situaciones que ya han acontecido, no hay anticipación. De hecho, en cada una de las áreas que tienen a cargo no existe planificación primando el día a día, la operatividad.

En el mismo sentido, no hay un criterio unificado para realizar comunicaciones a los empleados. Cada integrante de la familia comunica (o no) según su criterio al personal que pertenece a su departamento.

Algunos desacuerdos entre los accionistas se dan dentro de la empresa y se ponen así de manifiesto “a los ojos de los colaboradores”. Las discusiones familiares se vuelven materia de conversación por parte de los empleados, generando opiniones, debates y distracciones innecesarias.

Cuando las diferencias demoran en resolverse, el impacto se ve reflejado dentro del ámbito organizacional. Algunas tareas se realizan para luego volver atrás, o directamente los empleados las paralizan esperando indicación concreta.

También existen discrepancias entre las hermanas en cuanto a lo que Recursos Humanos representa o debería representar. Una de ellas no cree en la motivación al personal, ni que debería realizarse actividad alguna para generala. Piensa que es materia exclusiva del empleado y asocia los recursos humanos a la persona que lleva a cabo la tarea.

4.2. Conclusiones a Nivel Organizacional

- Carencia en la conducción o de liderazgo unificado.

Cada integrante de la familia determina las funciones dentro de sus áreas, pero cualquiera de ellos puede dar una indicación a un empleado aun cuando ésta sea contrapuesta a otra indicación ya otorgada.

Pese a estas situaciones tanto la hija mayor como la del medio consideran que, si bien son accionistas, la última palabra la tiene su padre. Es la hija menor quién entiende que debe comenzar a separarse la imagen del padre a la de la empresa familiar.

- Falta de delegación formal.

Así como las hermanas fueron realizando diferentes actividades a medida que el negocio lo requería, los empleados también van llevando a cabo sus tareas en el día a día prácticamente sin inducción alguna.

Al ser personal con determinada antigüedad las socias asumen que ya saben qué hacer, y sólo brindan indicaciones o explicaciones adicionales cuando las tareas se modifican o requieren algún cambio de rumbo por nuevas directivas.

- Insuficiente claridad acerca de las tareas que se realizan en cada sector.

En más de una ocasión se ha visto debatir a las hermanas frente al personal acerca de quién debería realizar cada tarea.

Ejemplos claros son las modificaciones y cargas en base de datos de proveedores y clientes y llamados a los deudores morosos con mayor antigüedad. Quién ostenta la jefatura de las áreas de Proveedores y Cobranzas considera que deberían ser parte de las tareas del departamento Contable.

- Realización de tareas de diversas áreas en cada sector.

Si bien según los resultados de las encuestas, el personal encuestado se muestra bastante conforme con la diversidad de tareas que lleva a cabo, pudo observarse que prácticamente todo el personal administrativo realiza tareas de caja. A cualquiera en el departamento contable pueden solicitarle que registre un comprobante o pague a un proveedor (aún en presencia del personal que se ocupa exclusivamente de estas tareas).

Por otra parte, el recepcionista tiene a su cargo tareas administrativas comerciales, el auxiliar contable realiza también tareas de marketing, y quién se ocupa de gestoría frente a los clientes y los Registros de Propiedad Automotor lleva a cabo además gestiones bancarias.

Estas situaciones son congruentes con la baja de actividad por falta de ventas, generando costumbre en los dueños de entregar cualquier tarea a cualquier colaborador bajo la premisa de que todos tienen tiempo para desarrollarla.

En el taller esta situación no es tan notoria. La última persona que ingresó se ocupa del orden, limpieza, y algunos trabajos pesados. Un empleado se ocupa exclusivamente de la parte eléctrica y mecánica y el jefe de taller que supervisa todo, se ocupa de gestionar las compras de los insumos necesarios para las reparaciones y colabora en las tareas de mecánica.

- Poca claridad acerca de la responsabilidad que atañe a cada sector, en general, y a cada persona, en particular, por las tareas que realizan.

La empresa cuenta con un organigrama desactualizado que no es conocido por todos los participantes. Fue elaborado por una antigua colaboradora que se desempeñaba en el área de repuestos (cobranzas) y realizando encuestas de satisfacción al cliente.

Recién en el año 2018, y como parte del proceso de selección de un auxiliar contable para dos de las empresas del grupo, para la búsqueda de mecánico y de un vendedor de repuestos de mostrador, se confeccionaron algunas descripciones de puestos bajo un mismo formato y consenso con la persona que solicitaba el recurso.

Al momento de ingresar estos colaboradores a la empresa no se realizó inducción que incluyera explicaciones de las tareas que se encontrarían bajo su ámbito, ni tampoco se puso a disposición la descripción de puesto confeccionada.

- Utilización parcial de instructivos o manuales para la transmisión de conocimientos.

La hermana menor ha comenzado a preparar breves y simples instructivos que se encuentran en cuerpos separados y se van reenviando por mail en la medida que surgen modificaciones ya sea en la actividad de gestoría o para las financiaciones de ventas. Se le explica a cada empleado la modificación en la tarea, y en el caso de gestoría se realizan preguntas para ver si el colaborador comprende el cambio.

La hermana del medio prefiere que los empleados se desenvuelvan solos. Sólo les explica el funcionamiento del sistema de gestión y si el empleado llama con una consulta allí sí, interpela y amplía.

En el área contable existen instructivos para tareas impositivas y bancarias para los casos de reemplazos por vacaciones. A principios del año 2019 la responsable contable renunció y dejó un bibliorato armado con una compilación por tema de todas las tareas que sus reemplazos podrían realizar, con explicaciones paso a paso de cómo realizarlas.

- Uso de la comunicación verbal por excelencia sobre otros medios.

No existe un medio unificado para realizar comunicaciones importantes.

Por ejemplo, en los últimos diez años la empresa cerró al menos cinco veces por vacaciones para las dos semanas que incluyen Navidad y Año Nuevo. Algunos empleados se enteraron por su superior, y gestionaron la posibilidad de quedarse trabajando por si surgía algún imprevisto (generando problemas entre las diferentes áreas que no gozaban de este beneficio), y los demás empleados se dieron por notificados por un cartel al lado del reloj donde se marca la asistencia.

Predomina la comunicación informal, tanto entre los dueños hacia los colaboradores como entre los empleados. Si bien es una forma rápida y ágil de comunicar, habilita las libres interpretaciones y su ejercicio en todo el ámbito de la empresa.

- Dificultades entre compañeros.

La cultura refleja el estilo de los líderes. Las mismas dificultades que se presentan entre el padre y sus hijas, y entre las hermanas, se perpetúa dentro de cada área y entre las áreas.

Los inconvenientes entre compañeros se han visto reflejados en demoras en entregas de los trabajos con vencimiento e incluso a discusiones y diferencias frente a los clientes.

Una problemática frecuente se presenta cuando uno de los dueños le solicita a cualquier empleado que le transmita a algún compañero que realice tal o cual tarea. Comienzan en ese momento, en la mayoría de las veces, una serie de desmanes y contestaciones que llevan a un clima no deseado, repleto de comentarios y discusiones innecesarias.

También es recurrente que recursos humanos solicite información acerca de las ausencias o tardanzas a los empleados. Algunos se inquietan ante esta situación y demoran la respuesta, generando dificultades para el área a la hora de liquidar sueldos. Al indagar acerca de las

causas se reconoce que la hermana del medio no está de acuerdo con este tipo de seguimiento, y confirma, que ella los incita a no responder.

- Falta de coordinación de comunicación y tareas entre las diferentes áreas.

No existen flujogramas que describan los procesos y responsabilidades que competen a cada área, tiempos que requiere cada tarea o necesidades de recursos e insumos. Las actividades entre los departamentos fluyen casi por intuición y según la impronta de quien realice la tarea. Tanto el Jefe de Taller como el Responsable de Repuestos están autorizados a realizar compras a proveedores en cuenta corriente. Se ha observado en casos repetitivos en que demoran en entregar la factura al responsable de pagos, retrasando la carga del comprobante, el pago al proveedor, y la registración contable en el período correcto.

Si bien el área impositiva ha armado un calendario mensual de pagos con los montos estimados a abonar, y lo informa a Tesorería con cierta anticipación, en el área de pago a proveedores y gestoría no existe esta previsión.

Semanalmente surge la necesidad de fondos, que puede variar, para realizar trámites ante el Registro Automotor y se notifica a Tesorería en el mismo día. O pago a proveedores acumula cierta cantidad de facturas de algún proveedor principal que vencen ese día y en ese mismo momento lo informa a Tesorería. No existe para el área de Pago a Proveedores un informe o cronograma semanal de pagos.

Estas situaciones se replican por cuanto las visiones del flujir de la información son diferentes entre las hermanas más grandes.

La hermana a cargo de Pago a Proveedores no cree en la necesidad de anticiparse y considera que los fondos deben estar siempre. La hermana a cargo de Tesorería considera que es importante tener cierta previsión y más cuando se trata de montos importantes en los que puede haber cierta demora para gestionarlos.

- Disconformidad de los empleados en distintas cuestiones motivacionales.

Parte del personal se encuentra desmotivado y considera que nada puede cambiar en la empresa.

En el grupo de las mujeres la falta de flexibilidad para tomar decisiones genera también descontentos. Sienten la imposibilidad de desarrollo dentro de la empresa y esto genera falta de interés.

Esta situación se complementa y profundiza con la falta de capacitaciones realizadas por la empresa.

La situación negativa más notoria para el personal es respecto a la cantidad de horas trabajadas. Se consultó sobre este punto en particular, y si bien existen casos aislados que plantean no trabajar los sábados, la mayor disconformidad se halla en la cantidad de horas trabajadas de lunes a viernes y en la falta de flexibilidad cuando se necesitan hacer trámites personales (está permitido realizarlos, pero hay que solicitar permiso y luego devolver esas horas durante otra jornada).

Al dejar en manos de los trabajadores cómo se coordinarán las actividades entre los sectores, se genera malestar. Existen espacios en los que nadie se responsabiliza por las tareas, se suscitan discusiones y falta de comunicación.

Si bien son casos puntuales (hay dos personas que consideran que el trato con los dueños es malo), cada vez que acontece una situación de conflicto el resto de la organización se ve alcanzada, ya sea a través de comentarios que se comparten o el trato acotado y tajante entre estos colaboradores y sus superiores.

En cuanto a los incrementos salariales también hay notoria disconformidad. Si bien todos los sueldos se encuadran bajo el convenio de SMATA-ACARA, no existen, o no se comunican, las reglas acerca de los cambios de categorías o premios que podrían darse.

- Falta de realización de evaluaciones de desempeño y encuesta de clima laboral.

No se llevan a cabo dentro de la empresa ningún tipo de encuestas a los empleados ni a sus jefes.

De esta forma, no se aprovecha la oportunidad de obtener datos relevantes acerca del sentir del personal que podría evacuar sus inquietudes a través del medio correcto generando adicionalmente una ventaja en el manejo de la comunicación interna.

Al no realizar estas actividades, no se puede entonces tomar acciones concretas para mejorar el clima dentro de la organización o evitar que algunas disconformidades generen algún tipo de conflicto.

No se recaban indicadores acerca del rendimiento de los empleados, de la comunicación entre empleados y sus jefes, del cumplimiento y comprensión de las normas y tareas a cumplir dentro de la organización.

No existe en la organización ningún índice que muestre el grado de cumplimiento de los objetivos por empleado. No se encuentran especificados por escrito los objetivos que deben cumplirse para cada puesto.

- Falta de diferenciación entre gestión, eficiencia, y liderazgo.

