



## **Grupo Temático N° 17: Identidades, cultura y subjetividades en el mundo del trabajo**

**Coordinadores: Javier P. Hermo y Cecilia M. Lusnich**

---

### **“Principales características de la Cultura Organizacional a tener en cuenta en el diseño de un Protocolo para la gestión de Empresas de Familia de Corrientes y Resistencia”**

**Autor/es: Lic. Mariana Valdés**

**E – mail: mvaldes24@hotmail.com**

**Autor/es: Esp. Lic. María Silvana Martínez**

**E – mails: capelucier@hotmail.com**

**Pertenencia institucional: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste**

## **1. INTRODUCCIÓN (1)**

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

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

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



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

Debido a las peculiares características de las Empresas de Familia, en las que se mezclan, en forma constante, los aspectos emocionales con aquellos relacionados a la actividad empresarial, consideramos relevante describir y comprender su Cultura Organizacional.

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

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Concepto de Empresa de Familia (2)

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

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

Ante la convergencia de la Empresa y la Familia en las Empresas de Familia, la cultura organizacional y modalidad operativa difieren sustancialmente con empresas de otra naturaleza.

### 2.2. Cultura Organizacional (3)



“Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo, la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.” (Davis y Newstrom, 1991: 70)

### **2.2.1. Definiciones de Cultura Organizacional**

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

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

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

### **2.2.2. Sistema de valores**

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

“Los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto (...). Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de



educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 36)

“(…) es necesario subrayar que para comprender la cultura de la Empresa de Familia habrá que conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos (...) suelen ejercer fuerte influencia sobre los de la empresa. Los valores son los que explican o le dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas. Cada familia tiene sus propios valores, y su jerarquía o importancia varían. Los valores que pesen más, serán fundamentales para dar el marco estratégico dentro del cual la empresa se desenvolverá.” (Doderó, 2008: 91)

### **2.2.3. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

Para comprender el fenómeno de la cultura organizacional, uno de los métodos de estudio es a través de la identificación de sus dimensiones. No obstante, cabe aclarar que existen otras técnicas de análisis, como por ejemplo la caracterización, la tipificación, la observación de distintos niveles, de acuerdo a los diversos autores que abordan esta temática.

En tal sentido, los autores Geert Hofstede y Isabel Sánchez Quirós en sus modelos teóricos proponen lo siguiente:

Geert Hofstede se refiere a cinco dimensiones para describir la cultura de las naciones, y luego las traslada a los miembros de las organizaciones:

- 1) **Índice de distancia al poder**: el grado en que aceptan que el poder está distribuido de forma desigual. En una organización, cuanto más desigualdad, mayores niveles jerárquicos.
- 2) **Individualismo – colectivismo**: el grado en que se integran en los grupos. Los individualistas dan importancia a la consecución de los objetivos personales, mientras que para los colectivistas, los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los del individuo.
- 3) **Índice de evasión de la incertidumbre**: la tolerancia de la incertidumbre y la ambigüedad. Si no se sienten cómodos con lo desconocido, minimizan la ansiedad implementando normativas rígidas, pero si están más abiertos al cambio, tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles.

- 4) **Masculinidad – feminidad**: el nivel de distribución de los papeles emocionales entre los géneros, en tanto priorizan los valores estereotípicamente masculinos, como la asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, o los valores estereotípicamente femeninos, como la empatía y el énfasis en las relaciones humanas.
- 5) **Orientación a largo plazo – corto plazo**: el horizonte temporal. En el corto plazo, el pasado y el presente están interconectados, dedicando con métodos tradicionales, una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones. En tanto que el enfoque a largo plazo, mira al futuro hacia los objetivos y las recompensas.

