



# **Comunicación en Empresas Pymes Familiares**

*República Argentina  
Reservados todos los derechos.  
© 2001*

## **INTRODUCCIÓN**

La idea básica para esta investigación sobre comunicación, comenzó a gestarse en Junio de 2001, meses antes de iniciar la cátedra que nos condujo, finalmente, a la puesta en marcha y concreción de este trabajo, basado en empresas Pymes familiares.

Esto nos permitió conocer en profundidad las políticas, las relaciones interpersonales, los conflictos y los procesos de comunicación que poseen estas empresas, sumergidas en el nuevo y difícil contexto económico y social por el que atraviesa la Argentina. Aspectos todos, que impactan de manera singular sobre las actividades desarrolladas por las mismas y que marcan el estilo predominantemente familiar que se presenta en todos los procesos.

Es así como nace la investigación sobre “**Comunicación en las Empresas Pymes Familiares**”, que presentamos a continuación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones; para esto, nos proponemos investigar cual es el sistema de comunicación utilizado en las empresas Pymes familiares y, en qué medida éste puede interferir o favorecer la continuidad del negocio.

### **Objetivos Específicos**

- Contar con elementos que permitan un abordaje conceptual de la realidad de las empresas familiares (cultura, visión, políticas, estructuras, etc.).
- Conocer, construir y valorar la posible inserción profesional del Licenciado en Recursos Humanos en las empresas familiares.
- Asimismo, tomar conocimiento de las expectativas e interrogantes que puedan surgir a los Responsables máximos de empresas familiares con relación a Recursos Humanos.

- Conocer la posición de las empresas dentro de su mercado específico con la finalidad de tener un conocimiento acabado del comportamiento de las mismas con relación a la comunicación externa.
- Evaluar la relación familia – empresa y la existencia de posibles conflictos (pasados o presente) que puedan interferir en el desarrollo normal y habitual de las actividades.

## ***MATERIAL Y MÉTODOS***

### **Población**

Empresas Pymes familiares con una dotación igual o superior a 5 empleados, pertenecientes a distintos sectores económicos.

**Muestra:** 30 empresas

### **Obtención del material**

Se concertaron entrevistas con los Responsables máximos de cada una de las empresas seleccionadas.

A fin de obtener la información necesaria para el presente trabajo, se previó la posibilidad de efectuar repreguntas o ampliaciones en forma telefónica. Esto no fue necesario ya que las empresas que accedieron a la entrevista, brindaron todos los datos solicitados y en muchos casos la información recibida superó ampliamente lo indagado.

### **Criterios de eliminación**

- 3 empresas fueron visitadas personalmente y no accedieron a participar de la muestra, aduciendo no querer generar inconvenientes entre los socios.
- 4 empresas mostraron cierta resistencia durante reiteradas comunicaciones telefónicas. Finalmente se negaron a formar parte de la muestra.

## **Reparos éticos**

La participación en el trabajo fue voluntaria. De todos modos, se manifestó a los entrevistados que contaban con la total libertad de responder o guardar silencio, si lo consideraban pertinente.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

**Observación Global:** Se utilizó para obtener mayores datos a los ya incluidos en el cuestionario. Se analizaron aspectos tales como: distribución de espacios, imagen de los empleados, existencia de carteleras, publicaciones e información general, aspecto edilicio y toda otra información relevante.

**Observación Descriptiva:** Mediante ésta obtuvimos información directa a través de la conducta que manifestaron los entrevistados (si se mostraron cordiales, si brindaron información adicional a la requerida o si se limitaron a responder en forma acotada, si se mostraron relajados o tensos, etc.).

## **Técnica de recopilación de datos**

Entrevistas estructuradas a través de preguntas abiertas (que permitieron a los entrevistados distenderse y brindar información adicional, en un ambiente de confianza); preguntas cerradas y preguntas de elección múltiple.

Posteriormente se procesó toda la información y se la tabuló. Esto permitió obtener resultados cuantitativos, que fueron analizados y mejorados con datos cualitativos.

# **CAPÍTULO 1**

## **ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA**

La primera pregunta que se realizó a los entrevistados fue abierta, pues queríamos conocer sobre los **“antecedentes de la empresa”**. Aquí nos encontramos con un abanico muy amplio de respuestas. Las mismas abarcaron historias que se remontaron en algunos casos, a la llegada de los padres o abuelos a la Argentina, con comienzos difíciles, con muy pocas personas y una estructura muy chica.

Dependiendo del momento político, económico y social en los cuales los emprendedores dieron comienzo a sus actividades, pudimos recoger distintos relatos.

En todos los casos se evidenciaron sentimientos afectivos muy fuertes, por parte de la familia, que los llevaron a luchar contra viento y marea a fin de salvar o mantener la empresa antes que darse por vencidos vendiéndola.

Para otros, el comienzo ocurrió con la unión de dos o más amigos, que posteriormente o bien continuaron juntos, o se separaron, dando inicio a la empresa familiar con la incorporación de hijos y sobrinos.

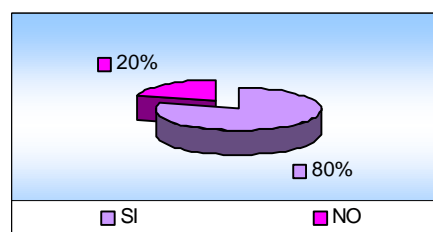
El objetivo de los dueños-fundadores de estas empresas familiares, es que los hijos puedan trabajar con ellos y en un futuro puedan tomar las riendas de la conducción.

Todos coincidieron en remarcar *“...la empresa se inició con un hombre, ávido de generar un emprendimiento, de plasmar un deseo que perdurara en el tiempo...”*

A continuación se relevó la **“fecha de nacimiento de la empresa, la forma jurídica original, la evolución y la forma jurídica actual”**. Estos datos están incluidos en detalle en el anexo y sintetizados en el cuadro siguiente:

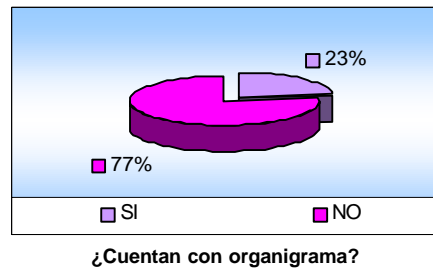
	Rubro	Nacimiento	Forma Jurídica Actual	Dotación Total
Empresa 1	Rodados	1939	S.A.	8
Empresa 2	Metalúrgica	1976	S.H.	11
Empresa 3	Productos Alimenticios	1960	S.A.	25
Empresa 4	Productos Alimenticios	1967	S.R.L.	71
Empresa 5	Repuestos de Goma	1962	S.A.	12
Empresa 6	Transp.materiales pesados	1948	S.R.L.	19
Empresa 7	Cerramiento para camiones	1970	S.H.	16
Empresa 8	Uniformes empresarios	1990	S.R.L.	7
Empresa 9	Calzados, carteras y acc.	1980	S.H.	16
Empresa 10	Envases plásticos	1983	S.A.	23
Empresa 11	Calzados	1970	S.H.	6
Empresa 12	Administ. de consorcios	1987	S.H.	5
Empresa 13	Agencia de automotores	1995	S.A.	34
Empresa 14	Metalúrgica	1976	S.H.	6
Empresa 15	Metalúrgica	1964	S.R.L.	18
Empresa 16	Metalmecánica	1967	Unipersonal	40
Empresa 17	Optica	1956	S.A.C.I.F.yA.	7
Empresa 18	Carpintería industrial	1974	S.A.	38
Empresa 19	Metalúrgica	1958	S.A.	58
Empresa 20	Curtiembre	1991	S.A.	45
Empresa 21	Construcciones metálicas	1977	S.A.	4+10
Empresa 22	Fotografía	1920	S.R.L.	7
Empresa 23	Pinturería	1962	Unipersonal	13
Empresa 24	Adaptadores eléctricos	1978	S.R.L.	18
Empresa 25	Curtiembre	1920	S.R.L.	107
Empresa 26	Parlantes	1982	S.H.	5
Empresa 27	Matricería de sacabocados	1991	Unipersonal	6
Empresa 28	Propulsora literaria	1979	S.R.L.	12
Empresa 29	Productos plásticos	1976	S.A.	12
Empresa 30	Transporte	1992	Unipersonal	6

La siguiente pregunta apuntaba a saber si “**consideran adecuada**” la forma jurídica actual. El 80% respondió afirmativamente mientras que un 20% respondió que no. Estos últimos adujeron que era necesario efectuar una modificación pero que la situación económica actual se los estaba impidiendo momentáneamente.



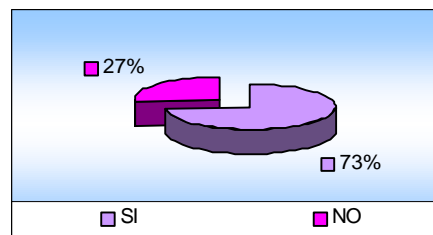
¿Considera adecuada la forma jurídica actual?

Inmediatamente después preguntamos si contaban con un “**organigrama**”. Sólo un 23% refirió contar con el mismo mientras que el 77% restante no lo tenía. Para estos últimos procedimos a graficar la “**estructura**” del mismo.



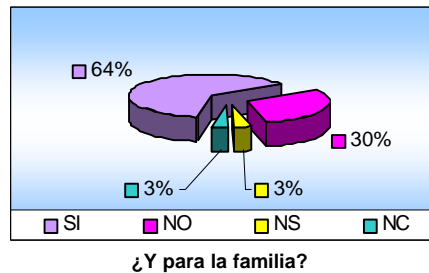
En todos los casos quedó reflejada una estructura de tres niveles, bien diferenciados: la línea del dueño – fundador; una línea intermedia conformada por supervisores o jefes y una última, la más amplia, constituida por todos los trabajadores.