Los accionistas mantienen una estructura a la que proveen de materiales, indicaciones y herramientas para resolver cuestiones del día a día de manera que todo esté controlado, sin considerar en profundidad los cambios que pudieran producirse, tanto de manera interna como en el entorno.

Generalmente, buscan que todas las tareas sean realizadas en la forma en que ellos indican, sin importar si hay otros modos que permitan reducir costos o faciliten el trabajo de otros colaboradores.

Trabajan en función de la observación y la necesidad diaria, sin elaborar indicadores que sean relevantes para la toma de decisiones dentro de cada departamento.

- Falta de ejecución de tareas por algunos empleados en particular.

Algunos empleados simplemente deciden no realizar algunas de sus tareas, aunque sin tener impacto externo, se genera a raíz de esto situaciones de falta de compañerismo o incompreensión del porqué creando un clima de injusticia para quienes cumplen de manera completa con su deber.

- Existe personal dispuesto a mejorar y crecer.

Pese a todas las cuestiones que no se encuentran programadas o planeadas dentro de la empresa, aún hay personal con ganas de sentirse parte, de mejorar y hacer sus labores de manera más eficiente y ordenada.

Comenzar a hacer pequeños ensayos, motivar a ese personal y tomarlo como ejemplo podría ser el comienzo de una etapa de cambio cultural en la empresa, facilitando así la apertura de aquellos que están descreídos y aletargados.

5. Propuestas de Mejora

5.1. Lineamientos para la Confección de un Protocolo Familiar

Para poder subsanar las dificultades motivacionales y de liderazgo que se presentan en la empresa, se considera necesario previamente obtener el consenso de la familia en las situaciones que hacen al orden y la forma de tomar decisiones.

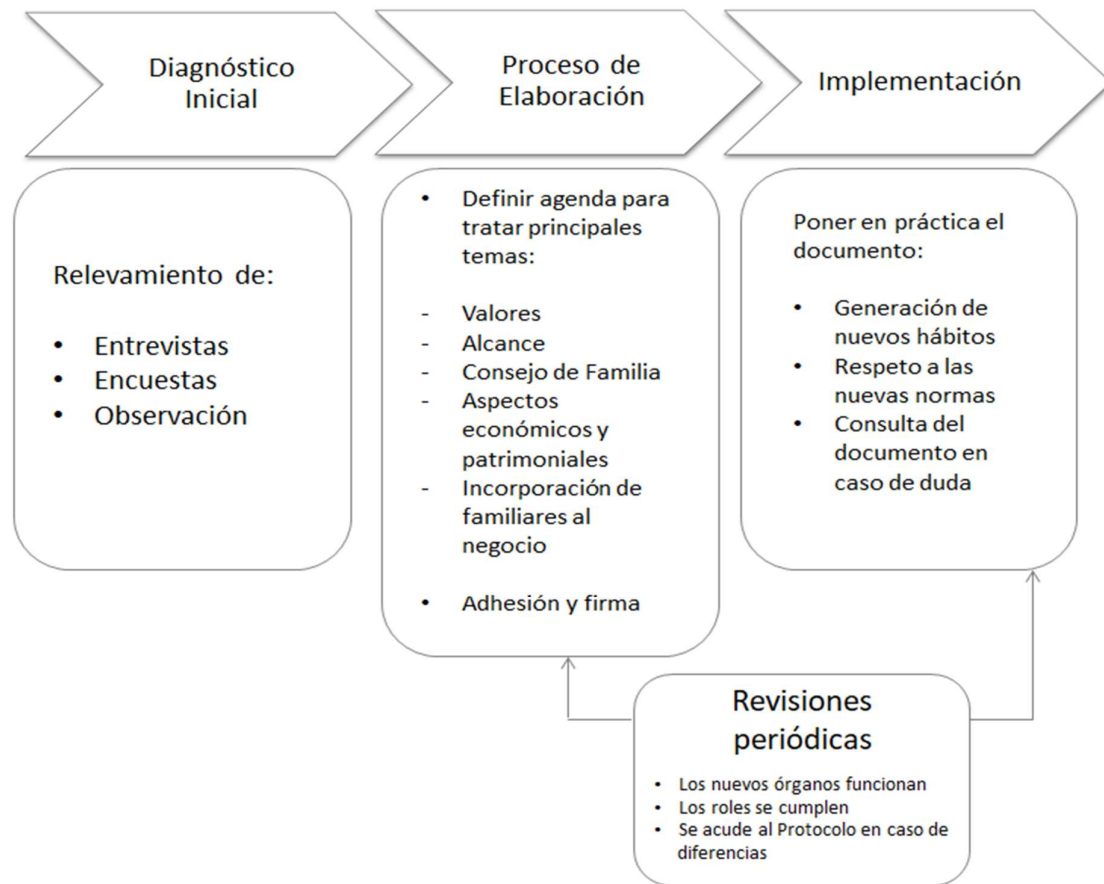
En este sentido, se utilizará el Protocolo de Familia como una herramienta dinámica de planificación estratégica para garantizar la sana continuidad de la empresa familiar y su futuro legado. Su confección será un proceso que permitirá la identificación de los miembros, tanto con su familia como con la empresa, y como todo proceso deberá respetar los tiempos, interrogantes y necesidades de quienes lo atraviesan.

Es preferible generar un contacto inicial con la familia empresaria en el que puedan exponerse los resultados obtenidos de encuestas, entrevistas y observaciones realizadas, para poder sugerir la utilidad que proferiría la confección de un Protocolo como alternativa de solución a los conflictos que se suscitan dentro de la empresa, así como los fines de la continuidad de la misma.

Una vez identificada la necesidad de confección por parte de los integrantes se podrá dar comienzo al trabajo de elaboración propiamente dicho.

Cabe destacar que los tiempos de elaboración dependerán de las disponibilidades horarias de la familia, así como también de la facilidad con la que lleguen a los distintos acuerdos. Podrán establecerse, en etapas intermedias, informes que incorporen el grado de avance en el que se encuentra el proyecto de redacción del Protocolo.

Figura 8. Etapas en la confección del Protocolo Familiar.



Nota. Elaboración propia.

Con el fin de allanar el camino hacia la preparación del Protocolo, a través de las siguientes pautas se buscará obtener un clima basado en el respeto y la tolerancia, que permita conseguir acuerdos que colaboren en la resolución de inquietudes legítimas de la familia, asegurando la continuidad de la empresa del grupo familiar y garantizando el bienestar de sus accionistas y colaboradores.

Con el cumplimiento de estos puntos se procurará garantizar cubrir los puntos mínimos para alcanzar el desarrollo exitoso en la gestión.

El compromiso libre de los socios para la confección del Protocolo será el paso inicial para lograr la unión familiar. Esta unión, junto con los criterios profesionales adoptados en la gestión y dirección de las actividades económicas, permitirá tomar decisiones conscientes que ayudarán a alcanzar las estrategias del negocio generando así mayor integración hacia la tradición y cultura familiar.

- Planificar la agenda de reuniones.

Consiste en fijar día, hora, lugar, asistentes, temas a tratar y pautas para el desarrollo de los encuentros.

En una primera etapa se fijarán reuniones individuales para indagar acerca de los intereses particulares de cada integrante, de cómo son los vínculos entre los familiares y cómo repercuten dentro de la empresa. Es importante dar a conocer a cada integrante el carácter privado de las reuniones para que pueda sentirse a gusto y con libertad pueda expresar lo que considere pertinente.

Se buscará establecer cuál es el sentir del socio fundador y qué espera él y su familia para el futuro de la empresa.

Luego se realizará una reunión general en la que se expondrán las conclusiones del diagnóstico efectuado a través de las reuniones individuales, así como de las entrevistas realizadas y las encuestas a los empleados.

También se explicará cómo continuará el proceso y cuáles son los resultados a los que se espera arribar al cumplir cada etapa.

Cuando por la significancia del tema o ante la falta de consenso se requiera más tiempo, se establecerán instancias adicionales para poder finalizar las etapas con el acuerdo necesario.

Se buscará en esta etapa que cada integrante de la familia se comprometa con los demás en la participación activa para la generación del documento.

Se deberá dejar en claro que los horarios y días de reuniones deben cumplirse, es decir quién ha dicho que participaría deberá honrar su palabra y asistir.

- Búsqueda de los valores que definen la historia familiar.

A través de la visión compartida de los integrantes de la familia se propiciarán los medios para que compartan, debatan y dialoguen analizando las propias experiencias: cómo se creó el negocio, cuándo se incorporó cada uno, que han sentido en cada etapa. Se procurará que encuentren aquellos momentos clave que han compartido, lo que han aprendido en la trayectoria, por qué han persistido, qué es aquello que los une, el punto en común por el cual están juntos.

El punto de vista de cada uno cuenta y es por ello que será necesario promover la escucha activa generando un espacio respetuoso en el que cada uno pueda sentirse libre para opinar, escuchando también a los demás.

Éste será un ejercicio que permitirá a la familia aprender a comunicarse desde otro lugar consiguiendo empatizar a través de aquella historia que los identifica, teniendo en miras siempre el bien común que será la continuidad de la empresa familiar.

Para que la familia logre identificar aquellos valores comunes que los une, el consultor podrá realizar preguntas a modo de guía o asemejar la opinión de uno de los socios a algún aspecto que otro miembro haya mencionado para que así puedan descubrir juntos todo lo que los une. Una vez conseguido el consenso, los miembros de la familia redactarán un texto en el que narren la historia de la familia y de la empresa en el que incluirán los valores que consideren más significativos.

Estos valores serán incluidos en el documento final junto con una breve descripción del significado que encarna cada uno de ellos para los integrantes de la familia. Es de vital importancia el acuerdo que los miembros hagan sobre éstos, ya que inspirarán el Protocolo de Familia y serán la base sobre la cual se fundarán las decisiones futuras.

- Consideración del alcance del Protocolo Familiar.

Los accionistas deberán establecer a qué personas está dirigido, es decir, quiénes están obligados a cumplirlo. Podrán incluirse tanto a los miembros de sangre como a los familiares políticos, accionistas y aquellos que sin ser accionistas trabajan en la empresa.

Dentro de este apartado deberán considerar el modo en que será transmitido a sus descendientes y las pautas que regirán para la permanencia de las participaciones accionarias en manos de la familia.

También tendrán que definir el ámbito económico sobre el cuál recae. Teniendo en cuenta que la empresa familiar posee acciones sobre diversas sociedades, deberán poner en consideración las distintas participaciones que poseen. Podrán prever en esta discusión la incorporación de acciones o participaciones que adquiriesen en el futuro.

- Identificación de funciones y nuevos roles para cada integrante.

Poder debatir acerca de las tareas que actualmente realizan los ayudará a reconocer en dónde están parados, cuáles son los aspectos que no se están llevando a cabo y determinar qué tareas están siendo llevadas cabo con mayor esfuerzo del que realmente requiere por ser realizadas por más de un integrante.

Será en esta oportunidad el momento de hablar de la importancia del socio fundador y de la necesidad de contar con su aporte brindado por la experiencia y trayectoria. En ningún momento se podrá hacer mención a la palabra retiro, se buscará así respetar las emociones y sentimientos de quién fundó la empresa generando mayor aceptación hacia la idea de crear un nuevo rol para él en la empresa. Este nuevo rol debe ser una obra conjunta integradora de la visión de la familia en función de las necesidades identificadas y en el que el fundador pueda sentirse a gusto por poder desarrollar sus destrezas y habilidades.

- Guías para el funcionamiento del Consejo de Familia.

El Consejo de Familia es el que velará por la convivencia familiar a través del cumplimiento del Protocolo. Para alcanzar este objetivo, los miembros que forman parte de la familia tendrán que designar las personas que lo integrarán incluyendo los requisitos que deberán cumplir estas personas para formar parte.