Isabel Sánchez Quirós, presenta tres dimensiones considerando aspectos centrados en:

- 1) **la consideración del individuo dentro de la organización (INDIVIDUALISMO/ COLECTIVISMO)**: el individualismo se caracteriza por una valoración de la contribución individual al logro de los objetivos, fomentándose un ambiente de competencia, en el que la agresividad es una cualidad muy apreciada. Mientras que la base fundamental del colectivismo es la coordinación de la toma de decisiones, que la gente y los departamentos dentro de una organización trabajen juntos y aúnen sus esfuerzos, fomentándose el comportamiento del grupo, y recompensándose al equipo por los resultados conjuntos, creándose un ambiente de cooperación en el que se rechazan los conflictos.
- 2) **la organización del trabajo (ORIENTACIÓN EMPLEADO/TAREA)**: la orientación a la tarea se refleja en oportunidades de altos rendimientos, reconocimiento, progreso y recompensas basadas en los méritos, centrando su énfasis en el logro de los objetivos organizativos, valorando a los individuos que contribuyen de mejor manera a los mismos. En cambio, las prácticas centradas en el empleado, enfatizan la calidad de las relaciones interpersonales y de los asuntos relacionados con las condiciones de vida en el trabajo y solución de problemas a largo plazo como la política de empleo, las posibilidades de promoción, el nivel de satisfacción, con el objetivo fundamental de lograr un grado máximo de compromiso/cohesión.
- 3) **los objetivos que se buscan con la tareas (FLEXIBILIDAD/ESTABILIDAD)**: en la estabilidad, los empleados se caracterizan por una incapacidad para hacer frente a nuevos problemas, bien porque no tienen la visión de conjunto que permite entenderlos, o porque no tienen la autoridad para resolverlos, mostrando una carencia de adaptabilidad a las contingencias del entorno, por el castigo de los errores, lo que los lleva a que no quieran correr riesgos. Por el contrario, en la flexibilidad, los individuos valoran de forma fundamental la

capacidad de actuación para lograr los objetivos organizativos, sintiéndose cómodos ante situaciones de cambio, puesto que esto es parte del proceso de aprendizaje y mejora continua que permite a la organización ir adaptándose sin perder competitividad.

**Tabla 1.** Descripción de las dimensiones de la Cultura Organizacional.

Dimensión	Descripción
Individualismo/Colectivismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en grupo/individual</li> <li>- Recompensas individuales/conjuntas</li> <li>- Objetivos individuales/conjuntos</li> <li>- Agresividad/calma</li> <li>- Cooperación/competencia interdepartamental</li> </ul>
Orientación Empleado/Tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción/tarea</li> <li>- Empleo a largo plazo frente a empleo a corto plazo</li> <li>- Posibilidades de promoción</li> <li>- Política de reclutamiento</li> <li>- Captación/desarrollo de talentos</li> </ul>
Flexibilidad/Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad (afrentar nuevos problemas)</li> <li>- Adaptabilidad (cambio)</li> <li>- Toma de riesgos</li> <li>- Mejora continua/estabilidad</li> </ul>

Fuente: Adaptada de Sánchez Quirós

### 2.3. Protocolo Familiar (4)

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

Resulta de fundamental importancia, valga la redundancia, que la elaboración del Protocolo se concrete entonces, antes del retiro del fundador de la Empresa de Familia, y se aborde como temática, especialmente lo inherente a la sucesión.

Si bien un pacto de carácter moral puede tener valor en las primeras generaciones o en otras épocas en donde con la sola “palabra” ya bastaba para sellar un acuerdo; sería poco prudente



recurrir a este tipo de Protocolo, ya que cuando vayan pasando las generaciones y por ende la empresa vaya creciendo, agrandándose la familia, esos acuerdos de palabra serían olvidados y muchas veces ni siquiera conocidos por los mismos miembros de la Empresa de Familia de posteriores generaciones.