Una pregunta obligada fue si “**consideran adecuada la estructura para la empresa**”. Las respuestas afirmativas se dieron en un 73% y el 27% restante dijo no considerarla adecuada, ya que debían incorporar más personal en la empresa.

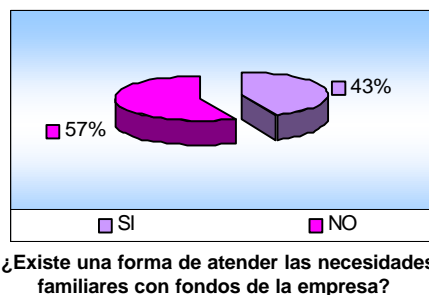


La situación económica actual, es la razón que dio la gran mayoría, para no poder mejorar la condición reinante “*...esto trunca cualquier posibilidad de incorporación de personal o la capacitación del mismo...*”.

La siguiente pregunta está estrechamente relacionada con la anterior y apunta a saber si “**es adecuada para la familia**”. En este caso el 64% respondió afirmativamente, un 30% lo hizo en forma negativa, y el 6% restante no supo contestarlo, ya que, en un caso la familia no está dentro de la empresa para saber si esta estructura es adecuada o no y en el otro, la familia no opina.



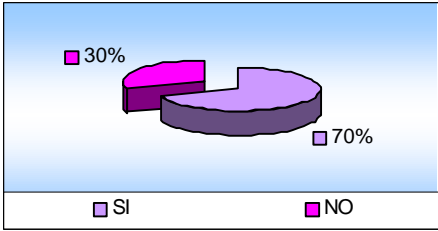
Al interrogarse sobre **“si existe una forma de atender las necesidades familiares con fondos de la empresa”** el 43% respondió afirmativamente mientras que el 57% restante manifestó que no existe ese recurso en la compañía.



Entre aquellos entrevistados que respondieron negativamente hubo quienes comentaron que las remuneraciones de los familiares (Ej.: hijos, yernos) obedecían más a las necesidades personales que a los valores de mercado para las posiciones que ocupan. Pocos fueron los casos, pero otros entrevistados, manifestaron que algunos familiares ven a la empresa sólo como una fuente de recursos, y están muy lejos de poder entender la verdadera situación que se atraviesa *“...de, por ejemplo, no saber si al otro día estarán en pie para poder continuar...”*.

Hay situaciones en que la familia ejerce sobre la empresa mucha presión, porque los familiares no se resignan a bajar el nivel de vida alcanzado en otras épocas. Esto muestra que todavía hay quienes ven a la caja de la empresa como prolongación de la caja de la familia.

Continuando con la pregunta anterior se quiso conocer si **“existe una separación clara entre el patrimonio de la empresa y los activos de la familia”**, a lo que el 70% respondió que sí existe dicha separación y el 30% restante manifestó que no.



¿Existe una separación clara entre el patrimonio de la empresa y los activos de la familia?

## **CAPÍTULO 2**

### **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las “políticas” de Recursos Humanos son las herramientas que describen la forma que una empresa utiliza su personal, como uno de los recursos empleados para alcanzar sus objetivos.

En algunas empresas las encontramos de manera explícita (es decir consignadas por escrito y de forma pautada), mientras que en la mayoría relevada estaban igualmente presentes aunque en forma implícita y se exteriorizaban a través de los dichos, actos y convicciones de su personal.

Entendiendo que la ventaja principal de las *empresas familiares* radica en la calidad y aporte de sus recursos humanos, el primer interrogante planteado fue “**¿qué entendían por recursos humanos?**”.

La amplitud de respuestas obtenidas fue casi tan grande como el universo entrevistado:

“... es **la gente** que trabaja con nosotros...”

“... es **saber entrevistar** y contar con los conocimientos necesarios para saber si la persona seleccionada es la adecuada...”

“... es **la parte humana** de la compañía. **La gente y sus necesidades...**”

“... es **la actividad que se ocupa de distribuir gente especializada** en la línea de producción. **Contar con el personal adecuado** para que la empresa funcione correctamente...”

“... es **tener bien a la gente** para poder mantener la empresa...”

“... es la persona que se ocupa del **manejo de personal...**”

“... son los medios que tiene la empresa para atender a su **gente...**”

“... son las **necesidades que tienen las personas** que trabajan en la empresa, para sentirse motivadas y desempeñarse bien. Buena paga, buen ambiente y buen trabajo. **Es el conjunto de cosas que ayudan a la gente a realizar bien su trabajo...**”

“... es la **actividad que se dedica a seleccionar el personal y entrenarlo**, en función de las necesidades de la empresa...”

“... es la **capacidad de la empresa para desarrollar sus tareas sobre la base del personal** con el que cuenta...”

“... es **sacar el valor máximo de cada persona...**”

“... es la necesidad a nivel humano para atender a una empresa. **Son las personas necesarias para cumplir con todas las funciones de la empresa...**”

“... es **la motivación del personal**, el trato igualitario de toda la gente; es la capacitación...”

“... es **sacar lo mejor de cada empleado**; hacerlos sentir bien y pagar buenos sueldos para que trabajen conformes y no sean necesarios tantos controles...”

“... encierra a todo el personal. Son **las necesidades del personal y las obligaciones** que tienen para con la empresa...”

“... es **todo lo referido al grupo humano** y relacionado con la gestión final de la empresa. Es **el ambiente laboral...**”

“... es **la capacidad, tenacidad e inteligencia de un ser humano puestas al servicio de la empresa y de él mismo...**”

“... es **el cuidado que debemos tener por la gente** que trabaja en la empresa...”

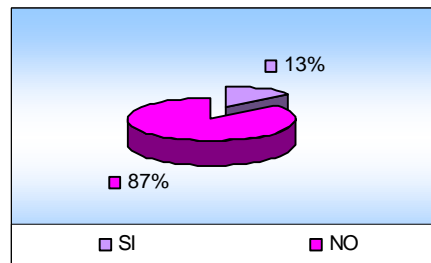
“... es **la gente que maneja las distintas herramientas** de la empresa. Es el grupo humano que es la presentación, la cara de la empresa. Son los encargados de atender a los clientes o posibles clientes y derivarlos apropiadamente...”

**“... es el nivel con el cual los empresarios tratan a sus empleados (esto incluye psicología, comodidad del lugar de trabajo y cuidados varios)...”**

**“... es el área que se encarga de establecer el vínculo de los distintos sectores y distintas personas. El director de la orquesta para que el equipo funcione...”**

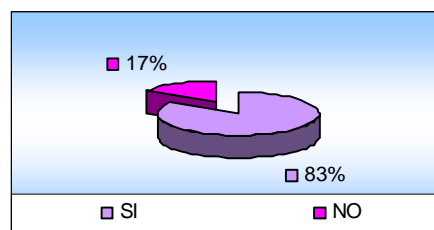
Si bien obtuvimos una amplia gama de respuestas, podemos rescatar que la totalidad de las empresas relevadas reconoce que, para funcionar adecuadamente, es imprescindible contar con recursos humanos **motivados, bien entrenados** y que puedan brindar a la empresa un **alto estándar de desempeño**.

Ante este amplio espectro de opiniones se preguntó si **“contaban con esa función en la empresa”**. El 13% de los interrogados contestó afirmativamente, mientras que el restante 87% lo hizo en forma negativa. Sin embargo, resultó significativo saber que en el último caso en la mayoría de las empresas, esta función que igualmente se lleva a cabo independientemente del tamaño de la dotación, recae en los dueños, socios gerentes o presidentes.



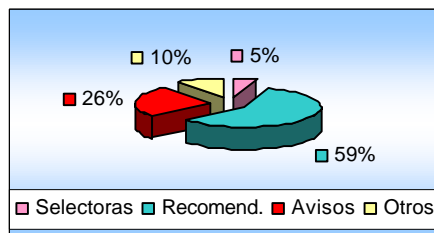
¿Cuentan la función de Recursos Humanos en la empresa?

Intentando ganar en precisiones sobre algunos aspectos concretos, se preguntó si **“existían criterios objetivos para la selección del personal”**. El 83% contestó afirmativamente y el 17% dio respuestas negativas.



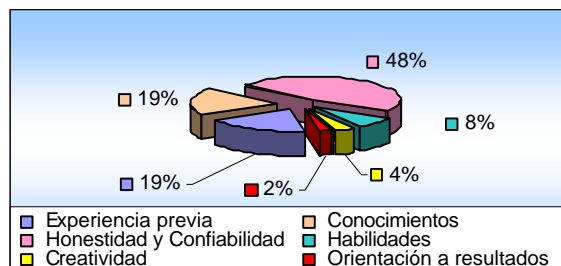
¿Existen criterios objetivos para la selección de personal?

Quienes declararon utilizar criterios objetivos de selección, manifestaron en un 59% el empleo de “recomendaciones”, “avisos” en el 26% de los casos y “selectoras” en el 5%. Llamativamente, existe un 10% de empresarios que utilizan “otros” procedimientos como: incorporar personas conocidas que se encuentren desempleadas (y que no necesariamente son recomendados); utilizar bases de datos (como la que posee la Unión Industrial del Oeste); solicitar personal al Sindicato o bien (y esta fue la respuesta más atípica) “caminar y elegir por el mundo”.



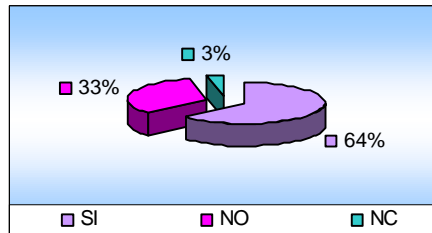
¿Cuáles son esos criterios?