Para llevar a cabo su misión, el Consejo tendrá funciones específicas. La familia podrá establecer las que considere pertinente, aunque se sugiere no omitir toda aquella que esté relacionada con: - cumplimiento de normas del Protocolo y adaptación a nueva situaciones que pudieran surgir; - metodologías aplicables en caso de resolución de conflictos; - elaboración de información sobre las gestiones operativas y resultados del negocio; - planificación de la sucesión; - comunicación de sugerencias por parte de la familia a Directores (en caso de que fueran externos a la familia); - tutela de la información sensible; - requisitos que deberán cumplir los jóvenes para ingresar a la organización; - establecimiento de prácticas laborales dentro del grupo por parte de la familia, sus descendientes o integrantes políticos; - todas aquellas que hagan al funcionamiento en sí del órgano tales como: requisitos para ser presidente o secretario, cantidad de reuniones ordinarias obligatorias, convocatoria a reuniones

extraordinarias (forma, antelación, lugar), forma de debatir o exponer argumentos, votación y adopción de acuerdos, etc.

Para llevar a cabo estas tareas deberán establecer fechas fijas en las que deberán reunirse, así como también cuáles serán los hechos que consideren sean el origen de llamado a reunión extraordinaria.

Los puntos a tratar en estas reuniones serán una oportunidad para que los miembros familiares puedan visualizar en dónde están parados, cómo se está desarrollando el negocio y como están avanzando en función de lo proyectado.

- Condiciones de acceso y trabajo.

Si nuevos miembros de la familia desean incorporarse a la empresa es recomendable que los actuales integrantes fijen los parámetros a los que se atenderán las nuevas incorporaciones. Es deseable que los puestos que vayan a ocupar sean acordes a sus conocimientos y experiencia, requiriendo en caso de ser necesario título habilitante para el desarrollo de la actividad, o antigüedad mínima en puesto similar en otra empresa. La incorporación podrá estar sujeta a aprobación por parte del Consejo de Familia, y se podrá estipular también el cumplimiento de proporcionalidad de las diferentes ramas de la familia dentro de la empresa.

Podrán fijar también condiciones para prácticas profesionales para familiares menores de 21 años, rotación de puestos, y distintas actividades en los niveles operativos de la empresa.

Un requisito recomendable a incluir en este punto es reconocer las necesidades reales de la empresa para cubrir un puesto. Tanto un miembro familiar que desee comenzar a trabajar en la empresa o cambiar las tareas que ya tiene asignadas dentro de ella, deberá velar por que se cumpla esta condición evitando así que la estructura crezca y se realicen tareas que no son necesarias.

Podrá pactarse también, para quienes ya vienen trabajando en la empresa acuerdos en materias de licencias por vacaciones, horarios de trabajo, alcance de sus funciones. De esta manera quedará en claro a qué se compromete cada uno dentro de su rol y hasta dónde puede involucrarse sin entorpecer el trabajo del otro ni generar expectativas acerca de lo que debe y puede hacer.

- Definición de aspectos económicos y patrimoniales.

Si bien las leyes societarias establecen determinadas pautas que deben ser cumplidas, en todo lo que no obstruya a estas normas, el Protocolo podrá consignar acuerdos que faciliten la lealtad y compromiso entre los socios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Tanto si los socios desean distribuir los resultados como reinvertirlos en la sociedad, deberán indicar previamente las políticas a seguir para hacerlo. Establecer pautas claras desde el inicio los ayudará en la toma de decisiones futuras. Deberán indicar también la metodología, criterios y actualizaciones a tener en cuenta en cuanto al pago de honorarios para quienes trabajen dentro de la empresa.

Podrá establecerse en el documento la libertad para el accionista que desee vender su participación y los requisitos que debe cumplir para llevar a cabo la transacción. Se podrá fijar un período razonable para que la participación sea comprada por la misma familia.

Otros aspectos que deberán considerar serán las consecuencias que deriven de un posible divorcio o separación, desvinculación de un familiar empleado, o que preste servicios dentro de la empresa.

Suelen ser conversaciones difíciles ya que implican profundizar en situaciones futuras que en muchas oportunidades ni siquiera se han pensado por ninguno de los posibles involucrados.

Será por demás importante el tacto con el cual se maneje el consultor para llevar adelante este tipo de reuniones.

- Valores y aspectos deseables para empleados y la organización en general.

Junto con los valores de la familia, éstos serán los pilares sobre los que asentarán las actividades en la organización. Los miembros deberán debatir, sugerir ideas y priorizar aquellos que consideran que deben sí o sí formar parte de la cultura de la empresa.

Para facilitar el análisis podrán unirlos a la misión y visión de la empresa, pensando en un escenario futuro y cómo desean alcanzarlo.

Deberán también tener en cuenta el entorno en el que se desenvuelve la empresa y los aspectos que hacen a la Responsabilidad Social, cómo impacta en la ciudad en la que se desenvuelve y en las distintas comunidades y organizaciones con las que se relaciona.

En cada nueva selección de personal deberán utilizarse como guía estos valores. Elegir al candidato que tenga presente los mismos valores facilitará la incorporación y evitará dificultades futuras.

- Posibilidad de creación de nuevos órganos familiares.

Se podrá dejar estipulado cómo proceder en caso de requerir órganos adicionales, que sin tomar parte de las decisiones estratégicas, faciliten el normal funcionamiento de la empresa. Por ejemplo a medida que el tiempo transcurra los integrantes de la familia también lo harán, quedando expuesta la posibilidad de que se incorporen nuevos socios familiares pero que también los actuales sientan la necesidad de cumplir una nueva función dentro del negocio. Dejar asentadas las bases para cuando esto ocurra evitará la imprevisión así como también conflictos posteriores.

Una alternativa viable para las incorporaciones es la creación de un órgano que se ocupe de la formación profesional y personal de las generaciones actuales y futuras. Se trata de un espacio de formación asimilable a una Escuela en aspectos de la Familia Empresaria en el que se podrán prever el desarrollo de actividades integrativas, de formación y de reconocimiento de las distintas actividades que realiza la empresa. Deberá dejarse asentado el proceso en que se elegirán a las personas que estén a cargo de llevar adelante esas actividades, así como también hacia quién están dirigidas y la forma de comunicarlo.

Para los momentos en que los socios actuales definan la necesidad de reformular su rol, si bien tendrán como ejemplo la forma en que ya se ha asignado a su padre, podrá prever la fundación de un Comité Senior en el que puedan incorporarse como asesores una vez que la decisión de no realizar más gestiones dentro de la empresa se haga presente. Será una forma de no perder el vínculo pero también de transmitir los conocimientos obtenidos a través de la experiencia y de dar el ejemplo en el obrar cuando es necesario abrir camino a las nuevas generaciones.

- Adhesión al Protocolo.

Una vez que hayan finalizado las reuniones pactadas y se haya debatido y acordado acerca de todos los aspectos y parámetros a incluir en el Protocolo, se procederá a la redacción del

documento indicando un apartado específico de compromiso y adhesión al mismo y será firmado por todos los integrantes de la sociedad.

Se podrá generar una reunión al efecto para que todos los familiares compartan el momento de la firma y puedan expresar en palabras cómo ha sido la elaboración del documento, contar cómo se sentían antes de redactarlo y qué han aprendido en el proceso de su confección.

Resaltar los cambios, el antes y el después, los ayudará a seguir forjando el camino dentro del cual desean transitar en unión familia y empresa.

Si la familia lo desea, podrá retratar el momento a través de una fotografía y comunicar el acto realizado tanto a integrantes de la empresa como a interesados externos a través de publicaciones en redes o como parte de otros documentos tales como informes de Responsabilidad Social.

- Revisiones periódicas.

A medida que el grupo familiar ponga en práctica los distintos puntos trabajados en el Protocolo, podrá organizar reuniones, encuentros, en los que se prevean evaluar las medidas adoptadas, recopilar resultados obtenidos y establecer si corresponde o no modificarlo.

Como documento vivo que promete llevar a la armonía de los vínculos, debe ser elaborado, cuidado, puesto a prueba, y modificado a medida que la familia detecta nuevas necesidades, o con el fin de anticiparse a posibles conflictos.

El entorno, los interesados en la empresa también pueden cambiar, y por ende los accionistas familiares pueden considerar necesario realizar modificaciones al documento.

Será tarea del consultor externo trabajar en las explicaciones que considere pertinentes para ayudar a la familia a diferenciar este documento, con las ventajas que confiere como herramienta de gestión, de un simple contrato o documento societario.

Asimismo, una vez que el Protocolo se encuentre redactado y firmado por todos los socios, el consultor podrá acompañarlos durante los primeros pasos de su implementación y ayudarlos a identificar así las necesidades y oportunidades de mutación del Protocolo.

Cuando los cambios que se produzcan no sean tan notorios para la familia, o los integrantes no consideren que sea necesario modificar el escrito, se les sugerirá reuniones de lectura de

algunos puntos del documento. Este tipo de reuniones colaborarán en la toma de conciencia con respecto a los hechos que sucedieron durante el año, cómo se resolvieron y si el Protocolo cumplió con su función como guía o ayuda para resolver dificultades. De ese modo, podrán hacerse los interrogantes adecuados para interpretar y comprender la necesidad de incorporar nuevas consignas o no en el documento.

Es otro ejercicio que los ayudará a continuar uniéndose, a compartir los aspectos comunes y sobre todo las diferencias, pero también a visualizar el hecho de que las pautas de convivencia son necesarias para conciliar, establecer prioridades, definir y comprender cuál es el lugar que ocupa cada uno.

Corroborar la internalización por parte de los integrantes permitirá identificar si la familia empresaria ha conseguido incorporar el Protocolo Familiar a su cultura organizacional familiar.

El camino por recorrer es largo y puede suceder que las reuniones se extiendan, que no sea inmediato el acuerdo o compromiso y que se dilate la firma del Protocolo y por consiguiente su aplicación.

Conseguir la aprobación y decisión consciente del fundador será fundamental para garantizar la continuidad de la empresa y obtener un proceso de elaboración de Protocolo con sentido que lleve a la armonía de los vínculos. Tal vez sea necesario para conseguir su aprobación, en primera instancia generar la inquietud en alguna de sus hijas, aquella que tenga más ánimo hacia lo nuevo, con mayor motivación a intentar y aplicar herramientas que faciliten la interacción y que visualice las dificultades existentes con mayor facilidad.

Es necesario que el profesional que acompañe a la familia tenga las habilidades comunicacionales y de mediación suficiente, para poder asesorarlos y guiarlos hacia los pasos que faciliten su convivencia familiar y empresarial en la negociación de los acuerdos que requiera la elaboración del Protocolo.

Una familia unida, que reconoce su pasado y hacia dónde quiere ir, podrá alcanzar las estrategias que potencien sus capacidades, que agreguen valor para sus empleados y los motive para realizar sus labores en el mismo sentido.

5.2. Alternativas de Mejora

Una vez allanado el camino a través de la resolución de los conflictos familiares que supone la confección del Protocolo, podrán implementarse diversas herramientas que faciliten la implementación de las Estrategias de Recursos Humanos.

- Reuniones de socios.

Generar un espacio de diálogo abierto, sincero y claro, en el que se puedan preguntar cómo creen que es el sentir del personal en cada uno de los aspectos tratados de la encuesta. Como punto de inicio se revelarán los resultados generales de las encuestas, sin hacer menciones individuales, y a través de preguntas se intentará guiarlos para saber qué les genera el tomar conocimiento de estas cuestiones.

Establecer reuniones mensuales de una hora en la que puedan plantear las problemáticas que se presentan dentro de cada una de las áreas y entre las áreas, proponer alternativas de solución y comprometerse al cumplimiento de lo acordado.

