



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES

Trabajo de Investigación

POR

Sergio Alejandro Gascón

Profesor Tutor

Alfredo W. Jofré

M e n d o z a - 2013

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Perspectivas de investigación | 2 |
| Razones que justifican el estudio | 4 |
| Hipótesis | 5 |
| Objetivos | 5 |
| Metodología | 5 |
| Capítulo I: La Empresa | 8 |
| Empresas familiares | 9 |
| Clasificación de generaciones | 10 |
| Modelos de estudio de empresas familiares | 11 |
| Los retos de la empresa familiar..... | 13 |
| Capítulo II: El Conflicto..... | 15 |
| Orígenes del conflicto | 16 |
| Ciclo de vida del conflicto | 18 |
| Expresiones del conflicto | 20 |
| Conflicto en las organizaciones | 25 |
| Fuentes del conflicto | 27 |
| La comunicación como factor determinante | 32 |
| • Canales de comunicación..... | 36 |
| • Problemas en la comunicación | 36 |
| • Buena comunicación..... | 37 |
| Sucesión en empresas familiares..... | 39 |
| El abordaje y la solución | 43 |
| Negociación como elemento de solución de conflictos | 44 |
| • Estilos de negociación..... | 45 |
| • Métodos distintos a aplicar..... | 47 |
| Negociando el cambios organizacionales..... | 48 |
| • Factores para negociar el cambio..... | 50 |

| | |
|---|----|
| • Un camino a la solución: Pensar en intereses | 51 |
| Capítulo III: Aplicación práctica | 52 |
| Objetivos | 52 |
| Metodología | 52 |
| • Tópicos inherentes a las empresas | 53 |
| • Tópicos inherentes a los potenciales conflictos | 54 |
| Conclusiones y resultados del estudio | 56 |
| Datos generales | 56 |
| • Factores estructurales | 56 |
| • Participación familiar | 56 |
| • Factores demográficos | 57 |
| • Datos del entrevistado | 59 |
| Conflictos | 60 |
| • Conflictos Internos | 60 |
| • Conflictos con clientes | 63 |
| • Conflictos con proveedores | 64 |
| Soluciones propuestas por los entrevistados | 65 |
| Métodos alternativos de resolución de disputas | 69 |
| Capacitación y management | 72 |
| Bibliografía | 74 |
| Anexos | 78 |
| Anexo I: Modelo de encuesta - entrevista | 78 |
| Anexo II: Reseña de las empresas entrevistadas | 88 |

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación está abocado al estudio de las empresas familiares en su composición, manejo y actuar en lo cotidiano, centrada en el **conflicto** como eje de estudio.

Se trata de una investigación aplicada en el sentido que se realizará un análisis del campo a pequeña escala con el objetivo de lograr un trabajo que sea de aplicabilidad para las pymes que serán estudiadas, y de esta manera brindar una herramienta que contribuya a solucionar falencias institucionales que algunas de ellas pudieran sostener.

En primera instancia se mostrarán los fundamentos teóricos que hacen al entendimiento de la “empresa” como institución bajo la cual operan personas, dirigiendo la vista y centrándola en que la misma es un “grupo social”, con personas, intereses, pensamientos y visiones diferentes, no solo un mero mecanismo de generación y movimiento lucrativo.

Si nos adentramos más en el tema, se hará foco en el agravio de dichas relaciones entre personas con intereses disímiles, dando lugar al estudio de las empresas familiares como aglutinante de las personas que originan los conflictos.

De los resultados obtenidos se obtendrá información acerca del conflicto como consecuencia de dichas relaciones. El conflicto y sus formas, problemáticas comunes, abordajes, manejos y soluciones, tanto a nivel general como específico a nivel de empresa y más aún, cuando se encara desde una óptica familiar, todo bajo el marco de la negociación como herramienta de abordaje y solución.

Como metodología de trabajo se realizará un estudio a empresas locales que cumplen con requisitos necesarios para la investigación en cuestión, empresas pequeñas y medianas con una importante participación familiar, y abocadas a diferentes objetivos y negocios. En dichas entrevistas se buscará obtener información acerca de los factores estructurales que hacen de pilares de las empresas estudiadas (antigüedad, tamaño, sector en el que opera, etc.), además se estudiarán factores demográficos de las personas involucradas en el negocio (edad, sexo, nivel educativo). En cuanto al conflicto propiamente dicho, se estudiarán aquellos con características comunes a todo tipo de organización, y los mismos se dividirán en internos (propios de las personas en su desarrollo cotidiano) y externos (con proveedores y con clientes).

1. PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de definir el camino de investigación, se cita el libro de Howard Raiffa¹, en el cual muestra los diferentes modos que tienen los investigadores a la hora de iniciar la misma, con el fin de determinar cómo es (ser), o cómo tendría que ser (deber ser). El autor indica además, que los teóricos contemplan estos problemas de riesgos a través de dos conjuntos de lentes:

- Descriptores: son aquellos que examinan la forma en que la gente de carne y hueso analizan las elecciones arriesgadas, las formas en la que realmente se comportan, cómo piensan, cómo racionalizan ante ellos mismos sus elecciones.
- Preceptores: son aquellos a los que les interesa la forma en que la gente debería comportarse, más que en la forma en que lo hace. Su objetivo consiste en guiar al perplejo tomador de decisiones para que elija una acción que resulte congruente con las creencias y valores “verdaderos” del tomador de decisiones.

Los preceptores efectúan análisis para ayudar a decidir una elección por hacer; los descriptores efectúan análisis para ayudar a entender cómo se ha llegado a una elección. Bajo este marco mostrado por el autor, podemos identificar diferentes perspectivas de investigación con el fin de seleccionar la correcta para este trabajo.

1.1. Tipologías de investigación

El autor Howard Raiffa (1996), nos enumera las siguientes tipologías de investigación:

1.1.1. Investigación simétricamente descriptiva: Se da en el caso que un investigador esté interesado exclusivamente en describir el comportamiento de todos los participantes, sin tener absolutamente ningún interés en prescribir o preceptuar la manera en la que deben comportarse. Esta clase de investigadores tiende a ser analítico en aquellos aspectos que se encuentran relacionados con su tema. Muchas veces utilizan modelos esotéricos de comportamiento que involucren simulaciones o modelos matemáticos de difícil comprensión. Algunos están interesados en casos importantes de negociación a partir de una perspectiva histórica.

1.1.2. Investigación simétricamente prescriptiva: Este tipo de investigadores, también llamados teóricos en materia de juegos, examinan lo que debe hacerse en

¹HOWARD RAIFFA (1996) “El arte y la ciencia de la negociación”, Fondo de cultura económica, México, D.F.

situaciones competitivas y de acción recíproca, personas superiores que son muy inteligentes e impecablemente racionales. No interesa como las personas erráticas se desempeñan o comportan en la práctica, sino la forma en la que deberían comportarse si fueran más listas. Se les proporciona a todas las partes que están en la negociación simétricamente un consejo relativo a la manera en que hay que jugar ciertos juegos intrigantes.

1.1.3. *Investigación asimétricamente prescriptiva/descriptiva*: El investigador en este campo se ocupa de estudiar y entender el comportamiento de la gente de carne y hueso en situaciones de conflicto reales, de tal modo que pueda asesorar mejor a una parte en lo que se refiere a la manera en que deben comportarse con el fin de lograr el mejor resultado esperado. Este tipo de análisis es prescriptivo desde el punto de vista de una parte y descriptivo desde los puntos de vista de las partes que compiten con ella. Si todas las partes están recibiendo semejante consejo, el consejo que se dé a una parte tendrá que reflejar el hecho de que también se está dando un consejo a las demás partes.

1.1.4. *Investigación externamente prescriptiva o descriptiva*: En la obra citada anteriormente, el autor indica que cuando se trata de investigar de qué manera se comportan los interventores en los procesos de negociación, sale a la luz cuáles son las similitudes y diferencias, pero desde su óptica, trata de determinar de qué manera deben comportarse los interventores para ayudar a las partes negociadoras de manera imparcial y equilibrada. De este concepto se desprenden distintas definiciones de personas según su accionar tales como:

- Facilitador: Es la persona encargada de que las partes lleguen a la mesa de negociación. Puede optar por no involucrarse en el proceso de negociación efectivo, pero puede desempeñar un papel de facilitación para poner en práctica el acuerdo, ayudando con detalles legales, financieros u otros. Cuando esta persona tenga un interés asimétrico por algunas de las partes, deberá recordar que su reputación depende de que mantengan un equilibrio entre las partes que están negociando asuntos.
- Mediador: Es un agente externo imparcial que trata de ayudar a los negociadores en su esfuerzo por encontrar un acuerdo de avenencia. El mismo puede ayudar en el proceso de negociación pero no tiene la autoridad para dictar una solución. Tal vez ni siquiera optaría por sugerir una solución final, ya que su propósito es llevar a los negociadores a determinar si existen avenencias que cada parte pero preferiría la opción de no llegar a ningún acuerdo y ayudar a las partes a seleccionar por ellas mismas un convenio mutuamente aceptable.

- Árbitro: Es la persona u entidad que después de escuchar los argumentos y las propuestas de todas las partes y encontrar los “hechos”, también puede tratar de llevar a los negociadores a que encuentren sus propias soluciones o sugerir algunas, pero si éstas fracasan también tienen la autoridad suficiente para dictar una solución final.
- Manipulador de reglas: Es la persona u entidad que se le confiere la autoridad para alterar o restringir el proceso de resolución; en otras palabras, de modificar las reglas de juego. Sin el carácter peyorativo de la palabra, se utiliza en sentido neutral ya que el término “ajustador de reglas” podría causar menos reacciones negativas, pero no capta completamente el sentido del autor. A lo que se refiere es al juego corta – escoge.

Un interventor efectivo, ya sea facilitador, mediador, árbitro o manipulador de reglas, debe entender el proceso de negociación desde diferentes ángulos: el simétricamente descriptivo, el simétricamente prescriptivo y el asimétricamente descriptivo/prescriptivo.

Más allá de la hipótesis planteada, éste trabajo de investigación busca no solo limitarse a una única óptica, sino captar el conflicto y su solución investigando no solamente el “cómo debería” ser, sino también entender y comprender como suceden las cosas, que “se hace” o “no se hace” e interpretar su sentido.

Son limitaciones para desarrollar un mejor y más acercado informe, no poder permanecer un tiempo suficiente en las empresas bajo análisis, viviendo de sus costumbres, su cultura y su manera de llevar el día a día, o el compromiso de cada persona para el crecimiento grupal. Pero a pesar de éste inconveniente se tratará de describir el “ser” de las personas, en el sentido de observar o de intentar captar mediante la entrevistas como se desenvuelven, sus costumbres y sus maneras de encarar un proceso de trabajo.

2. RAZONES QUE JUSTIFICAN ESTUDIO

Se decidió realizar el trabajo de investigación orientado al estudio de los conflictos como elemento “presente” de las empresas, y más precisamente de las empresas familiares motivado por la realidad vivida. Trabajar en una empresa de las características mencionadas (Pyme y familiar), y ver que el conflicto, no como algo negativo sino como posteriormente se tratará, como una situación de divergencia de intereses, ocupa un papel preponderante, y muy pocas veces sus iniciadores, personas que trabajan y viven el día a día, restan importancia o no le prestan la debida atención.

Conflictos abordados erróneamente, o simplemente no tratados pueden devenir en pérdida de comunicación, eficiencia, posibles pérdidas de ventas, cuotas de mercado y negocios importantes, y hasta en un caso extremo, accidentes laborales, despidos, renuncias y una innumerable cantidad de posibles efectos que podrían evitarse si se le da al medio de solución el lugar que éste merece.

3. HIPÓTESIS

- 3.1. Factores estructurales, demográficos y culturales son determinantes en la intensidad y permanencia de conflictos en empresas familiares.
- 3.2. La correcta capacitación, formación y educación de las siguientes generaciones familiares que ingresarán al negocio, otorga beneficios económicos y no económicos a largo plazo para la compañía.

4. OBJETIVOS

Estudiar las empresas familiares en su composición, para comprender y brindar herramientas para el abordaje de los conflictos que se puedan presentar.

Objetivos Específicos:

- 4.1. Identificar variables que son causas de conflictos en empresas familiares y proponer soluciones viables a las mismas.
- 4.2. Identificar factores estructurales que fundan los pilares de cada una de las empresas Pymes bajo estudio (tamaño de la compañía, la antigüedad de la compañía, sector en el que opera, grado de participación que tiene la familia en la organización).
- 4.3. Identificar factores demográficos determinantes de las personas involucradas en cada una de las empresas que se estudiarán (la edad promedio de las personas que trabajan en la empresa, el tiempo de permanencia, tendencias en cuanto al género de las personas que trabajan en la organización, nivel educativo de los empleados de la organización dependiendo del área en el que opera).
- 4.4. Identificar factores culturales que posibilitan la adopción de herramientas para el abordaje del conflicto y la internalización del cambio en cada una de las empresas estudiadas: intensidad y contenido de la cultura.
- 4.5. Proponer herramientas que posibiliten soluciones a las problemáticas comunes.

5. METODOLOGÍA

Para poder evidenciar, verificar y contrastar lo mencionado en objetivo se propone una metodología de investigación donde se realizaron entrevistas a 5 empresas del medio local.

Se confeccionó un cuestionario con ciertas consignas para determinar como una empresa familiar desarrolla su actividad y opera con el conflicto como elemento de su entorno.

El trabajo de campo se concentró en 5 empresas del medio, con diferentes tamaños, niveles de venta, cantidad de empleados y de distinto sector industrial; con motivo de incorporar al mismo una adecuada cantidad factores y poder apreciar como las empresas diferentes y en distintas situaciones responden a una temática común, la consideración y el tratamiento del conflicto.

5.1. Tópicos inherentes a las empresas.

Para el estudio de campo se incluyeron como factores pertinentes de estudio, los siguientes:

5.1.1. Factores estructurales: Tamaño de la empresa.

- Antigüedad, el tiempo de operatividad de la empresa puede afectar la probabilidad de adopción de cambios por parte de la compañía. Las compañías más antiguas pueden sufrir más inercia y resistencia ante la aparición de cambios.
- Sector en el que opera. Dependiendo el tipo de prestación, también pueden arrojar diferentes resultados, ya que en una empresa de servicios es más fácil la implementación de nuevas tecnologías y nuevos modos de encarar distintas facetas del negocio.
- Participaciones. El porcentaje de personas de la misma familia que tiene acciones en la empresa, cuando mayor es el porcentaje de familia en la empresa puede que entiendan que mayor es la importancia de respetar políticas de resolución de conflictos, ya además de ser compañeros de trabajo, los integrantes son familia y pone mayor acento en el cuidado de las relaciones.
- Participación familiar en la gestión de la empresa.

5.1.2. Factores demográficos:

- Edad de los empleados.
- Sexo.
- Estudio formal y/o capacitación

5.1.3. Factores culturales:

- En este apartado es preciso prestar especial atención, ya que se dividirán en forma “forzada” (ya que no son extremos), las empresas bajo estudio en empresas con culturas fuertes y empresas con cultura débil. Dicha cultura varía en cuanto a su intensidad y su contenido. Se presume que en aquellas organizaciones donde se perciba una cultura fuerte, los valores están profundamente arraigados y son difíciles de cambiar.
- Para determinar la intensidad de una cultura puede utilizarse la antigüedad del CEO de la compañía, cuanto más tiempo lleva la misma persona dirigiendo la

compañía, más probable resulta que los valores organizacionales sean estables y fuertes.

- Para determinar el contenido de las culturas podemos caracterizarlas en “participativas” y de involucración, suelen darse salarios variables (dependiendo del crecimiento de la organización). Mientras mayor es el porcentaje con retribución variable, más participativa puede considerarse la organización.

5.2. Tópicos inherentes a los potenciales conflictos

El conflicto como parte de la vida de las organizaciones, producto de que las mismas están compuestas por personas, individuos que difieren en pensamiento, actuar, ideologías, etc. Como afecta lo individual en cada empresa pyme dados los siguientes factores: expectativas divergentes, límites no definidos, objetivos contradictorios, intereses en conflicto, comunicaciones confusas y relaciones personales no satisfactorias.

Esto también manifestado a lo largo de una cadena de relaciones, que se da en los siguientes ámbitos y direcciones:

- *Conflictos internos*: propios de la organización, interpersonales e individuales que afecta el cotidiano de las mismas. Siempre en el ámbito interno.
- *Conflictos externos con clientes*: conflictos que se dan producto de las relaciones que se tienen con los clientes desde la atención, satisfacción, seguimiento, comunicación, plazos de entrega, financiación, etc.
- *Conflictos externos con proveedores*: divergencias que desembocan en conflictos, pero esta vez con la empresa como actor cliente, insatisfacciones o diferencias resultado de las operatorias necesarias para el funcionamiento del negocio, como lo son la atención, financiación, precios, plazos de entrega, etc.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

En el sentido más amplio, una empresa es una organización, institución tendiente a la ejecución de actividades o perseguimiento de fines económicos o comerciales.

Existen numerosas definiciones de la palabra empresa, dependiendo del ámbito de aplicabilidad de la misma, por ejemplo, en círculos comerciales, una definición acorde sería: sistema que interacciona con su entorno materializando una idea de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

La Comisión de Unión Europea cita la siguiente definición: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular."²

El mismo estudio citado anteriormente nos dice que de acuerdo al Derecho Internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Algunos diccionarios norteamericanos la definen como 'An Economic organization or activity; especially: a business organization' (una organización o actividad económica; especialmente una organización de negocios)³

Una definición más adaptable a este trabajo es la citada en el artículo de Alonso y Ocegueda (2006), define a la empresa de la siguiente manera: "Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios".

En esta definición aparecen dos palabras claves a los fines de estudio, "Grupo Social", ya que son personas la que componen la organización y como tales son únicas, o sea, difieren de

²“Comisión de la Unión Europea: Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas adoptada por la comisión” (S/F), disponible en: <http://www.espanolsinfronteras.com/indexSite/Intercambio-EmpresasyNegocios02.htm> [Diciembre 2012].

³Merriam-Webster's Dictionary of Law.

intereses, pensamientos, modos de actuar, visión del futuro, etc. Es aquí donde el conflicto se presenta al existir diferencias entre los esquemas de pensamiento de las diferentes personas que la integran.

El problema se agrava aún más cuando las personas que enfrentan un conflicto, son pertenecientes al mismo grupo familiar. Es allí donde puede suceder con frecuencia, el conflicto que quita protagonismo al verdadero accionar de la compañía e impide en muchos casos el crecimiento continuo.

1. EMPRESAS FAMILIARES

Existen quienes prefieren que “todo quede en familia”. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa.

Este tipo de empresas son predominantes en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia. Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son empresas familiares. Más aún el 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. Representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país. Sin embargo, los negocios familiares se enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria.⁴

Se entiende por empresa familiar a aquellas en las que el capital y la gestión están en manos de una misma familia, o algunas familias agrupadas con un fin de negocios común y tienen tanto el poder como la capacidad para controlarla. Algunos aspectos comunes a este tipo de organización son que muchas veces, la visión de las mismas incluye interiormente el deseo de darle continuidad al emprendimiento en manos de las siguientes generaciones familiares.

Existen aspectos cruciales a la hora de analizar una empresa familiar, estos pueden identificarse en dos grandes grupos:

- La capacidad de control que se pueda ejercer sobre las mismas a través de una o varias familias (empresas unifamiliares o multifamiliares).
- El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia incorporando a la siguiente generación en la gestión.

⁴ <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359951> [Julio 2012]

En este último caso, es del cual se desarrollará en mayor detalle, ya que cuando se incorporan familiares sin la correcta formalización, educación y capacitación, a largo plazo puede causar el fin de la compañía.

Cabe citar a Sergio Vallido Bueno⁵, quien define a la Empresa Familiar como *“Aquella en la que el control accionario está en manos de los cónyuges o de 2 o más miembros consanguíneos de una familia, y en la que trabaja más de un familiar, pudiendo ser o no los inversionistas”*. Como hace referencia el autor, es importante tener bien en claro la diferencia entre una empresa familiar y una familia inversionista, ya que el objeto de este trabajo se basará en las primeras, ya que son éstas las involucradas en el desarrollo operacional (fuente de conflictos), y es donde se da el verdadero “amor” por la empresa.

Existe un organismo compuesto por más de 10.000 empresas y cuyo objetivo es destacar el papel y el contexto económico que tienen las empresas familiares en el desarrollo europeo, el mismo se llama GEEF, y significa Grupo Europeo de Empresas Familiares (fundado en 1997). El grupo mediante una asamblea consensuó un concepto sobre las mismas: “Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son de propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos del hijo.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.”

2. CLASIFICACIÓN DE GENERACIONES

Para no dar lugar a interpretaciones o diferentes perspectivas de la misma temática, se clasifican las generaciones de la siguiente manera, y según grados de estándares mundiales acerca del tema:

⁵ VALLIDO BUENO, SERGIO (2008) “Empresas exitosas, personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora”, Editorial Trillas S.A., Mexico.

Tabla 1: Clasificación de generaciones

| | |
|----------------------|-------------------------------------|
| 1° Generación | Padre Solo Padre + Hijos |
| 2° Generación | Hermanos Solos Hermanos + Primos |
| 3° Generación | Primos + Nietos |
| 4° Generación | Primos Segundos |

Fuente: Elaboración propia

3. MODELOS DE ESTUDIOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

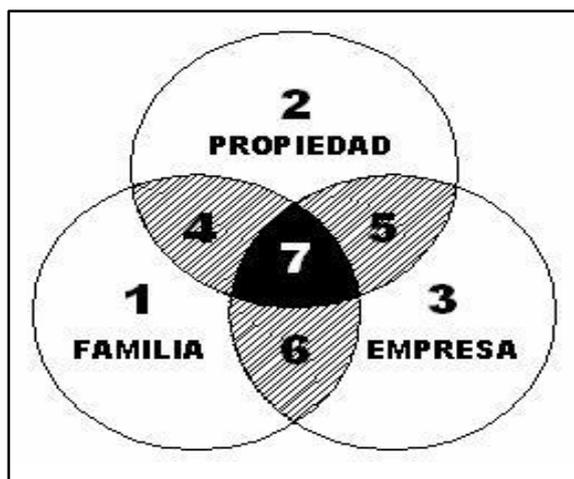
El abordaje de los estudios de la empresa familiar como un sistema aparece en las décadas de 1960 y 1970. Durante ese tiempo los desarrollos teóricos tenían como centro los problemas que dificultaban el día a día en este tipo de compañías, como lo son la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales.