Avanzando en la línea de la pregunta anterior, indagamos sobre aquellas “**características que priorizaban a la hora de contratar personal**”. Los resultados fueron los siguientes: para el 48% de los entrevistados es fundamental la honestidad y la confiabilidad; para un 19% es la experiencia previa; para otro 19%, los conocimientos; para un 8%, las habilidades y para el 6% restante son la creatividad y la orientación a resultados (4% y 2% respectivamente). Un caso quedó excluido, ya que el empresario refirió que las últimas incorporaciones no reunían estas condiciones.



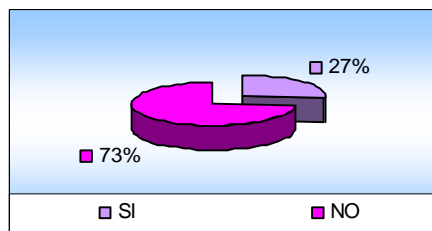
¿Qué prioriza a la hora de contratar personal?

A continuación se preguntó si “**utilizaban el mismo criterio cuando contrataban parientes**”. Las respuestas afirmativas se dieron en el 64% de los casos. El 33% respondió negativamente, aclarando que en muchos casos era un tema de “*compromiso con la familia y de solidaridad*”. Nos encontramos con un caso que prefirió no responder a este ítem.



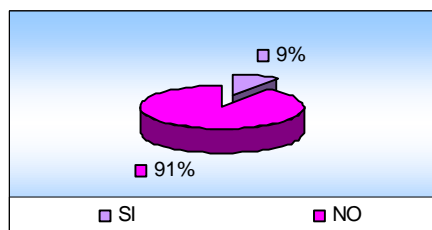
¿Utiliza el mismo criterio cuando contrata parientes?

Como el objetivo del presente trabajo es una investigación sobre las empresas familiares, la siguiente pregunta apuntaba a saber si **“la empresa tiene como política el ingreso de familiares”**. Las respuestas afirmativas fueron en el 27% de los casos, mientras que el 73% respondió que no.



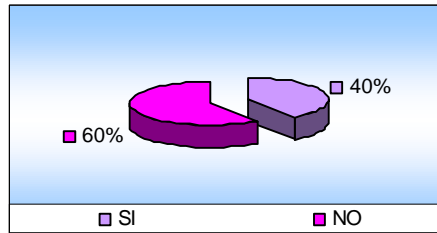
¿La empresa tiene como política el ingreso de familiares?

Ante resultados tan contundentes, se preguntó si tenían **“prohibido el ingreso de familiares”**. En este caso, un 9% respondió que estaba totalmente prohibido. Por otro lado, el 91% restante respondió que no lo estaba; en estos casos, aunque no lo tienen establecido como prohibición, se evidencia una tendencia que puede calificarse como política.



¿O su prohibición?

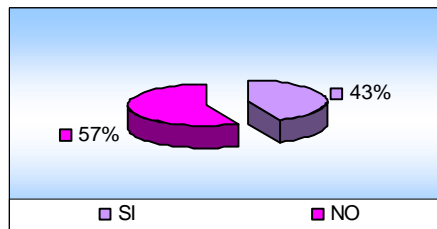
Más allá de políticas o prohibiciones, se preguntó a la totalidad de la empresas si **“consideraban relevante, en el caso de incorporar parientes, que hayan adquirido experiencia previa en otra empresa”**. El 40% respondió afirmativamente, y nos encontramos también con un 60% que no consideraba importantes los conocimientos previos.



¿En el caso de incorporar parientes, considera relevante que hayan adquirido experiencia previa?

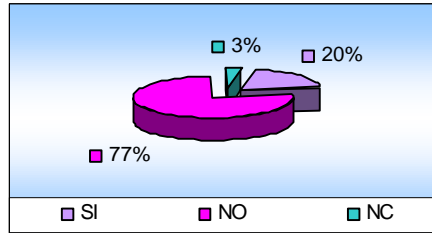
Teniendo en cuenta la crítica situación del país y particularmente las condiciones en las que se encuentran inmersas muchas empresas familiares en la actualidad, se indagó sobre la capacitación que pueden ofrecer a sus empleados (sabiendo también, que es un aspecto muchas veces postergado).

La pregunta apuntaba a saber **“si existían programas para la capacitación del personal”**. El 43% confirmó que contaba con programas formales de entrenamiento, mientras que el 57% restante respondió que aggiornaba a su personal en el “día a día”, por no contar con los recursos económicos para capacitarlos fuera de la empresa, o bien porque el fundador aún continúa en sus funciones y se encarga personalmente (dada su trayectoria y expertise) de transmitir sus conocimientos cuando detecta este tipo de necesidades en sus empleados.



¿Existen programas de capacitación para el personal?

Inmediatamente se preguntó si la capacitación (sin diferenciarla en interna o externa, día a día, aggiornamiento, etc.) **“era diferente con los parientes”**. Fue interesante descubrir que el 20% respondió afirmativamente, alegando que a los parientes se les exige más por su calidad de parientes. Las respuestas negativas se dieron en el 77% restante, con la aclaración en muchos casos de que existe una igualdad de trato y exigencias para la totalidad del personal. En este caso, los parientes que trabajan en la empresa no cuentan con privilegios especiales que podría traer aparejado el vínculo familiar. Nuevamente, nos encontramos aquí con un caso que prefirió no responder.



¿Es diferente con los parientes?

En el mismo sentido se preguntó acerca de la **“existencia de una evaluación periódica del personal”** y **“en qué consistía”**. Las respuestas positivas fueron 23% y las negativas 77%. Las 7 empresas que habían implementado un sistema de evaluación, nos informaron que el mismo consiste en:

**1° Caso:** un formulario con preguntas que se le entrega a los empleados.

**2° Caso:** de todos los sectores de la empresa, sólo son evaluados formal y sistemáticamente los sectores de Servicios y Ventas. Se entrega a cada empleado un formulario personal. En el caso de Ventas, se evalúa el cumplimiento de objetivos.

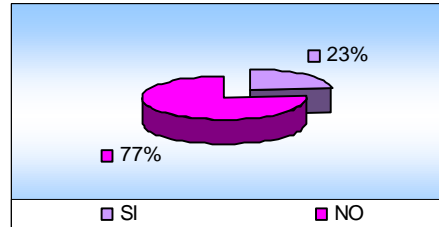
**3° Caso:** se trata de una empresa dividida en Planta y Administración. Los empleados de Planta son evaluados informalmente. Mientras que el resto es evaluado por su rendimiento general y su desenvolvimiento con pares y superiores.

**4° Caso:** se trata de una empresa dividida en Fábrica y Administración. Sólo es evaluado el personal de Fábrica, en cuanto al manejo de instrumentos. Por otro lado, la empresa realiza controles estadísticos de procesos en forma periódica, que arrojan resultados sobre el desempeño del personal en forma individual.

**5° Caso:** se evalúa la totalidad de personal en forma semestral, por escrito y con establecimiento de objetivos claros y alcanzables.

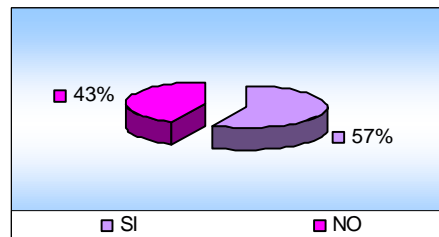
**6° Caso:** la empresa realiza estadísticas sobre la calidad del producto terminado y se evalúa la existencia o no de piezas no conformes al estándar, detectando los distintos pasos del proceso. De esta manera determinan el desempeño del personal, individualmente.

**7° Caso:** la empresa realiza una evaluación semestral en la que se analiza la performance de los trabajadores con relación al puesto que ocupan.



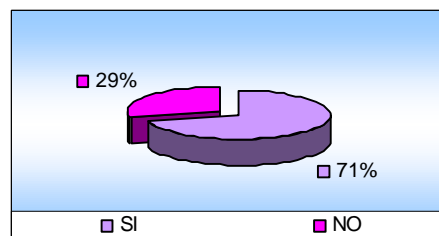
¿Existe evaluación periódica del personal?

La siguiente pregunta apuntó a saber si el método de evaluación **“era diferente con los parientes”**. Obtuvimos un 57% de respuestas afirmativas y un 43% de negativas. La diferencia radica en una aparente mayor exigencia hacia el desempeño de los parientes, que está directamente relacionada con el vínculo. La frase común que se rescató de las entrevistas fue: *“somos mucho más exigentes con la familia”*. Por otro lado, aquellos que respondieron en forma negativa, confirmaron que el estándar de desempeño era elevado para todos, *“sean familiares o no lo sean”*.



¿Es diferente con los parientes?

Complementariamente, se interrogó a aquellos que contaban con un sistema de evaluación si **“se comunicaban los resultados”** y **“cómo”**. En este caso, el 71% respondió afirmativamente y el 29% lo hizo en forma negativa.

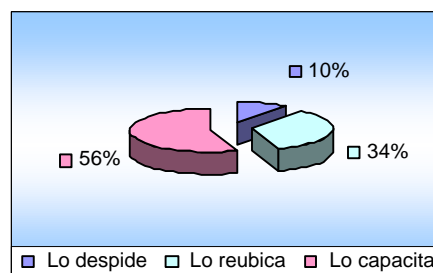


¿Se comunican los resultados?