A fin del involucramiento de todos los socios se sugiere llevar libro de reuniones en el que se incorporarán las minutas de cada reunión con los puntos relevantes tratados y las conclusiones a las que se arriben. Cada minuta deberá ser firmada por todos los asistentes a fin de generar compromiso e involucramiento en las decisiones tomadas en conjunto.

- Creación del departamento de Recursos Humanos.

La familia deberá planificar cuáles serán los aspectos a cubrir con la creación del departamento, así como la forma de comunicar al personal existente cuáles serán las funciones de la persona que se desarrolle en él.

Se sugiere contratar una persona egresada de la carrera en Licenciatura en Recursos Humanos que posea aptitudes de comunicación para poder trabajar mano a mano con los dueños. Será deseable que cuente con aptitudes que permitan motivar a la familia para que, como líderes desarrollen habilidades de Recursos Humanos.

Esta persona podrá estar a disposición para cuestiones problemáticas que se presenten en ocasión de trabajo, realizando las preguntas adecuadas para que los colaboradores encuentren soluciones.

Podrá presentar informes mensuales en los que se incluyan: - índices de ausentismo; - promedio de tiempo para alcanzar objetivos; - accidentalidad laboral; - formación y capacitación.

Se considera una alternativa viable que la persona que realiza el seguimiento de novedades y liquida sueldos continúe realizando esas tareas dentro del área de la Administración Central.

Es conveniente que la persona contratada para el nuevo puesto cuente con la energía y tazon necesarios para ocuparse del seguimiento y acompañamiento en todas las propuestas de mejora que se definen a continuación y aquellas que puedan devenir con el transcurrir de su implementación.

- Confeccionar el organigrama de la empresa y manual de funciones.

Deberá reflejar la estructura que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Manteniendo en la cabeza de la empresa al dueño, pero ya no como quién indica las tareas, sino como un asesor que observa y asesora. Comenzar a pensar en su sucesor, como líder que comunica, de una manera nueva.

El objetivo de este nuevo documento será poder identificar claramente las responsabilidades dentro de cada área así como el flujo de la comunicación formal. Esta distinción deberá ser clara para los socios pero también será un marco para los colaboradores, pudiendo reconocer así a su jefe directo y cuál es el ámbito en el cuál deben desenvolverse.

- Elaborar descripciones de puestos de trabajo.

En conjunto con la persona responsable de Recursos Humanos, cada jefe de área deberá consignar las tareas más relevantes de cada colaborador, estipular los conocimientos básicos que debe poseer esa persona para desarrollar su puesto, así como también indicar de quién depende, ante quién responde y si posee o no personal a cargo.

De este modo podrán clasificarse los puestos que existen dentro de la organización por nivel jerárquico, por formación requerida, por los recursos que maneja o cualquier otro tipo que facilite las selecciones de personal que sean necesarias realizar en el futuro.

Es importante, previo al diseño de las descripciones, realizar un relevamiento con los empleados. Así se podrá identificar en concreto aquellas tareas que se repiten en cada puesto,

o se logrará conocer cuál es la creencia actual de los colaboradores, y de este modo se conseguirá trabajar más profundamente en aquellos casos que sea necesario desarraigar prácticas que se vienen realizando erróneamente desde hace años.

Las descripciones serán susceptibles de ser acompañadas con una presentación en Power Point que facilitarán la inducción de cada colaborador, o la explicación de nuevas formas de hacer las tareas. Luego de realizar preguntas para verificar la comprensión de lo explicado, el colaborador deberá firmar la Descripción.

No se ve como opción en el corto plazo continuar desvinculando personal, por lo que los colaboradores actuales deberán re-aprender a realizar sus tareas. De todos modos quedarán asentadas las bases para nuevas contrataciones.

Todas las descripciones serán compiladas dentro del manual de funciones guardando coherencia entre sí, con un lenguaje sencillo y claro.

- Reasignación de puestos a departamentos.

Los integrantes de la familia deberán, a conciencia, luego de haber diseñado el organigrama y visto el panorama general del flujo de las tareas, establecer las funciones deseadas dentro de cada departamento de tal manera que se simplifiquen los trabajos y fluya adecuadamente la información.

Como paso inicial, y previo acuerdo con los socios, se sugiere una modificación para las áreas de cobranzas y pagos. Centralizar ambos bajo la tutela de la Administración Central dependiendo del área de Tesorería.

De esta forma podrá establecerse un lineamiento único a seguir por todas las cajeras y cobradoras. Si bien las modalidades de cobro continuarán siendo estipuladas por los responsables de las áreas comerciales de ventas y posventa, en lo que refiere a periodicidad de rendición de cuentas y modalidad de cobro deberán responder ante la Tesorera.

La modificación en Pago a Proveedores será sustancial ya que permitirá coordinar la elaboración de informes con la programación de pagos para darle continuidad y anticipación necesaria al flujo de pagos.

- Programa para contrataciones.

Para conocer los pasos a seguir en cada instancia de contratación será conveniente establecer un plan a modo de guía.

El mismo debería incluir el procedimiento a cumplir dentro de la organización con anterioridad al inicio de la selección, la modalidad de búsqueda según el puesto que se trate y los requisitos a cumplir por cada candidato (que deberán ser acordes a las descripciones de puestos desarrolladas previamente).

Podrán quedar consignadas también cantidad y tipo de entrevistas a realizar, el tipo de preguntas a practicar y relevamiento de las entrevistas.

Una vez que el candidato sea contratado, será admisible que se integre a sus funciones y compañeros en distintos períodos de adaptación para que pueda cumplir con los objetivos que se planteen en el momento de su incorporación.

- Realizar encuestas de clima laboral.

Pueden ser llevadas a cabo de manera interna o externa (a través de una consultora), de manera bianual. Actualmente existen aplicaciones y páginas de internet que facilitan la confección y envío de formularios y preguntas, y la consiguiente recopilación de los resultados. Recursos Humanos podrá guiar las encuestas y ayudar a los colaboradores a responder las inquietudes. Las encuestas deberán ser anónimas y los dueños deberán mantener una escucha activa hacia las respuestas para poder implementar mejoras que generen cambios sustanciales en el sentir de los empleados.

Los puntos a tratar podrán poner foco en al menos estos aspectos: - relación del colaborador con el equipo y sus compañeros; - relación del colaborador con su jefe directo; - espacios de trabajo y recreación; - capacitaciones recibidas para realizar las tareas.

Con los resultados obtenidos se podrá también detectar la necesidad de capacitaciones en materia de liderazgo, recursos humanos, gestión del tiempo.

- Diseñar e implementar evaluaciones de desempeño.

Los socios, con colaboración de la persona a cargo de Recursos Humanos, deberán establecer cuáles serán los puntos relevantes a incluir en la encuesta.

Se sugiere tener presente aquellas cuestiones que son de primordial importancia, o que se encuentran estrechamente relacionados con los valores o visión establecidos por los accionistas.

A modo de ejemplo, podrían indicarse: - productividad y calidad de trabajo; - asistencia y puntualidad; - compromiso con la resolución de dificultades; - trabajo en equipo; - orientación al cliente interno y externo; - proactividad/autonomía; - flexibilidad e innovación; - comunicación eficaz; - compromiso con la cultura organizacional.

Cada colaborador tendrá una hoja de auto evaluación de desempeño que responderá, y por cada uno de ellos se entregará una hoja a su jefe inmediato para que complete con lo que considera pertinente acerca de ese empleado en particular.

Luego de un tiempo prudencial, se programarán reuniones entre cada jefe y cada empleado para que compartan los resultados a los que arribó cada uno. A partir de las diferencias obtenidas se espera que se genere un ida y vuelta de comunicación para pactar nuevos objetivos y compromisos.

- Establecer procedimientos escritos para tareas rutinarias.

Cada trabajo que sea repetitivo deberá estar programado en instructivos que sean accesibles y de fácil lectura para el personal que debe llevar a cabo la tarea. Tendrá el lenguaje específico que utiliza cada área, y en caso de ser necesario, deberá ser acompañado por flujogramas con imágenes agradables y sencillas que faciliten la comprensión del texto.

Para aquellos casos en que la labor requiera mayor análisis o el trabajo sea complejo, podrán definirse equipos de trabajo con los participantes para debatir y discutir acerca de las distintas posibilidades de resolución. Esto permitirá generar confianza dentro del equipo de trabajo, entender la posición de los compañeros, y generará flexibilidad para tomar decisiones.

Se podrán realizar reuniones semanales dentro de cada área para que en períodos de no más de 15 minutos cada empleado pueda describir en qué situación se encuentra, si tiene dificultades que no puede resolver o simplemente pueda expresar algo de lo acontecido durante la semana.

- Reuniones mensuales intergrupales.

Deberán ser coordinadas por un área diferente cada mes. El objetivo será comentar en qué consiste en líneas generales su trabajo, con quiénes se relacionan dentro y fuera de la empresa y por qué, qué dificultades se les presenta en el día a día ya sea por cuestiones internas o externas. Se procura con estas reuniones iniciar un diálogo entre las áreas que permita, luego de varias sesiones, generar el circuito de comunicación necesario para que cada sector se sienta libre de plantear qué necesidades tiene respecto a otros sectores.

- Comunicación interna.

Unificar criterio y modo de realizar comunicaciones que sean para todos los empleados.

En cada ocasión que la gerencia desee comunicar algún evento o circunstancia, por ejemplo notificaciones acerca del horario laboral en jornadas no laborables o feriados por ley, deberá enviar un Comunicado Interno vía email o WhatsApp si el empleado admite esta posibilidad.

También podrá utilizarlo para informar cualquier evento u obra de la cual la empresa sea partícipe, relatar acerca de nuevos medios de comunicación, o nuevos productos que la empresa ofrezca.

- Agenda de capacitaciones.

En concordancia con los socios, y previo relevamiento de las capacidades del personal, junto con los conocimientos requeridos para el desarrollo del puesto, establecer un cronograma que considere la importancia y urgencia de las necesidades de capacitación del personal a cubrir.

Contratar cursos, desarrollar capacitaciones internas, promover la capacitación continua, la cultura del aprendizaje y el conocimiento.

Anexos

I. Anexo Encuesta Prueba Piloto

1 - ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Menos de 5 años

Entre 5 y 10 años

Más de diez años

| |
|--|
| |
| |
| |

2 - ¿En qué sector de la empresa trabaja?

3 - ¿Siempre se desempeñó en ese puesto?

4 - ¿Cuáles son sus principales tareas?

5 - ¿Se siente a gusto realizando estas tareas?

6 - ¿Existe un manual de procedimiento o instructivo que establezca como proceder en cada función que realiza?

7 - ¿Quién imparte las indicaciones de las tareas a realizar?

8 - ¿Se siente a gusto con esta forma de trabajo? ¿Por qué?

9 - ¿Qué sugerencias haría al respecto a sus superiores?

10 - ¿Cómo es el trato con sus compañeros de trabajo?

11 - ¿Qué sugerencias haría para mejorar el compañerismo?

II. Anexo Encuesta Definitiva

Encuesta definitiva

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca de algunas cuestiones inherentes al funcionamiento de la empresa respecto a los diversos temas que se mencionan en la misma.
 La ENCUESTA es CONFIDENCIAL, sus respuestas no serán informadas a los dueños de la empresa. Las conclusiones que surjan de ella serán utilizadas para realizar propuestas de mejoras.

A) Marque con una cruz la respuesta correcta

1 - Sexo

Femenino
 Masculino

| |
|--|
| |
| |

2 - ¿En que rango se encuentra su edad?