Uno de los primeros modelos conceptuales indicaba como este tipo de empresas estaba compuesta por dos subsistemas que conviven entre sí, el subsistema “empresa” y el subsistema “familia”, ya desde la simple observación del modelo resalta la problemática que experimentan estos tipos de compañías, el interconectar estrategias disímiles en su esencia, lo que se quiere para la familia y lo que se quiere para la empresa.

Posteriormente se creó un modelo más detallado, el modelo de los tres círculos. Este modelo muestra el sistema de empresas familiares, al igual que el modelo anterior, pero con 3 subsistemas independientes que interactúan entre sí, o sea, superpuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

Este modelo es de gran utilidad a la hora del análisis de una empresa familiar, ya que muestra gráficamente su composición, estructuras y comportamientos. Este modelo fue creado por *Davis y Tagiuri (1982)*, y explica la forma en que se sobreponen los subsistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, en un marco mayor al que se puede denominar: “Sistema Empresa Familiar”. También trata sobre el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. Gráficamente sería:

Figura 1. Modelo de 3 círculos de empresa familiar.



Fuente: Davis y Tagiuri (1982).

En este modelo, el círculo *Familia* es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo *Empresa* comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo *Propiedad* determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué.

El análisis de este modelo, es de utilidad, ya que luego se simplificará al tratar solamente dos de estos círculos (Fuentes del conflicto), el subsistema familia, y el subsistema empresa; para posteriormente observar los conflictos que suceden en el área que une los círculos para su posterior tratamiento.

4. LOS RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según un estudio de Mc Kinsey⁶, sólo el 5% de las empresas familiares supera con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. Entre otros desafíos claves para la supervivencia de la compañía, la tercera generación es la encargada de asegurar la competitividad, combinar el nepotismo con el profesionalismo, mantener el control familiar sobre el negocio y perpetuar el éxito familiar a lo largo de las generaciones.

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación y cerca del 13% llega hasta la tercera generación.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de

⁶ Estudio realizado por la consultora Mc Kinsey, disponible en http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68al71.pdf, [Marzo 2012]

decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

Los estudiosos sobre el tema enumera en forma rápida cuales son los problemas más comunes que acarrearán las empresas familiares, convergen en:

- Distintos objetivos entre los socios (divergencia de intereses).
- Diferentes criterios para manejar el negocio y diferentes estilos de liderazgo.
- Dificultad para separar el subsistema familiar del empresarial.
- Superposición de roles.
- Dificultad a la hora de delegar tareas y responsabilidades.
- Inconvenientes en la comunicación.
- Falta de capacitación y profesionalización.
- La sucesión.

CAPÍTULO II: EL CONFLICTO

Existe una enormidad de definiciones acerca del conflicto, visto desde distintas perspectivas y tratado desde muy diversos escenarios, pueden ser tanto interpersonal como intrapersonal, ser exteriorizado o quedar dentro de uno, pueden ser negativos o positivos y muchas otras clasificaciones y tipologías que se analizarán más adelante en este trabajo.

A continuación se mostrarán diversas definiciones que demarcan al conflicto en búsqueda de lograr entender que significa el conflicto para posteriormente tratar de abordarlo de la mejor manera posible, en cuanto a preparación.

Desde la más amplia perspectiva, un conflicto es *“una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival -incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras- para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación⁷”*. En esta definición encontramos bastantes elementos faltantes, por ejemplo, al momento que una mujer se detiene frente a un espejo y no le gusta lo que ve en él, ya sea por su vestimenta, su figura, su aspecto, etc. ¿qué sucede en realidad? Esto es porque la mayor parte de los estudios están enfocados en los conflictos sociales o colectivos, pero existe un apartado mayor, con grandes aportes que provienen desde la psicología y enseñan que es el conflicto individual el que determina el conflicto social y colectivo, al ocurrir entre individuos y no solo entre colectivos, de los que se puede ser partícipe en sus necesidades y características o no, según la condición de cada cual. Por esto también hay que prestarle importancia al enfoque individualista. El caso de la mujer es un conflicto intrapersonal, en el que la persona no entra en conflicto con otra, sino consigo misma, ya que sus intereses difieren a la realidad que ella ve.

Otra definición es la que brinda Boulding K. (1962)⁸ donde menciona *de “una situación de competencia en la que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones y cada una desea ocupar una posición incompatible con los deseos de la otra.”*

⁷MAYO, George Elton (S/F); disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/grupos-formales-e-informales-ambitos-laborales-elton-mayo-hawthorne.pdf>

⁸ BOULDING, KENNETH, (1962) “Conflict and Defense: A General Theory”, Nueva York

Autores como Pruitt y Rub (1986), indican que el conflicto “*significa la percepción de divergencia de intereses o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente*”.

Otra persona que hace su aporte también a la teoría del conflicto es Rummel (1976) quien menciona que en la búsqueda de todas las cosas se manifiesta un choque de poder que determina el conflicto y lo define como “*el proceso de poderes que se encuentran y equilibran*”

Por su parte Folberg (1992) trata al conflicto como “*un conjunto de propósitos, métodos o conductas divergentes*” A mayor divergencia el conflicto será más serio y de mayor duración, afectando en mayor medida la posibilidad de solución y a la inversa en caso de menor divergencia. Este autor hace hincapié en definir lo opuesto al conflicto (divergencia) como “*objetivos, procesos, métodos o conductas que crean orden, estabilidad y unidad de dirección, o sea, **convergencia***”. Para él es erróneo utilizar el término resolución de conflictos, pues el mismo no pone en primer término el objetivo: la convergencia.

Otros autores, como Norah J. Mendias Abella (2002)⁹, entienden el conflicto de la siguiente manera:

| |
|---|
| Situación Habitual– Cambio– Conflicto – Cambio – Situación Habitual |
|---|

Todo esto es bajo una óptica, tanto de conflicto como del cambio, tendiente a:

- Comprensión
- Aceptación
- Internalización

1. ORÍGENES DEL CONFLICTO

Es usual que las personas tiendan a vivir los conflictos como una crisis, intentando conseguir su solución rápidamente, y es ahí donde se produce la confusión entre las causas que los provocan y el sentimiento que se tiene acerca del conflicto, sin hacer el análisis de la esencia del mismo. Por eso Fisher (1993)¹⁰ advierte “Todo el mundo sabe lo difícil que es enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que se tomen las cosas como ofensas personales”.

⁹ MENDIAS ABELLA, Norah J. (2002), “Solución de conflictos empresariales”, Editora Carpetas de Derecho, Buenos Aires, Argentina.

¹⁰ FISHER Roger, PATTON Bruce M., URY William (1993), “Si, ¡De acuerdo! – Como negociar sin ceder”, Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Un conflicto 'per se' no es ni bueno ni malo. Puede ser visto y considerado o percibido como negativo o positivo. Una persona percibe un hecho como negativo y otra persona percibe el mismo hecho como positivo, en base a esto, se puede inferir que un hecho conflictivo puede ser:

- **Negativo:** destructivo, ya que deteriora las relaciones entre las partes involucradas.
- **Positivo:** constructivo, si es que su tratamiento mejora la relación entre las partes involucradas.

Lo más común es que el conflicto se sitúe en una zona intermedia entre ambos extremos.

Visto esto, se puede concluir que un conflicto:

- Es señal de que algo no funciona y debe ser solucionado antes de que genere males mayores.
- Los conflictos son inevitables.
- No son intrínsecamente malos o negativos.
- En muchos casos funcionan de manera positiva:
 - Al explicitar los problemas reduce la tensión.
 - Da la posibilidad de que un grupo se cohesione.
 - Impulsa la creatividad en la búsqueda de soluciones.
 - Genera nuevos impulsos para mejorar la situación.
 - Es mejor tener una relación en conflicto que no tener ninguna.

Autores como Jandt (1973) consideran que el conflicto tiene como aspectos positivos que induce a las personas a ser creativas y que es mejor mantener una relación en conflicto a la ausencia de relación.

Por su parte Raiffa (1996) hace un aporte importante al respecto, es claro y enfático al afirmar *“es importante para mí señalar desde el principio que no estoy en contra del conflicto per se”*. Además agrega como aspectos positivos del mismo que *“El progreso a menudo se logra comprometiéndose con una causa a individuos no involucrados, y la creación de tensión y conflicto puede ser una estrategia de organización conveniente”*.

“En lugar de tener un efecto destructivo, los conflictos pueden convertirse en una oportunidad de mantener y aumentar la satisfacción de ambas partes”¹¹.

Hay que tener en cuenta que el conflicto se asienta sobre intereses real o aparentemente enfrentados; si nos limitamos a atender el disgusto, la ira y la agresividad que trae consigo, estos fenómenos que lo acompañan nos distraerán y confundirán al respecto.

Si el conflicto se da en una organización (empresa), es muy importante advertir que la misma ganará en consistencia y fuerza en la medida que sea capaz de alinear a sus miembros y hacerles compartir valores. Sólo es posible lograrlo unificando intereses a través de sucesivos acuerdos que a todos interesen y motiven mantener. Será posible utilizando la herramienta “negociación”.

Lo que se necesita es que la organización sepa tratar el conflicto, que lo administre para el crecimiento. No una organización que lo niegue, lo profundice y se quede condicionada.

El conflicto es una amenaza que acecha a las organizaciones y precisamente una de las funciones del management es, en la mayoría de los casos, transformar este tipo de amenazas en oportunidades a aprovechar por la empresa a través de un proceso de integración de valores.

2. CICLO DE VIDA DEL CONFLICTO

Mucho se habla acerca de los pasos que intervienen en el ciclo de vida del conflicto, hay teorías que sostienen que los conflictos cumplen un ciclo, otros que no, que se dan y desaparecen sin razón alguna, a continuación se mostrarán los diferentes pensamientos que existen en esta área por cada uno de los postuladores.

Rummel (1976) menciona que el ciclo de vida del conflicto puede dividirse en cinco etapas:

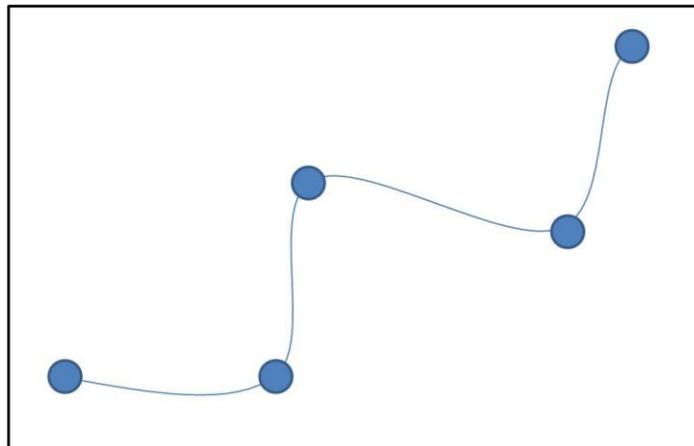
- Conflicto latente.
- Iniciación del conflicto.
- Búsqueda de equilibrio de poder.
- Equilibrio de poder.
- Ruptura de equilibrio.

Pese a enunciar estas fases, afirma que una vez terminadas estas, el conflicto no queda resuelto, sino que vuelve a iniciarse el proceso una y otra vez, haciendo la analogía de una

¹¹MÄRTIN, Doris y BOECK, Karin (1997) “Qué es la inteligencia emocional”, EDAF, Madrid.

hélice como se muestra en la siguiente figura, donde cada punto significaría una etapa *de este ciclo*.

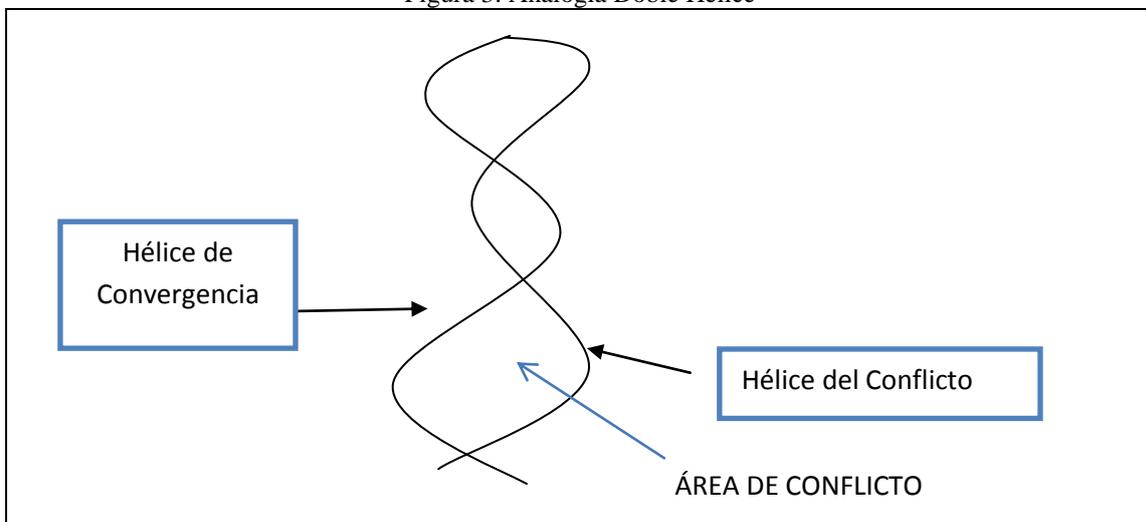
Figura 2: Analogía (hélice) del ciclo de vida del conflicto



Fuente: Rummel (1976).

Siguiendo esta línea de pensamiento, Folberg (1992) lo presenta como una doble hélice entrelazada y pone énfasis en el tratamiento de la convergencia (no el conflicto, del cual es su opuesto). Así, expone el “ciclo de vida de la convergencia” agregando al pensamiento de Rummel, una nueva hélice, la de la convergencia.

Figura 3: Analogía Doble Hélice



Fuente: Folberg (1992)

Como muestra la figura anterior, en cada punto donde la hélice del conflicto toca a la hélice de la convergencia, da a entender que el conflicto está solucionado, pero luego vuelve a producirse y cuando más alejadas están una de otra, muestra que mayor divergencia de intereses existe, y por lo tanto, mayor es la complejidad a la hora de su abordaje. Para actuar en un caso particular, hay que comprender acabadamente el lugar o fase en que se encuentra, para poder contrastarlo con los procesos posibles de aplicar y determinar cuál es el momento oportuno de aplicación.

3. EXPRESIONES DEL CONFLICTO

A la hora de determinar cómo se expresa un conflicto, Norah J. Mendias Abella (2002), menciona que si bien una disputa puede existir entre los mismos miembros de la organización, o sea, entre subsistemas dentro de ella, puede afectar a otros subsistemas de la organización o al sistema general envolvente, ya que son elementos dentro del mismo que están en disputa (personal de distintas áreas de la empresa), a esto la autora lo denomina como conflicto emergente.

Otros conflictos pueden darse por la competencia entre empresas, que se da cuando se involucran organizaciones como terceros. Las empresas que producen y/o comercializan enfrentan una competencia por disputarse las ventas, mientras que se dé en un marco “sano” no existirían mayores inconvenientes, pero cuando pasa a un mayor grado como el “sabotaje”, allí es donde el conflicto cobra magnitud y se expresa no solo a través de cada una de las organizaciones en disputa, sino también dentro del seno de cada una, al plantearse la duda de quién es la persona que está brindando información a la competencia.

Otras expresiones del conflicto y que por lo bajo pueden causar mayores molestias, y a su vez se dan con mayor frecuencia podrían ser:

- Ineficiencia o falta de productividad: trabajo lento, demoras deliberadas, caída de la producción, todo esto se traduce en evidencia de un conflicto que podríamos clasificar como oculto.
- Baja moral: similar a la anterior reacción. Intentos varios de protestar contra la acción o inacción de la organización, esto genera un conflicto negado/evitado, donde como repercusión empezamos a observar a las personas involucradas con desgano laboral.
- Retención de la información: es una forma de ejercer el control, pero visto desde la otra parte puede percibirse como desconfianza.

Como para partir en la solución de muchas de estas formas de conflicto, se debe determinar si las respuestas que se dan en la organización a los mismos, dan resultado. Medir la efectividad de las respuestas puede mejorar el trabajo de resolución. Para medirlas, Norah J. Mendias Abella (2002) dice que se pueden tomar como parámetros los siguientes ítems:

- Resultados de los esfuerzos por la resolución de disputas.
- Duración de las soluciones.
- Impacto sobre la relación entre los integrantes.

Como método para medir el resultado de la aplicación de un sistema de resolución de disputa se pueden tomar dos elementos indispensables:

- Económico: Costo, tiempo, dinero, esfuerzos.
- Impacto en las relaciones: ruptura o mejora.

Los métodos a la hora de la respuesta pueden tener variantes específicas o particular según:

- La importancia percibida en el conflicto.
- El contexto en el cual se desarrolla el conflicto, interno, externo, social.
- Los participantes.

Las respuestas específicas van a tener en cuenta:

- La situación creada
- El contexto en el que se desarrolla
- El individuo en sí.

Con esto se quiere decir que cuando se ingresa como tercero a una organización a mejorar el sistema de resolución de disputas, primeramente se evalúa el existente, su efectividad, el resultado de las respuestas desde el punto de vista económico y el impacto en las relaciones entre las personas involucradas en el conflicto.

Cada organización dependiendo de su cultura, su forma de desarrollo, tiene una forma particular de dar respuesta a un conflicto, al igual que los seres humanos. Estos modos pueden ser:

- *Lucha:*
 - *Aguerrida:* ganar a toda costa, la empresa es arrogante y su respuesta expresa estar por encima de todo, desmerece las partes, resuelve el conflicto para la parte, o al servicio de las partes pero sin consultar a la otra o no trabajando en conjunto. Soluciones de laboratorio.
 - *Entrar en batalla:* la empresa utiliza términos o analogías militares, actitud aplanadora y exhibición de fuerza. Tienen como gran defecto que destruye las relaciones y no da retorno a la negociación.
- *Huir:*
 - *Negar el conflicto:* crea una sensación de descontrol entre los individuos que perciben el conflicto, no saben dónde están parados.

- Evitar: “esconder la cabeza en el agujero”. Nos puede llevar a trasladar empleados problematizados a otras áreas, modificar organigramas. Tiene como gran defecto que genera gran inestabilidad en el sistema organizativo.
- Acomodarse: Actitud de concesión (todo se arregla para que nadie se entere realmente de lo que está sucediendo).

Dependiendo de la personalidad de las personas, hay diversas formas de hacer frente al conflicto, o de la forma de llevar a cabo su resolución. Existen personas tímidas, extrovertidas, intuitivas, sensibles y según a ello van a expresar su capacidad de pensar, sentir, juzgar y percibir el problema. A una persona extrovertida no le molestará dar su opinión y comenzar la carrera en la resolución del conflicto, mientras que una persona introvertida tiene un carácter más reflexivo sobre el tema. Otros ven la forma de solucionar un conflicto como una oportunidad de cambio, reflexionar sobre los errores cometidos en el pasado y utilizarlos para trazar un nuevo plan en el futuro.

Según Spencer Johnson (2001), “Saber que uno puede aprender a convivir con el cambio”, esto da una visión clara de cómo enfrentar los cambios positivamente mencionando que de nada sirve “complicar las cosas o confundirse a uno mismo con creencias que dan miedo”.

Hay que darle importancia a las pequeñas alarmas que van sonando antes de que aparezca el conflicto como sentir, percibir, atender, actuar y modificar las actitudes ante las señales de cambio. El autor indica que el inhibidor más grande de cambios está en uno mismo y que las cosas no mejoran para uno si antes uno no cambia. Se entiende que el cambio produzca miedo, el cambio es la pérdida de una situación estable y es eso lo que produce el temor. Los cambios implican también una aventura, y como aventura es el camino a recorrer que no es conocido y es allí donde asoma el miedo, pero como dice el autor, el miedo es algo que uno debe respetar, ya que nos aparta del peligro verdadero. Casi todos los miedos son irracionales, nos llevan de alguna u otra forma a evitar el cambio, cuando la realidad organizacional nos muestra que hay que cambiar. A continuación se muestran siete conclusiones del autor que son importantes para el entrenamiento en resolución de conflictos y cuyo fin tiende a internalizar el pensamiento de que el cambio es un hecho positivo en la vida de las organizaciones.

“El cambio es un hecho” la dinámica empresarial exige cambios ante nuevas situaciones que se presentan.

“Prevé el cambio” entender e interpretar cuando una alarma suena, de que se asoma un conflicto que tiene el cambio aparejado.

“Controla el cambio” monitorear continuamente el cambio para saber si no se están perdiendo oportunidades que exijan un cambio.

“Adáptate rápidamente al cambio” mientras más rápidamente adoptemos con entusiasmo el cambio, más rápidamente lo disfrutaremos.

“¡Cambia!” sepamos ir a la nueva situación buscando algo positivo de ella.

“Prepárate para cambiar rápidamente y disfrutar otra vez” las organizaciones no son estáticas, están en permanente cambio, ello implica que quienes la conforman también deben adaptarse a los movimientos.

Mendias Abella (2002), nos dice que las organizaciones que no modifican, no cambian, no se adaptan o no tienen conflictos, son organizaciones sin vida. Las personas dentro de una organización ante estos cambios como se dijo anteriormente tienen diferentes modos de abordaje o pensamiento, aquellas personas que lo ven como algo negativo van a oponer resistencia negándose a aceptarlo y a ver las ventajas del mismo.