El método de comunicación de los resultados arrojó lo siguiente:

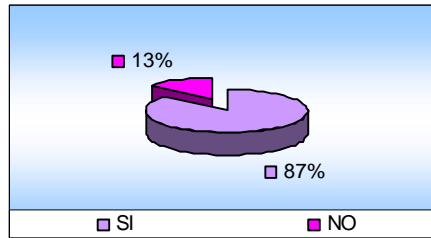
- 1° **Caso:** comunican verbalmente, en forma individual.
- 2° **Caso:** comunican verbalmente, “*en forma casera*”.
- 3° **Caso:** realizan una reunión para dar feedback. En este caso utilizan ampliamente la comunicación de doble dirección.
- 4° **Caso:** en forma individual se comunica si avanzan o no en el logro de los objetivos. Si no logran alcanzarlos, se plantean métodos para lograrlos en el futuro.
- 5° **Caso:** la empresa comunica el cumplimiento de objetivos mediante el otorgamiento de un premio. No se realiza ninguna reunión informativa con los empleados, directamente se otorga el bonus.

A efectos de ponderar exactamente los comportamientos habituales de este tipo de empresas, se indagó “**qué medidas tomarían si sucesivas evaluaciones dieran resultados negativos**” (en el caso de que todas las empresas contaran con una evaluación periódica). El 56% respondió que capacitaría de alguna manera al personal, el 34% lo reubicaría en otras posiciones y, significativamente, el 10% restante lo despediría.



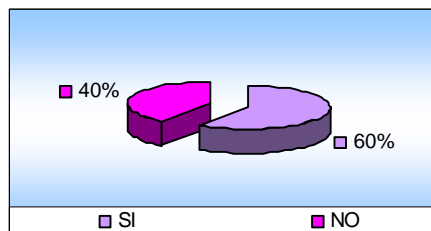
¿Qué medidas tomaría si sucesivas evaluaciones dieran resultados negativos?

Al indagar a los empresarios si “**consideran que existe motivación en el personal**”, los resultados obtenidos fueron contundentes. El 87% respondió afirmativamente mientras que el 13% dijo que no.



¿Considera que existe motivación en el personal?

Una pregunta en estrecha vinculación a la anterior, apuntaba a saber si **“la motivación está directamente relacionada con el dinero”**. El 60% dijo que sí y el 40% respondió que no necesariamente se debe vincular la motivación con el dinero.



¿Considera que la motivación está directamente relacionada con el dinero?

Hay **“otros aspectos que considera el personal”**, como:

*“... buen ambiente, cercanía al trabajo, compañerismo...”*

*“... contar con tecnología y maquinaria nueva, hacer cosas distintas y participar en proyectos interesantes...”*

*“... recibir un aplauso y escuchar ¡Lo Lograron!...”*

*“... alcanzar objetivos; lanzar nuevos productos; contar con publicidad...”*

*“...el buen clima laboral. Esto incluye que el dueño tenga una buena relación con todos, que participe de las bromas y que el diálogo sea sobre distintos temas...”*

*“... recibir un buen trato y tener un lugar de trabajo agradable...”*

*“... trabajo continuo y en cantidad...”*

*“... ambiente cordial y trabajo ameno...”*

*“... posibilidades de desarrollo personal y progreso en su calidad de vida...”*

*“... recibir capacitación...”*

Nuevamente nos hemos encontrado con una amplitud interesante de respuestas. Pero debemos destacar que los factores más ponderados por los empleados, en todas las empresas relevadas, son la **cordialidad en el clima laboral** y posibilidad de realizar diferentes tareas que permitan su **desarrollo personal**.

Aún ante la difícil situación económica y social que está atravesando nuestro país en la actualidad, los empresarios – dueños - fundadores de empresas familiares reconocen que el buen trato y la cordialidad son esenciales para mantener motivado al personal, más allá del sueldo por el que todos están obligados a trabajar.

## **CAPÍTULO 3**

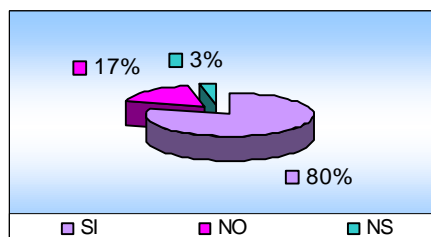
### **MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA**

El tema recurrente en todas las entrevistas realizadas fue un tanto obvio, la situación económica actual que atraviesa nuestro país, tras tres años de recesión.

La desconfianza de los ahorristas, la caída de ventas, falta de rentabilidad, la sospecha sobre los políticos, la ley del déficit cero en el gasto público, y una población desocupada o mal ocupada del 30%, resulta muy grave para un país como la Argentina, cuya estructura económica depende en más del 90 por ciento del consumo interno.

La que antecede es una síntesis de las mayores preocupaciones que expusieron los encuestados acerca del escenario que deben enfrentar para poder permanecer “vivos” en el mercado.

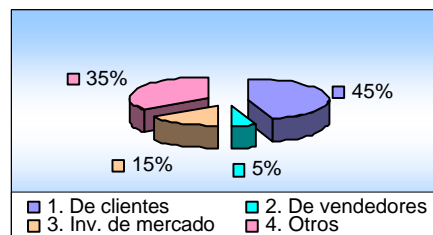
La primer pregunta apuntó a saber si las empresas **“conocían la posición que ocupan en el mercado”**. El 80% de las mismas aseguró conocerla. Muchos manifestaron que el tener que enfrentarse a un contexto tan convulsionado y cambiante como el enunciado, había provocado la desaparición de algunas empresas, que hasta entonces, habían sido sus competidoras. El 17% manifestó ignorar la posición ocupada, mientras que el restante 3% dijo no conocer adecuadamente el mercado en el que se encuentra inserta.



¿Conoce la posición que ocupa su empresa en el mercado?

Al indagar acerca de **“cual era la fuente de la que obtenían esta información”**, la mayor parte, un 45% respondió conocerla a través de sus clientes. Sugirieron que era la mejor manera de informarse, porque **“si el cliente vuelve”**, ese resulta ser el mejor indicador y demuestra el interés en los productos. El 5% admitió conocerla a través de sus propios vendedores. Es necesario destacar que los

mismos, habían recibido cursos de capacitación sobre ventas y herramientas que los ayudaban a tener un acercamiento distinto “y más profesional” (lo que revela un acercamiento a conceptos actuales de comercialización). Un 15% refirió haber realizado algún tipo de investigación de mercado a través de conversaciones con empleados o capataces de sus competidores. Y un 35% de los interrogados comentó haber utilizado otros medios, entre los que podemos destacar: viajantes; proveedores; colegas; futuros clientes; datos estadísticos publicados en distintos medios; información proveniente de los mismos competidores; corredores de plaza; revistas especializadas.



¿De qué fuentes obtiene la información?

El único medio utilizado para conocer la opinión del cliente es la relación directa (cara a cara) y muy informal. Ninguno manifestó haber implementado alguna vez una encuesta vía telefónica, correo o entrevista personal.

A fin de verificar si realmente los datos eran correctos, la próxima pregunta fue saber **“la posición que ocupan”**. Al tratarse de empresas dedicadas a distintos rubros, las posiciones que se mencionan a continuación son relativas al segmento del mercado en el que se encuentra cada una:

**3** Empresas saben que están muy bien posicionadas pero no conocen la ubicación exacta;

**12** Empresas se sitúan entre el 1° y el 2° puesto;

**6** Empresas se ubican entre el 3° y el 4° lugar;

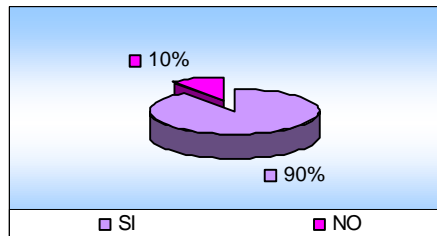
**1** Empresa informó que su posición es la 7°;

**1** Empresa dijo que la suya era 8°;

**1** Empresa confirmó que se encuentra en la posición 15°.

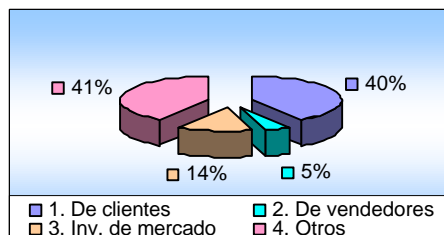
Dado que el objetivo perseguido no era ponderar la posición ocupada por cada empresa, sino saber si mantenían como inquietud conocer su posicionamiento en el mercado, estos datos son simplemente ilustrativos.

Cuando se les preguntó si **“conocían adecuadamente a sus competidores”**, la respuesta fue afirmativa en un 90% y sólo declararon no conocerlos adecuadamente el 10%.



¿Conoce adecuadamente a sus competidores?

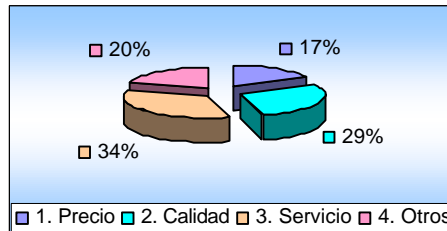
Completando en parte la pregunta anterior, se les consultó cual era **“el medio a través del cual obtenían información de sus competidores”**. El 40% alegó nutrirse a través de los mismos clientes, a la vez que el 41% manifestó como muy valiosa la información obtenida por otros medios, entre los que se pueden destacar: proveedores; diálogo con ex empleados o clientes disconformes con la competencia; estudios de competencia; encontrarse con competidores en las licitaciones que realizaron algunas empresas; personalmente; datos estadísticos; clientes en común con los competidores; información proveniente del exterior; estadísticas de exportación; publicaciones específicas; datos provenientes del gremio; visitas a los competidores. Un 14% respondió haber recogido la información a través de una investigación de mercado, la cual desarrollaron y llevaron a cabo ellos mismos, sin haber mediado alguna consultora o instituto especializado (no especificando la metodología empleada) y sólo el 5% obtuvo los datos por medio de sus vendedores.