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

### **2.3.1. Definiciones de Protocolo**

“El Protocolo Familiar es un acuerdo que regula las relaciones de la familia con la empresa que es propietaria”. (Favier Dubois, 2011: 38) “(...) importa sobre todo, un ‘proceso’ de comunicación intrafamiliar y de reflexión sobre la empresa cuya fuerza como instrumento de cohesión y ordenamiento comienza al momento de su elaboración”. (Favier Dubois, 2011: 39)

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

### **2.3.2. Finalidad de su utilización**

El Protocolo Familiar:

- Cumple la función de organizar la empresa hacia su continuidad, permitiendo establecer el modo de toma de decisiones, su estructura organizacional, las relaciones y el modo de comunicación entre sus miembros, el planeamiento de la sucesión, convirtiéndose en una herramienta fundamental para prevenir, gestionar y resolver los conflictos;
- Protege los intereses de la familia y de la empresa en búsqueda del equilibrio entre ambos intereses, pactando una serie de normas de convivencia entre sus miembros;

- No es un instrumento genérico, no puede utilizarse para cualquier empresa, ya que cada una tiene una estructura diferente que debe considerarse al momento de diseñar el mismo. Como regla, el Protocolo constituye un “traje a medida” para reglar las relaciones entre una familia determinada y una empresa determinada, pudiendo incluso existir en una familia varios Protocolos, uno por cada empresa, si la familia resulta titular de varias y tiene distintas participaciones y estructuras. (Quijano González, s/f: 563)

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

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

### 3. MARCO CONTEXTUAL (5)

Los casos analizados en este trabajo surgieron del Seminario/Taller de Sensibilización denominado “Empresas de Familia. Hacia un Protocolo Familiar”, que realizamos en el marco de los Proyectos de Investigación “*Empresas de Familia de las ciudades de Resistencia y Corrientes. Rasgos sociológicos de su gestión*” y de Desarrollo Tecnológico y Social “*Empresa de Familia chaqueña y correntina. Diseño de un instrumento formal: ‘Protocolo Familiar’ para la consolidación del desarrollo organizacional*”, ambos acreditados por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste.

Participaron de dicha actividad integrantes de 50 Empresas de Familia, 25 de Resistencia y 25 de Corrientes, de variados rubros y sectores, tales como el agropecuario, comercial, de servicios (de la construcción, educativos, profesionales, educativos, deportivos, por mencionar sólo algunos).





En aproximadamente más del 80% de las Empresas analizadas, en las que ya participan los hijos, igualmente todavía sigue muy arraigada la figura del padre – fundador, como el líder o tomador de las decisiones, por lo que en definitiva, todos responden a él, y mientras sus descendientes permanezcan “bajo su ala” se cumplirán sus órdenes, al igual que ocurre en el rol tutorial.

Según lo antedicho, evidenciamos que no tienen en claro el concepto de sucesión, al afirmar que se encuentran en la segunda generación cuando en realidad, aún se hallan en la primera, pues en la práctica, el fundador sigue controlando las riendas.

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

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

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

Cuando les preguntamos a los distintos propietarios por la visión de la organización y si consideraban que todos comparten la misma, al igual que los valores, algunos directamente manifestaron la no coincidencia de perspectivas, sin embargo otros aseguraron la unidad de criterios, pero en sus respuestas individuales y anónimas no concordaban.

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



No obstante, entre los valores con mayor frecuencia mencionados, sobresalen la honestidad, el respeto y la responsabilidad.

Asimismo, los roles no están adecuadamente definidos y delimitados, no habiendo por ende una delegación absoluta en el sentido amplio de la palabra, así los empleados no siempre saben a quién recurrir u obedecer, por las opiniones contrapuestas en la cúpula directiva. En algunos casos hasta no reconocen a ciertos miembros de la Familia como partícipes de la Empresa.

No existe una estructura formalmente establecida; muy pocas Empresas cuentan con instrumentos escritos como por ejemplo organigramas y manuales de misiones y funciones; y la autonomía muchas veces se limita a los permisos concedidos por el fundador sujetándose a sus deseos.

Sin embargo, perciben un clima o ambiente de trabajo más cálido y armonioso que en cualquier otra institución, ejerciendo las relaciones humanas mayor peso o significancia.

## **4. MARCO METODOLÓGICO (6)**

### **4.1. Selección del tema de estudio**

A este trabajo lo abordamos dentro la disciplina de la Administración, desde la perspectiva de la Sociología de las Organizaciones, en lo referente a la Gestión de Empresas en general y de los Recursos Humanos en particular. En tal sentido, versa sobre el tema Cultura Organizacional.