Existen algunas herramientas a utilizar en el abordaje de conflictos. Dada una organización, se produce un conflicto que genera intervención, llevando a un “descongelamiento” del sistema actual. Cuando se inicia esta etapa, los instrumentos a utilizar para lograr la internalización de cambios, se deber realizar entrevistas, preguntas, etc., para lograr el descongelamiento del sistema. Todo sistema organizacional tiene un equilibrio propio, una suerte de quietud en movimiento, de hechos habituales. Cuando se produce el abordaje surgen fuerzas internas que se contraponen:

- Fuerzas a favor del cambio
- Fuerzas que frenan el cambio

Una dicotomía que se traduce en la fórmula impulso vs. contención. Existen tres métodos que propician el cambio:

- Incrementar las fuerzas que impulsan el cambio, tratando de lograr una mayor internalización sumando adeptos al cambio.
- Reducir, por carácter transitivo a lo anterior, las fuerzas que lo frenan.
- Convertir las fuerzas que contienen el cambio en impulso, sacando las barreras que impiden el impulso, mostrando a quienes no ven lo positivo del cambio, los beneficios que este va a producir.

Dicho proceso se da de la siguiente relación:

Su etapa final es la aceptación de la nueva situación que producía el conflicto original. Al ingresar en una organización convocada por la misma, empezamos el recorrido de entrevistas, de preguntas para adquirir información acerca del conflicto, sobre quiénes participan en la disputa, quiénes atienden el conflicto, cómo es la comunicación, qué actitudes tienen los involucrados, si provoca gran movimiento. Todo esto se traduce en un descongelamiento del sistema imperante, todos aportan información, alternativas de solución, opciones, criterios y solución al problema y se retorna a un re-congelamiento del sistema como respuesta a la recepción de la información nueva y válida, que se obtiene de los individuos involucrados en libertad y sin condicionamientos. Para ello se deben realizar tres tareas fundamentales:

- Generar datos válidos sobre el asunto en cuestión.
- Crear oportunidades para que quienes participen tomen decisiones libres e informadas.
- Alentar a la aceptación del compromiso de actuar en apoyo a las decisiones tomadas por los participantes del sistema.

Cuando se dan estos elementos, estamos ante una organización que está aprendiendo cinco características importantes para su vida futura.

- Atender los conflictos es una oportunidad de negocios.
- Actuar colaborativamente con los sistemas internos para reconocer e identificar el conflicto.
- Conocer su propia operativa.
- Comprometer a quienes están interesados en el diseño e implementación de procedimientos de resolución para reducir la disonancia e insatisfacción.
- Facilitar el logro de alcanzar los objetivos de su organización.

Siempre, ante la implementación de un sistema de resolución de conflictos, existirán personas que impondrán resistencia. Ellas pueden estar basadas en un fenómeno social, inconsciente, puede ser cultural o bien motivado por las personalidades que componen el sistema.

El análisis de la organización, los sistemas que la componen, el conocimiento del nacimiento, desarrollo y proceso del conflicto, comunicación de los involucrados, debates, nos darán un panorama claro de la existencia de campos de fuerzas a favor y en contra del cambio. Todo esto va a permitir un análisis detallado sobre:

- Identificación y reducción de los factores que impiden el cambio.
- Establecer estrategias de largo y mediano plazo, para formación y capacitación, o bien un sistema de premios e incentivos, dependiendo el tipo de resistencia.
- Previsión de la resistencia, que normalmente va a estar fundamentada en el temor de las personas ante el cambio.

Lo que se debería hacer según la autora es efectuar un cuadro de la resistencia al cambio, en el cual se volcará el lugar, las personas, las zonas de influencia y el grado de resistencia.

Antes de atacar la resistencia, primero hay que entender que significa. Es un sentimiento de temor, innato en la naturaleza humana, es producir la resistencia ante cualquier cambio, oponernos a modificar conductas que fueron usadas y conocidas, durante un largo periodo de tiempo como válida. Todo cambio implica una pérdida de control y surge como una amenaza a la estabilidad percibida.

Se deben explorar explícitamente los temores “poner en la mesa todo lo que está debajo de ella”, advertir como se expresa, sensación de incertidumbre, conflictos: falta de colaboración, baja moral, desgano, faltas injustificadas. Para enfrentar estas situación se debe tratar de entender y conocer la cultura en la que están sumergidos los miembros que están en la organización, para poder analizarla se debe saber que estas surgen de las actitudes de las personas, de la práctica de creencias grupales.

Cualquier método para influir en las actitudes de las personas, en cambiar sus modos de pensar o de actuar, dicho método indefectiblemente debe incluir la cultura de la organización.

Resumiendo, se debe conocer quiénes resisten, estar conscientes del cambio de nivel de influencia en el diseño del sistema, eliminar la excitación de la batalla ganar/perder, hacer de agente de la realidad en cuanto a los costos visibles y transformar a los resistentes en cambiones del sistema de resolución como base del reconocimiento de las necesidades de cambio.

4. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Al profundizar un poco más en el tema, Norah J. Mendias Abella (2002)¹², menciona en su obra que un conflicto es parte de la vida de las organizaciones, puesto que ellas están conformadas por personas, es una expresión de insatisfacción o desacuerdo, con una

¹² NORAH J. MENDIAS ABELLA (2002), “Solución de conflictos empresariales”, Editora Carpetas de Derecho, Buenos Aires Argentina.

interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Al analizar una insatisfacción podemos decir que es el resultado de múltiples factores:

- Expectativas divergentes.
- Objetivos contradictorios.
- Intereses en conflicto.
- Comunicaciones confusas.
- Relaciones personales no satisfactorias.

Estos factores producen en la organización una señal de alarma que viene desde adentro del sistema, originado cuando se producen interacciones de los subsistemas o de las personas que las conforman o desde afuera del sistema, cuando el conflicto surge del reclamo de consumidores, organizaciones empresariales externas, etc. Cuando se presenta esta señal de alarma se pueden hacer dos cosas, apagarla, siguiendo el mismo camino que se llevaba hasta el momento, o atender la alarma, haciéndose cargo de la organización.

Un conflicto puede aparecer de varias formas en la organización, la autora define tres categorías:

- Permanente: un conflicto que se mantiene por un largo periodo de duración en la organización aun cuando se haya aplicado un sistema de resolución adecuada de disputas (RAD).
- Intermitente: un conflicto aparece y desaparece con distintas frecuencias en el tiempo.
- Fugaz: el conflicto aparece y desaparece sin dejar rastros, se solucionó pero sin retroalimentación, lo que indica que no existe la seguridad de que no vuelva a aparecer.

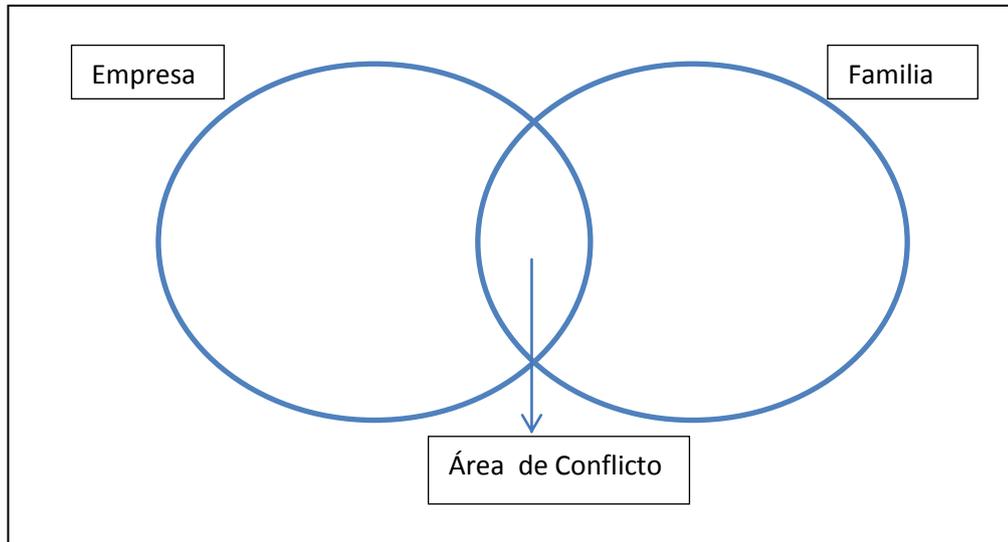
También se pueden clasificar en este marco de acuerdo a la visualización del mismo en:

- Tangibles: aquellos que pueden ser visualizados desde distintos aspectos, reclamos escritos por empleados, consumidores, omisión de tareas hechas. En estos conflictos se plantean cuestiones concretas, las partes manifiestan sus posiciones (“quiero un aumento de sueldo”). Las partes involucradas esperan una respuesta o soluciones en un lapso corto de tiempo.
- Intangibles: falta de colaboración, baja moral, sistema operativo lento, baja de ventas. El conflicto no se ve pero se siente y no se esperan soluciones.

5. FUENTES DE CONFLICTOS

En un artículo Imanol Belausteguigoita Ruis¹³, muestra cómo una empresa familiar puede representarse simple y gráficamente, mediante la unión de dos círculos donde se observa un área de intersección entre ellos llamada “Área de conflicto”.

Figura 4: Sistema Empresa/Familia



Fuente: Elaboración propia a partir del artículo citado.

Del modelo gráfico se puede determinar que separando el subsistema empresarial, del subsistema familiar, se reducirán los conflictos en la misma.

Separar los subsistemas en este sentido significa clarificar objetivos, respetar los papeles de cada uno de los integrantes e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema, también se hace la aclaración de que los subsistemas nunca van a separarse ya que en ese caso dejaría de tratarse de una empresa familiar.

De esto se deduce que al no tener en claro qué pertenece a cada subsistema, se tienen comportamientos y decisiones no adecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Existen diversos sistemas derivados de la confusión entre empresa y familia, y estos a su vez, son causa de situaciones indeseables en estas organizaciones, algunos de estos son:

- Juego de roles inadecuados dentro de la empresa: tendencia de los miembros a interactuar de la misma manera que se da en la familia, con independencia de los escenarios en los que se encuentre. Ej.: Un miembro dominante en la familia y un miembro pasivo, responderán de la misma manera en la organización y aún más si son exactamente las mismas personas en la familia que en la empresa.

¹³ Disponible en: <http://www.amicp.org.mx/ImanolBelausteguigoitia.pdf> - [Marzo 2012]

- Estructuras organizacionales inadecuadas: otra fuente de conflicto en este tipo de organización es la mala organicidad, originada en el diseño ineficaz de la estructura muchas veces por respetar acuerdos de orden familiar (el padre quiere que se haga así).
- Exceso de miembros de la familia en la organización: el primer punto a tratar aquí es que la estructura de la organización no debería crecer, a menos que el negocio no crezca, o sea, no incorporar a algún familiar sin que el negocio lo demande. La primera condición aquí es que la incorporación de algún familiar agregue valor a la empresa.
- Remuneraciones inadecuadas: remunerar a los miembros de la familia por el solo hecho de ser parte de la misma puede ser, además de injusto e inadecuado, frustrante para muchos de ellos, y para otros empleados de la organización. Ej. El que todos los hermanos de una familia perciban los mismos ingresos, en términos de negocios, desmotiva a las personas más rentables y comprometidas en la organización. La solución está en tratar de asignar retribuciones más justas y eficaces separando los subsistemas de empresa y familia.
- Comportamientos cruzados: otra consecuencia de no separar los subsistemas, es cruzar y combinar desempeños y acciones fuera del sistema correspondiente, Ej. hablar de negocios en la mesa del domingo.

Existen otras causas de conflictos además de las asociadas a la incorrecta separación de los subsistemas familia/empresa:

- Clima organizacional poco propicio para el desarrollo: cuando las condiciones del entorno son malas y provocan tensión, los conflictos aparecen con mayor intensidad y frecuencia, pero cuando se trata de entornos estimulantes para que la persona pueda desarrollarse profesionalmente, esto se vuelve una ventaja. Las variables que pueden influir en el entorno son por ejemplo: expresión de ideas, sentimientos, pensamientos, trato, modos de realizar actividades, etc.
- Comunicación deficiente: pese a la irónica situación de que los miembros familiares pasen tanto tiempo junto y exista mala comunicación, esto sucede. Existen factores que influyen a la hora de buscar una buena comunicación, los mismos son:
 - Escucha Activa: antes de hablar escuchar, y no solo asintiendo la idea del otro, sino poniéndose en su lugar, entendiendo y buscando las causas que forman esa idea. Conocer las motivaciones del otro para entenderlo.
 - Elección del medio de comunicación adecuado: muchas veces la excesiva comunicación verbal que se da en las empresas familiares, puede dar lugar a errores u omisiones, en estos casos la comunicación escrita puede clarificar puntos y ser

duradera. Lo importante aquí es saber utilizar el medio de comunicación correcto en el momento que lo merezca.

- Comunicación abierta y honesta con sensibilidad: siempre es conveniente decir las cosas con claridad, la honestidad y apertura son importantes pero no por ello se debe perder la medida a la hora de transmitir los mensajes. A veces transmitir un mensaje con rudeza, violencia, o con motivo de hacer entender al otro familiar, puede traer consecuencias desfavorables en la transmisión del mensaje.
- Luchas de poder por el control de la compañía: las diferencias generacionales por temas relativos al control de la empresa puede tornarse un problema cotidiano y estorbante. A medida que la menor generación se introduce en el desarrollo de la organización suele exigir mayores espacios y deseos de participar aún más en la toma de decisiones. Por otro lado la mayor generación puede estar complacida por el interés, pero puede también sentirse desplazada. Esta idea por parte de los mayores puede ocasionar que éstos cierren espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. Entre personas de la misma generación también pueden existir conflictos (hermanos), que en algunos casos terminan con distanciamientos familiares, y esto se acrecienta aún más cuando la empresa está integrada por terceras generaciones (primos), sobre todo si no existen reglas claras en la operación y control de las empresas.

En otro artículo presentado por Imanol Belausteguigoita Ruis¹⁴, el autor pretende dar a conocer algunos de los problemas que limitan en desarrollo de las empresas familiares, planteando su solución. Los problemas con sus respectivas soluciones son:

Problema N° 1

| | |
|-----------|---|
| Problema: | Familismo (nepotismo) |
| Solución: | Contratación de profesionales capacitados |

Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas idóneas, esto es, sólo a los que son capaces de agregar valor a la organización. Una organización “familista” es aquella que incluye parientes ineficaces, generalmente con la idea de dar trabajo a miembros de la familia, sin tomar en consideración que su bajo desempeño afecta negativamente a la empresa. Como en cualquier otro caso, deben valorarse las capacidades, las actitudes y los valores de los miembros de la familia quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa y, de esta forma estimar las aportaciones que pudieran hacer. Es preciso contratar a profesionales calificados, si existen

¹⁴<http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>[Marzo 2012]

dentro de la familia, habrá que valorar su incorporación. Si no hay talento dentro de casa, habrá que buscar fuera de ella.

Problema N° 2:

| | |
|-----------|--|
| Problema: | Confusión entre Empresa y Familia |
| Solución: | Correcta separación de Empresa y Familia |

Aunque resulte evidente o reiterativo, es esencial tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia. La empresa familiar podría ser concebida como la unión de dos subsistemas: empresa y familia, dos círculos que se interceptan: uno de ellos corresponde a la empresa y el otro a la familia. La zona de intersección, producto de la unión de ellos, se denomina zona de conflicto. Resulta evidente que, en la medida que los círculos se separen, esta zona de intersección será menor. Esta consideración tiene implicaciones prácticas importantes, ya que si se desea reducir el potencial de conflicto (intersección entre círculos), habrá que dar un tratamiento adecuado a ambos subsistemas y, esto no es otra cosa que separarlos. De esta manera se asignarán posiciones con base a capacidades, más que en función del papel que se juega en la familia, salarios que respondan a la lógica empresarial, más que una generosa mesada de un padre hacia un hijo, se exigirá a un profesional resultados, más que tolerar las insuficientes aportaciones de un miembro de la familia. Por otro lado, cuando se esté reunido en familia, se evitará el trabajo y comentarios sobre cuestiones empresariales. Se encontrarán diversas situaciones que permitan separar exitosamente la empresa de la familia.

Problema N° 3:

| | |
|-----------|--|
| Problema: | Exceso de familiares en la empresa: Rivalidad |
| Solución: | Contratación de los más valiosos |

La familia crece más rápido que la empresa. Esta aseveración suele ser cierta en la gran mayoría de los casos y si se ignora puede ser la causa de graves enfrentamientos entre familiares. ¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa?, es una pregunta muy pertinente. En ocasiones existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas a una organización, por lo que en principio sería atractivo la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo podría darse el caso de que la empresa no dé lo suficiente para cada uno de ellos y se propicie la lucha por los recursos y el control de la empresa. Esto no es una cosa menor, si bien en fases tempranas causa menor impacto.

Estos problemas no son evidentes, al correr el tiempo, las demandas de cada uno de los miembros crece y las diferencias podrían incrementarse. Con valentía y sensibilidad es preciso adelantarse a estas situaciones y plantearse diversos escenarios de desarrollo para cada uno de

los miembros de la familia y elegir los que más convengan a los individuos y a las organizaciones.

Problema N° 4:

| | |
|-----------|---|
| Problema: | Resentimiento: Conflictos emocionales |
| Solución: | Canalización adecuada de emociones: el Perdón |

En el caso de las Empresas Familiares, la influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello se reconoce que son organizaciones emocionales. Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada adecuadamente. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Frecuentemente los conflictos y rencillas que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas. Estos sentimientos pueden paralizar literalmente a una empresa y enfrentar encarnizadamente a sus miembros, que pueden ser entre accionistas, directivos y familiares en general. Si ellos logran identificar el origen de su inconformidad y darle un buen tratamiento a la situación, será más sencillo alcanzar un mejor futuro para ellos. Muchas de estas situaciones requieren del perdón, mecanismo asombrosamente eficaz para sanar heridas y volver la vista hacia el futuro.

Problema N° 5:

| | |
|-----------|--|
| Problema: | Generación de prisioneros |
| Solución: | Desarrollo de planes de vida y carrera |

Indudablemente existen más prisioneros en las empresas familiares que en las cárceles. Son 'prisioneros' de la comodidad, de la falta de capacidad. Son 'prisioneros' en un nido emplumado que les impide desarrollarse según su potencial. Esto lo explica maravillosamente la parábola de los talentos descrita en la Biblia, donde entre otras enseñanzas, es posible aprender que los temerosos entierran sus talentos en vez de ponerlos a producir. Deseo no ser malinterpretado. No quiero decir que quienes hayan decidido incorporarse a la empresa de sus padres estén equivocados o lo hayan hecho por temor. Creo en todo caso, que habrían tomado una decisión correcta si respondieron a su llamado de vida, que obliga a desarrollar nuestro potencial humano. Es posible, incluso, que en realidad estén haciendo un generoso sacrificio a favor de sus familiares, al decidir integrarse en la empresa de la familia.

El desarrollo de planes de vida y carrera pueden facilitar la toma de decisiones profesionales y aclara el rumbo que debe seguirse. Quienes desean incorporarse a las organizaciones de sus padres, que lo hagan después de un cuidadoso análisis de opciones

profesionales. Deben asegurarse de que si desean participar en la empresa de sus padres no lo hagan en calidad de una suerte de ‘prisioneros’.

Problema N° 6:

| | |
|-----------|--------------------------------------|
| Problema: | Organización poco profesional |
| Solución: | Profesionalización |

La profesionalización es un camino ineludible hacia la permanencia de las organizaciones. Las empresas familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia. Tanto los deportistas como las organizaciones pueden ser amateurs o profesionales. Una empresa que pretenda dejar de ser amateur para convertirse en profesional deberá realizar un enorme esfuerzo para lograrlo. Vale la pena comentar que los beneficios de este cambio merecen el sacrificio. Un buen comienzo hacia la profesionalización, parte con la creación de un Consejo de Administración profesional, que sesione con regularidad, integrado por consejeros capaces de aportar valor a la empresa.

Es preciso llevar a cabo otras acciones dentro de las cuales sobresalen el diseño de una estructura organizacional profesional, que incluya la descripción de puestos y funciones que responden al interés organizacional. La familia se beneficiará por añadidura, al lograr el éxito en su negocio y no a exprimirlo como lamentablemente sucede en una gran cantidad de casos.

6. LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE

Al igual que en el resto de las empresas en una empresa familiar a la hora de incursionar en un nuevo negocio, una nueva idea, o un nuevo procedimiento en el modo de realizar las cosas, se debe consensuar primeramente con los demás. Esto no significa otra cosa más que negociar la introducción con aquellos que encuentran difícil o imposible de implementar.

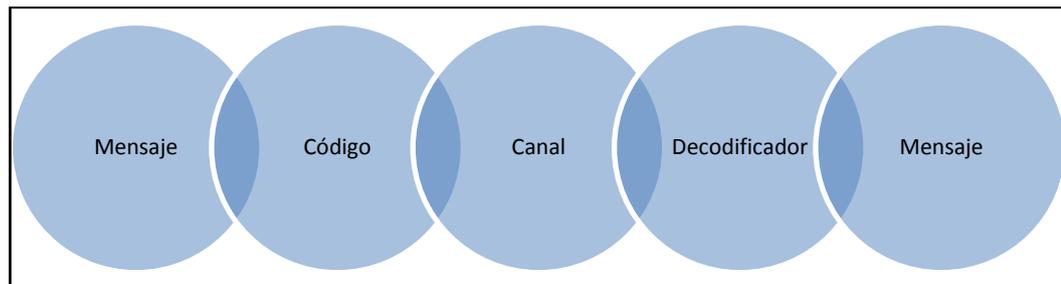
Un aspecto fundamental a la hora de llevar adelante con éxito cualquier negocio, es la comunicación. Es de gran importancia el estudio de la misma en el desarrollo cotidiano de las empresas familiares, ya que el mal desempeño de esta variable puede traer aparejados una gran cantidad de conflictos, por esto se hará una breve descripción sobre lo que trata a la comunicación y los elementos más importantes que hacen de satélite a esta temática.