¿A través de qué fuentes obtiene información de sus competidores?

Cuando se les consultó a los encuestados sobre **“qué los diferenciaba de sus competidores”**, el 34% indicó que es el **“servicio”**. Manifestaron que lo que les permite distinguirse y los sitúa como los más elegidos; asimismo, informaron que los precios no son tan diferenciadores a la hora de seleccionar productos o servicios y

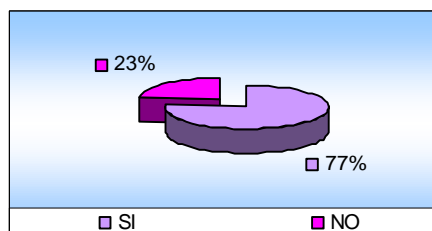
que ante igual precio, el consumidor prefiere que se le ofrezca mayor calidad y un mejor servicio. Un 29% hizo referencia a la calidad de sus productos. Un 17% sostiene que es el precio lo que les permite diferenciarse ampliamente de la competencia. Finalmente, un 20% refirió que existen “otras” cosas que pueden diferenciarlos de sus competidores, tales como: honestidad; seriedad; ejecutividad; trayectoria; preferencia de la gente; valor agregado del producto como paquetes claramente identificados; conocimiento del mercado; creatividad; contar con stock y buena atención.



¿Qué lo diferencia de sus competidores?

Se les preguntó a los participantes **“si creían en la necesidad de privilegiar la calidad de los productos o servicios que comercializaban”**, a lo cual el 100% de los encuestados respondió afirmativamente, y adujeron que si bien en algunos casos no lo podían llevar a cabo en su totalidad, debido mayormente a problemas económicos, lo consideraban prioritario.

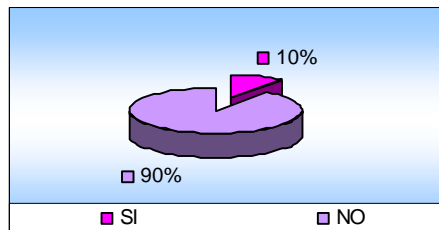
Ante la pregunta sobre si **“conocen las Normas ISO 9000”**, una amplia mayoría (el 77%) manifestó conocerlas mientras que el 23% restante las conocía vagamente, o bien no conocían en detalle su contenido.



¿Conoce las Normas ISO 9000?

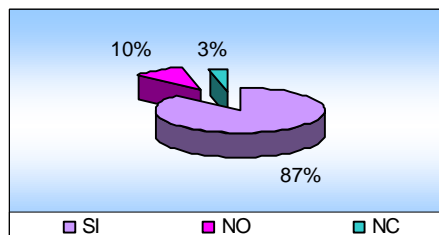
Frente a un resultado tan altamente positivo, la pregunta obligada fue si **“certificaron alguna”**. Una minoría del 10% respondió afirmativamente. Estos participantes tenían muy claro que estas normas no sólo les permitían asegurar la calidad para acceder a otros mercados, sino que les permitirían posicionarse aún

mejor en los mercados actuales, al mejorar la productividad, y al ofrecer mejores precios o condiciones de pago más atractivas para sus clientes. En estos casos no sólo los encuestados conocían las ventajas que brinda el estar certificado, sino que empleados de las firmas también indicaron conocer las normas y estar orgullosos de haber hecho el esfuerzo para acompañar a sus empleadores en lo que fue una difícil tarea. El 90% restante no sólo no ha certificado ninguna norma, sino que las considera como muy costosas.



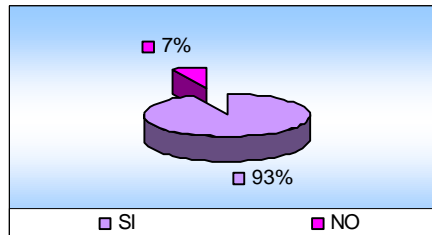
¿Certificaron alguna Norma ISO 9000?

Ante tantas empresas que respondieron negativamente, la siguiente pregunta fue si **“estarían dispuestos a implementar políticas de Calidad Total”**. Aquí, un 87% nos confirmó que sí, reconociendo que brindan utilidad y ventaja competitiva; mientras que un 10% contestó que *“todo había funcionado así hasta entonces, sin normas”* por lo tanto para que implementarlas? Sólo un caso confesó no conocer el tema.



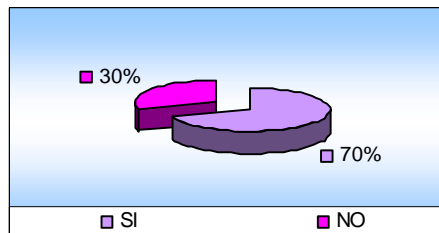
¿Está dispuesto a implementar políticas de Calidad Total?

Teniendo en cuenta las posibilidades de desarrollo de la empresa, la siguiente pregunta intentó averiguar si **“buscan nuevas oportunidades de negocios”**. Una amplia mayoría, el 93% de los encuestados está permanentemente en la búsqueda, y refieren la necesidad de hacerlo para su permanencia en el mercado. Por otro lado, el 7% que no lo hace, lo relaciona estrechamente con la situación de recesión indicada en párrafos anteriores.



¿Busca nuevas oportunidades de negocios?

Para finalizar con este capítulo, se indagó sobre la existencia de **“políticas de promoción y publicidad de los productos o servicios”**. Aquí nos encontramos con un 70% de respuestas afirmativas y un 30% de negativas. Entre las alternativas de promoción y publicidad existe una gran variedad: publicaciones en guías industriales; cartas a clientes actuales y potenciales; páginas web; publicidad en medios televisivos y radiales; diarios locales y nacionales; exposiciones; revistas especializadas y de distribución masiva; mail por correo electrónico; folletos; promociones especiales para clientes; entrega de publicidad puerta a puerta.



¿Cuenta con políticas de promoción y publicidad de sus productos/servicios?

# CAPÍTULO 4

## SITUACIONES DE CONFLICTO Y RELACION FAMILIA - EMPRESA

Al indagar sobre situaciones de **“conflictos eventuales o periódicos en la historia de la empresa”** la mayoría de los empresarios refirió no haber vivido crisis mayores, pero sí eventualmente, alguna situación irregular. A lo largo del diálogo surgieron hechos tales como:

*“... situaciones debidas a robos de materiales o falta de interés en el trabajo. Las personas fueron despedidas...”*

*“... gente que defraudó la confianza, que trató de sacar provecho...”*

*“... tuvimos una situación difícil el día en que falleció el Gral. J. Perón. La conmoción fue tal, que la gente directamente se fue de la empresa ocasionándonos grandes pérdidas en la producción...”*

*“... algunas personas utilizaron herramientas de trabajo en beneficio propio, generando graves conflictos con el resto del personal...”*

*“... tuvimos conflictos cuando la empresa decidió eliminar las horas extras. El problema se suscitó entre los empleados que aceptaban las nuevas condiciones y los que no. Esta situación duró varios meses...”*

*“... se sucedieron algunos problemas con la representación sindical. La situación se resolvió cuando el delegado gremial dejó de ejercer...”*

*“... se produjeron robos reiterados, llevados a cabo por una persona que ocupaba una posición gerencial. Esto generó una situación incómoda en el resto del personal. Se resolvió con la desvinculación de la persona mencionada...”*

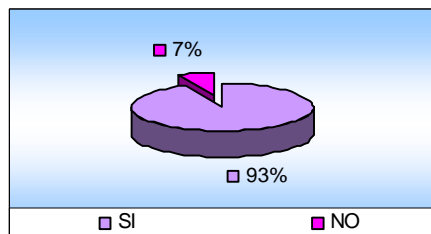
*“... tuvimos repetidos robos y faltas graves de respeto hacia nosotros por parte de un empleado. El resto de los trabajadores percibieron estas situaciones anómalas que ocasionaban en ellos incomodidad. Finalmente dicho empleado fue desvinculado...”*

En el universo de empresas entrevistadas se pudo observar un fuerte rechazo a la deshonestidad. En algunos casos surgieron frases como *“hubiera preferido que la persona viniera y me comentara sus problemas, antes que descubrirlo robando”*.

Si bien los dueños – fundadores – socios gerentes muestran una gran apertura hacia los empleados y sus necesidades, en ningún caso permiten el abuso de confianza y mucho menos los actos deshonestos. Estas situaciones son consideradas como *“traición hacia la gran familia que es esta empresa”*.

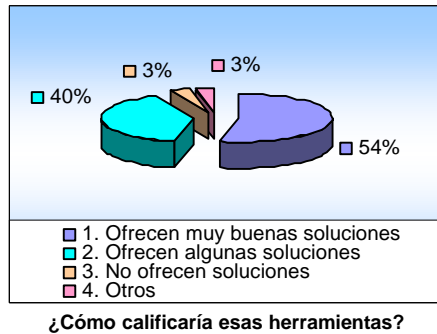
Luego de esta breve introducción se preguntó si **“conocían la existencia de herramientas para resolver conflictos”**. El 93% respondió afirmativamente y el 7% lo hizo en forma negativa.

A pesar de que la gran mayoría de los empresarios dijeron conocerlas, fue necesario explicar con detalle a que nos referíamos cuando hablábamos de estas herramientas. Si bien esta gente utiliza habitualmente el método de negociación, no lo toman como una herramienta propiamente dicha.



¿Conoce la existencia de herramientas para resolver conflictos?