Entre 18 y 30 años
 Entre 30 y 40 años
 Entre 40 y 50 años
 Entre 50 y 60 años
 Más de 60 años

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

3 - ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Menos de un año
 Entre 1 y 5 años
 Entre 5 y 10 años
 Más de 10 años

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

4 - a) ¿En qué sector de la empresa trabaja?

Administración
 Repuestos
 Taller
 Ventas
 Otros (indique cuál)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

4 - b) ¿Tiene conocimiento pleno de todas las tareas que debe realizar?

Sí
 No
 No sabe

| |
|--|
| |
| |
| |

4 - c) Al ingresar a su puesto de trabajo, se le asignó un detalle de las tareas que debía realizar?

Sí
 No
 No sabe

| |
|--|
| |
| |
| |

B) Responda según lo indicado

5 - En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el valor con el que menos se vea identificado y 5 el valor con el que más se encuentre identificado) dentro de qué área considera que se encuentran las tareas que realiza dentro de la empresa?
(Pregunta de respuestas múltiples)

| | |
|---------------------------------------|--|
| Atención al cliente | |
| Cobranzas | |
| Compras | |
| Contaduría | |
| Gestoría | |
| Impuestos | |
| Limpieza y orden en general | |
| Pago a Proveedores | |
| Recepción | |
| Recursos Humanos | |
| Repuestos - Ventas / Facturación | |
| Servicios posventa | |
| Taller - Orden y limpieza | |
| Taller - Reparaciones y mantenimiento | |
| Tesorería | |
| Ventas - 0 km - Usados - Otros | |
| Otras (detalle cuáles) | |

.....

6 - ¿Siempre se desempeñó en ese puesto? (si su respuesta es "No", escriba en qué puestos trabajó)

| | |
|-------|--|
| No | |
| Sí | |
| NR/NC | |

.....

7 - ¿Existe un manual de procedimientos o instructivo que establezca cómo hacer con las tareas que realiza?

| | |
|-------|--|
| No | |
| Sí | |
| NR/NC | |

8 - En una escala del 1 al 5 (siendo 1 "completamente en desacuerdo" y 5 "completamente de acuerdo") indique con un número cuánto está usted de acuerdo en que se utilicen manuales o instructivos para realizar las tareas. Describa el por qué de su respuesta.

¿Es necesario establecer manuales?

.....

¿En qué área trabaja usted? (Responda brevemente)

.....

9 - Con un número del 1 al 5 (siendo 1 "completamente en desacuerdo" y 5 "completamente de acuerdo") indique quién imparte las indicaciones acerca de las tareas que usted debe realizar.

| | |
|-------------------------|--|
| Compañero de trabajo | |
| Dueño | |
| Jefe o supervisor | |
| Otros (indique quiénes) | |

.....

10 - Teniendo en cuenta la forma en que se imparten las indicaciones, labores o tareas de la siguiente lista, indique con una cruz aquellas que usted considere que es la forma en que se realiza (pregunta de respuestas múltiples)

| | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Muy malo |
|--|-----------|-------|---------|------|----------|
| Claridad | | | | | |
| Colaboración en el seguimiento de la tarea | | | | | |
| Coordinación con clientes/proveedores/terceros | | | | | |
| Coordinación con compañeros u otras áreas | | | | | |
| Coordinación de tareas entre los sectores | | | | | |
| Flexibilidad para tomar decisiones | | | | | |
| Orden | | | | | |
| Planificación de las tareas en su conjunto | | | | | |
| Plazos para cumplir las tareas asignadas | | | | | |
| Trato | | | | | |
| Otros (¿Cuál/es?) | | | | | |

11 - En una escala del 1 al 5 (siendo 1 "Ninguna" y 5 "Todas")

qué número le asignaría a las decisiones que usted puede tomar en relación a las tareas que realiza en su puesto?

12 - ¿Cómo se siente en cuanto a la respuesta brindada en la pregunta 11?

| | |
|--------------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Bien | <input type="checkbox"/> |
| Bien | <input type="checkbox"/> |
| No me afecta | <input type="checkbox"/> |
| Mal | <input type="checkbox"/> |
| Muy mal | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

13 - ¿Cómo es el trato laboral con sus compañeros de trabajo? (indique con una cruz)

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| No me interesa el trato | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |
| Muy malo | <input type="checkbox"/> |

14 - De la siguiente lista, indique en una escala del 1 al 5 las opciones que considere más asociadas a la respuesta brindada en el punto 13. (Pregunta de respuestas múltiples)

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Cantidad de horas compartidas | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Diferencias en el trato | <input type="checkbox"/> |
| División de tareas | <input type="checkbox"/> |
| Personalidad | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidades asignadas | <input type="checkbox"/> |
| Otras (indique cuáles) | <input type="checkbox"/> |

15 - Indique con una cruz cómo se siente respecto a los distintos puntos que se detallan: (Pregunta de respuestas múltiples)

| | Excelente | Muy Bien | Bien | Regular | Mal | Muy Mal |
|--|-----------|----------|------|---------|-----|---------|
| Cantidad de horas trabajadas | | | | | | |
| Cantidad de tareas realizadas | | | | | | |
| Capacitaciones realizadas por la empresa | | | | | | |
| Coordinación de tareas con compañeros y pares | | | | | | |
| Desarrollo de carrera | | | | | | |
| Diversidad de tareas realizadas | | | | | | |
| Espacio físico en el que trabaja | | | | | | |
| Espacio para recreación (comedores/baños/otros) | | | | | | |
| Forma en que se comunican las tareas | | | | | | |
| Herramientas disponibles para realizar su tarea | | | | | | |
| Incrementos salariales | | | | | | |
| Recursos y materiales con los que cuenta para trabajar | | | | | | |
| Tecnologías que puede utilizar para desarrollar sus tareas | | | | | | |
| Trato con compañeros | | | | | | |
| Trato con los dueños | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 - ¿Cómo se sintió respondiendo esta encuesta? | Excelente | Muy Bien | Bien | Me da lo mismo | Mal | Muy Mal |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

¡Muchas gracias!

III. Anexo Transcripciones de Entrevistas Realizadas a los Socios

Hija mayor

1 - ¿Cuándo te incorporaste al negocio? ¿Cómo fue el ingreso? ¿En qué área/s de la empresa?

Me incorporé cuando tenía 18 años (1984) pero el año 1992 fue clave. Me sumé cuando tomamos la concesión de una importante marca. Ingresé en pago a proveedores, demandas judiciales a clientes y con ello la auditoría de los deudores. Trabajaba en conjunto con la abogada, que actualmente trabaja con nosotros. Esa actividad me llevó a trabajar directamente las funciones financieras, se fue dando, unificando con el transcurso del tiempo. Así me convertí en la tesorera de todas las empresas del grupo. Pero también hacía el IVA y cumplía funciones contables. Hice de todo.

Eso me llevó a trabajar en recursos humanos, para poder organizar a partir de la auto-organización, o sea, estamos hablando del mismo orden de cosas.

Y a medida que el contador que había contratado mi papá se fue retirando de la empresa me fue fácil ir incorporando. Yo creo que elegí la carrera de Contador para poder ayudar a mi familia con el negocio.

2 - ¿Qué significa trabajar en una empresa familiar?

Es un compromiso ineludible con sentido de pertenencia total. Existe la responsabilidad de compromiso para con uno mismo y para con la gente que te rodea.

No se hace por el dinero, es vocación. Tampoco es por la actividad o el rubro, hubiera participado cualquiera fuera el rubro. Aunque ser mujer en un rubro de hombres no es fácil.

La empresa familiar brinda mucha más satisfacciones que lo que sería trabajar por mi cuenta. Si bien yo ingresé y es lo que quiero para mí, no considero que sea obligatoria la continuidad de mis hijos, no trabajo para la posteridad.

Por los proyectos que he propuesto y se han llevado a cabo me siento muy satisfecha, y en cuanto a los que no tuve aval para hacerlos tuve que entender que no es solo mío el negocio, comprender que esto es una convivencia con otros socios, que son mi familia.

3 - ¿Cuáles fueron los mayores desafíos desde el ingreso hasta ahora?

Creo que lo central y crucial es conseguir la unificación de objetivos. Cuando no trabajamos en el cumplimiento de un objetivo común o problema que se presenta entramos en un punto crítico.

No tengo problema en delegar, confío en que la persona a la que le asigno el trabajo lo va a hacer bien. Con los recursos humanos siempre me fue bien. Siempre traje a los más destacados: desde mi esposo, que fue gerente de ventas, hasta mi mejor amiga, que fue la contadora del grupo durante 12 años. Y los empleados administrativos que traje siempre brillaron, no importa en qué sector ingresaron. Me considero una buena capacitadora.

4 - Recursos Humanos depende de tu gerencia, ¿siempre fue así? ¿Los demás sectores o dueños tienen injerencia dentro de esta área?

Mi función siempre fue conseguir los mejores para poder dárselos a otros. Me baso en elegir el personal idóneo, no me interesa tener personal temporario, quiero que la persona decida quedarse en la empresa.

A veces se contrató discrecionalmente "a dedo", estoy completamente en contra de esta forma de contratación.

Los contadores se formaron acá adentro y las amistades que ingresaron fueron por capacidad. Pero a veces tengo que poner un techo a los recursos, sobre todo cuando la gente es muy capaz y puede más que yo. Me refiero a que algunos empleados realizan análisis y trabajos que hay que darles seguimiento, y yo estoy en la actividad diaria y a veces no llego a ver ese trabajo.

Trabajo con el calendario en la mano, viendo qué hay que pagar y cómo vamos a hacerlo.

5 - ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta este sector?

El hastío de los recursos, se avejenta. La gente no se supera, nunca está conforme. Se cree que tiene que tener todo asegurado y si bien se trata de protegerlos siempre se siente en desventaja, pero eso es del ser humano en sí, no sólo de los recursos humanos de la empresa.

No soy comercial, me siento identificada con lo que hago en la empresa. Voy a buscar el negocio, pero el corporativo. El edificio se terminó y se puso en marcha gracias a mis gestiones, a los recursos que contraté para llevarlo adelante, lo mismo el hotel y el alquiler del

predio de Concordia. A ver, soy la administradora de los recursos, en cuanto intento preservar la "salud societaria", los libros societarios al día, las calificaciones crediticias a disposición, para cuando se necesiten para llevar adelante los negocios esté todo listo y no se pierdan oportunidades.

La mayor dificultad o desventaja a la que me enfrento es la desautorización o falta de reconocimiento a los consejos, que obviamente doy porque considero es para bien de las sociedades. Pero no puedo tomar decisiones sola, por ejemplo la concesión que tuvimos durante 20 años la busqué yo, la armé con mi marido y la presentamos. Papá decía que no íbamos a poder.

Se trata buscar consenso pero la palabra final la tiene papá. En definitiva, si bien todos somos socios y tenemos nuestra participación accionaria, el dueño, el que hizo el negocio, el que supo cuándo y cómo comprar y vender, el que se arremangó, es papá.

Todas las decisiones terminan manejándose bajo este criterio. Pero las destrezas son limitadas y yo sé llamar al que sabe. Por eso creo que la mayoría de las veces no tuve que trabajar dos veces.

6 - El plantel tiene en promedio una antigüedad mayor a 10 años, ¿a qué motivo pensás que responde esa antigüedad?

La antigüedad es un problema, tendría que haberse interrumpido. La empresa tiene un ciclo, y creo que ya llegó a su punto máximo, las personas que la integran también.

Hay costumbrismo, aparte acá pueden dirigirse personalmente a los dueños, es una facilidad con la que cuentan. Pero cuando la respuesta de arriba es un no (que a veces cuesta decirlo) hay desplantes, desprecio.