Según el artículo presentado por el profesor Jofré, Alfredo W. (2006), la comunicación a grandes rasgos, consiste en un acto mediante el cual un individuo (un ser humano) establece un contacto con otro u otros, permitiéndole transmitir determinada información. Una persona puede intentar comunicarse por varias razones o finalidades:

- Para transmitir información.
- Para intentar influir en el comportamiento de los demás.
- Para manifestar sentimientos, pensamientos o estados de ánimos.
- Para simplemente ejecutar algún tipo de acción.

En un esquema básico la comunicación se puede graficar de la siguiente manera:

Figura 5: Esquema básico de la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Siempre comenzando y terminando en una persona, aquella que envía o recibe la idea. El esquema anterior indica que un “emisor”, o una fuente, archivan el mensaje que quiere transmitir a un destinatario. Este mensaje es un conjunto de datos que sólo tiene sentido para la fuente. Por medio de un emisor estos datos son transformados en señales mediante un proceso de codificación, conducidos por medios de un canal (oral, escrito, teléfono, radio, etc.) donde comienza a realizarse el proceso inverso, en el cual el mensaje se decodifica y se convierte en datos para el receptor.

Esta esquematización puede ser demasiada básica si las fuentes incluidas son seres humanos, ya que a la hora de comunicarse una persona involucra mucho más que simples datos, incluye emociones, sentimientos, modos de expresión, o sea, involucra a pleno su personalidad usando más de un canal a la vez. Bajo los efectos de una emoción un emisor podría controlar menos la sintaxis y el vocabulario, en el caso del receptor sucede lo mismo, la recepción del mismo depende del grado de atención y motivación que tenga a la hora de recibirlo.

Ciertos elementos que involucran a la comunicación son:

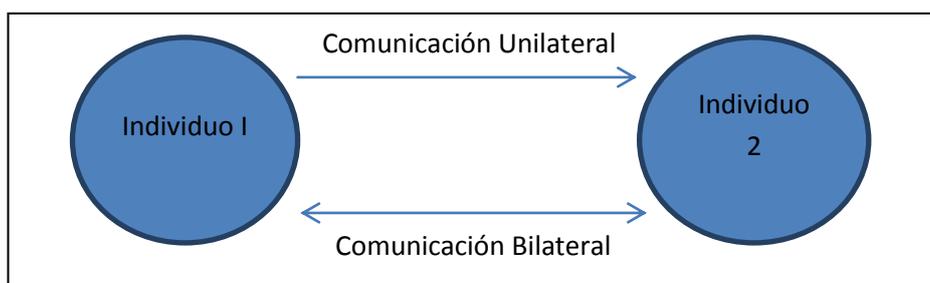
- Emisor: entendiendo como tal a la persona o sujeto que inicia o produce el acto de comunicación (envía el mensaje).
- Referente: se refiere a la realidad extralingüística la que alude el mensaje comunicativo.
- Código: conjunto de signos relacionados entre sí y de reglas de construcción, a disposición del emisor y del receptor.

- Mensaje: es el portador de la información, flujo de la misma, resultado de la codificación.
- Canal: es el medio físico por el cual la información fluye.
- Contexto: se entiende al conjunto de factores y circunstancias en las que se produce el mensaje y que deben ser conocidas tanto por el emisor como por el receptor. Se podrían distinguir distintos tipos de contexto:
 - Contexto situacional: circunstancias espaciales y temporales en las que se produce el acto comunicativo.
 - Contexto socio-histórico: conocimiento de la época en la que se producen los mensajes.
 - Contexto lingüístico: lo dicho antes o después de un enunciado puede condicionar su interpretación.
- Ruido: perturbaciones no previstas ni previsibles que destruyen o alteran la información. Este obstáculo aparece normalmente en casi todos los procesos comunicativos.
- Redundancia: llamados así a aquellos elementos innecesarios que aparecen en un mensaje y que sirven, entre otras cosas, para combatir el ruido. Las redundancias pueden ser de dos tipos:
 - Redundancias que dependen del propio código.
 - Redundancias que dependen de la voluntad del emisor.

Por otro lado, podemos encontrar con dos tipos de procesos comunicativos:

- Comunicación unilateral: acto en el que un emisor emite un mensaje que el receptor percibe.
- Comunicación bilateral: acto en el que un emisor emite un mensaje que percibe el receptor y, posteriormente, ese receptor se convierte en emisor de un nuevo mensaje que captará el antiguo emisor.

Figura 6: Tipos de procesos comunicativos



Fuente: Elaboración propia

Un aporte útil al respecto es el de Stoezel y Mead (1990) quienes mencionan que “la comunicación no puede preexistir a la existencia de las relaciones entre los individuos, porque la comunicación consiste en crear un estado de ánimo común entre aquel que comunica y el que recibe la comunicación, lo que supone relaciones anteriores”. Esto se acentúa aún más si la comunicación se da en un ámbito de empresa familiar, donde las relaciones se dan entre padres, hijos, nietos, tíos, sobrinos, etc., lo que incluye un nivel de relación aún mayor. Analizando los elementos del esquema anterior se interpreta que:

- **Código:** es una relación entre el significante y el significado, en otras palabras entre la palabra y la cosa que describe. Una persona dispone de una amplia gama de medios para comunicar, se pueden utilizar unos por otros, o bien utilizarlos simultáneamente siempre y cuando no lleguen a contradecirse entre sí los canales utilizados.
- **Lenguaje:** tiene como función transmitir ideas o hacer entender la realidad del significado (objeto o concepto) por medio de significantes (palabras) y disposición de palabras. Las funciones que tiene el mismo son:
 - Referencial: a la que se hizo alusión anteriormente.
 - Emotiva: cuando las personas dan a conocer su parecer sobre lo que se está hablando, incorporando juicios de valor.
 - Conminatoria: cuando lo único que se persigue es producir una reacción de la otra parte.
 - Factual: Se da en el caso donde las conversaciones donde uno no escucha al otro y donde uno sabe que el otro tampoco lo escucha, pero solamente sedan por el placer de estar uno enfrente del otro.

El lenguaje para comunicar tiene que estar articulado dentro de una estructura, o sea, no se pueden utilizar las palabras independientemente de su estructura. Aun así, existen casos en los que esté bien estructurado el discurso, pero hay variadas percepciones que las personas deducen de su vocabulario, dicho de otra manera, que dos personas se refieran de manera diametralmente opuesta a un mismo hecho de la vida cotidiana. Desde este ámbito se dice que se debe tener en cuenta las denominadas “connotaciones” de la palabra, éstas son el fruto de una cultura y de una experiencia específicas a cada persona. Cuando esto sucede, la tabla de codificación de uno de los participantes no coincide con la tabla de decodificación del otro, y es aquí donde ocurren los mal entendidos.

Otro aspecto a tener en cuenta en el lenguaje, son las competencias intelectuales y verbales a las cual éste debe adaptarse (un adulto dirigiéndose a un niño o a un colega adapta su vocabulario en forma diferente). Una buena adecuación del nivel lenguaje al nivel del interlocutor aumenta la eficacia de la comunicación.

Canales de Comunicación

Al observar el artículo presentado por el profesor Jofré, Alfredo W. (2006), se ve que el lenguaje representa comúnmente el medio de comunicación más empleado, pero hay que aclarar que no es el único. Es fácil advertir que los canales de comunicación no verbales entran en acción de forma independiente, supletoria, a modo de refuerzo y hasta de forma contradictoria del lenguaje.

El lenguaje del cuerpo es, en gran parte, inconsciente y muchos menos controlado. La comunicación no verbal precede al lenguaje (el hombre la utiliza antes de adquirir la palabra). En una situación de comunicación, se expresan a cada momento encadenamientos mímicos, posturas, gestos, tactos y vocalizaciones que informan al interlocutor y al espectador, no solo de nuestros sentimientos del momento, sino también de nuestro perfil de comportamiento. La comunicación no verbal es realmente importante, ya que a veces son más reveladoras que las propias palabras que se oyen.

- Contexto de la comunicación: el hombre utiliza el espacio que le rodea en función del contexto de la situación y de las características de las interacciones con otros individuos. En tal sentido se pueden presentar distintas “distancias”: la íntima (treinta centímetros delante), la personal (hasta su brazo extendido), la social (la sumatoria de distancias personales de dos que van a su encuentro mutuo) y la pública (que va más allá de la social). Estos ámbitos diferentes pueden utilizarse en relación con el mensaje y en armonía con éste.
- Movimientos: al observar los gestos y las posturas de diferentes partes del cuerpo podemos atribuir significados a los mismos. Los movimientos “dicen” algo. Venir con “la cabeza baja”, se atribuye a que la persona venía con actitud de sumisión, pasividad o respeto. Cuando alguien pide algo y lo realiza con las manos juntas alude a una imagen de súplica o pedido. Estos y otros ejemplos se enuncian pretendiendo informar que los gestos también comunican algo, y que por ende se deben interpretar a la hora del traspaso de información.

Problemas en la comunicación

En cualquier comunicación la información experimenta dos tipos de problemas: una *pérdida cuantitativa* (el receptor recibe y comprende convenientemente una sola parte del mensaje), y una *pérdida cualitativa* (el mensaje sufre distorsiones que pueden incluso a comprometer todo el contenido del mismo, alterando su resultado). Estas pérdidas, se producen

en cada una de las etapas del proceso, desde el comienzo, una persona al intentar codificar, puede expresar en forma distinta de lo que verdaderamente siente un mensaje (por ejemplo, insuficiente lenguaje para poder expresar una idea), al igual sucede en el resto de las etapas pero de diferente manera. Hay diversas herramientas para subsanar problemas e intentar lograr una comunicación más exitosa.

Buena Comunicación

De lo expresado anteriormente, Jofré Alfredo W. (2006), enuncia que existen herramientas que permiten limitar estos errores a niveles aceptables de modo de lograr o intentar acercarse lo más posible a la denominada “comunicación eficaz”. Algo muy importante es el rol del emisor, porque de él se desprende el mensaje, es cuestión de manejo del lenguaje, dominio de la expresión, ofrecer elementos informativos que sean capaces de evocar una representación adecuada en el pensamiento del receptor.

Es necesaria la concentración en el emisor, la atención en el receptor y la participación activa de ambos. Diversos factores que se deben tener en cuenta a la hora de lograr una buena comunicación son:

- Cosmovisión de la otra parte: significa ponerse en el mundo de la otra parte, todas las palabras que cada uno de nosotros utiliza, no son resultados de un proceso de azar, sino es nuestra representación interna del mundo exterior, previo paso por filtros de nuestra percepción los dominantes que existen son:
 - Dominante visual: piensan el mundo en imágenes que desarrollan internamente, pero al relacionarse con otras personas necesitan transformar esas imágenes en palabras. Estas personas normalmente hablan rápido y utilizan generalmente metáforas visuales.
 - Dominante auditivo: son aquellos sensibles a las palabras, prestan más atención a los sonidos, su postura es un poco más relajada.
 - Dominante kinestésico: sus emociones preceden a sus pensamientos, el modo de aprehensión del mundo es mucho más lento, el vocabulario es mucho más emocional.

Lo importante de esto es que si se establece con la otra parte una comunicación visual, auditiva o de movimientos, es necesario “sintonizar” el mismo canal.

- Escucha receptiva: significa situarse en el mundo emocional y mental del interlocutor, sin hacer ninguna valoración del mismo. Escuchar es un proceso dinámico de reunir información mediante el uso especializado de las habilidades de percepción (oír, ver, conciencia cinética, conciencia de espacio, etc.). Las características de un buen escuchante

son: es capaz de enfocar su atención donde necesita ser enfocada, puede aclarar diferencias en los puntos de vista, encuentra áreas de interés intentando identificar el tema central, toma pocas notas y la acomoda a lo que está hablando evitando distracciones y hace un resumen mental para sacar información “entre líneas”. La escucha activa o receptiva, expone algunas consideraciones:

- El silencio: crear un ambiente donde dejamos a la otra persona hablar sin interrumpirla, debemos situarnos en la escucha total e interrumpir a la otra persona solo por dos razones, dirigirse al otro para hacerle saber que comprende bien y pedirle una aclaración cuando no comprende algo.
 - Preguntas abiertas: preguntas que brindan gran caudal de información, favorece la expresión de la otra parte y de esta forma se activa la conversación.
 - Reformulación: se entiende por esto a la repetición de manera más concisa o explícita lo que la otra parte ha dicho, de modo tal que la otra persona se sienta comprendido y animado a avanzar en su discurso con confianza.
 - Preguntas de precisión: son preguntas que se realizan para entender mejor el mundo de la otra parte, están dirigidas a juicios, reglas morales, interpretaciones, generalizaciones, etc.
 - Utilizar estímulos: entendiendo como tales por ejemplo a destacar en forma sistemática todos los aspectos positivos de las propuestas, aun cuando no se esté del todo de acuerdo con las mismas, darle crédito a la intención.
 - Resúmenes: intensificar los puntos claves acerca de lo que se está de acuerdo, lo que no se está de acuerdo y lo que se queda por resolver.

A la hora de recopilar información, por parte de cualquier persona, las preguntas son indispensables para precisar las motivaciones, necesidades y los intereses de la persona que está enfrente. Cuando se intenta dicha recopilación hay que prepararse y saber cómo preguntar para obtener lo que se pretende. A continuación se mostrarán los distintos tipos de preguntas que se pueden utilizar:

- Preguntas cerradas: con este tipo de preguntas lo que se busca es imponer al diálogo una dirección determinada y así evitar digresiones, no dejando margen de respuesta haciendo que la otra parte responda con precisión. El inconveniente es que no deja lugar a la expresión, atentando contra un diálogo constructivo o comunicación bilateral. Son preguntas que normalmente se responden con un sí o un no.
- Preguntas abiertas:
 - Preguntas con una orientación determinada
 - Preguntas espejo: son aquellas en las cuales se repite la idea expresada por la otra parte, pero con otras palabras. La finalidad de las preguntas espejo es

que la otra parte facilite mayor información, desvele sus preocupaciones, los malentendidos y las razones ocultas que impiden avanzar en la resolución del conflicto.

- Contrapreguntas: se formulan para comprender mejor la pregunta que se ha hecho, enfrentarse a una pregunta demasiado directa sobre un tema que comporta varios aspectos.
- Preguntas de relevo: utilizadas normalmente para prolongar y precisar el diálogo. Se utilizan cuando la otra parte no habla mucho y es poco propenso a prolongar su opinión. Se apoyan en general sobre el hilo conductor de una formulación que acaba de enunciarse.
- Preguntas trampa: Suelen utilizarse para tratar de convencer al oponente. Sin embargo algunas personas las utilizan para poner a su adversario en dificultades y sentar su superioridad psicológica.

Estas y otras herramientas nos permiten mejorar la comunicación tanto en una empresa familiar como en una organización de miembros diversos.

La importancia de mejorar la comunicación en empresas familiares se acentúa más por el mismo hecho que le da nombre a estas empresas, son familiares los que las componen y puede que a algunas personas les cueste aún más incrementar la comunicación con un padre, un tío, un primo, que con un jefe si se desarrollara en otro ámbito.

Con estas aclaraciones y enunciados sobre la comunicación se pretende crear un marco de referencia a la hora de iniciar el estudio de campo, intentando proporcionar herramientas para el análisis de dichos problemas en las organizaciones tratadas, ya que como se enuncia anteriormente, una mala comunicación o una deficiente comunicación es cuna de un innumerable cantidad de problemas. Bajo este marco se produce una interesante paradoja con la cual se puede influir en la mayoría de los miembros de una empresa, ya que al tratar los problemas de comunicación y su solución, que a diferencia de muchas otras fuentes de conflicto, no radica en el aspecto económico sino en el trabajo diario y el esmero por los integrantes de querer solucionarlo, el desarrollo exitoso puede repercutir en lo económico, ya que la mejora de este problema trae aparejado consigo un incremento en el “valor” de una compañía, y el intentar incrementar el “valor” en la empresa, en términos financieros, se traduce como el objetivo primordial.

7. SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

El tema de la sucesión sería el reto a enfrentar por parte de las empresas familiares. Una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual en una empresa familiar, su

continuidad y supervivencia debe ser causa de ocupación para la familia. Según Gersik (1997) El traspaso de la organización de una generación a otra, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta muy importante para este tipo de compañías.

La sucesión al ser un proceso constituido por diversos pasos y no solo un mero evento que sucede en la vida de la empresa, por esto debe ser planeado y coordinado de manera adecuada. Si la empresa sobrevive con el paso del tiempo, un nuevo líder llegará y para ello se requiere de un proceso adecuado de inducción de la persona. Este proceso, a través del cual se selecciona, decide e instala al nuevo líder máximo de una organización, es conocido como sucesión.

La sucesión no es un proceso que ocurre al ceder el “trono” de una persona a otra, sino un proceso que debe ser desarrollado a través del tiempo y a través de una cuidadosa observación de sus etapas. Siempre lleva tiempo y a la hora de planificarlo, no debemos olvidar la inclusión de un período de preparación y anticipación, en este no hay que olvidar el traspaso del “trono” al nuevo líder, pero además incluir un período posterior de ajuste y adaptación. En muchas ocasiones dicho proceso no es tan cuidadosamente planeado y racional como se sugiere: aunque algunas familias son pro-activas con respecto a la planeación y anticipan cada etapa de desarrollo familiar en este ámbito.

Planeada o imprevista, la sucesión en negocios familiares presenta retos importantes para empleados, miembros del equipo gerencial y familia. El dueño o dueños deben desarrollar y entrenar a posibles sucesores y establecer un proceso para seleccionar al líder más adecuado. Deben lograr vencer cualquier resistencia que para dejar el mando hubiera en el equipo gerencial anterior y deben ayudar a que el nuevo liderazgo establezca su autoridad con los diferentes grupos de interés. Además, después de planear, organizar, coordinar y negociar la sucesión, deben estar preparados para lidiar con situaciones inesperadas que pueden amenazar estos planes en cualquier punto del proceso.

No es un trabajo fácil educar hijos que estén verdaderamente interesados en el negocio familiar y es aún más difícil prepararlos para puestos administrativos y de liderazgo que contribuyan al crecimiento de la empresa familiar. Según Carlock y Ward (2000), las familias que a través de generaciones han sido exitosas en el ambiente empresarial saben qué programas de desarrollo y acuerdos establecidos antes de que la siguiente generación se una al negocio y forman empresas más fuertes, transiciones, sucesiones sin problemas y relaciones familiares más sanas.

La opción de sucesión más estudiada por la literatura en este ámbito es la de padre (o madre) fundador a hijo (o hija). Dicha opción es la de mayor interés por parte de autores

probablemente por ser la más implementada en la práctica. El que esta opción sea la decidida para el negocio familiar asegura que el control de la firma y su propiedad continúen en manos de la familia.

Una variante de la opción de sucesión anterior, consiste en los acuerdos logrados por algunas familias empresarias respecto a términos o tiempos para los sucesores (surgidos de la nueva generación) al frente de la firma familiar, estableciendo en ocasiones el plazo de cuatro a seis años como la tenencia que cada sucesor podrá tener para dirigir la firma.

Las opciones de sucesor en empresas familiares no deben ser consideradas únicamente viendo hacia los miembros de la nueva generación. La familia debe considerar también la opción de contratar a un profesional externo para dirigir los rumbos de la empresa. Esta opción es particularmente importante cuando la necesidad de sucesión surge por el impedimento no previsto del líder de la empresa para continuar con su dirección, o por el fallecimiento del mismo. Probablemente esta opción de sucesión no sea la más seguida por las familias pero es la más adecuada cuando los miembros de la nueva generación son menores de edad o si no reúnen las características y habilidades necesarias para dirigir exitosamente la empresa familiar.

Al ser diferentes cada empresa y cada situación, se vuelve engorroso presentar una serie de recomendaciones que en el ámbito de la sucesión en empresas familiares sea aplicable de manera exitosa en todos los casos. Un listado de las mejores prácticas para el proceso de sucesión presentado por Corral Scott Venezia [2013], puede dividirse en cuatro tipos:

- a) Para el Consejo Directivo de la firma:
 - Ver la sucesión como un proceso, no como un evento o momento en la vida de la empresa.
 - Considerar que dicho proceso incluye la previsión, selección de posible líder, su designación y la transición de un líder a otro.
 - Recordar que este proceso debe ser un proceso planeado y no un proceso reactivo y sujeto a circunstancias imprevistas.
 - Establecer el proceso de selección de sucesor.
 - Asegurar que al dejar la empresa el líder saliente lo haga de la manera más acorde a sus expectativas y que sea sobretodo una salida honorable.
 - Fomentar el desarrollo de posibles sucesores y sus habilidades y hacer esto antes de que la transición sea necesaria, asegurando que con el paso del tiempo se tenga dentro de la empresa opciones de calidad para el puesto de sucesor.
 - Minimizar el impacto que la sucesión pudiera tener en otros públicos como el equipo gerencial, empleados, clientes y proveedores.