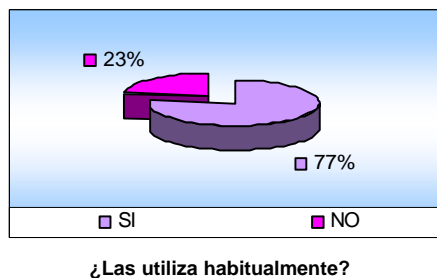
Posteriormente se preguntó **“como calificarían esas herramientas”**. El 54% respondió que ofrecen muy buenas soluciones, el 40% que ofrecen algunas soluciones y el 6% restante refirió que no ofrecen soluciones o bien que no las conocen en profundidad (3% y 3% respectivamente); en este último caso no pudieron calificarlas de ninguna manera.



Es de destacar que en aquellos casos en los cuales se cuenta con los conocimientos cabales de estas herramientas, los resultados obtenidos al implementarlas es óptimo.

Resulta importante observar que el 94% de los encuestados consideran positivas estas herramientas.

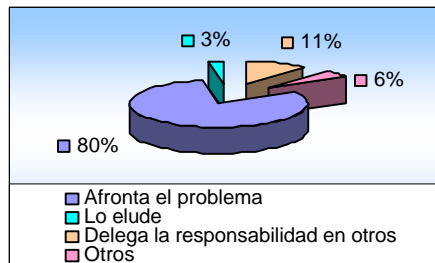
A continuación la pregunta apuntó a saber si **“las utilizan habitualmente”**; las respuestas afirmativas se dieron en el 77% de los casos mientras que las negativas se dieron en el 23% restante.



Este alto porcentaje que manifestó utilizarlas señaló, que era muy beneficioso tenerlas en cuenta sin importar de que herramientas se trate, siempre que pudiesen evitar conflictos mayores.

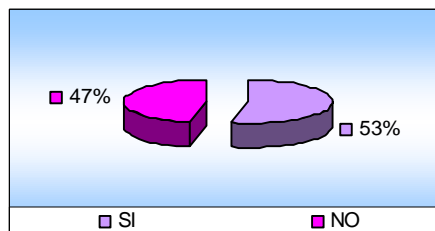
Retomando las situaciones de conflicto, quisimos saber **“que actitud asumen”** en estos casos. El 80% afronta el problema, el 11% delega la responsabilidad en aquellas personas que ocupan posiciones intermedias entre los trabajadores y los dueños. Existe un 6% que delega la responsabilidad “a quien puede” o bien pide ayuda. Finalmente, un 3% afirma que elude el conflicto.

Debemos destacar la actitud un tanto paternalista de muchos dirigentes – dueños – fundadores que si bien cuentan con posiciones tales como capataces, supervisores, jefes, o gerentes, en muchas oportunidades afrontan el problema sin estar directamente involucrados.



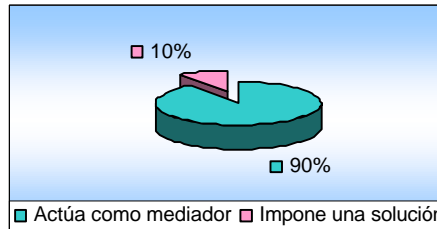
¿Qué actitud asume en situaciones de conflicto?

Luego se preguntó si **“pudieron observar conflictos internos en las relaciones entre jefes y empleados”**. El 53% lo afirmó mientras que un 47% respondió negativamente. Aquellos que observaron conflictos en este tipo de relaciones comentaron que en muchas oportunidades los trabajadores no aceptaban directrices de su superior inmediato; en tanto aquellos que lo negaron, dijeron que en general la relación entre todos los trabajadores es tan buena que es difícil lograr que los supervisores cumplan acabadamente con sus responsabilidades.



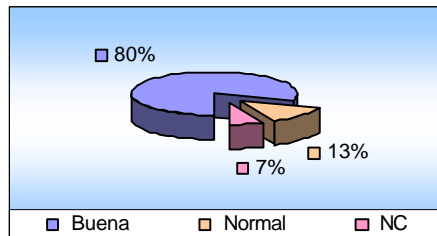
¿Pudo observar conflictos internos en las relaciones entre jefes y subordinados?

En este punto de las entrevistas el panorama era claro, los dueños – fundadores consideran que su Empresa es **“una gran familia”**. Para corroborar esto, la siguiente pregunta fue **“cómo se conducían ante conflictos internos”**. Abrumadoramente, un 90% respondió que actuaba como mediador, tratando de resolver la situación y evitando que llegara a males mayores y sólo un 10% respondió que imponía una solución.



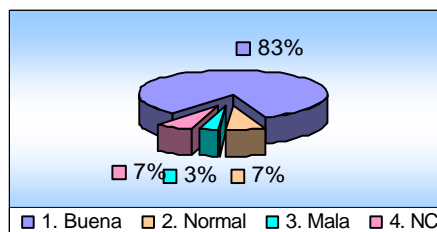
¿Cómo se conduce ante situaciones de conflicto?

El próximo paso involucró directamente a la familia. Se indagó sobre **“cómo calificarían los fundadores – dueños las relaciones con los familiares que trabajan en la Empresa”**. El 80% respondió que eran “buenas” y el 13% dijo que se trataba de una relación “normal”. Nos encontramos con 2 casos (7%) que no pudieron responder ya que las familias cuentan con acciones de la Empresa pero no trabajan en ellas, es decir no “trabajan” en la misma.



¿Cómo calificaría las relaciones actuales suyas con los familiares que trabajan en la empresa?

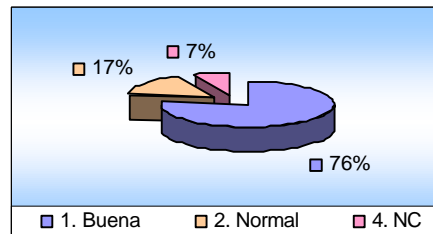
A continuación, quisimos saber cómo eran las relaciones **“de los parientes entre sí”**. El 83% confirmó que eran “buenas”; el 7% utilizó el término “normal”; el 3% dijo que eran “malas”. Nuevamente hubo un 7% que no pudo responder.



¿De los parientes entre sí?

Para concluir con el tema familiar, se preguntó sobre la relación **“de los parientes con los demás empleados”**. Aquí, el 76% dijo que era “buena” y el 17%

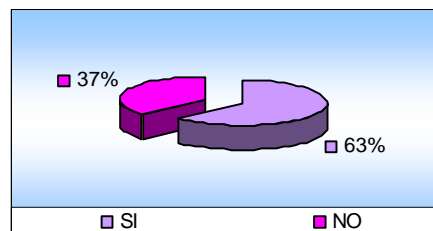
que era “normal”. Debemos agregar los 2 casos que no pudieron responder (7% restante).



¿Los parientes con los demás empleados?

En líneas generales, considerando este grupo de preguntas se deduce que casi el 80% manifiesta gozar de una relación armónica entre parientes y personal ajeno a la familia.

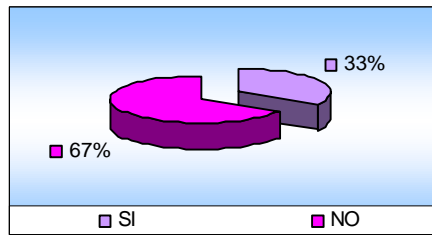
Intentando desentrañar las conductas seguidas ante la delegación (tema que se tratará con profundidad en otro capítulo), se preguntó si la empresa **“cuenta con una política definida para la delegación de funciones”**. Nos encontramos con un 63% de respuestas afirmativas y un 37% de negativas. Cabe aclarar que los que respondieron sí, lo hicieron rápidamente y sin titubeos, mientras que el resto respondió que no o bien utilizó gestos corporales que nos dieron la pauta de que no contaban con nada definido.



¿Existe una política definida para delegar funciones?

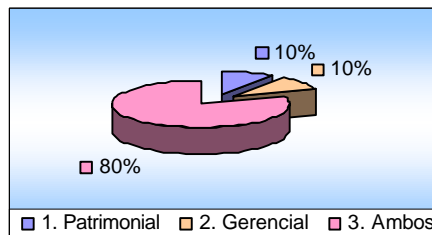
Esto nos permitió inferir que la mayoría de este tipo de empresas son reactivas, es decir que no se preparan para las eventualidades, sino que reaccionan frente a situaciones inminentes. Más bien se privilegia el atender la urgencia en vez de la importancia.

Sabiendo que uno de los temas más delicados a tratar dentro de las empresas familiares es el de la sucesión, se preguntó si **“han pensado en el plan de sucesión”**. El 33% respondió afirmativamente y para nuestra gran sorpresa, un 67% respondió en forma negativa. Si bien la mayoría de las empresas entrevistadas, está actualmente al mando de la 2° ó 3° generación de la familia (y con gente realmente joven), existe un factor común a todas ellas y es la no previsión del futuro.



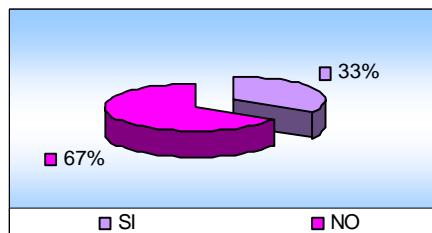
¿Ha pensado en el plan de sucesión?

A todos aquellos que ya pensaron en el tema, se les preguntó por **“el tipo de sucesión”**. El 10% informó que sería “patrimonial”; con un porcentaje igual, sería de tipo “gerencial” y el 80% restante pensó en una sucesión completa.



¿Qué tipo de sucesión sería?