Por qué se quedan, es una decisión de ellos y no puedo hablar por ellos.

Pero sí puedo decir que los titulares tenemos aversión al cambio. A veces se presentan distintos problemas o dificultades a los que enfrentarse, y entre medio está la decisión de desvincular a una persona. Uno no quiere tomar esa decisión en medio de otros problemas, es generar un problema adicional. Se tapa entre medio de la crisis el problema del recurso antiguo.

La empresa se encuentra en un ciclo de envejecimiento y el recurso también, envejecemos todos juntos.

Así como hubo desvinculaciones justificadas, porque valía la pena que fuera así, existieron motivos para hacerlo, también hay desvinculaciones sin causa: "es la ley de la vida", es crudo pero es así.

Esta empresa no planifica y sin planificación es imposible saber cómo se sigue.

A veces existen objetivos particulares desconocidos, entonces no sabés a dónde vas o lo que estás haciendo.

Nuestras empresas son sociedades anónimas con un solo dueño, entonces yo estoy acá como si fuera una empleada, ahora ya lo entendí. Es su cabeza, su empresa. Y no me molesta trabajar con mis empleados como un par.

7 - ¿Se realizan actividades para lograr el cambio de actitud que se espera del personal o para que no envejezca?

No se desarrolla ninguna actividad de estimulación. Lo haría, despedidas de año, actividades integrativas como las que tuvimos en Funes, con coaches y juegos. Creo que tener un psicólogo en la empresa para los empleados sería fundamental. Pero las dificultades no lo permiten, no estamos distendidos para implementarlo. Además no tengo la autorización para hacerlo, a la desautorización de papá no me someto más.

8 - Si pudieras, ¿modificarías alguna actividad en el sector? ¿En el negocio?

Lo tengo en desarrollo, es un signo de pregunta, una inquietud. Es una idea en elaboración pero no es para declararla porque no sé si la voy a poder plasmar. Pero sí quiero lograr mayor eficiencia.

Creo que no es culpa de los recursos que estén trabajando de esa forma, tiene que ver con la situación en general. Por ahí uno intenta motivar desde un lugar cuantitativo y así y todo no se logra flexibilizar. El personal se encasilla, tampoco se predispone al cambio y a la mutación de tareas.

Pasa en los equipos, hay que aceitarlos para que funcionen así, y ese sería mi objetivo.

En el horizonte creo que tenemos que lograr una transformación antes del declive de la empresa. Si pudiera cambiar de rubro elegiría el inmobiliario, es más sencillo para una mujer. Aparte ahí sí podría realizar proyectos inversión, planes de negocio. En el rubro automotor no existen planes de negocio.

9 - Si tuvieras que hablar de logros, alegrías, satisfacciones ¿cuáles serían?

Haber iniciado negocios con las principales marcas automotores, hacer construir un edificio y poner en marcha el negocio, gestionar los recursos financieros para poder construir el hotel. Elegir al mejor personal administrativo. Creo que gran parte de estas actividades no se hubiesen podido lograr sin mi intervención y eso también me ayuda a sentirme parte de esto, que mi actividad suma en el negocio. Así como sumaron las personas que elegí y ya no están y las que siguen trabajando al día de hoy.

Hija del medio

1 - ¿Cuándo te incorporaste al negocio? ¿Cómo fue el ingreso? ¿En qué área/s de la empresa?

Empecé a trabajar a los 18 años, cuando terminé el secundario. Un 2 de enero de 1987. Fue por voluntad propia, quería trabajar. Empecé haciendo trámites bancarios.

2 - ¿Qué significa trabajar en una empresa familiar?

Para mí es una opción de vida, una elección de lo que quería para mí. Y significa hacerse cargo de lo que uno elige, porque es familiar, no es propia. Y juegan cuestiones económicas y emocionales y esas las traés. Y está permitido y se acepta, se convive con lo emocional.

3 - ¿Cómo se toman las decisiones dentro del negocio?

Se toman unilateralmente por cualquiera de los integrantes y es la ley del más fuerte. Pero salvo por el dueño, porque es familiar pero hay un dueño. Entonces va cambiando el protagonista y alguien cede. Hay una puja de poder y alguien siempre cede y por eso el otro logra la decisión. Salvo cuando decide el dueño y ahí se hace lo que él dice, porque él creó la empresa.

Y tiene que ser así, porque alguien tiene que conducir y no hay gente que quiera asumir esos roles. Hacen falta locos.

4 - ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes que tuviste que tomar dentro del negocio?

Nunca ir en contra de mis convicciones y dándole tiempo a las cosas, porque requieren tiempo.

A pesar de algunos caprichos tuve que ceder, dejar ir, porque te das cuenta que no es para uno.

Mi decisión no es trascendente, con perseverancia en el día a día, tenacidad, venir siempre por decisión propia y contenta, teniendo buen trato y ocupando las horas, entonces algo tiene que suceder y ahí se da la continuidad.

Se ha trabajado silenciosamente en equipo y cada uno en su rol. Mi rol es aceptar. Después buscar el lado bueno.

Todo es una elección. Si no es con ganas pasás a ser un fracasado porque tenés que formar parte en algún lugar, ya sea en una empresa de familia, en tu empresa, tu consultora, hacerlo con ganas te lleva a formar parte.

No soy de cambiar las cosas, de lo que hay, hay que mejorarlo. Se trata de buscar la eficiencia.

Si no hay descontrol no te das cuenta si hubo eficiencia, porque el descontrol te muestra el error y ahí se ve si se puede hacer mejor.

5 - ¿Cómo se asignan las tareas al personal? ¿Quién da las indicaciones?

A mí me tocó lo que no le gusta a nadie, tengo el eje en cobranzas y en la venta de repuestos.

En el área de cobranzas prima la decisión del dueño y de mi hermana menor, ellos decidieron financiar y en función de eso se trabaja. Por suerte las herramientas tecnológicas te permiten hacer los cálculos.

Todas las etapas de indicaciones ya están superadas. Cuando me asignan a alguien nuevo sólo tengo que capacitar para que aprenda el sistema. Después de eso ya está, es rutinario. No necesito charlar demasiado, porque si hay que hablar demasiado es porque hay un proceso que no está claro y ahí me rompo la cabeza para solucionarlo.

Para mí es más fácil cambiar el sistema que hacer entender a la gente.

El sistema tiene que usarse en función de facilitar la venta en el mostrador, es un trabajo en equipo de todos los que registramos en él. Pero a la vez tiene que servir a la venta, a la gestión y a la contabilidad, la misma plataforma para todos. Tenemos que aprovechar las ventajas del

sistema, pero hay que comunicarnos entre nosotros. A mí me gusta hacer prueba y error, cambiar algo y esperar a que la gente llame y me cuenta su reacción o lo que no entendió.

6 - ¿Estás conforme con la manera en que se realiza esta actividad?

Estoy muy conforme en cómo se realiza el trabajo pero hay un punto que no sé cómo abordar.

El inventario, es mi punto débil y no me siento capacitada, no me da la cabeza.

Hace muchos años, cuando no éramos tantos, reemplazaba a mi hermana mayor en la caja y nunca me daba. La partida doble no es lo mío, ella venía y en un par de vistazos lo resolvía.

Así que prefiero que lo haga otro, no quiero aprender en un curso y no tengo problema en que otro lo haga. El estudio (estudio contable) me hizo perder mucho tiempo, estuve varios días para una Navidad, yo la dueña, trabajando en el inventario.

7 - ¿Cómo responde el personal? ¿Esperarías que actúe de manera diferente?

Con repuestos y cobranzas estoy 99% conforme. Lo mío consiste en ver la registración. Entro al sistema y veo cuántos recibos y facturas se hicieron. Los sábados no hay venta, este sábado se vendieron \$10.000.- en dos facturas. Pero para mí no es justificativo para que no se trabaje ese día. Ya lo voy a revertir, algo vamos a hacer, me gusta ir por más. Porque si fuera por los empleados no trabajaríamos los sábados porque no se vende, o trabajaríamos menos horas porque a última hora no viene nadie.

8 - ¿Se realizan actividades para motivar al personal?

No creo en las motivaciones ni en la solidaridad ni en la caridad. Si alguien lo lidera no me niego. Pero no voy a liderarlo yo porque no creo en eso. Cuando uno tiene una entrevista de trabajo son dos partes, y uno pacta un precio, y en esto está todo. Como empleador a mí me corresponde dar la herramienta y pagar el sueldo.

Que la gente se ocupe de inventar algo y motivarse. Yo no tengo por qué saber todo, de eso no creo y no sé.

Mi solidaridad está en el 931. De todas maneras no seríamos quienes somos si no tuviéramos empleados. El empresario no es policía, o sea, no tiene que vigilar todo lo que hace el empleado, es dador de trabajo.

9 - Si tuvieras que cambiar algo dentro de la empresa, ¿qué sería?

No cambiaría demasiado. Usaría los recursos, hay que hacerlos productivos. Activaría sectores. En particular los recursos humanos, para que entendamos entre todos que esto es un equipo de trabajo donde no somos todos iguales pero si cada uno cumple bien su rol se puede convivir y no toda la culpa tiene que ser del otro.

Tiene que funcionar como un sistema, con roles distintos que se relacionan entre sí. Es una cuestión de comunicación, a veces necesito información sobre un convenio y por cada empresa tengo una persona diferente que se dedica a los recursos humanos, y tengo que hablar con cinco personas distintas, y a veces no saben y tienen que preguntar al estudio y el estudio tampoco da respuesta. Lo profesionalizaría, no tengo por qué escuchar la radio o leer el diario, me gustaría que alguien dentro de la empresa se ocupe de informarme las cuestiones inherentes a los recursos humanos, a los sueldos, al bono de fin de año. Mejoraría el método, necesito que entienda el método de trabajo. No creo que los recursos humanos hagan a la esencia del negocio.

Hija menor

1 - ¿Cuándo te incorporaste al negocio? ¿Cómo fue el ingreso? ¿En qué área/s de la empresa?

Cuando tenía 17 años entré a la empresa porque era el negocio de la familia y quería trabajar. Entré en el área administrativa de gestión, que es uno de los sectores que hoy se encuentra bajo mi tutela.

2 - ¿Qué significa trabajar en una empresa familiar?

Para mí se trata de ser parte, saber manejar y separar lo que es la empresa de lo que la familia, poder poner límites. Pero eso lo conseguí después de mucho tiempo. Si no se logra esa división se colapsa, o sea, es especial pero no es diferente al resto de las empresas. Todas las familias son empresas, y eso a veces te absorbe y da una sensación de ahogo.

3 - Cuando se precisa personal para el área en el que trabajás, ¿existe alguna rutina o modalidad particular para realizar la selección?

Primero se analiza la real necesidad y se busca consenso con los demás socios, y una vez que se cuenta con la aprobación de todos comienza el proceso de selección. Se trabaja en función

de un perfil, de lo que uno busca usando a lo mejor pilares previos y características mínimas que debe reunir la persona. A veces se le solicita a la persona que realiza la liquidación de sueldos que entregue curriculums que ha recibido en forma impresa o por e-mail o por recomendaciones y otras veces, la responsable contable se ocupa de publicar un aviso a través de alguna página de búsqueda como puede ser Bumeran o Computrabajo, previo armado de una descripción de puesto.

4 - Dentro de tu área de trabajo ¿existen procedimientos o manuales para realizar las tareas?

He diseñado para gestoría manuales que son flexibles ya que se van modificando según se detecte un desvío o dificultades de comprensión. De todas maneras divido las tareas según las capacidades de las personas que tengo a cargo.

5 - ¿Quién da las indicaciones en el sector? ¿Cómo?