- Asegurarse que la sucesión no tenga un impacto negativo en la estrategia y desempeño de la firma.
- b) Para el dirigente de la empresa:
- Recordar que cada etapa debe tener un fin y que su salida como “un monarca” y con los pies por delante no es necesariamente la más adecuada para él ni para la empresa.
 - Considerar detenidamente el tipo de salida que es la más viable y adecuada para sí mismo.
 - Fomentar el desarrollo de posibles sucesores dentro de la firma.
 - Considerar las diferentes opciones de roles a desempeñar en la empresa familiar una vez que deje el puesto de líder máximo de la organización.
 - Considerar el impacto que la sucesión pueda tener en los integrantes de su empresa.
- c) Para el líder entrante:
- Vigilar la continuación adecuada de las operaciones de la firma durante el proceso de transición.
 - Considerar cuidadosamente que la empresa continúe con la misma estrategia de competencia, sobre todo si la empresa tiene un desempeño y liderazgo comprobados y aunque dicha estrategia sea producto del diseño e implementación del líder anterior.
 - Minimizar el impacto de la sucesión en los empleados y lograr a la brevedad posible su lealtad, respeto y apoyo.
 - De ser posible, conservar al líder anterior como un asesor de la empresa, que puede aportar una visión amplia y experimentada de la firma.
 - Minimizar los impactos negativos de la sucesión en la familia, cuidando en todo momento las relaciones familiares.
- d) Para la familia:
- Fomentar en los miembros de la familia y sobre todo en los jóvenes, los valores del negocio y de libre empresa.
 - Fomentar el interés en las nuevas generaciones hacia los problemas, retos y ventajas que significa tener un negocio familiar.
 - Involucrar a la familia desde edad temprana en las actividades del negocio.
 - Preparar a la nueva generación desde su infancia y a través de su desarrollo para la posibilidad de asumir roles de liderazgo en la empresa.
 - Cuidar y motivar el desempeño de roles de liderazgo requeridos para una adecuada relación familiar y que complementen los roles de liderazgo empresarial desempeñados por miembros de la familia.

- Anticipar y buscar disminuir las tensiones entre generaciones y entre miembros de la nueva generación (hermanos y primos) con respecto al negocio y a la eventual sucesión.
- Fomentar entre los miembros de la nueva generación las habilidades específicas y genéricas necesarias para dirigir adecuadamente las diferentes áreas de la empresa y a la empresa misma.
- Establecer los lineamientos y criterios del proceso de sucesión, asegurándose que estos cumplan con los valores familiares.
- Asegurarse que el sucesor, miembro de la nueva generación, tenga la experiencia necesaria para dirigir la empresa (dicha experiencia debe ser derivada de haberse desempeñado en otras organizaciones y de haber ocupado diferentes puestos funcionales dentro de la empresa familiar).
- Complementar la experiencia de la nueva generación con estudios profesionales afines al giro de la firma.
- Considerar las opciones de sucesión disponibles, tomando en cuenta que cada opción de sucesión presenta no sólo retos sino ventajas y desventajas dado el momento que viva la empresa.
- Recordar que la sucesión representa dos implicaciones, no sólo la del arribo de un nuevo líder a la empresa familiar, sino la de un posible cambio en la estructura de la propiedad de la firma.
- Considerar la venta de la empresa como una opción, antes de que esta pierda competitividad y liderazgo en el mercado y antes de que disminuya de manera considerable los recursos familiares.

8. EL ABORDAJE Y LA SOLUCIÓN

La autora Mendias Abella (2002), hace su aporte al abordaje y la solución de los conflictos mostrando distintos caminos que se pueden dar a la hora de su tratamiento.

Hay diversas formas de abordar al conflicto.

- **Conducta elusiva:** esperar a ver qué sucede con la otra parte, decir “acá no sucede nada, somos una gran familia”. Eludir, ignorar o no abordar el conflicto con la idea de que éste desaparezca por sí mismo, negando su existencia.

Ventajas: Ninguna.

Desventajas: Provoca riesgos latentes, situaciones de baja moral, podría incrementar el conflicto transformándolo en uno de mayor envergadura.

- **Conducta adversaria:** enfrentar legalmente a la otra parte, abogados, juicios, amenazas. Centrar la actitud en posiciones jurídicas, cierre del diálogo, falta de interés por la otra parte.

Ventajas: Ninguna.

Desventajas: una tercera parte que no es la persona asume de acuerdo con sus propios criterios las acciones a llevar adelante; Pone en manos de un tercero independiente la decisión sobre la controversia; Ninguna de las partes escucha a la otra en forma directa, sino por medio de intermediarios, escritos.

- **Conducta negociadora:** llamar a la otra parte, encarar juntos el problema, situarse en el medio de la situación y ver cómo solucionarla, etc. Buscar varias vías de comunicación, intentar abrir el diálogo, recopilar información, establecer una política de puertas abiertas.

Ventajas: Ahorro económico, de tiempo; Mantener o mejorar la relación con la otra parte; Oportunidad de nuevos negocios y evitar costos adicionales.

Desventajas: Ninguna.

9. NEGOCIACIÓN COMO ELEMENTO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La misma autora Mendias Abella (2002) menciona que al hablar de negociación, se debe pensar siempre en dos o más personas que están debatiendo sobre un tema desde diferentes ópticas o posiciones, donde cada uno expresa lo que puede llegar a obtener de la controversia, estando subsumidos en estas posiciones expresadas en los intereses legítimos de cada parte, los intereses que están en conflicto e intentan llegar a un acuerdo que tome en cuenta los intereses comunes. Para que esto suceda se tienen que dar como mínimo tres objetivos sobre el acuerdo:

- 1) El acuerdo debe ser eficiente, en otras palabras, que sea duradero en el tiempo y que ambas partes estén dispuestas a cumplirlo.
- 2) El acuerdo debe ser sensato, o sea, que se incluyan satisfactoriamente los intereses legítimos de cada parte. Se tiene que dar que el interés de cada uno coincida con el interés legal que a cada uno le correspondería, aún cuando los intereses de una disputa se encuentren fuera de los límites de cualquier norma.
- 3) El acuerdo debe mejorar la relación entre las partes. Para esto el acuerdo debe estar basado en focalizar el problema, separarlo de las personas entre las que ocurre, enfocar las energías contra el problema y no contra la otra parte, ya que éstas no son el objeto de la controversia, sino los intereses.

Una breve descripción de los tipos de las negociaciones podría ser la que las divide entre negociaciones duras y blandas, considerando a las primeras como aquellas en las que se basa puramente en posiciones cerradas y no avanzan hacia los intereses de las partes. Mientras que las negociaciones blandas son aquellas en las que las partes están propensas a realizar todo lo que se les pida.

Estilos de negociación

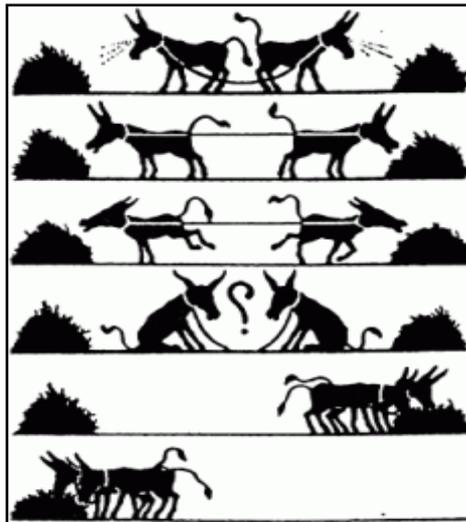
Otros autores, como Miguel Ángel Martín (1994), comentan que los diferentes estilos de negociadores pueden ir de la colaboración total hasta tratar de imponer algo en el otro, en algunos casos hasta utilizando la fuerza bruta puede concluir en guerras. Pero este autor sostiene que no existe ningún negociador que aplique estos estilos en forma absolutamente pura, sino que va adaptándolo dependiendo de las circunstancias.

Algunas de las características que intentan describir a los personas con estilos colaborativos son: aplicar un poder de negociación equilibrado, poner en juego intereses que son fuertemente comunes para los participantes, tener como meta básica alcanzar un acuerdo apropiado para todos los participantes, tener un tratamiento de la información basado en: obtener la información ajena, dar la propia y dar confiabilidad de las mismas, que los participantes logren satisfacer sus principales necesidades en forma adecuada, que los otros participantes sean tratados de manera amistosa, etc.

El uso de un sistema colaborativo requiere de un importante grado de sistematicidad y de empeño, además supone el conocimiento de un conjunto de técnicas auxiliares y complementarias. La similitud con el estilo de negociación blando, se da en que usan los mismos principios filosóficos y escalas de valores, la diferencia está en la profesionalidad negociadora hace tener mejores resultados a ambas partes en lugar de perjudicarse una de las partes, aquella que aplique un estilo blando.

Un buen ejemplo de la diferencia entre el estilo colaborativo y los demás se da en la antigua historia de cooperación mostrado en la siguiente figura 7, donde los animales, primero crean la necesidad de alimentarse, pero están atados entre sí por una pequeña cuerda, la que en principio no les permite comer a cada uno por su lado, hasta que se dan cuenta que la solución está en la colaboración conjunta, entonces ambos pueden satisfacer finalmente su deseo.

Figura 7: Estilo Colaborativo



Fuente: “No Foreign War Crusade” (1937)

Por otro lado encontramos el negociador competitivo, no es un estilo conveniente de aplicar, pero si otros participantes lo utilizan, se debe emplear para no encontrarse en una situación desventajosa ni desequilibrada. Algunos de los factores que caracterizan a este estilo de negociación son: que se utiliza el poder de negociación para presionar la otra parte e imponer su posición, se preocupa únicamente por su interés, no crea riqueza ya que sólo intenta quedar con lo existente, el objetivo está centrado en ganar lo máximo, da poca o nula confianza o amistad, etc.

Este estilo de negociación tiene gran similitud con lo que anteriormente se denominó estilo duro de negociación. La similitud también está dada en que ambos se basan en los mismos principios filosóficos y escalas de valores, y al igual que la blanda, la diferencia con el estilo de negociación dura está en la profesionalidad de la aplicación del estilo competitivo que es mayor en duro.

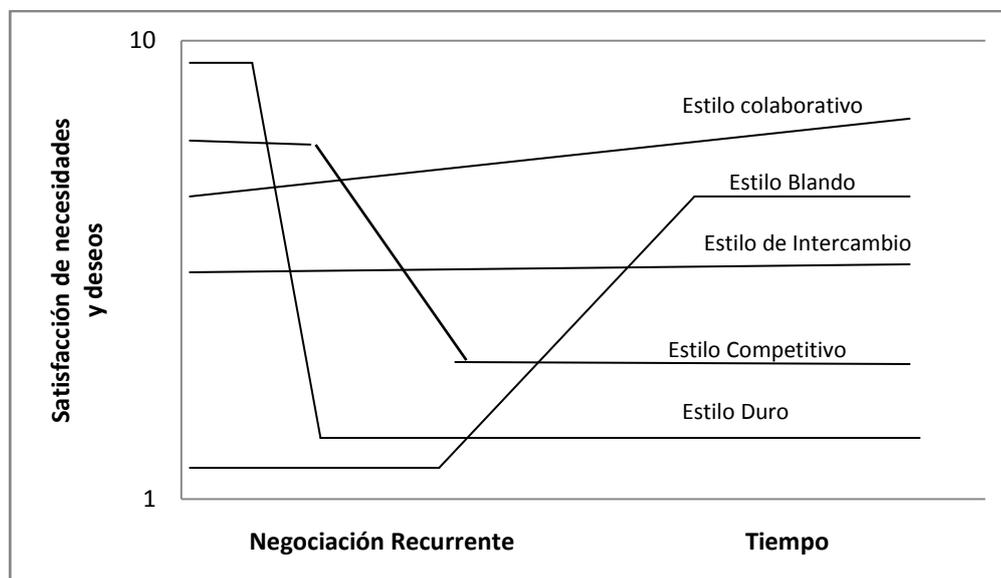
El resultado de una negociación puede ser aparentemente mejor para el negociador duro (porque lo aplica), pero en el muy corto plazo, ya que con altas probabilidades se deteriora la relación y cambia la forma de percibir de la otra parte.

Como se dijo anteriormente ninguno de estos estilos se da en forma pura, sino que existen híbridos, que se encuentran en el medio, los mismos se podrían categorizar en:

- Colaborativo
- Blando
- Intercambio
- Competitivo
- Duro

Gráficamente se pueden observar los resultados que tiene el desempeño de alguno de estos estilos con el paso del tiempo:

Figura 8: Estilos de Negociación



Fuente: Miguel Ángel Martín (1994)

Resumiendo se puede indicar que las diferencias entre los estilos colaborativos y competitivos son la focalización de su atención sobre los deseos, necesidades y los sacrificios de los involucrados, mientras que el estilo competitivo centra su atención en los deseos, necesidades y sacrificios propios.

Métodos distintos a aplicar

Miguel Ángel Martín (1994) nos dice que a la hora de negociar se deben conocer estos estilos ya que en circunstancias es conveniente el uso de algunos más que otros, y esto depende de un conjunto de aspectos:

- Recurrencia de las negociaciones con las mismas personas, organizaciones.
- Tener la atención centrada en el canje o trueque y estar desinteresado en las personas que componen la otra parte.
- No enfrenar las voluntades de los otros.
- Procurar un acuerdo mutuo y razonable.
- Emociones que puedan producir alguna interferencia.
- No ceder ni aplicar presión.
- Evaluar el valor de los principios y razones.
- Concesiones equilibradas.

10. NEGOCIANDO CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Ertel Danny (2000), cita a Julio Decaro cuando hace referencia a un tipo especial de conflicto, el “Cambio Organizacional”, y menciona que “cambio” a veces es sinónimo de “conflicto”, tanto en lo personal como en lo organizacional. En este ámbito lo que nos intenta decir es que si estos cambios son mal manejados, disminuye la eficiencia de la estrategia impulsora del cambio o directamente puede impedirla. El problema radica en una relación simétrica de las partes en base al estancamiento del sistema donde la posición y presión de una de las partes, sucede otra igual y contraria de la contraparte, llegada esta situación por más que todo se haga, nada cambia.

Origen del cambio

El autor Miguel Ángel Martín (1994) dice que comúnmente la necesidad de un cambio es percibida por una o unas pocas personas en la organización, desde ya, la percepción distinta de ésta o estas personas genera algún conflicto en la organización, difícilmente un consultor se encontrará con unanimidad desde la empresa ante la percepción de la necesidad del cambio.

La situación anterior se dará también en aquellas empresas donde las decisiones se encuentren a cargo de un directorio, en este ámbito al igual que en las empresas familiares, no todos sus integrantes estarán convencidos.

Un facilitador o implementador precavido pensaría: “Si lo que se quiere lograr no es una utopía o algo fuera del alcance de sus recursos, entonces una parte de él quiere cambiarlo y la otra no, de lo contrario no lo consultaría sino simplemente lo cambiaría”.

Una analogía interesante que enuncia el autor para entender el tema es la de la “Estrategia del Tero”, ya que el ave recibe su nombre por el sonido que emite tanto al volar, como al estar en tierra y percibe una presencia extraña. Este anida sus huevos en el suelo y en pareja cuida los mismos con una estrategia muy particular. Cuando advierte una estrategia extraña, se aleja y emite un sonido característico para atraer la atención pero nunca cerca de su nido. De ahí la frase “Donde canta el tero, jamás se encuentran los huevos”.

El autor dice que muchas veces, gerentes y dueños de empresas consultan porque quieren emprender un cambio y en casos quizás inconscientemente utilicen esta estrategia, señalando como causas del conflicto de cambio, síntomas de una causa encubierta. En este caso escuchar el canto del tero impide apuntar, como dice Drucker P., el verdadero “cuello de botella” del problema, que en las organizaciones al igual que en las botellas, está en la parte de arriba.

Como señala R. Dilts (1990), el cambio es un proceso multinivel. En su libro enuncia que nuestro cerebro y los sistemas biológicos, al igual que las organizaciones humanas funcionan en diferentes niveles de pensamiento lógico.

- En un nivel básico, también llamado de contexto, es la situación en la que nos movemos, el escenario. Responde a las preguntas ¿Dónde? y ¿Cuándo?, imponiendo límites.
- En un nivel mayor, para actuar en un contexto determinado, lo hacemos mediante comportamientos y conductas (acciones) las cuales responden a las preguntas ¿Qué? (qué hacer para cambiar algo).
- Dichas conductas y comportamientos interactúan y dependen con un nivel de pensamiento lógico superior, el de estrategias y capacidades que responden al ¿Cómo? (cómo deben hacerse las cosas). Es el nivel de dirección.
- Estas estrategias que una persona incorpora a su vida dependen a su vez de un nivel mayor que las mantienen, el de los valores y creencias. Este nivel responde a las preguntas ¿Por qué? (porqué actuamos como lo hacemos). Es el nivel de permisos y motivación.
- Un nivel superior es el de la identidad, es decir, de la definición que tenemos de nosotros mismos. Este nivel soporta nuestras creencias y responde a la pregunta ¿Quién? Es el nivel de la misión.
- Por último existe un supra nivel, el de la visión o transmisión, y responde a la pregunta ¿Qué otra cosa existe más allá de mí?

Todo esto se representa en forma gráfica y resumida de la siguiente manera:

Tabla 2: El cambio como proceso multinivel

| | | |
|----------------------------|-----------------|----------------------|
| Espiritual | ¿Quién más? | Transmisión, visión |
| Identidad | ¿Quién? | Misión |
| Creencias, Valores | ¿Por qué? | Permisos, motivación |
| Capacidades, Estrategias | ¿Cómo? | Dirección |
| Comportamientos, conductas | ¿Qué? | Acción |
| Medio ambiente, contexto | ¿Dónde?¿Cuándo? | Restricciones |

Fuente: Dilts, Robert (1990)

Esto es de aplicabilidad en el sentido que una empresa funciona con niveles al igual que las personas. Aquello que hace, así como las estrategias y técnicas que utilizan se encuentran en niveles superiores, esencialmente en sus creencias y valores, sea consciente de ella o no.

Con esto el autor concluye que muchas organizaciones que se proponen cambiar, ven en estrategias de moda una tentadora posibilidad de lograrlo, pero lo que no entienden es que muchas veces esto sucede pero solo “bajo ciertas condiciones”.

Pero una estrategia es el elemento clave en la implementación de algún cambio cuando permite acercar los comportamientos a las expectativas generadas por una creencia, intereses o motivaciones. Dicho de otra manera, una estrategia fundada en el pensamiento lógico y avalado por intereses, creencias y convicciones, es el camino para la implementación de un cambio, pero por otro lado, una buena estrategia falla cuando se utiliza como solución a un problema mal planteado. En este caso la dificultad se encuentra en otro nivel.

Factores para negociar el cambio

Antes de aplicar o proponer una estrategia de cambio específica, es necesario plantearse diversos factores a tener en cuenta si se quiere lograr un cambio con mayor eficacia disminuyendo los conflictos y resistencias, estos aspectos son:

- Situación actual o estado presente: determinar el estado presente es tal vez lo más adecuado, ya que no siempre que una empresa decida implementar un cambio debe centrarse en los problemas.
- Para esto es necesario plantearse si aquello que alguien considera como un problema, lo es realmente. Se debe determinar ¿por qué realmente es un problema?, ¿cómo sabe que es un problema?, ¿qué prejuicios o cambios implicaría el cambio?
- Un problema bien planteado es una gran parte de su solución, por eso se deben aclarar esas preguntas.
- Definición clara del objetivo (estado deseado): en ocasiones las empresas puede hablar con facilidad acerca de los problemas que estas tienen, pero no siempre tienen en claro qué quieren, cuáles son los objetivos y para qué quieren que esto suceda.
- ¿Qué es lo que quiere? ¿Para qué lo quiere? ¿Qué va a lograr cuando lo consiga?
- Definición de objetivos alcanzables: pocas veces las personas y las empresas imaginan objetivos inalcanzables que no tienen posibilidad de éxito. Es indispensable plantearse objetivos que se encuentren al alcance de la organización, si existe la oportunidad de lograrlo y si aún así el entorno se lo permite.
- Saber cómo lograr el objetivo: se debe entender en que niveles de comportamiento, habilidades, estrategias y conductas.
- Apoyo a la estrategia: a veces una persona, o uno o más miembros del directorio, o uno o más gerentes, no apoyan a la implementación

Pensar o creer que las interferencias están relacionadas con “no saber cómo”, es no ver la parte oculta del iceberg y por demás dificultoso, ya que tratar de enseñar “cómo hacer”, a alguien que “no quiere” es una de las tareas más desgastante y sin sentido.

Un camino a la solución: Pensar en intereses

Siguiendo con analogías, se dice que manejar un cambio organizacional es como hacer un collar de dientes de tiburón blanco. Lo más difícil es encontrar y pescar el tiburón, después como hacer cualquier collar.

Lo más difícil a la hora de facilitar el cambio es “pensar en intereses” detrás de los comportamientos y especialmente descubrir detrás de todos los ruidos la verdad de sus enunciados.

Uno de los signos más reveladores de ese conflicto de intereses es la incongruencia en los mensajes, en especial entre lo que se dice y lo que se hace. Una comunicación incongruente es síntoma de un conflicto interior (excepto en el caso que sea premeditada).

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA

1. OBJETIVOS

1.1. General

- Identificar variables que son causas de conflictos en empresas familiares y proponer soluciones viables a las mismas

1.2. Específicos

- Identificar factores estructurales que fundan los pilares de cada una de las empresas Pymes bajo estudio:
 - Conocer el tamaño de la compañía.
 - Conocer la antigüedad de la compañía.
 - Identificar el sector en el que opera.
 - Conocer el grado de participación que tiene la familia en la organización.
- Identificar factores demográficos determinantes de las personas involucradas en cada una de las empresas que se estudiarán:
 - Conocer la edad promedio de las personas que trabajan en la empresa.
 - Conocer el tiempo de permanencia de la empresa.
 - Identificar tendencias en cuanto al género de las personas que trabajan en la organización (Porcentaje de hombres y mujeres).
 - Conocer el nivel educativo de los empleados de la organización dependiendo del área en el que opera.
 - Identificar factores culturales que posibilitan la adopción de herramientas para el abordaje del conflicto y la internalización del cambio en cada una de las empresas estudiadas: Intensidad y Contenido de la cultura.
 - Proponer herramientas para el abordaje de conflictos evaluados.

2. METODOLOGÍA

Para poder evidenciar, verificar y contrastar lo mencionado en objetivo se propone una metodología de investigación donde se realizaron entrevistas a 5 empresas del medio local.

Se confeccionó un cuestionario con ciertas consignas para determinar como una empresa familiar desarrolla su actividad y opera con el conflicto como elemento de su entorno.