### **4.2. Objetivo de la investigación**

Nos propusimos caracterizar la Cultura Organizacional de las Empresas de Familia de Corrientes y Resistencia, a partir de las principales variables que le dan su propia identidad, para así determinar los aspectos y/o particularidades que deberían considerarse en el diseño de un Protocolo Familiar.



### 4.3. Objeto de Estudio

Tomamos como objeto de análisis a Empresas de Familia de Resistencia y Corrientes. Para llegar a describir sus particularidades trabajamos con los participantes del Seminario/Taller de Sensibilización realizado en el marco de los Proyectos de Investigación y de Desarrollo Tecnológico y Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, entre los que se encontraban tanto propietarios (fundadores y descendientes) como empleados.

### 4.4. Alcance de la investigación

Carlos Sabino establece que “las investigaciones *descriptivas* se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.” (Sabino, 1998)

Hernández Sampieri junto a otros autores, cita a Danhke, quien establece que “los estudios *descriptivos* buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Y continúan expresando que, “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.” (Hernández Sampieri, et. al., 2003)

En este aspecto, y dado los objetivos del presente trabajo, su alcance fue *descriptivo*, puesto que pretendimos relatar los hechos actuales en función de teorías que los sustentan, concluyendo en un diagnóstico y permitiendo que ello sirva de base para futuras investigaciones y propuestas o proyectos.

### 4.5. Tipo de investigación

Según Sabino, se observan cuatro tipologías: puras o aplicadas, bibliográficas o de campo. “Los trabajos de indagación suelen clasificarse en puros o aplicados según su propósito esté más o



menos vinculado a la resolución de un problema práctico. Si éste es el caso, si los conocimientos por obtener son insumo necesario para proceder luego a la acción, hablamos entonces de *investigación aplicada*; en caso contrario, naturalmente, cuando no existe una posibilidad directa de aplicación, estamos ante lo que se llama *investigación pura*... Los *trabajos bibliográficos* operan sobre la base de datos secundarios... hacen una tarea centrada en la síntesis de conocimientos o en la reelaboración teórica. Los *trabajos de campo*, sea el experimental, las encuestas, o los estudios de caso, se benefician de los estudios de laboratorio.” (Sabino, 1998)

A este trabajo lo encuadramos dentro de un esquema *puro, bibliográfico y de campo*, ya que simplemente buscamos incrementar el conocimiento que se tenía de la empiria. Y recurrimos tanto a un amplio material de lectura, bajo diversas modalidades de publicación que se constituyen en información ya elaborada por diferentes autores, lo que conformó el marco conceptual en el cual nos basamos, como a la construcción de datos propios conseguidos mediante la utilización de una estrategia de abordaje y relación con el contexto que detallamos a continuación.

#### 4.6. Estrategia de abordaje

Se puede llevar adelante una investigación desde un enfoque cualitativo, cuantitativo, o una integración de ambos. El problema que se desea investigar, y con qué objetivos, permite definir por cual optar.

En un cuadro comparativo de los métodos, detallado en las notas de cátedra de Metodología de la Investigación de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, se manifiesta que: los *métodos cuantitativos*, a diferencia de los cualitativos, se caracterizan por las observaciones y entrevistas estructuradas o semiestructuradas, cuestionarios autoadministrados, análisis estadísticos, experimentos.

Para Naresh K. Malhotra, “la *investigación cuantitativa* consiste en metodología que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico.” (Malhotra, 2004)

Este trabajo consistió en una *investigación cuantitativa*, debido que aplicamos mecanismos cerrados para obtener información y analizar la misma desde la búsqueda de la estandarización de las respuestas.

#### 4.7. Técnicas e instrumentos

“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario. Un *cuestionario* consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las *preguntas cerradas* contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquéllos deben circunscribirse a éstas... En cambio, las *preguntas abiertas* no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito.” (Hernández Sampieri, et. al., 2003)

Para esta investigación utilizamos, un *cuestionario* autoadministrado, en forma de encuesta anónima estructurada, con *preguntas cerradas*, de múltiple opción, bajo la escala de Likert.