Suelo dar indicaciones cuando es la primera vez que se realiza la tarea o hay alguna modificación en la tarea rutinaria, o el Registro modificó algo. En realidad cada uno sabe lo que tiene que hacer, las chicas (de gestoría) hace muchos años que trabajan en el puesto.

Esperaba que los vendedores vendieran solos, pero como no pasó, una vez que organicé el sector de gestoría comencé de a poco con el área de ventas. De a uno, como surge, porque ahora hay tiempo para hablar y así se hace.

En ventas cada uno tiene su forma de trabajar así que si hay que dar indicaciones para marcar un rumbo diferente, o topes para precios mínimos o anticipos, surgen en el momento.

6 - ¿Responde el personal de la manera que esperás?

Sí, responden, cubren las expectativas. Realizan las tareas en el tiempo solicitado y si surgen imprevistos saben desenvolverse. No quedan trabajos sin hacer.

7 - ¿Se realizan actividades para motivar al personal?

No, pero creo que hay necesidad de hacerlo. Arrancar por ejemplo con algo simbólico, como presentes, reuniones o cenas fuera de la oficina. Creo que todo eso genera movimiento.

8 - ¿Cambiarías algo dentro de la empresa? ¿Por qué?

En realidad no, pero me gustaría poder separar lo que es la venta de la Concesionaria de la impronta del dueño. La presencia del dueño ante los clientes es muy fuerte y a veces pesa más

que el conocimiento de la empresa en general. Me gustaría que los vendedores pudieran desenvolverse utilizando los años de experiencia del dueño y aprovechando lo conocido que es en el sector pero asociando esta imagen a la marca de la empresa familiar, no sólo al dueño.

IV. Tablas

Tabla 1. Edad de los Encuestados

| Edad empleados | Mujeres | | Hombres | | Total | |
|----------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 18 - 30 | 1 | 11% | 1 | 11% | 2 | 11% |
| 30 - 40 | 3 | 33% | 5 | 56% | 8 | 44% |
| 40 - 50 | 2 | 22% | 1 | 11% | 3 | 17% |
| 50 - 60 | 1 | 11% | | 0% | 1 | 6% |
| > 60 | 2 | 22% | 2 | 22% | 4 | 22% |

Tabla 2. Antigüedad de los Recursos Humanos en la Empresa

| Antigüedad | Mujeres | | Hombres | | Total | |
|------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| < 01 | | | 1 | 11% | 1 | 6% |
| 01 - 05 | | | 3 | 33% | 3 | 17% |
| 06 - 10 | 4 | 44% | 1 | 11% | 5 | 28% |
| > 10 | 5 | 56% | 4 | 44% | 9 | 50% |

Tabla 3. Conocimiento de las Tareas a Realizar

| | Mujeres | | Hombres | | Total | |
|---------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Sí | 7 | 78% | 8 | 89% | 15 | 83% |
| No | 1 | 11% | 1 | 11% | 2 | 11% |
| No sabe | 1 | 11% | | 0% | 1 | 6% |

Tabla 4. ¿Se le Entregó Detalle de Tareas al Ingresar a la Empresa?

| | Mujeres | | Hombres | | Total | |
|---------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Sí | 5 | 56% | 6 | 67% | 11 | 61% |
| No | 4 | 44% | 3 | 33% | 7 | 39% |
| No sabe | | 0% | | 0% | 0 | 0% |

Tabla 5. En una Escala del 1 al 5 (siendo 1 “completamente en desacuerdo” y 5 “completamente de acuerdo”) indique cuánto está usted de acuerdo en que se utilicen manuales o instructivos.

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Hombres | 1 | 11% | | 0% | 4 | 44% | | | 4 | 44% |
| Mujeres | 2 | 22% | 1 | 11% | 1 | 11% | 1 | | 4 | 44% |
| Total | 3 | 17% | 1 | 6% | 5 | 28% | 1 | 6% | 8 | 44% |

Tabla 6. ¿Quién Imparte las Indicaciones?

| | Mujeres | | Hombres | | Total | |
|-------------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Compañero de trabajo | 1 | 11% | 1 | 11% | 2 | 11% |
| Dueño | 7 | 78% | 7 | 78% | 14 | 78% |
| Jefe o supervisor | | | 1 | 11% | 1 | 6% |
| Otros (indique quiénes) | | | | | | |
| No responde | 1 | 11% | | | 1 | 6% |

V. Gráficos

Gráfico 4. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Claridad.

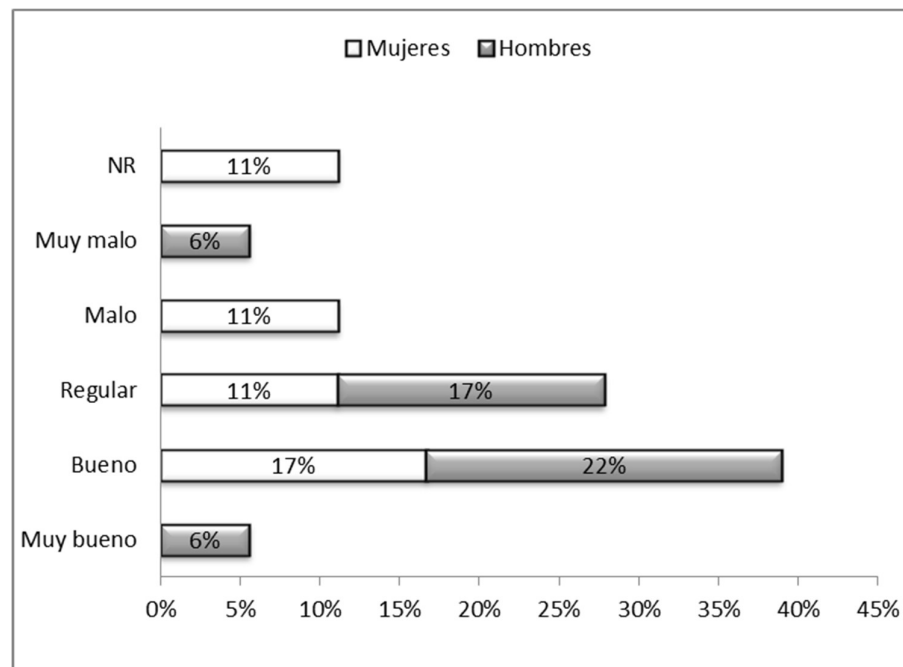


Gráfico 5. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Colaboración en el Seguimiento de la

Tarea

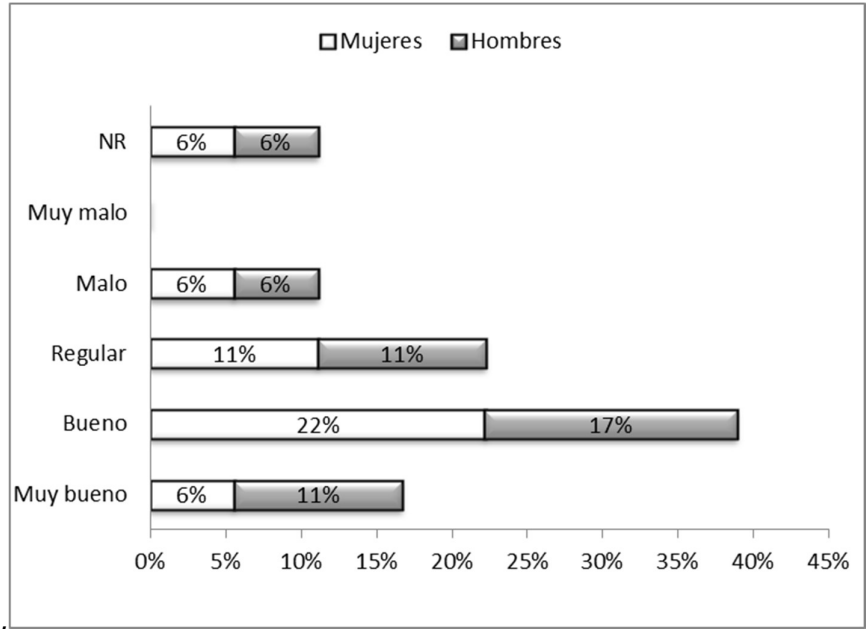


Gráfico 6. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Coordinación entre Compañeros.

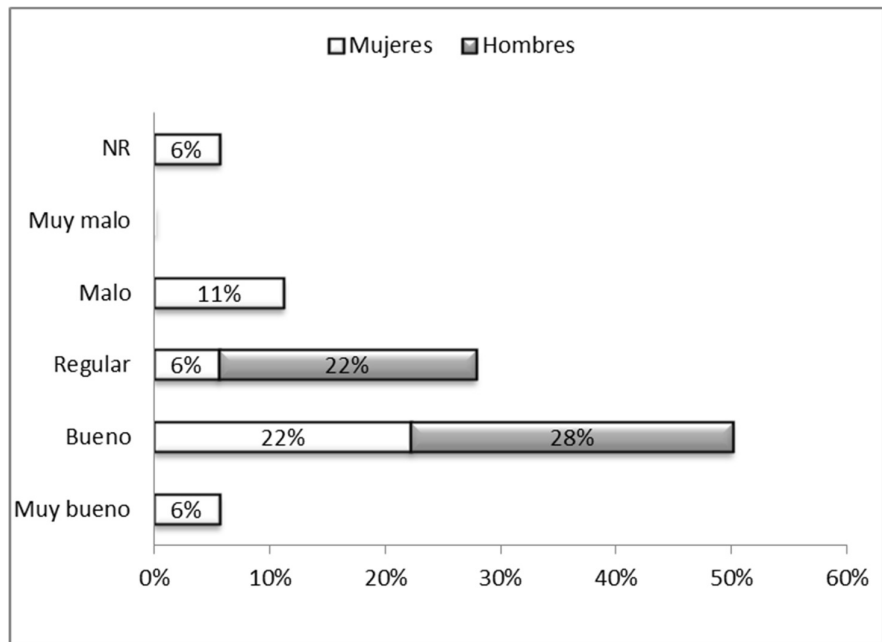


Gráfico 8. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Coordinación con Terceros.

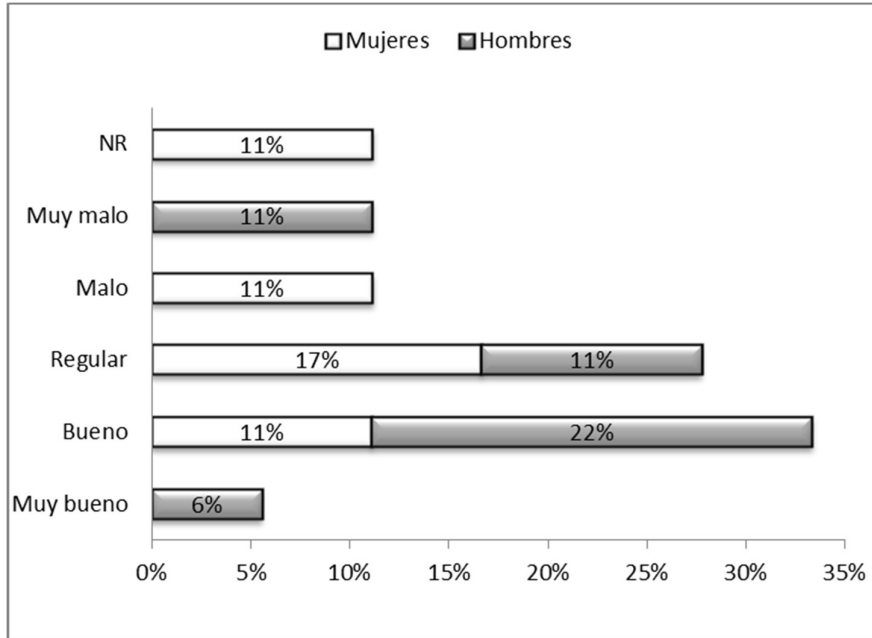


Gráfico 9. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Flexibilidad para tomar Decisiones.