El trabajo de campo se concentró en 5 empresas del medio, con diferentes tamaños, niveles de venta, cantidad de empleados y de distinto sector industrial; con motivo de incorporar al mismo una gran cantidad factores y poder apreciar como las empresas diferentes y en diferentes situaciones responden a una temática común, la consideración y el tratamiento del conflicto.

2.1. Tópicos inherentes a las empresas

Para el estudio de campo se incluyeron como factores pertinentes de estudio, los siguientes:

Factores estructurales:

- Tamaño de la empresa.
- Antigüedad, el tiempo de operatividad de la empresa puede afectar la probabilidad de adopción de cambios por parte de la compañía. Las compañías más antiguas pueden sufrir más inercia y resistencia ante la aparición de cambios.
- Sector en el que opera. Dependiendo el tipo de prestación, también pueden arrojar diferentes resultados, ya que en una empresa de servicios, es más fácil la implementación de nuevas tecnologías y nuevos modos de encarar distintas facetas del negocio.
- Participaciones. El porcentaje de personas de la misma familia que tiene acciones en la empresa, cuando mayor es el porcentaje de familia en la empresa puede que entiendan que mayor es la importancia de respetar políticas de resolución de conflictos, ya además de ser compañeros de trabajo, los integrantes son familia y pone mayor acento en el cuidado de las relaciones.
- Participación familiar en la gestión de la empresa.

Factores demográficos:

- Edad de los empleados.
- Sexo.
- Estudio (Capacitación).

Factores culturales:

- En este apartado es preciso prestar especial atención, ya que se dividirán en forma “forzada” (ya que no son extremos), las empresas bajo estudio en empresas con culturas fuertes, y empresas con cultura débil. Dicha cultura varía en cuanto a su intensidad y su contenido. Se presume que en aquellas organizaciones donde se perciba una cultura fuerte, los valores están profundamente arraigados y son difíciles de cambiar.

Para determinar la intensidad de una cultura puede utilizarse la antigüedad del CEO de la compañía, cuanto más tiempo lleva la misma persona dirigiendo la compañía, más probable resulta que los valores organizacionales sean estables y fuertes.

Para determinar el contenido de las culturas podemos caracterizarlas en “participativas” y de “involucración”, suelen darse salarios variables (dependiendo del crecimiento de la organización). Mientras mayor es el porcentaje con retribución variable, más participativa puede considerarse la organización.

2.2. Tópicos inherentes a los potenciales conflictos

El conflicto como parte de la vida de las organizaciones, producto de que las mismas están compuestas por personas, individuos que difieren en pensamiento, actuar, ideologías, etc. Como afecta lo individual en cada empresa pyme dados los siguientes factores:

- Expectativas divergentes.
- Límites no definidos.
- Objetivos contradictorios.
- Intereses en conflicto.
- Comunicaciones confusas.
- Relaciones personales no satisfactorias.

Esto también manifestado a lo largo de una cadena de relaciones, que se da en los siguientes ámbitos y direcciones:

- Conflictos internos: propios de la organización, interpersonales e individuales que afecta el cotidiano de las mismas. Siempre en el ámbito interno.
- Conflictos externos con clientes: conflictos que se dan producto de las relaciones que se tienen con los clientes desde la atención, satisfacción, seguimiento, comunicación, plazos de entrega, financiación, etc.
- Conflictos externos con proveedores: divergencias que desembocan en conflictos, pero esta vez con la empresa como actor cliente, insatisfacciones o diferencias resultado de las operatorias necesarias para el funcionamiento del negocio, como lo son la atención, financiación, precios, plazos de entrega, etc.

Para poder evidenciar, verificar, contrastar lo antes mencionado en el marco teórico a través de una metodología de investigación se realizaron entrevistas a 5 empresas del medio local. Con los análisis pertinentes se espera que sirva de guía y aplicación para la realidad.

Se confeccionó previamente un cuestionario con ciertas consignas para determinar como una empresa familiar desarrolla su actividad y opera con el conflicto como elemento de su entorno.

El trabajo de campo se concentró en 5 empresas del medio, con diferentes tamaños, niveles de venta, cantidad de empleados y de distinto sector industrial; con motivo de incorporar al mismo una gran cantidad factores y poder apreciar como las empresas diferentes y en diferentes situaciones responden a una temática común, la consideración y el tratamiento del conflicto.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

1. DATOS GENERALES

1.1. Factores estructurales:

Del total de empresas entrevistadas, el 40% tienen una antigüedad menor a 20 años, lo que tiene una incidencia directa en la probabilidad de adopción de cambios por parte de la compañía, brindando mayores oportunidades para adoptar nuevas estrategias y cambios importantes.

En el mismo estudio se observó que ninguna de las organizaciones entrevistadas, opera bajo una modalidad de servicio, lo que posibilitaría la implementación de nuevas tecnologías y novedosos modos de encarar distintas facetas del negocio, debido a que en gran medida la no adopción o actualización constante en este tipo de negocio ocasiona pérdidas importantes en sus cuotas de mercado. Caso contrario, el hecho de que el 100% sean empresas que operen en sectores productivos puede mostrar un estancamiento en las formas de llevar el día a día, comportamiento ocasionado en gran medida por el carácter de familiar, que hace referencia a la frase “de este modo se hizo el negocio, por esto funciona...”

1.2. Participación familiar

La tabla 3 resume el grado de participación familiar (gestión) en relación a los empleados que trabajan en la misma, entendiendo como participación a la cantidad de empleados pertenecientes al núcleo familiar en relación con empleados ajenos al mismo (no se habla de participación accionaria).

Del total de los casos entrevistados, se puede observar que las decisiones son tomadas por miembros de la familia. Todos ellos ocupan un cargo dentro de la “cumbre estratégica” de cada organización, participan activamente de las decisiones en relación a los miembros ajenos a la familia. Lo que nos hace concluir que en la totalidad de los casos estudiados, las decisiones son tomadas por la familia, normalmente por la figura de presidente (padre), y apoyado en el trabajo realizado por el resto de la organización (personal ajeno a la familia). En ningún caso las decisiones las toma algún miembro de la organización que no pertenezca al núcleo familiar.

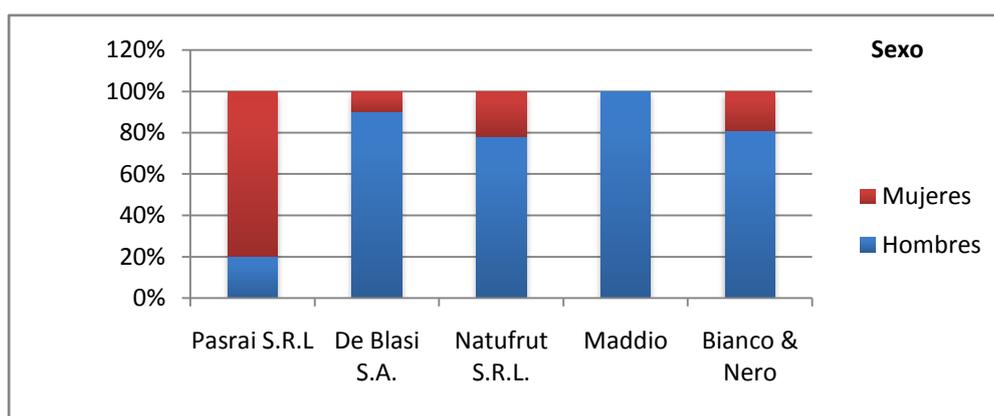
Tabla 3: Participación familiar en la empresa

| Empresa | Cantidad de Familiares | Empleados Ajenos |
|-----------------|------------------------|------------------|
| Pasrai S.R.L | 4 | 16 |
| De Blasi S.A. | 4 | 21 |
| Natufrut S.R.L. | 3 | 19 |
| Maddio | 4 | 16 |
| Bianco & Nero | 3 | 9 |

1.3. Factores demográficos:

En términos generales el promedio de empleados por empresa es de 20 trabajadores, de los cuales el 74% son hombres y el 26% mujeres, en algunos casos este desequilibrio se da por las condiciones laborales y demandas del trabajo, es difícil encontrar una mujer como personal operativo en una metalúrgica por ejemplo. Gráficamente podemos ver la distribución de la siguiente manera:

Gráfico 1: Factores demográficos: Sexo



Al analizar la edad de los mismos, encontramos que el 43% de los integrantes tiene entre 18 y 30 años, el 31% tiene entre 31 y 50 años de edad, otro 24% se encuentra en un rango de edad que va desde los 51 a los 65 años, mientras que solo un 2% tiene más de 65 años de edad, éste es el caso de directivos o dueños de las empresas que postergan su jubilación y siguen prestando servicios.

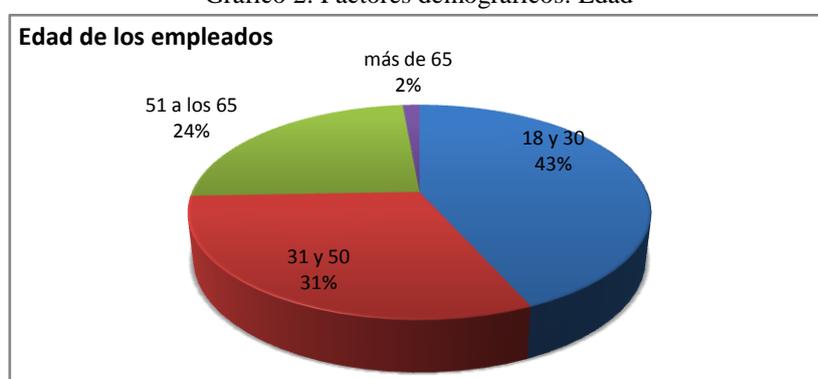
En la totalidad de los casos, los directivos se encuentran en el tercer rango de edad que va desde los 51 años en adelante, normalmente ocupado por los padres. En el siguiente escalón de edades, se encuentran los hijos, normalmente profesionales y en algunos casos vienen de otras empresas donde se formaron previamente.

Cabe comentar que algunos entrevistados (padres), entienden que para que se realice una correcta vinculación de un hijo, sobrino o familiar a su empresa; es necesario o recomendable que previamente se nutran en otros trabajos, se formen, aprendan, profesionalicen y desarrollen su labor junto a otras personas ajenas a la familia. Aprender a convivir con jefes,

compañeros de trabajo, etc. Para luego de transcurrido cierto tiempo los mismos puedan ingresar libres de sesgos o “vicios” que pueden adquirir trabajando en familia.

Normalmente un familiar joven ingresa a temprana edad en la organización cumpliendo una función de colaborador (aprox. 18 años), desde aquí hasta que se incorpora como miembro que participa activamente en la toma de decisiones debe pasar un tiempo prolongado, ya que en todos los casos las decisiones son tomadas por el dueño, o padre visto desde la óptica familiar y es muy difícil que éste último deje su función a lo largo del tiempo. En este tipo de organizaciones el lapso es mayor, ya que para tomar decisiones y hacerlas valer en una especie de “monarquía” organizacional, se debe ganar el lugar que el padre ocupa principalmente, y al ser una organización de estas características los padres o dueños postergan su jubilación y continúan con su trabajo diario aún a avanzada edad.

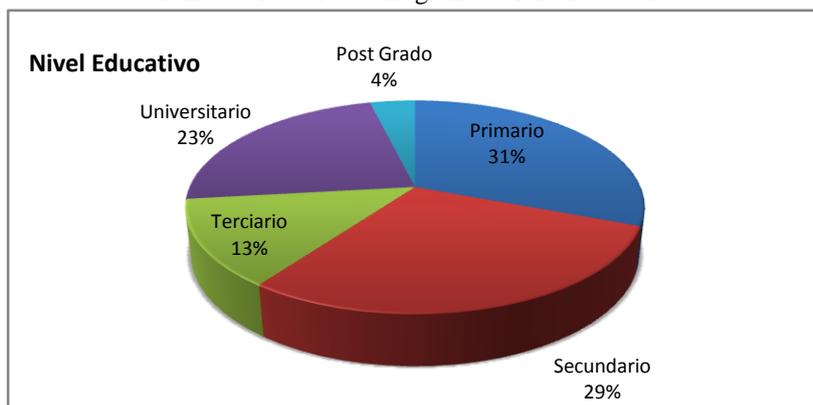
Gráfico 2: Factores demográficos: Edad



Cuando se estudia el nivel educativo de los empleados de la empresa, podemos observar que de todo el personal de las empresas entrevistadas, un 4% cuenta con un nivel educativo de posgrado, un 23% cuenta con estudios universitarios. Normalmente, estos dos últimos casos se dan con personal que desarrolla su actividad como directivos en las pymes, en algunos casos miembros de la segunda generación de la familia (hijos), cuya justificación se da en el pensamiento de los padres (dueños) de que primero deben profesionalizarse, brindándoles a sus hijos la oportunidad de realizar una carrera universitaria donde se nutran de conocimientos técnicos y prácticos para un desarrollo profesional. Por otro lado, un 13% tiene estudios terciarios (normalmente en idiomas), y se trata de aquellas personas que forman parte de la estructura o el personal de apoyo a la gerencia, secretarios, personas encargadas de atender clientes, vendedores o personas que se encargan de manejar proveedores. En el caso de una empresa puntual estudiada, esto se da en el caso de las personas encargadas de visitas de clientes, ya que trabajan con comités de turistas que diariamente visitan el establecimiento para conocer como se elaboran sus productos, para esto es necesario contar con personal que sepa desempeñarse en la comunicación con los visitantes, que normalmente se realiza en diferentes idiomas. Un 29% cuenta con estudios secundarios y el 31% restante solo cuenta con estudios

primarios, normalmente se trata de la planta operativa de cada organización, que desempeña actividades como preparación de mercadería, fabricación de productos, entrega, carga, descarga, transportes, etc. En todas las empresas estudiadas sus directivos cuentan con estudios universitarios, lo les otorga mayor facilidad para tener una visión macro del negocio, estar al tanto en temas que van desde lo administrativo contable hasta lo técnico referente a procesos productivos.

Gráfico 3: Factores demográficos: Nivel educativo



A continuación se tablas con la estructura anteriormente vista para cada empresa en particular.

Tabla nº 4: Nivel educativo

| Empresa | Primario | Secundario | Terciario | Universitario | Post Grado |
|-----------------|----------|------------|-----------|---------------|------------|
| Pasrai S.R.L | 80% | 10% | 5% | 4% | 1% |
| De Blasi S.A. | 0% | 0% | 40% | 60% | 0% |
| Natufrut S.R.L. | 10% | 68% | 21% | 1% | 0% |
| Maddio | 0% | 68% | 0% | 32% | 0% |
| Bianco & Nero | 64% | 0% | 0% | 18% | 18% |

1.4. Datos del entrevistado

De los ejecutivos entrevistados, se determinó que el 100% lleva más de 10 años en el cargo, lo que determina la “intensidad de la cultura”, lo que hace considerar que a mayor edad trabajando como ejecutivo y dirigiendo la empresa demarca que los valores organizacionales son estables y fuertes, brindando mayor resistencia a la incorporación de políticas que impliquen un cambio.

Por otro lado, el 20% porcentaje de los ejecutivos encuestados cuenta con una remuneración variable, un 40% con remuneración fija y un 40% cuenta con un híbrido entre fijo y variable, o combinación entre fijo y dividendos, etc. Estos datos son de importancia ya

que dependiendo del crecimiento de la organización y el modo de remunerar a los empleados incide en la probabilidad de resistir al cambio que tenga la empresa, en este caso el 20% que recibe remuneración variable cuenta con mayores probabilidades de implementar un cambio en forma más eficiente que las demás.

Gráfico 4: Datos del entrevistado: Remuneración C.E.O.



2. CONFLICTOS

En todas las empresas existen conflictos, pero sólo un 40% determinó que existen conflictos de envergadura que podrían imposibilitar el accionar cotidiano, mientras que el 60% restante creen que no hay conflictos de esta índole. De los mismos sólo un 20% contestó que éstos se dan en forma regular mientras que un 80% dicen que estos ocurren en forma esporádica o son poco frecuentes. Gráficamente:

Gráfico 5: Presencia y frecuencia del conflicto

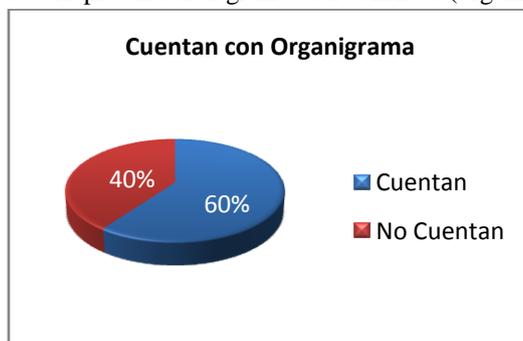


2.1. Conflictos internos

A la hora de analizar los conflictos propios de cada organización sin involucrar al entorno, es decir aquellos que se dan entre personas dentro de la misma organización como así también aquellos que son resultado de incomprensión de reglas, procesos, procedimientos o diferencias de intereses en cuanto a lo que el empleado espera de una organización y lo que la organización puede brindar a un empleado, todo esto en una relación bidireccional “empleados-empresa, empresa-empleados”. Así mismo del total entrevistado, el 60% de las firmas cuenta

con un organigrama que responde a intereses organizacionales y se respeta en cuanto a la separación de funciones, cargos, desempeño de tareas, autoridades, responsabilidades. Mientras que el 40% restante, el desarrollo cotidiano surge de las necesidades que se van presentando día a día.

Gráfico 6: Representación gráfica del conflicto (organigrama)



Por otro lado, el 80% de los ejecutivos encuestados comenta que la división de tareas y responsabilidades se realizaron respetando un patrón lógico de necesidades del negocio, mientras que el 20% restante contestó que se fueron asignando personas a la estructura de acuerdo a la contratación de las mismas ocupando cargos o puestos que fueron convenientes en el momento de su incorporación.

Bajo el mismo marco el 10% de los ejecutivos comenta que cumple tareas específicas al cargo que ocupa mientras que el 90% desarrolla tareas más generales, en otras palabras un poco de todo.

Otros aspectos abordados en la entrevista es lo referente al carácter netamente familiar del estudio. En este punto se efectuaron preguntas referentes a la temática de adopción o incorporación de familiares. De este modo, se concluye que el 60% de las empresas incorporan empleados familiares porque la empresa demanda dicha incorporación, mientras que un 40% el ingreso de dicho empleado se realiza porque el familiar en cuestión necesita un trabajo, o decide iniciarse en la tradición del negocio familiar.

Gráfico 7: Ingreso familiar



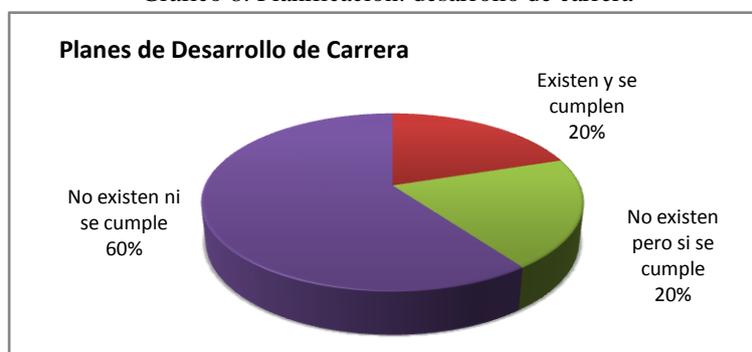
Así mismo la incorporación de un nuevo empleado a la empresa se da por la confianza que se le tenga a un miembro familiar en 60% de las empresas, mientras que el 40% restante se da por las capacidades que tenga la persona a incorporar. Casi ninguna de las empresas considera que se da uno u otro en forma tajante, sino que se da un híbrido entre las capacidades de la persona a emplear y algún grado de conocimiento previo.

En lo referente a la remuneración de los familiares empleados, un 80% respondió que los mismos reciben la misma en igual cuantía o equivalencia a otra persona que desempeñe un cargo similar en la empresa, mientras que otro 20% contesta que la remuneración del empleado es proporción a los dividendos obtenidos en el mes.

Un problema típico y no por demás menor es la conjugación de intereses personales y los de la empresa, como hacer de la caja de la empresa una extensión de la caja familiar. En este aspecto ninguna empresa incurre en este error ya que tienen políticas firmes en cuanto a este régimen.

Al tratar el tópico referente a la incorporación de planes de desarrollo del personal, la situación es que el 80% de las empresas no cuenta con planes de desarrollo de carrera para los empleados, mientras que un 20% cuenta con una planificación congruente.

Gráfico 8: Planificación: desarrollo de carrera



Un aspecto por demás importante en una empresa que cuente con una participación familiar, es la comunicación. Es importante bajo el sentido que cuando el vínculo familia - empresa es atravesado por la comunicación. Del total encuestado respondieron que la comunicación va de buena a muy buena, negando deficiencia en la misma.

Gráfico 9: Comunicación



Así mismo el 20% de las empresas menciona que se mezclan los sistemas empresa y familia muy frecuentemente, mientras que un 40% dice que es frecuente pero no tanto. Por otro lado un 20% de las empresas enuncia que es poco frecuente pero inevitable la fusión, y para el 20% restante (1 empresa), nunca se da esta interacción.

2.2 Conflictos con los clientes

La siguiente tabla muestra con un número, el total de votos que cada empresa le dio a cada ítem, en cada opción temporal (Muy frecuentemente, Frecuentemente, etc.)