Una pregunta obligada fue si **“existe un sucesor designado”**, independientemente de contar o no con un plan de este tipo. Aquí, un 33% respondió que **“ya está designado”** y el 67% dijo que **“aún no”**, que lo **“tienen en mente”**. En estos casos, donde el tema aún es verbal y no está formalizado, la empresa puede entrar en un estado de fragilidad, máxime si no se estipuló como quedará su estructura en el futuro.

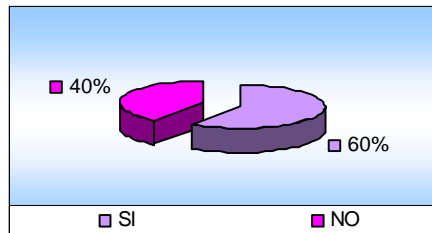


¿Existe un sucesor designado?

La demora en las decisiones sobre los sucesores podría provocar la desaparición de la empresa, ya que ésta deberá enfrentar cambios importantes no planificados. Este es uno de los conflictos más frecuentes y uno de los de mayor dificultad en solucionar, dado que se trata de uno de los puntos de confluencia máxima entre las dos organizaciones (la familia y la empresa).

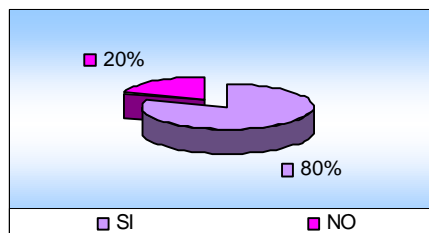
En relación a las respuestas afirmativas anteriores, se preguntó “**¿quién lo designó?**” y “**¿cómo?**”. Aquí, la respuesta fue casi unánime. En todos los casos fueron designados por elección del dueño – presidente o bien por la junta de dueños. También en todos los casos, éstas personas tomaron la decisión ya que reconocen que en un futuro van a necesitar contar con reemplazos adecuados, de suma confianza y que conozcan íntegramente el negocio.

En el mismo sentido se preguntó si “**hay un plan especial de capacitación para los sucesores**”. El 60% de los casos respondió en forma afirmativa y el 40% restante lo hizo en forma negativa. Cabe destacar, que en la totalidad de las respuestas afirmativas, los fundadores - dueños remarcaron la necesidad de que los sucesores adquirieran ciertos conocimientos específicos (y que sólo la experiencia puede proporcionar) motivo por el cual, ya iniciaron un fuerte entrenamiento. Los dueños – fundadores reconocen *también “que todos los conocimientos con los que nosotros contamos, no se pueden transmitir de un día para otro, ya que nosotros no aprendimos de un día para otro...”*.



¿Hay un plan especial de capacitación, en marcha, para él?

Finalmente, se preguntó si los sucesores “**ya lo saben**”. Un 80% respondió que sí, mientras que el restante 20% respondió negativamente. En este último caso, los socios - fundadores manifestaron que si bien tienen sucesores designados o pensados, aún no lo comunicaron ya que las personas elegidas (si bien estarían en condiciones de tomar “*las riendas*” de la empresa) son profesionales universitarios; cuentan con otras ocupaciones paralelas y relacionadas más con su profesión que con las actividades de la empresa; que aún no saben si aceptarían la propuesta, motivo por el cual están demorando la comunicación.



¿Él lo sabe?

## CAPÍTULO 5

### COMUNICACION

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Las funciones y recursos materiales puestos en juego representan la estructura y una posibilidad en modo potencial; la coordinación y funcionamiento mediante la dinamización de ese potencial, se logra a través de la implementación de una fluida comunicación entre los individuos.

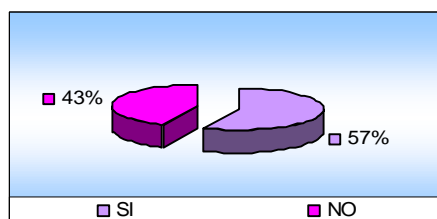
Si no hubiese comunicación sería imposible recibir información, instrucciones, comunicar necesidades, opiniones; no se podría trabajar en estas condiciones. La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones, de las metas y permite vencer los distintos desafíos que se les presentan a las empresas.

Cuando la comunicación es eficaz, se tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral; pues la gente puede comprender mejor, se siente involucrada, además ayuda a crear mayor compromiso y participación.

Mientras la tecnología sigue avanzando y aportando distintas herramientas, el diálogo directo continúa siendo el más fuerte en las empresas Pymes, aunque paulatinamente comienzan a ampliarse las posibilidades a través de carteleras, correo electrónico, gacetillas, etc.

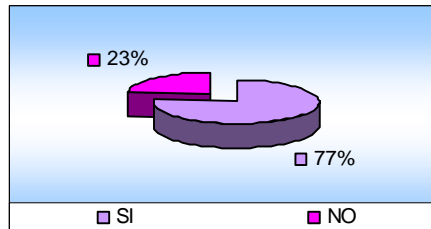
***“Las claves para una mejor comunicación son la oportunidad y la calidad, no la cantidad”.***

La pregunta inicial de este capítulo, que se realizó a los dueños - fundadores fue ***“si piensan que utilizan eficientemente su tiempo en la empresa”***. Un 57% manifiesta estar conforme con la manera en que emplea el mismo, y el 43% restante piensa que no lo está empleando tan eficientemente.



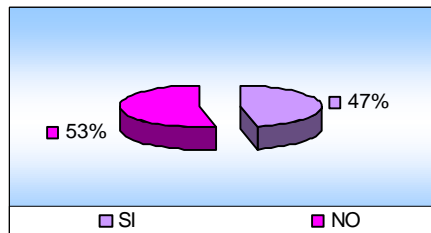
¿Piensa que utiliza eficientemente su tiempo?

La siguiente pregunta está directamente relacionada con la anterior e intenta saber **“si consideran estar realizando tareas que podrían ser ejecutadas por personal de menor jerarquía”**. A partir de las respuestas obtenidas encontramos que de las mismas surge cierta ambigüedad. La última pregunta arroja como resultado un 77% de respuestas afirmativas, lo cual indica que seguramente son más los responsables que no emplean tan eficientemente su tiempo. El 23% restante considera que no está realizando tareas que pueden ser llevadas a cabo por algunos subordinados.



¿Considera que está realizando tareas que podrían ser ejecutadas por personal de menor jerarquía?

Posteriormente se indagó si **“delega fácilmente funciones”**. Las respuestas afirmativas se dieron en el 47% de las empresas, mientras que las negativas se presentaron en el 53% restante. Esto nos permitió considerar que en la mayoría de los casos, los fundadores – dueños son reacios a incorporar grandes cambios o a tomar riesgos; mantienen una conducción más bien conservadora, lo que hace que se mantengan por largos años en sus puestos y que tengan una escasa capacidad para delegar responsabilidades.



¿Delega fácilmente funciones?

Si bien la delegación es un problema típico de muchas organizaciones, en las empresas familiares se agrava el tema por la confrontación generacional que ello significa.

Las tres primeras preguntas de esta batería apuntan a conocer si realmente les resulta fácil delegar funciones; por los resultados obtenidos se infiere claramente

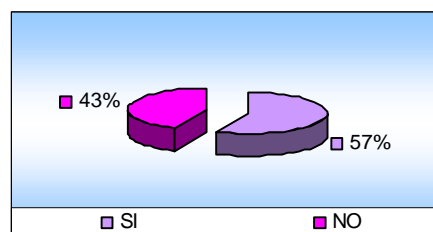
que existe un criterio global apuntando a la posibilidad de eficientizar el uso del tiempo (casi 50%) con el agregado que casi 4/5 partes estiman posible hacerse de más tiempo delegando ciertas funciones, pero ignorando cómo o resistiéndose a ceder la realización de ciertas tareas.

El problema que conlleva la dificultad en la delegación es que muchas veces no se pueden despegar del escritorio/mostrador por no haber desarrollado a sus empleados en este aspecto, así lo manifestaron algunos de los entrevistados. El estar atados a su negocio todos los días de la semana les hace vivir un círculo vicioso que les impide disfrutar lo que han creado a lo largo de la vida.

La desconfianza en delegar afecta a las empresas, ya que se convierte en un limitador del crecimiento del negocio al no poder utilizar los factores en su verdadero potencial.

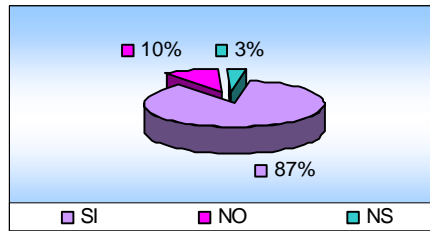
No resultó evidente si la razón que origina el encierro es un temor a abrir el cofre de los secretos o una gran desconfianza en las posibilidades de los subordinados. Sin embargo, demostraron la necesidad de “permanecer ocupados”, por lo que no sería de extrañar que parte de esa “sobreocupación” obedeciera a no saber en que emplear un eventual tiempo sobrante (por ejemplo para planificar).

A continuación se preguntó si **“consideraban adecuados los controles sobre las tareas realizadas en la empresa”**. Aquí, obtuvimos un 57% de respuestas afirmativas y un 43% de negativas. En este último caso, refirieron que muchos supervisores – encargados mantienen una relación tan estrecha con el resto de los empleados, que en muchas situaciones “los apañan” y no cumplen adecuadamente con la responsabilidad que les es propia. La gran mayoría de los entrevistados refirió que “es necesario reforzar este punto” pero se trata de un tema difícil de manejar dado el vínculo generado entre supervisores y supervisados.



¿Considera que son adecuados los controles sobre las tareas realizadas en la empresa?

Inmediatamente después, se preguntó si **“consideran que sus instrucciones son claras y comprendidas fácilmente”**. El 87% respondió que si, el 10% respondió que no, mientras que el 3% restante dijo “no saberlo”.