#### 4.8. Diseño de la investigación

Hay investigaciones experimentales como no experimentales. Para Hernández Sampieri y otros autores, la *investigación no experimental* “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables... es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos...”

En un estudio *no experimental* no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador... en la investigación *no experimental* estamos más cerca de las variables hipotetizadas como reales y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa (posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones cotidianas).” (Hernández Sampieri, et. al., 2003)

Dentro de las investigaciones no experimentales, se encuentran las transeccionales o transversales y las longitudinales. “Los diseños de investigación *transeccional o transversal* recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (Hernández Sampieri, et. al., 2003)

En este trabajo, el diseño fue *no experimental, transeccional*, ya que nos limitamos a observar qué pensaban o cómo reaccionaban las personas ante cada situación planteada, pero no las sometimos a que experimenten la misma, y se dio en forma estática, en un único momento.

#### 4.9. Determinación del tipo y tamaño de la muestra

Las muestras pueden ser probabilísticas como no probabilísticas. “Las *muestras no probabilísticas*, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal... en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores.

La ventaja bajo el enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una ‘representatividad’ de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema...

Dentro de las muestras no probabilísticas, las *de sujetos voluntarios* se tratan de muestras fortuitas donde el investigador elabora conclusiones sobre especímenes que llegan a sus manos de forma casual. Este tipo de muestras se usa en estudios donde se procura que los sujetos sean homogéneos en variables tales como por ejemplo, la edad, sexo o inteligencia, de manera que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, sino a las condiciones a las que fueron sometidos.

En estudios de perspectiva fenomenológica, donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso tanto *de expertos* como *de sujetos-tipo* es frecuente.” (Hernández Sampieri, et. al., 2003)

Para esta investigación, empleamos una muestra *no probabilística de sujetos-tipo voluntaria*, en el sentido que se encuestó a los participantes de la actividad, quienes reunían la condición de pertenecer a Empresas de Familia.

En cuanto a su tamaño, en realidad, más que de una muestra, efectuamos el análisis a *nivel censal*, en virtud de que recogimos los datos de todos los que concurrieron al evento arriba comentado de todas las Empresas de las que formaban parte.

#### 4.10. Fuentes de información

Existen dos tipos de datos dependiendo de su procedencia: secundarios o primarios. “Los *datos secundarios* son los que se recopilan con algún propósito que no es el problema en referencia. Los *datos primarios* son los que origina el investigador con objeto de establecer el problema de investigación.”

Aquí, dispusimos de datos genuinos, provenientes de quienes los proveyeran en la encuesta, elaborada en función a los objetivos específicos de la investigación, por lo cual fueron *primarios*. El uso de los *datos secundarios* se circunscribió a la elaboración del marco teórico.

## 5. RESULTADOS

Isabel Sánchez Quirós (1) toma de referencia a Geert Hofstede (2), y en tal sentido, comparando a ambos autores, destacamos que:

- La dimensión Individualismo / Colectivismo de (1) coincide con la dimensión Individualismo / Colectivismo de (2);
- La dimensión Tarea / Empleado de (1) coincide con la dimensión Masculinidad / Femenidad de (2);
- La dimensión Estabilidad / Flexibilidad de (1) coincide con la dimensión Índice de Evasión de la Incertidumbre de (2);



En función de la Tabla 1 del Marco Conceptual, diseñamos nuestro propio instrumento, del cual llegamos a establecer para cada una de las variables descriptoras, hacia cuál de los extremos tienden las Empresas de Familia bajo estudio, resultando que predomina lo siguiente:

### DIMENSIÓN INDIVIDUALISMO / COLECTIVISMO

Variable	Predomina
1- Usted se siente identificado con: a- Su puesto de trabajo solamente b- <b>La Organización como un todo</b> c- Ambas	X
2- Se premia: a- La contribución individual a los objetivos organizativos b- La contribución colectiva (grupal) a los objetivos organizativos c- <b>Ambas</b>	X
3- Para un buen desempeño, es fundamental: a- La competencia entre los empleados b- <b>La colaboración entre los empleados</b> c- Ambas	X
4- Para obtener mejores resultados, se fomenta que los departamentos funcionen: a- En forma independiente b- <b>En forma coordinada</b> c- Ambas	X

Para la variable 2, relativa a las recompensas, si bien se premia tanto las contribuciones individuales como las grupales, existe una leve inclinación hacia lo colectivo. En las demás premisas, predomina con exactitud la *tendencia hacia el colectivismo*.