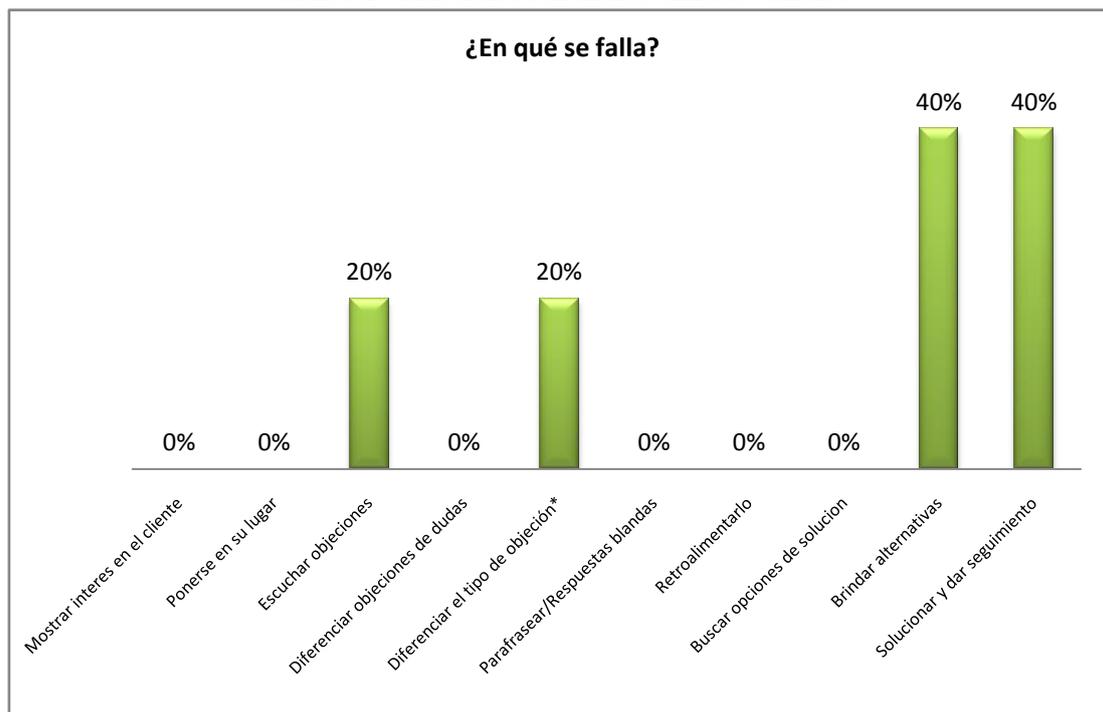
Tabla nº 5: Conflictos con clientes

| Empresa | Total Conflicto con Clientes | | | | |
|-------------------------|------------------------------|---|---|----|---|
| | M F | F | P | PF | N |
| Calidad Producto | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| Calidad de Servicio | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 |
| Garantías y Ss. Técnico | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Precio | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| Financiación | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 |
| Atención | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Cumplimientos | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| Plazos de Entrega | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 |

De la tabla 5 se deduce que los conflictos que se dan mayormente en las empresas, son aquellos relacionados con precios y con brindar alternativa de financiación a sus clientes, muy rara vez se dan aquellos relacionados con la calidad del producto o servicio, con los plazos de entregas y cumplimientos, y el total de las empresas enuncian que nunca tienen conflictos en lo respectivo a la atención de los mismos.

El siguiente gráfico muestra en que fallan normalmente las empresas en su relación con sus clientes:

Gráfico 10: Relaciones con clientes: Errores comunes



2.3 Conflictos con los proveedores

De igual modo que con los clientes, las empresas tienen conflictos en su cadena, pero en este caso hacia atrás, es decir, con aquellas empresas que le proveen tanto de materia prima como de productos elaborados para su reventa directa. En este caso el siguiente cuadro muestra con un número, el total de votos que cada empresa le dio a cada ítem, en cada opción temporal.

Tabla n° 6: Conflicto con proveedores

| Empresa | Total Conflicto con Proveedores | | | | |
|-------------------------|---------------------------------|---|---|----|---|
| | M F | F | P | PF | N |
| Calidad Producto | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| Calidad de Servicio | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| Garantías y Ss. Técnico | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| Precio | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 |
| Financiación | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| Atención | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Cumplimientos | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| Plazos de Entrega | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 |

3. SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENTREVISTADOS

Las actitudes que normalmente tienen las personas frente a la presencia de un conflicto son:

| | | | | | |
|----------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|
| Negación | Competencia | Acomodación | Evasión | Cooperación | Negociación |
|----------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|

Negación: se evita reconocer la existencia del conflicto.

Competición (ganar/perder): consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante sin importar la otra parte. Esta competición puede procurar sacar un provecho individual de la situación, o tomarse desde una conducta agresiva (se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar) o arrogante (no se reconoce a la otra parte como un interlocutor válido).

Acomodación (perder/ganar): consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios por tal de no confrontar a la otra parte. De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas.

Evasión (perder/perder): se reconoce la existencia del conflicto, pero sin deseos de enfrentarse a el por ninguna de las partes. Con esta actitud no se logra ni la consecución de objetivos ni la relación idónea para ninguna de las partes involucradas.

Cooperación (ganar/ ganar): Las partes en conflicto entienden que es tan importante los objetivos propios como la relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos.

Negociación: La partes llegan a un acuerdo sin renunciar a aquello que les es fundamental (necesidades), pero ceden en lo que es menos importante.

Las actitudes de las empresas entrevistadas se dan en la siguiente proporción:

Gráfico 11: Actitudes frente al conflicto



Las formas de abordar un conflicto, dependen de cada persona, su experiencia e intuición frente a la situación, pero para observar algún tipo de tendencia, se han estandarizado algunas preguntas para entender si empresas profesionales o en vías de profesionalización actúan de esta manera o de algún modo le dan un carácter más serio a la situación y entienden que un manejo acertado es un avance grande para la compañía.

El 100% de las empresas acude a un asesor externo cuando tienen conflictos de carácter legal, no los maneja la empresa ni derivan los importantes a un asesor legal dejando aquellos de menor importancia por parte del personal de la organización.

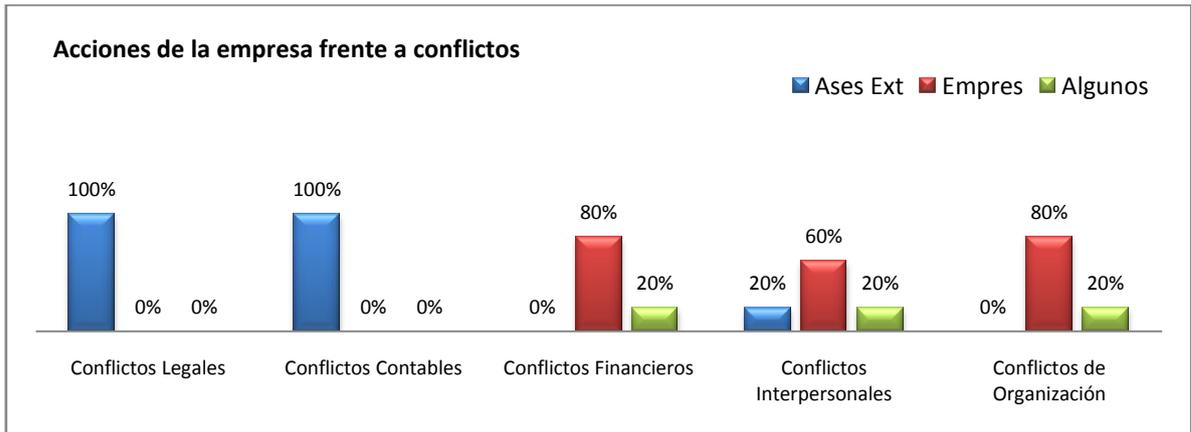
Para aquellos conflictos que son de carácter contable, el 100% los maneja un asesor externo, ninguno corre por parte de la compañía, y tampoco se derivan temas de importancia a un asesor externo dejando otros al personal propio de la misma.

Del total de empresas entrevistadas, ninguna acude un asesor externo cuando atraviesa conflictos de carácter financiero, un 80% los resuelve la propia empresa, mientras que el 20% deriva algunos a un profesional y algunos los maneja la misma empresa.

Al hablar de conflictos de carácter interpersonal, encontramos un 60% que los maneja la misma empresa, en éste caso y como veremos más adelante, quien normalmente se encarga de abordar éste tipo de conflictos es el directivo de la firma, en otro porcentaje mucho menor, el conflicto es trabajado por un comité integrado por los directivos (normalmente miembros de la familia), mientras que una tercera parte de las empresas entrevistadas opina que dependiendo la gravedad del tema se deriva a quien corresponda. Normalmente cuando se tratan de conflictos interpersonales se tratan en el momento y de modo verbal buscando una solución inmediata y muy rara vez se requiere una instancia superior, esto es así porque generalmente se trata de conflictos aparentes, donde hay intereses aparentemente enfrentados, pero que en el fondo solo son malentendidos. Otro 20% que son derivados a un asesor externo, y un 20% restante que deriva aquellos de mayor complejidad a un asesor externo, aquellos de menor envergadura son manejados por la misma empresa.

En cuanto a los conflictos de carácter organizacional, referidos a la organización y planificación de las actividades diarias de la empresa, un 80% de las empresas manejan este tema, mientras que un 20% de las empresas restantes derivan algunos de sus proyectos a un asesor externo, dejando los más pequeños para su ejecución.

Gráfico 12: Acciones frente al conflicto



Cuando se preguntó acerca del archivo de información cuando es un externo el que actúa en un conflicto de la empresa, se determinó que la mayor parte de las empresas (60%) no recopila información que sirva de antecedente en casos de intervenciones externas.

Gráfico13: Respaldo estadístico



Al analizar quien es el encargado de abordar las situaciones conflictivas, las respuestas que dadas desde las distintas firmas fueron:

Gráfico 14: Responsable del abordaje



El 20% de las empresas estudiadas tiene preestablecidas políticas para el trato de situaciones conflictivas y un 80% no.

Las que tienen políticas preestablecidas, generalmente cuentan con instrucciones escritas o no, que fijan una estrategia de abordaje de los mismos, mientras que el 80% restante deja que el azar cumpla su rol en dicho acontecimiento.

Otro tema no menor, son aquellos conflictos intergeneracionales que aparecen por el deseo de conducción de la organización, de tomar el liderazgo. Si en algo coinciden todas las organizaciones entrevistadas es en que la dirección o conducción del negocio siempre tiene como principal actor decisor al dueño (padre), fundador de la organización, quien es quien tiene en todos los casos observados las riendas del negocio. Éstos asesorados en gran parte por sus hijos (Segunda Generación), son inevitablemente el motor que actúa de origen en las organizaciones. En muchos casos, aquellos individuos que pertenecen a la segunda generación de la familia, llámese hijos o sobrinos, están abocados a una profesionalización de los métodos de trabajo, participan en la toma de decisiones pero desde la sugerencia o el comentario, la respuesta final está en manos del dueño.

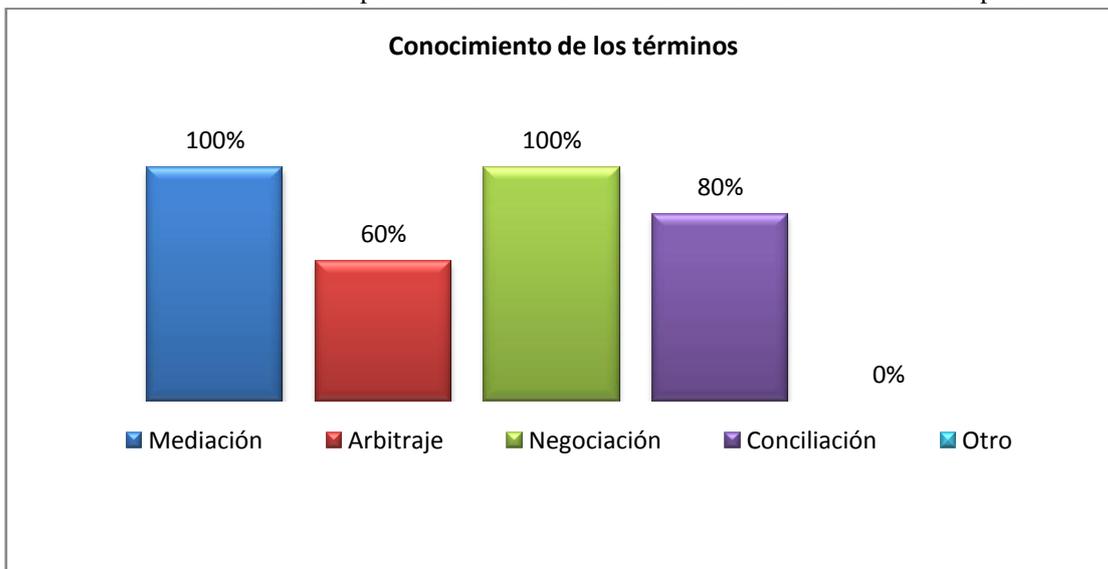
Cabe mencionar también, que dada la antigüedad de las empresas, ninguna aun ha tenido que enfrentar conflictos de gran envergadura, o con intereses en puja de gran magnitud como puede ser el caso de una sucesión. Hasta el momento las empresas trabajan bajo la dirección de sus miembros fundadores o creadores, y las demás generaciones siguen su línea.

4. MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS

El siguiente cuadro muestra la popularidad de los diferentes modos alternativos para la resolución de disputas, el grado de conocimiento de cada uno de los siguientes ítems.

| | | | | |
|-----------|-----------|-------------|--------------|------|
| Mediación | Arbitraje | Negociación | Conciliación | Otro |
|-----------|-----------|-------------|--------------|------|

Gráfico 15: Popularidad de los métodos alternativos de resolución de disputas



Del total encuestado, el 100% dice que se ha participado en alguno de estos procesos, de los cuales el total de las empresas informa que los resultados fueron positivos.

Gráfico 16: Participación en los métodos alternativos de resolución de disputas



Las opiniones que se dieron en cuanto a cuál piensan que es el panorama ACTUAL, frente a la resolución de conflictos son, en algunos casos, que los conflictos que existen a veces se solucionan directamente sin tanto razonamiento metodológico respecto al abordaje, por ej. Entrega de material defectuoso, se llama inmediatamente al proveedor y se le pide que reemplace la mercadería, si se trata de discusiones interpersonales por el mal desempeño de alguna actividad se corrige mediante el diálogo y una correcta instrumentación de los procedimientos. Esta opinión se da ya que son menores en relación al daño que pueden causar y que existen otras prioridades. Otros hacen referencia a que los conflictos internos que se dan es

un fiel reflejo de la realidad que afronta al país, pero en general nos dicen que la forma de abordaje es siempre intentar negociar mediante el dialogo inmediato.

Por otro lado, las opiniones que se dieron en cuanto a cómo ven el panorama FUTURO frente a la resolución de conflictos es importante, ya que depende en gran medida el entorno se vuelve más competitivo y turbulento, tanto a nivel económico como social, por lo que habrá que prestar especial atención en la correcta solución o abordaje de los mismos, tratando de capacitar al personal, pero entendiendo siempre que dadas las condiciones de las empresas entrevistadas, existen otras prioridades a tratar.

Respecto al conflicto puntualmente hablando, un 90% cree que para ganar en una negociación, se debe colaborar, mientras que otro 10% afirma que es indispensable confrontar, imponiendo un camino, o sentándose a negociar con el resultado de antemano.

Desde mi opinión considero que la colaboración es el mejor camino para llegar a una solución que satisfaga a ambas partes, si la desavenencia se aborda en el marco de una negociación, es importante tratarla bajo una negociación integrativa o basada en principios. Incluyendo sus dos dimensiones, aquella integrativa, donde cada parte debe procurar que haya medios para encontrar como elevar el número de alternativas, de manera que haya más para repartir. Y otra en función de la dimensión distributiva, cuyo objetivo es obtener la mayor porción posible del asunto a distribuir y esto lo conseguirá a costa de los intereses de otro. Por eso se habla de Resultados de “Suma Cero” en donde todo lo que hay se distribuye entre los 2 y no hay ninguna posibilidad de incorporar otros asuntos. El objetivo de este estilo de negociación es el de “aumentar el tamaño del pastel”. Donde normalmente intervienen 2 partes y diversos temas por negociar. Siempre siguiendo estos cuatro principios

- Separar las personas del problema.
- Concentrarse en los intereses, no en posiciones.
- Inventar opciones de mutuo beneficio.
- Basar el resultado en criterios objetivos.

Gráfico 17: ¿Colaborar o confrontar?



Bajo el mismo marco de la pregunta anterior, el 100% de los entrevistados debe hacerse cargo de los efectos negativos que la misma produzca hacia la sociedad aún a costas de resignar parte de las ganancias, ya que entienden que la RSE es un tema importante a tener en cuenta.

Como recomendación general al tema de conflictos cuando se opta por utilizar la negociación como herramienta de abordaje (casos donde realmente hay intereses enfrentados), podría plantear un método basado en un programa organizado resolución de disputas, bajo el cual se debería seguir los siguientes pasos:

1. Desarrollar una estrategia de acuerdo. La empresa debe tener una decisión fuerte, clara y conocida, que priorice el acuerdo sobre el litigio. Para ello tiene que tomar directivas al respecto al más alto nivel y desarrollar una división u oficina con personal especializado en métodos de resolución alternativos. Tiene que estar definido que solo se recurrirá al litigio después de haber agotado las instancias de métodos no adversariales. Una vez identificado quien se hará cargo de la conciliación, esta persona debería identificar los intereses de su parte, evaluar aquellos intereses de la otra parte y elaborar una hipótesis de la elección que percibe la otra parte. En la estrategia puede incluirse una reducción de las expectativas del “adversario” sobre el resultado del litigio y la colocación de una propuesta sobre la mesa de negociación.
2. Estimar el valor de la litigación. Tener en mente cual es la cifra máxima que estaría dispuesto a pagar a la hora de conciliar, como así también el mínimo que se podría aceptar en el arreglo. Incluir honorarios, costo del tiempo dedicado, etc. Esto es imprescindible para tomar decisiones sobre la vía en que le conviene a la empresa encauzar el conflicto. No se puede decidir sin información y la de los costes de resolución es destacada.

3. Desarrollar una opción específica de arreglo. Desarrollo de técnicas para saber cuándo y cómo presentar la propuesta. Para cada tipo de conflicto, la empresa tiene que tener una opción o camino de solución. Hay que ser coherente con la política de la empresa frente a los conflictos.
4. Mantener un registro de arreglos. Registro del proceso de arreglo, ofertas hechas y recibidas, resumen de las discusiones, etc. Este registro permite saber cómo se ha resuelto determinado tipo de conflictos en el pasado y dar una base para actuar, ante conflictos similares en la actualidad.
5. Autopsia de todos los casos. Hacer un seguimiento del caso, investigar el historial de los esfuerzos realizados, y los resultados brindados. No se sabe que tan bueno es uno si no se ha monitoreado cuando se actúa bien o cuando se actúa mal. Se trata de una revisión ex post de los casos resueltos para ver que se hizo mal, que se hizo bien, que se podría haber hecho mejor y así, en un proceso de mejora continua aprender para el futuro.

5. CAPACITACIÓN Y MANAGEMENT

El tema de la capacitación y management, siempre en un marco de tratamiento o abordaje de conflictos es un tema que preocupa a los empresarios. A continuación se muestran en resumen, opiniones de los ejecutivos y mandos medios sobre el abordaje:

- “El tener un plan para abordaje de conflictos es un tema muy importante, pero dadas las necesidades del negocio, es un tema que se posterga. Es importante capacitar a las personas en este ámbito pero las realidades demandan otras prioridades”.
- “Consideramos que es un tema en el que estamos en falta, en nuestro caso la resolución de los conflictos se hace bajo un marco de informalidad total, se trata el tema y se intenta solucionar en el momento, en caso de que el conflicto sea grave se deriva a quien corresponda (abogados, contador, etc.), pero no contamos con personal capacitado para su abordaje”.
- “Hace algún tiempo, enviábamos al personal de la empresa a capacitarse en distintas áreas. Aprovechamos muchos planes de capacitación que brindaba el gobierno departamental, pero nunca se hizo sobre este tópico. Sería interesante tener a alguien capacitado en nuestra empresa para poder encarar problemas de índole conflictiva”.

- “Es muy importante saber trabajar los conflictos, es un tema que deberíamos tener en cuenta, pero las condiciones estructurales que hoy tenemos no nos permiten darnos el lujo de capacitarnos en esa rama. Nuestro método nos es eficiente, aquellos que se solucionan hablando los trabajamos nosotros, conflictos de mayor envergadura se derivan a profesionales, centrando nuestro trabajo en lo que realmente sabemos hacer”.

Como podemos observar, para todos los ejecutivos pyme encuestados, la capacitación en general y particularmente en el abordaje de conflictos es un tema que demanda interés, todos tienen conflictos, todos necesitan solucionarlos y todos son conscientes de que con la capacitación adecuada los resultados pueden mejorar sustancialmente. Ahora bien, es razonable el pensamiento de que dado el tamaño de la organización se encarguen de temas más relevantes para el negocio y dejen de lado temas importantes por otros temas prioritarios.

Desde mi visión, propongo a los ejecutivos realizar un plan ajustado a las realidades de cada empresa donde se tengan en cuenta intereses, objetivos, visiones futuras, posibles estrategias de abordajes, criterios que se puedan invocar, alternativas, opciones para cada posible escenario que se pueda presentar. No necesariamente algo demasiado elaborado, sino algo que contribuya a solucionar y no demande mayor tiempo (costo) como beneficio se puedan alcanzar con su elaboración. Proponer un plan para conflictos comunes que se planteen diariamente y evaluar en aquellos casos en que sea necesario un plan con mayor detalle o simplemente derivar a un profesional el conflicto que se pueda presentar, recordando que lo que se propone es una solución y no entorpecer el desarrollo cotidiano de sus actividades.

BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, Enrique G. y OCEGEDA, Vicente (2006); "Teoría de las organizaciones", Umbral Editorial S.A., Méjico, Julio 2006.
- BAZERMAN, M. H., MANNIX, E. A. y THOMPSON, L. (1988): "Groupa as mixed – motive negotiations" JAI press, Greenwich, 1988.
- BAZERMAN, MAX y NEALE, MARGARET (1982) "La Negociación Racional en una mundo Irracional", Paidos, Barcelona 1982.
- BOULDING, KENNETH, (1962) "Conflict and Defense: A General Theory", Nueva York.
- CAMPS, FERRÁN y PASTOR, XAVIER, "Gestión conflictos y empresa - La GAC: un criterio básico de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Grup de Recerca i Estudis deis conflictos (GRE), Cataluña.
- CARLOCK ANDEL S. Y WARD JOHN L. (2000), "Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business", Palgrave, New York.
- COHEN, HERB. (1986) "Todo es negociable. Cómo conseguir lo que se quiere", SUDAMERICANA- PLANETA.
- DAVIS, WAYNE H., (1988). "What Teach the Other Side to Negotiate Better?", Annual Midwest Labor Law, Ohio, 1988, USA.
- DE ALMEIDA, MARIO y AIELLO DE ALMEIDA, MARÍA ALBA, (1996) "Experiencia de la Mediación", equipo Interdisciplinario, buenos Aires.
- DE BONO, EDWARD (1988) "Conflicto", Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- DILTS, ROBERT (1990). Changing Beliefs Systems with NPL, Meta Publications, California.
- DRUCKER, PETER (1999) "Las Nuevas Realidades", Editorial sudamericana, Buenos Aires.
- ERTEL, DANNY. (2000) "Negociación 2000", Mc Graw-Hill.
- FARRÉ SALVA SERGI (2003) "La gestión alternativa de conflictos y el conflicto estructural en empresas y organizaciones: la experiencia de Los Estados Unidos", en VVAA,

Tratamiento y transformación de conflictos: Métodos y recursos en conflicto/metodología. Barcelona.

FISHER ROGER, PATTON BRUCE M., URY WILLIAM (1993), “Si, ¡De acuerdo! – Como negociar sin ceder”, Editorial Norma, Bogotá, Colombia

FOLBERG, JAY y TAYLOR, ALISON (1992) “Mediación- Resolución de conflictos sin litigios”, NORIEGA, 1992.

FOLBERG, Jay. Y otra (1992) México D.F. MX. Limusa.

GALTUNG, JOHAN (2006) “Negociación y cuidado sustentable del planeta y de la sociedad" en Congreso Interdisciplinario de Negociación, Globalización y Ética", Buenos Aires 2006.

GERSIK, KELIN (1997). Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

GOLEMAN DANIEL (2000) “La Inteligencia Emocional”, Vergara, Buenos Aires.

JANDT, F.E., (1973). “Conflict Resolution through Communication”, Harper y Row, Nueva York.

JOFRÉ, ALFREDO W. y col. (2008), “Manejo Alternativo de Conflictos en las Organizaciones”, Investigación FCE UNCuyo, 2008

JOFRÉ, ALFREDO W. (2003), “Conflictos”, Material de estudio, FCE – UNCuyo.

JOFRÉ, ALFREDO W. (2003) “Negociación Distributiva y Negociación Integrativa”, Material de estudio, FCE – UNCuyo.

JOFRÉ, ALFREDO W. y col. (2006) “Manejo de conflictos en Pymes de la región: responsabilidad empresarial y educativa”, Investigación FCE UNCuyo.

KOFMAN, FREDY. (2001) “Metamanagement - La nueva conciencia de los negocios”, Gránica, Buenos Aires.

MÄRTIN, DORIS y BOECK, KARIN (1997) “Qué es la inteligencia emocional”, EDAF, Madrid.

- MIGUEL ÁNGEL MARTIN (1994) “Negociación Racional”, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, Argentina.
- NIEREMBERG, GERARD I. (1991) “El Negociador Completo”, E. Calpe, Pamplona.
- NIEREMBERG, GERARD I. (1984) “Principios Fundamentales de Negociación” Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- NORAH J. MENDIAS ABELLA (2002), “Solución de conflictos empresariales”, Editora Carpetas de Derecho, Buenos Aires Argentina.
- PRUIT Y RUB (1986), “Social conflict: escalation stalemate and settlement, Newbery award record, inc.”
- RAIFFA, HOWARD, (1996) “El Arte y la Ciencia de la Negociación”, Fondo de Cultura Económica, México.
- RAIFFA, HOWARD. (1991) “El arte y la ciencia de la negociación”, Fondo de Cultura Económica.
- RICIGLIANO, ROBERT (1999). “The era of influence, NY University Journal International Law and Politics”, USA.
- RUMMEL, R.J. (1976), “Understanding Conflict and War”, New York.
- SCHOONMAKER, ALAN N. (1991) “Negocie y Gane”, Norma.
- SELVA, CHANTAL (1998) “La PNL aplicada a la negociación”, Gránica.
- SPENCER JOHNSON, (2001) “¿Quién se ha llevado mi queso?” M.D., Editorial Colección Empresa XXI.
- STOEZEL Y MEAD (1990), “La Psicología Social”, Flammarion, París.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J.A. (1982); “Bivalent attributes of the family firm, Working Paper”, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Reprinted 1996.
- TYLER-WOOD, IRMA, SMITH, C. MARK y BAKER, CHARLES L. (2000) “Un Nuevo proceso de negociación para las escuelas del Siglo” XXI incluido en “Negociación 2000”

URY, WILLIAM (1993) “¡Supere el No!, Norma, Bogotá.

VALLIDO, BUENO SERGIO (2008) “Empresas exitosas, personas exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora”, Editorial Trillas S.A., Mexico.

Artículos citados desde internet:

- <http://www.amicp.org.mx/ImanolBelausteguigoitia.pdf>
- <http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamiliarproblemasysoluciones.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/grupos-formales-e-informales-ambitos-laborales-elton-mayo-hawthorne.pdf>
- <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359951>
- http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171.pdf
- http://coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/8_entorno_diciembre_08.pdf

ANEXOS

1. MODELO DE ENCUESTA – ENTREVISTAS

DATOS GENERALES

Razón Social:

Breve Reseña Histórica (donde hallarla)

Domicilio:

Teléfono:

Página Web/ Correo electrónico:

Actividad Principal:

FACTORES ESTRUCTURALES

| | |
|---|--|
| Antigüedad: | |
| Sector en el que opera (Industrial o Ss.) | |
| Cantidad de Trabajadores | |

FACTORES DEMOGRÁFICOS

| | | |
|--|---------|---------|
| Cantidad De Empleados | | |
| Sexo de los Empleados | Hombres | Mujeres |
| Edades: - (18 a 30) - (31 a 50) - (51 a 65) - (más de 65) | | |
| Nivel Educativo - Primario - Secundario - Universitario - Post – Grado | | |
| Familiares Empleados | | |

DATOS DEL ENTREVISTADO

| | |
|------------------------------|--|
| Apellido y Nombre: | |
| Cargo Desempeñado: | |
| Antigüedad del Cargo: | |
| Nivel Educativo: Primario | |

| | |
|--|--|
| Secundario Terciario Universitario Post-Grado | |
| Tipo de Remuneración Fijo Variable Mixto Bonus | |

CONFLICTOS

Entendiendo por conflicto la situación donde existen intereses encontrados y donde se haya roto el equilibrio de la relación, ya sea internamente en la empresa o externamente en su vinculación con el medio.

1. Para la empresa: ¿existen normalmente conflictos?
2. ¿Con qué frecuencia? (estable o esporádica)
3. ¿Dónde se registra el mayor número de conflictos?

| | Muy Frecuentemente | Frecuentemente | Regular | Poco Frecuente | Nunca |
|-------------|--------------------|----------------|---------|----------------|-------|
| Clientes | | | | | |
| Internos | | | | | |
| Proveedores | | | | | |

CONFLICTOS INTERNOS

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama que respondan a intereses organizacionales y el cual se respeta, de acuerdo a la separación de funciones, cargos, desempeño de tareas, autoridades, responsabilidades, etc.?

Respuesta

SI:.....
.....

Respuesta **NO:** ¿El desarrollo cotidiano surge de las necesidades que se van presentando?

.....
.....
.....

2. Organización: ¿Piensas que la división de tareas y responsabilidades se realizaron de acuerdo a un patrón lógico de necesidades del negocio?

Respuesta

SI:.....
.....

Respuesta **NO:** ¿Se fueron organizando (asignando personas a la estructura) de acuerdo a la contratación de las mismas?

.....
.....
.....

3. Bajo el marco de la pregunta anterior: De acuerdo al cargo asignado: ¿cumples tareas específicas en tu cargo, o bien tareas más generales?

.....
.....
.....

4. Cuando ingresa un familiar al negocio, mayormente, ¿ingresa porque la empresa necesita un nuevo empleado?

Respuesta

SI:.....
.....

Respuesta **NO:** ¿El ingreso se realiza porque un integrante de la familia necesita un trabajo?

.....
.....
.....

5. Cuando se incorpora un nuevo empleado a la empresa, ¿se establece que la prioridad está dada por?:

| Confianza que se le tenga a un miembro | Capacidades de la persona que se desea |
|--|--|
| | |

6. ¿Piensas que los familiares empleados reciben una remuneración equivalente a otra que desempeñe un cargo similar en la organización?

.....
.....
.....

7. ¿Por qué consideras que está bien/mal, la situación que se da en la pregunta anterior?

.....
.....
.....

8. ¿Considera que existen momentos donde la caja de la empresa se convierta en una extensión de la caja familiar?

.....
.....
.....

9. ¿Existen en la empresa planes de desarrollo de carrera para los empleados?

.....

.....

.....

10. ¿Cómo calificaría la comunicación en su empresa?

| | | | | |
|-----------|-----------|-------|------------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Buena | Deficiente | Muy Baja |
| | | | | |

11. ¿Cuán frecuente siente que se mezclan los sistemas de familia y empresa, dicho de otro modo, se hable de la familia en horarios laborales, o viceversa?

| | | | |
|---------------|-----------|----------------|-------|
| Muy Frecuente | Frecuente | Poco Frecuente | Nunca |
| | | | |

CONFLICTOS CON CLIENTES

1. En orden de importancia, ¿cuáles son los conflictos más comunes que se tienen con los clientes?

| | <u>MF</u> | <u>F</u> | <u>P</u> | <u>PF</u> | <u>N</u> |
|--------------------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| Calidad de producto | | | | | |
| Calidad de servicios | | | | | |
| Garantías y servicios técnicos | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Financiación | | | | | |
| Atención | | | | | |
| Credibilidad de la publicidad | | | | | |
| Plazos de Entrega | | | | | |

Otros:.....

.....

.....

2. Bajo su opinión, ¿en qué ítems normalmente siente que su empresa falla a la hora de mantener una relación con los clientes?

| | |
|--|--|
| Mostrar interés al cliente con frases como: “con mucho gusto trataremos de | |
| Ponernos en su lugar | |
| Escuchar si son una o más objeciones | |
| Diferenciar si son objeciones o dudas | |
| Detectar si son objeciones de precio, tiempo, servicio u otro | |
| Parfrasear para saber si entendimos. Dar respuestas blandas | |
| Retroalimentar con preguntas para mostrar al cliente que entendimos | |
| Buscar las opciones de solución. | |
| Dar alternativa de solución cuando es no imposible darle lo que pide | |
| Solucionar y dar seguimiento hasta lograrlo | |

CONFLICTOS CON PROVEEDORES

1. En orden de importancia, ¿cuáles son los conflictos más comunes que se tienen con los proveedores?

| | <u>MF</u> | <u>F</u> | <u>P</u> | <u>PF</u> | <u>N</u> |
|--------------------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| Calidad de producto | | | | | |
| Calidad de servicios | | | | | |
| Garantías y servicios técnicos | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Financiación | | | | | |
| Atención Personal | | | | | |
| Plazos de Entrega | | | | | |

Otros:.....
.....
.....

SOLUCIONES

¿Cuáles son las actitudes que se toman normalmente frente a la presencia de un conflicto?

| | | | | | |
|----------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|
| Negación | Competencia | Acomodación | Evasión | Cooperación | Negociación |
| | | | | | |

- **Negación**, Se evita reconocer la existencia del conflicto
- **Competición (ganar/perder)** Consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere; hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante sin importar la otra parte. Esta competición puede procurar sacar un provecho individual de la situación, o tomarse desde una conducta agresiva (se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar) o arrogante (no se reconoce a la otra parte como un interlocutor válido).
- **Acomodación (perder/ganar)**. Consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios por tal de no confrontar a la otra parte. De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas.
- **Evasión (perder/perder)**. Se reconoce la existencia del conflicto, pero sin deseos de enfrentarse a él por ninguna de las partes. Con esta actitud no se logra ni la consecución de objetivos ni la relación idónea para ninguna de las partes involucradas.
- **Cooperación (ganar/ ganar)**. Las partes en conflicto entienden que es tan importante los objetivos propios como la relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos.
- **Negociación**. La partes llegan a un acuerdo sin renunciar a aquello que les es fundamental (necesidades), pero ceden en lo que es menos importante.

1. ¿Qué hace la **empresa** cuando se le presentan conflictos?

| Tipo de Conflicto | Acude a un asesor externo | Los maneja la empresa | Algunos la empresa, otros un asesor. |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Conflictos Legales | | | |
| Conflictos Contables | | | |
| Conflictos Financieros | | | |
| Conflictos Interpersonales | | | |
| Conflictos de Organización | | | |

2. En caso de que acuda a un **Asesor Externo**:

a. ¿Cuál es el perfil del asesor?

.....

b. ¿El asesor presenta una relación de dependencia con la empresa, o su actividad se desarrolla en forma contractual?

.....
.....
.....

c. ¿Se guarda algún tipo de información estadística o de otro tipo sobre los resultados logrados en su intervención?

3. En caso de que los maneje la **Empresa:**

a. ¿Quién se encarga de los conflictos?

| Directivo | Ejecutivo | Profesional | Sección | Comité | Otros |
|-----------|-----------|-------------|---------|--------|-------|
| | | | | | |

b. ¿Cuenta la empresa con alguna política para tratarlos?

.....
.....
.....

c. ¿La empresa tiene instrucciones, escritas o no, fijando una estrategia al respecto?

MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (A.D.R)

1. ¿Ha escuchado algunos de los siguientes términos?

| Mediación | Arbitraje | Negociación | Conciliación | Otro |
|-----------|-----------|-------------|--------------|------|
| | | | | |

2. ¿Ha participado o conoce a alguien que haya participado en alguno de estos procesos?
¿En cuál? ¿Los resultados fueron positivos?

.....
.....
.....

3. ¿Cuál es su opinión sobre el panorama **ACTUAL** de la resolución de conflictos empresariales, internos y externos?

.....
.....
.....

4. ¿Cuál es su opinión sobre el panorama **FUTURO** de la resolución de conflictos empresariales, internos y externos?

.....
.....
.....

5. Cuál es su opinión con respecto al **conflicto**:

a. ¿Cree que para ganar debe colaborar o confrontar?

.....
.....
.....

b. ¿Cree que la empresa debe hacerse cargo o transferir los efectos de los conflictos de la misma hacia la sociedad a su a costa de resignar parte de sus ganancias?

.....
.....
.....

c. ¿Cree que colaborando con las otras partes en la resolución de conflictos puede ganar más?

.....
.....
.....

CAPACITACIÓN Y MANAGEMENT

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la **capacitación** de los ejecutivos y mandos medios, tanto de su empresa, del sector o en general?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación sobre el **Manejo y Resolución de Conflictos** de los ejecutivos y mandos medios, tanto de su empresa, del sector o en general?

.....
.....
.....
.....

2. RESEÑA DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS



De Blasi S.A. (Talleres Metal Mecánico para la Industria Alimenticia)

Entrevistado: Ing. Eduardo De Blasi.

De Blasi S.A., es una empresa que opera en el mercado desde 1989. Está ubicada en el carril Rodríguez Peña 431, Maipú, Mendoza. Empresa dedicada a equipamiento y maquinarias de la industria alimenticia.

Con una presencia en el mercado de más de 30 años, DE BLASI ofrece a sus clientes la máxima fiabilidad y garantía en sus productos ya que lleva a cabo el desarrollo y ejecución de maquinarias destinadas a la elaboración de frutas y hortalizas, satisfaciendo tanto a la industria nacional como del exterior.

De Blasi cuenta con un selecto grupo de profesionales, técnicos y operarios que le permite brindar soluciones integrales a sus clientes, respondiendo a los requerimientos en forma rápida, fabricando equipos tecnológicamente comparables a los ofrecidos en el resto del mundo y a precios competitivos. De esta forma contribuye al cumplimiento de sus objetivos y logro del éxito de sus negocios.

El conocimiento y la experiencia son herramientas con las que ya hace más de 30 años llevan a cabo el desarrollo y ejecución de maquinarias destinadas al procesamiento de frutas y hortalizas, satisfaciendo tanto a industrias locales como del exterior.

Sitio web: www.deblasi.com.ar

Algunos Productos:



BIANCO & NERO

Bianco y Nero

Entrevistado: Abogado Roberto Agüero

Bianco & Nero, nació en Mendoza, Argentina, con el objetivo de brindar una propuesta única en dulces, pastelería y bombonería de alta calidad. La Historia de B&N tiene mucho de sueños, oportunidades y sobre todo afectos.

Es una empresa, que hoy otorga franquicias, basada en la calidad como sus más altos estándares, el compromiso social y la inclusión hacen de Bianco y Nero una familia envidiable, un ejemplo de empresa, compromiso y profesionalización para las pymes locales.

Bianco & Nero combina el ímpetu de llevar adelante un proyecto gracias al apoyo de la familia y los amigos, con la magia del chocolate, que se elige para regalar, celebrar y Homenajear.

Desde 1992 y con más de 220 variedades de chocolate, pastelería, bombonería y heladería, el espíritu sigue siendo el mismo de sus orígenes: dar y recibir afecto, buscar maneras de estar más cerca de quienes más queremos.

Sitio web: www.bianco-nero-com.ar

Algunos Productos:





Pasrai S.R.L División Olivícola y Planta Deshidratadora de Frutas y Hortalizas.

Entrevistado: Lic. Administración Javier Muravnik

Es una empresa familiar mendocina dedicada a la elaboración de vegetales deshidratados y aceite de oliva extra virgen. PASRAI SRL conserva toda la tradición de la familia Muravnik, que desde sus ancestros hacen un culto a esta actividad artesanal. La nueva empresa nace con la incorporación del señor Horacio Ilardo, momento en que se da un salto tecnológico y se desarrolla con mayor intensidad el comercio internacional.

Actualmente la empresa cuenta con dos instalaciones modelo: la planta de deshidratado de frutas y la fábrica boutique de aceite de oliva extra virgen.

Provieniendo de Europa Don Marcos Muravnik llegó a la Argentina en 1920 y se instaló en la provincia de Mendoza. Trayendo consigo toda la experiencia del viejo continente comenzó a elaborar frutas deshidratadas y aceite de oliva virgen en forma artesanal.

Los secretos del abuelo fueron pasando de generación en generación, forjando una experiencia de más de 90 años en la actividad. En el año 1995 Raúl y Norberto Muravnik conforman una nueva sociedad con Horacio Ilardo, momento en que nace "PASRAI" (pasas - raisins), y se desarrolla con mayor intensidad el mercado externo de pasas de uva.

Sitio web: www.pasrai.com.ar

Algunos Productos:





Natufrut S.R.L: Establecimiento de Galpón de Empaque de Vegetales con Frigorífico **Anexo**

Entrevistados: Ilardo, Horacio y Gabriela María A.

Natufrut es una empresa familiar ubicada en Av. Acceso Este esquina 9 de julio, Villa Nueva, Guaymallén, Mendoza.

Natufrut es una empresa familiar con más de 45 años dedicados a la comercialización y exportación de fruta fresca, tanto en mercados locales como en mercados internacionales con los más elevados estándares de calidad, como es el caso del mercado Inglés.

Horacio Ilardo, inicia sus comienzos con esta empresa, junto a un socio brasilero, años después la empresa pasó a ser 100% familiar otorgando el valor y el compromiso que esto representa. Gracias a una especial capacidad de visión del negocio, y un esfuerzo constante, la empresa tiene hoy un reconocido lugar entre las pymes nacionales.

Es una empresa dirigida por un management que ha crecido junto los frutales, y que conserva un profundo y apasionado respeto por el trabajo que desarrolla.

Actualmente Natufrut comercializa una línea completa de frutos de carozo en importantes mercados internacionales, a través de embarques aéreos y marítimos, que se consolidan tanto en origen como en el puerto de Buenos Aires, en Argentina.

Otra unidad de negocios encontrada en la empresa es la fabricación de pallets para cargas, según sus dueños, comenzó siendo una producción por estacionalidad, fabricando pallet para el transporte de sus propios productos, y hoy se encuentra como una unidad de negocios establecida.

Sitio web: www.natufrut.com

Algunos Productos:





Maddio Hnos. S.A. Establecimiento dedicado a distribución y fabricación de tejidos de para cierres perimetrales.

Esta conocida empresa mendocina nació en 1923, cuando Don Raúl Maddio, padre de sus actuales directores, decide comenzar con una pequeña industria dedicada a la fabricación de alambre tejido. En aquel entonces ese tipo de material solo se comercializaba en Buenos Aires.

Después de su pronta desaparición en el año 1965, sus dos hijos, Raúl y Daniel Maddio deciden hacerse cargo de la actividad y tomar el desafío empresario. A partir de ese momento se fueron incorporando nuevas tecnologías, ideas que generaron nuevos productos siempre relacionado con la industria del alambre.

En el año 1980 comienza la distribución de todos los productos Acindar. Con el correr del tiempo y siempre tratando de tener un empuje vanguardista, se fueron incorporando nuevos productos tales como la fabricación de postes de hormigón para la construcción de los cercos perimetrales, hierros y perfilera de uso metalúrgico, metal desplegado y chapas perforadas entre otros productos y la fabricación de mallas especiales para la industria minera.

En la actualidad la empresa ofrece al mercado de la región una amplia variedad de productos de las principales marcas y la posibilidad de brindar un amplio asesoramiento desde la nivelación, construcción de los cierres perimetrales tanto de las industrias, countries, fincas y viviendas particulares.

Sitio web: www.maddio.com.ar

Algunos Productos:



DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 6 de Mayo del 2013.

GASCOIN, Sergio Alejandro

24.337

Apellido y Nombre

Nº de Registro



Firma