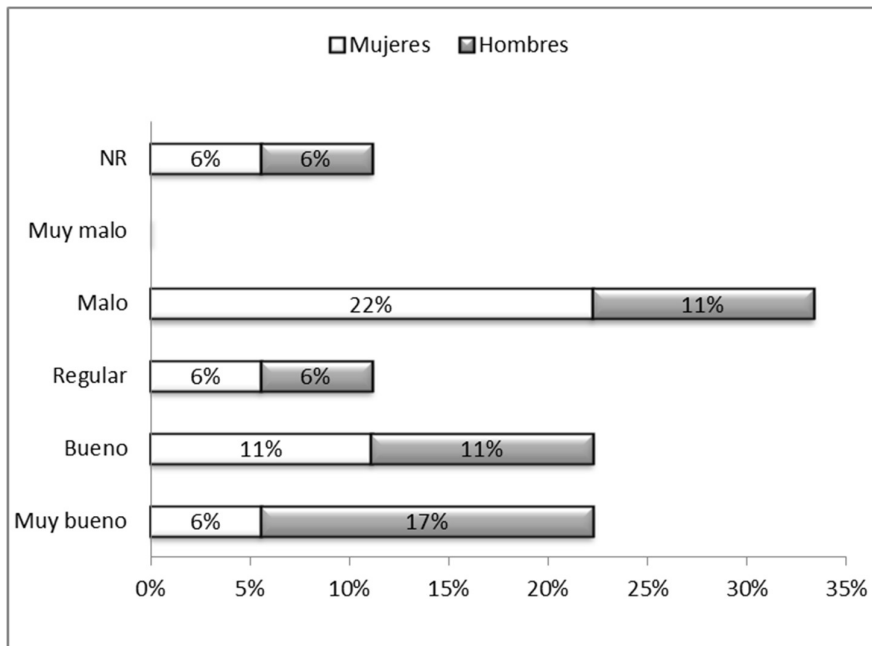


Gráfico 11. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Orden.

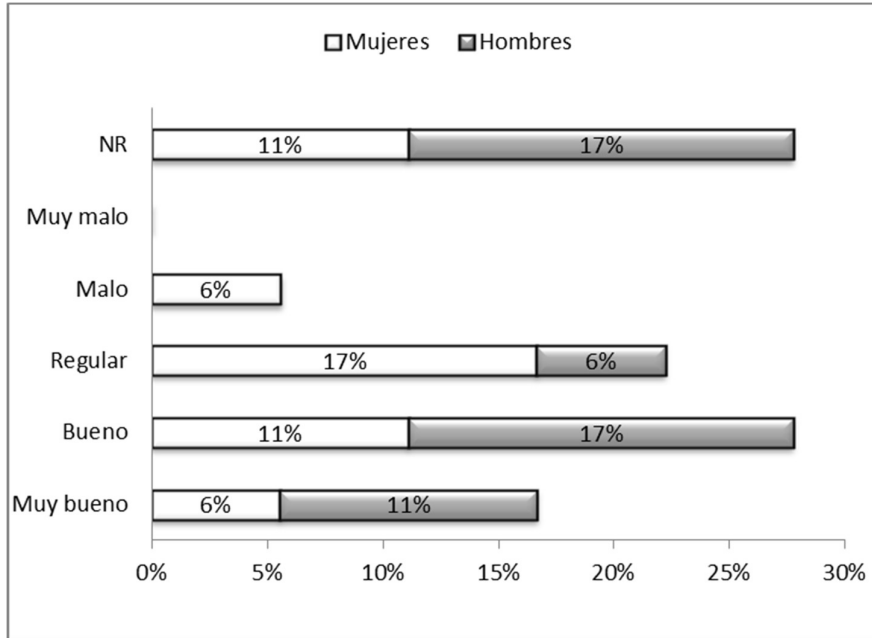


Gráfico 12. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Planificación de las Tareas en su Conjunto.

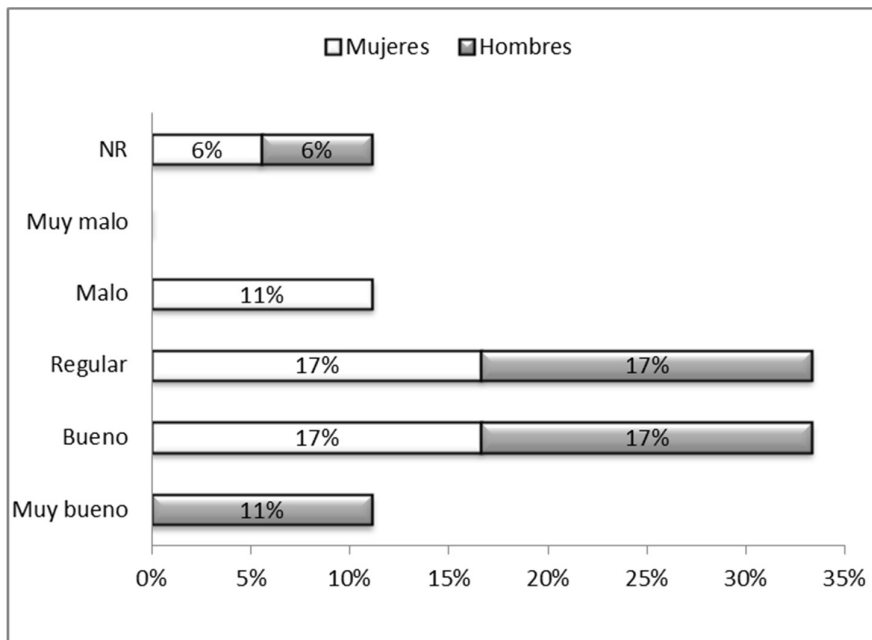
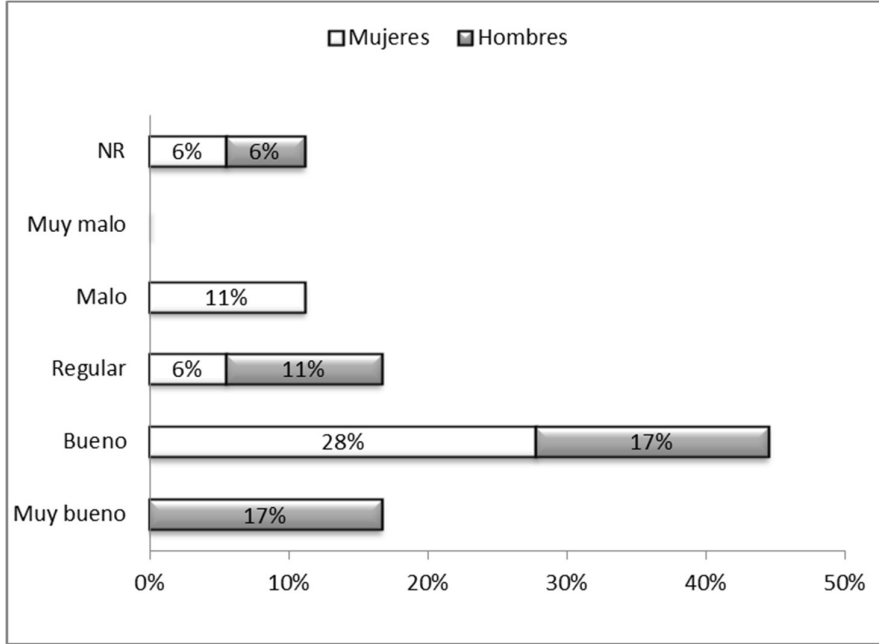


Gráfico 13. Forma en que se Brindan las Indicaciones. Plazos para Cumplir las Tareas Asignadas.



Bibliografía

Libros

- Albano, Sergio (2008). Metodología de la investigación en Administración. Rosario, Argentina: UNR Editora.
- Alles, Martha (2015). Estrategia de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Blanchard, Ken (2007). Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Grupo Editorial Norma.
- Cherny, Francisco (2021). Ser el cambio: el arte de transformarnos en un proyecto de innovación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Metrópolis Libros.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, Idalberto (2004). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- De Pree, Max (1992). El auténtico liderazgo. Javier Vergara Editor S.A. Traducido por Ariel Bignami.
- Dodero, Santiago (2014). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. CABA, Argentina: El Ateneo.
- Etkin Jorge, Schvarstein Leonardo (1989). Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- Goleman, Daniel (2010). La inteligencia emocional en la empresa. Ediciones B, Argentina S.A. Traducido por Edith Zilli.
- Heizer Jay, Render Barry (2007). Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Huber, Ladislao (2008). Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RH. Buenos Aires, Argentina: Visionholística.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2010). Fundamentos de Estrategia. Madrid: Pearson Education.
- Marchesán, Alejandro (2005). Comunicación productiva en la era de las relaciones. Leven Anclas Editorial.
- Martínez Echezárraga, Jon (2010). Empresas Familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Melamed, A. y Jalife F. (2020). Tiempos para Valientes: cómo liderar la crisis y la transformación hoy. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (1992). El Poder en la Organización. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (1998). Safari a la Estrategia. Ediciones Granica S.A.

- Mondy, R. Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. México: Pearson Education.
- Piccioli, L. (2018). Soy solo: historias honestas de liderazgo para ser feliz en el siglo XXI y más allá. C.A.B.A., Argentina: Leonardo Piccioli.
- Quirós, M. (2019). De Hijos a Líderes: cómo gestionar nuestro futuro en la empresa familiar. C.A.B.A., Argentina. Temas Grupo Editorial.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary (2010). Administración. México: Pearson Education.
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education.
- Schlemenson, Aldo (2013). Análisis organizacional en pymes y empresas de familia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Revistas

- Davis, John (2003, vol. 8 n°5). Empresa y Familia Bajo el Microscopio. *Revista Gestión*. 60-64. *Entrevista de Viviana Alonso*.
- Fernández Gatti, María Andrea (2009, 1). Empresas: Modelo de cambio basado en el aprendizaje. *Revista SaberEs*. 75-85. *Sección Artículos*. Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. UNR.
- Kotter, John (1995). Liderar el Cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. Harvard Business Review, Diciembre 2011.

Sitios de Internet

- Davis, J. (Septiembre – Octubre de 2019). Cómo tres círculos cambiaron la forma en que entendemos la empresa familiar. <https://www.familybusinessmagazine.com/how-three-circles-changed-way-we-understand-family-business/>
- Jarosch Gregor, Oberfield Ezra, Rossi-Hansberg Esteban (15 de septiembre de 2020). Learning from Coworkers. *La sociedad econométrica*. <https://www.econometricsociety.org/publications/>
- Marchionna Faré, Alejandro (28 de mayo de 2020). Rumiando sobre liderazgo un domingo a la mañana. <https://integranegocios.wordpress.com/2020/05/28/rumiando-sobre-liderazgo-un-domingo-a-la-manana/>

Otras Publicaciones

- Bazan, Roberto (2012). Innovación en el Protocolo Familiar. *Empresas Familiares: Buenas Prácticas en Argentina. Resultados del Programa de Supervivencia y*

Competitividad de las Empresas Familiares en la Región Centro. 45-51. Edición Paragraph S.A.

- De Vicenzo, Andrea (2017). Teoría de la Organización: Trabajo individual final.
- Lucero Bringas, M. de los A. (2017). “El protocolo familiar: una definición desde el management” [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 25 del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/protocolo-familiar-definicion-management.pdf> [Fecha de consulta:12/01/2022]

Andrea Cecilia De Vicenzo