### DIMENSIÓN ESTABILIDAD / FLEXIBILIDAD

Variable	Predomina
5- Para realizar sus tareas, Usted se siente cómodo con: a- <b>Enfrentarse a los mismos procedimientos y técnicas</b> b- Enfrentarse a nuevos procedimientos y técnicas c- Ambas	X
6- Se promueve que los empleados y departamentos: a- Acaten las órdenes y normas b- Tengan iniciativa de cambios c- <b>Ambas</b>	X
7- Para la consecución de objetivos se incentiva: a- No tomar riesgos para no cometer errores b- Afrontar riesgos sin importar los errores c- <b>Ambas</b>	X





Para las variables 6 y 7, relativas al temor a la incertidumbre, si bien resultan indefinidas, existe una leve inclinación hacia el acatamiento de normativas y evitación de riesgos, Por lo que en líneas generales, predomina la *tendencia hacia la estabilidad*.

#### DIMENSIÓN EMPLEADO / TAREA

Variable	Predomina
8- Para cubrir vacantes, se recurre a: a- El exterior b- <b>Los actuales empleados</b> c- Ambas	<b>X</b>
9- Los empleados tienen: a- Una trayectoria profesional indefinida b- Una trayectoria profesional definida c- <b>Ambas</b>	<b>X</b>
10- Se promueve la política de empleo en función de: a- El trabajo a corto plazo dado por las necesidades coyunturales b- <b>El trabajo estable en el tiempo</b> c- Ambas	<b>X</b>
11- La fuente principal de motivación se basa en: a- Reconocer el logro de objetivos individuales b- <b>Lograr un ambiente cordial de trabajo</b> c- Ambas	<b>X</b>

Para la variable 9, relativa a las posibilidades de promoción, no existe una clara política. Sin embargo, en las demás premisas, hay precisión, de manera que sobresale la *tendencia hacia la orientación empleado*.

## 5. CONCLUSIONES

Como lo mencionáramos precedentemente, la Cultura Organizacional representa para las Empresas, lo que la personalidad para los individuos, haciéndolas únicas e irrepetibles.

En las Empresas de Familia estudiadas, hallamos las siguientes cuestiones emergentes del trabajo de campo realizado.

Entre las fortalezas encontramos que:



- Los miembros se sienten identificados con la organización como un todo, lo cual denota un alto grado de compromiso para con la Empresa;
- Hay colaboración entre el personal, lo que favorece al trabajo en equipo;
- Existe coordinación entre los distintos departamentos, implicando ello tareas sincronizadas;
- La motivación se enfoca a lograr un clima laboral de cordialidad, armonía y respeto;
- La política de empleo se basa en la estabilidad de los miembros.

Entre las dificultades detectamos que:

- Están cómodos con llevar a cabo siempre los mismos procedimientos y técnicas, lo cual apunta a la rutinización de las actividades y al conservadurismo, que a su vez da idea de un sistema cerrado, reactivo a las exigencias de cambio del contexto;
- No está definido si promueven o evitan las iniciativas del personal, y si asumen o no riesgos para conseguir los objetivos, pero por lo general los propietarios centralizan la toma de decisiones en la cúpula (familiar), no brindando participación a los empleados;
- Tampoco queda claro si tienen implementado o no un sistema de promoción.

En síntesis, del procesamiento del cuestionario aplicado surge que la Cultura Organizacional de las Empresas de Familia de Corrientes y Resistencia, se caracteriza por una marcada tendencia al colectivismo y orientación hacia el empleado y, en menor medida, por una preferencia para la estabilidad.

En función de los resultados arriba expuestos, creemos que si bien corresponde incluir en la elaboración de un instrumento “Protocolo”, a todos estos aspectos observados, con más razón aún deben necesariamente considerarse aquellos que representan debilidades.

Su falta de tratamiento, puede hacer peligrar la vida de las Empresas de Familia, pues son factores claves para permitir su continuidad.

Por ejemplo, en estos casos particulares, si para cubrir vacantes recurren a los actuales empleados, en el documento deben prever una sección que se refiera al procedimiento de ingreso de nuevos familiares como así también fijar un mecanismo de ascensos y carrera dentro de la organización.



Asimismo, para evitar discrepancias a lo largo de las gestiones y en los integrantes de las Empresas, en un capítulo especial conviene declarar la visión y los valores por los cuales se han de regir, pues así quedará trazado el rumbo y horizonte hacia el cual dirigirse.

Si bien, en este trabajo exponemos características generales, mostrando las similitudes de las Empresas de Familia bajo estudio, cabe destacar que todas merecen un análisis individualizado y pormenorizado, ya que cada una ofrece sus singularidades que la diferencian del resto.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **(1) Introducción**

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

### **(2) Concepto de Empresa de Familia**

- Campetella, O. (2010) “*Del Humano Administrar*”. Compendio de ponencias y artículos científicos. Ediciones del Autor. Resistencia, Chaco, Argentina.

### **(3) Cultura Organizacional**

- Davis, K.; Newstrom, J. W. (1991) “*El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*”. 8° edición (3° edición en español). Editorial McGraw-Hill. México.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. Jr. (2001) “*Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*”. 10° edición. Editorial McGraw-Hill. Santiago de Chile.
- Robbins, S. (2004) “*Comportamiento organizacional*”. Editorial Prentice Hall. México.
- Doderó, S. (2008) “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”. 2° edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.



- López Correa, A. (2009) “*Las dimensiones culturales de Geert Hofstede*”. Managers Magazine. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/las-dimensiones-culturales-de-hofstede/>
- WorldSpeaking. (2011) “*Geert Hofstede y su teoría de las dimensiones culturales*”. <http://news.telelangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion>
- Piqueras, C. (2014) “*Las 5 dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural*”. <http://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/>
- Sánchez Quirós, I. (2010) “*Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles*”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 1. Universidad Complutense de Madrid.

#### (4) Protocolo Familiar

- Favier Dubois, E. M. (2011) “*El Protocolo de la Empresa Familiar. Elaboración, Cláusulas y Ejecución*”. Editorial AD-HOC. Buenos Aires.
- Quijano González, J. (s/f) “*El Protocolo de las Empresas Familiares*”, citado en Calcaterra – Krasnow: Empresas de Familia. Aspectos Societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia.
- Rodríguez Aparicio, J. A.; Torres, A. C. (1999) “*La empresa familiar y el derecho civil*”. Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, N° 12, 3ª Época. España.

#### (5) Marco contextual

- Equipo interdisciplinario de investigación. “*Empresas de Familia de las ciudades de Resistencia y Corrientes. Rasgos sociológicos de su gestión*”. Trabajo realizado en el marco del Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2008-2014.
- Equipo interdisciplinario de investigación. “*Empresa de Familia chaqueña y correntina. Diseño de un instrumento formal ‘Protocolo Familiar’ para la consolidación del desarrollo organizacional*”. Trabajo realizado en el marco del Proyecto de Investigación aprobado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE. Facultad de Ciencias Económicas – UNNE. Año 2014-2015.



## **(6) Marco metodológico**

- Hernández Sampieri, R.; et. al. (2003) “*Metodología de la Investigación*”. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Malhotra, N. K. (2004) “*Investigación de mercados: un enfoque práctico*”. 4º Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Sabino, C. A. (1998) “*Cómo hacer una tesis – y elaborar todo tipo de escritos*”. 3º Edición. Editorial Lumen Hvmanitas. Argentina.
- Cátedra Metodología de la investigación (2007) “*Notas de cátedra sobre Investigación cuantitativa y cualitativa*” – Carrera de Grado Licenciatura en Administración.