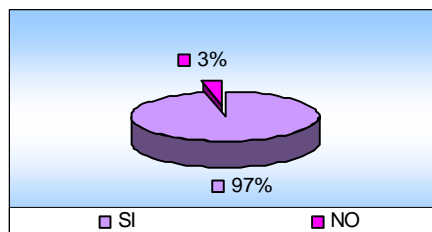


¿Considera que sus instrucciones son claras y comprendidas fácilmente?

En el caso de las respuestas negativas, la justificación fue: “...*muchas veces vemos que las cosas no se están haciendo bien y cuando averiguamos por qué, los empleados dicen que no nos entendieron o bien, que mal interpretaron las consignas*”. En algunas situaciones, esto se debe (según refirieron) al nivel de instrucción o capacidad de asimilación de conocimientos por parte de los empleados, o a la falta de tiempo (de los dueños – fundadores) para poder explicar en detalle determinados temas.

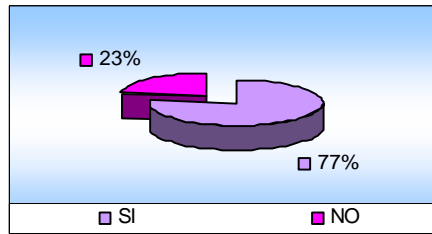
Aquel empresario que dijo no saber si sus instrucciones son claras, argumentó su respuesta diciendo “*que las cosas salen bien y que hasta ahora los empleados no vinieron a reconfirmar instrucciones*”. De esto se puede inferir, por un lado, que las instrucciones “pueden” ser claras, o bien, que los empleados canalizan sus dudas en otras personas.

La siguiente pregunta procuró saber si “**se mantiene al tanto a los empleados de los éxitos y fracasos de la empresa**”. El 97% respondió afirmativamente mientras que sólo un 3% lo hizo en forma negativa. Este último dijo que no porque: “...*ante un fracaso, la gente puede enterarse por las caras y si debemos contar un éxito, probablemente generemos expectativas en los empleados que no se van a cumplir*” (haciendo referencia a que los empleados, ante un éxito, puedan esperar o solicitar un incremento en sus sueldos).



¿Se mantiene al tanto a los empleados de los éxitos y fracasos de la empresa?

Avanzando en esta línea de preguntas, se indagó si “**se hace partícipes a los empleados**” y “**¿cómo?**”. El 77% respondió afirmativamente y el 23% restante nos informó que no los hacen partícipes.



¿Se los hace partícipes a ellos?

Entre aquellos que lo afirmaron se encontró una gran amplitud en el cómo:

*“... se comparten humanamente los logros...”*

*“... compartimos comidas y obsequios a fin de año...”*

*“... realizamos charlas informales y en casos puntuales retribuimos económicamente...”*

*“... premiamos con viajes al interior (por trabajo), todos quieren ir...”*

*“... transmito los éxitos. En el caso de los fracasos se busca al responsable para darle una solución al tema y que no se repita...”*

*“... anualmente damos una compensación económica (que engloba todos los éxitos del año...”*

*“... compartimos una comida entre todos...”*

*“... otorgamos gratificaciones especiales en dinero...”*

*“... los premiamos económicamente...”*

*“... damos regalos a fin de año y recompensas especiales...”*

*“... compramos masas o facturas con motivo o no de éxito...”*

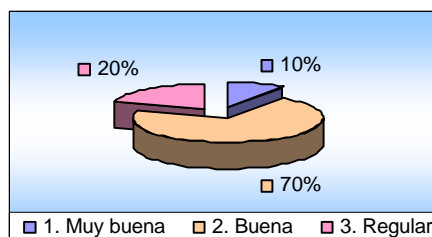
*“... los recompensamos cuando hay más trabajo dándoles horas extras y no contratando a otra persona...”*

De estas definiciones se desprende que muchos dueños – fundadores sienten la necesidad o bien, consideran que es un factor de motivación gratificar de alguna manera a su personal, cuando logran algún éxito. Esto nos permite afirmar que muchas *empresas familiares* están desandando el camino hacia los nuevos modelos de gestión en materia de recursos humanos, aunque éste es sólo el comienzo de un largo camino por recorrer.

La comunicación de los fracasos en estas empresas es casi nula, salvo en unas pocas que lo consideran importante ya que es la única manera de involucrar y comprometer al personal hacia una política de calidad total.

Tratando de profundizar el tema, a continuación se preguntó si **“creen que mantener a los empleados informados es de utilidad”**. En este caso, la totalidad de los entrevistados respondió afirmativamente. De esto se puede inferir, que tanto el comunicar los éxitos como los fracasos es de suma importancia para el buen funcionamiento de estas organizaciones. Aquí surge otra incoherencia de criterios, ya que si bien todos consideran de suma importancia mantener al personal informado, en la realidad diaria, acotan la comunicación a aquellos temas que “ellos” consideran más importantes.

Dado que la pregunta anterior estaba enfocada a determinar la importancia de la comunicación descendente, complementariamente se busco conocer **“como evaluarían la efectividad de la forma de comunicación actual en la empresa”**. Llamativamente un 10% informó que ésta es muy buena, un 70% que es buena y un 20% la considera regular, aclarando en este último caso, que deberían trabajar un poco más sobre este punto para sentirse más conformes.

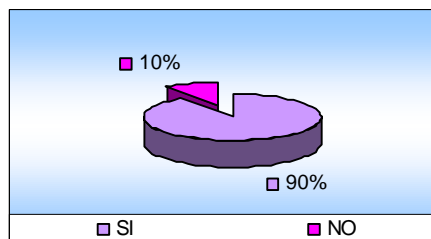


¿Cómo evaluaría la efectividad de la forma de comunicación actual en la empresa?

Complementando las respuestas obtenidas se preguntó **“que métodos se utilizan en la empresa para las comunicaciones”** a lo cual los entrevistados respondieron lo siguiente: el 55% utiliza la comunicación persona a persona, considerándola como la más fiel de acuerdo al tamaño de la empresa. Paralelamente, un 19% considera eficaces las reuniones (que pueden ser

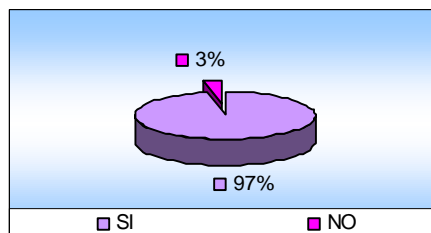
semanales, quincenales, mensuales, semestrales o bien cuando situaciones especiales lo ameriten). Un 9% utiliza la cartelera, ya sea porque resulta fácil “pasar y pegar” - “pasar y leer” o bien, porque es adecuado para aquellas personas que pasan poco tiempo dentro de la empresa. Este método les facilita poder encontrar las novedades e información general en un lugar determinado. Un 8% utiliza la comunicación escrita ya que la considera el sistema más adecuado para minimizar o evitar confusiones. El 9% restante indicó utilizar otros medios tales como “computadoras, teléfonos o fax” (5%, 3% y 1% respectivamente).

Al preguntar si “**consideran que son efectivos**” obtuvimos los siguientes resultados: el 90% de los entrevistados afirmaron que los métodos utilizados son los adecuados, mientras que un 10% no los considera tan efectivos y reconocen que deberían modificarlos o mejorarlos para lograr una mayor efectividad.



¿Considera que son efectivos?

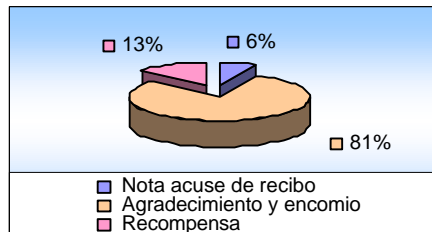
Al ser interrogados acerca de si “**promueven sugerencias de sus empleados**”, el 97% contestó afirmativamente mientras que un 3% directamente no las promueve.



¿Promueve sugerencias de sus empleados?

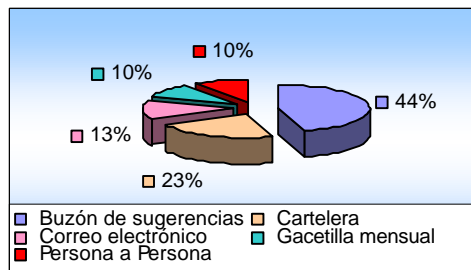
Simultáneamente quisimos saber si “**aceptan sugerencias de sus empleados**”. En este caso, el 100% respondió afirmativamente. Este resultado evidencia que si bien en un caso el empresario no promueve sugerencias, si las acepta.

Obviamente la pregunta siguiente apuntaba a conocer **“que destino y reacción merecían las sugerencias”**. Aquí un 81% informó utilizar el “agradecimiento y encomio”; el 13% la “recompensa” y el 6% restante una “nota acuse de recibo”. Este último método parece indicar cierto alejamiento entre las partes, que entendemos puede deberse a la necesidad de los dueños – fundadores de mantener las distancias.



¿Qué destino y reacción merecen las sugerencias?

A continuación, se les ofreció una serie de métodos de comunicación y se preguntó **“cuál de ellos elegirían”**. Obtuvimos los siguientes resultados: el 44% elegiría el “buzón de sugerencias”; el 23% la “cartelera”; el 13% seleccionó el “correo electrónico”; un 10% la “gacetilla mensual” y finalmente, (aunque no estaba entre las alternativas) el 10% restante seleccionó la comunicación persona a persona.



¿Cuál de los siguientes métodos elegiría?

Relacionado la pregunta anterior, se investigó **“por qué”** habían elegido los métodos enunciados. Los que eligieron el buzón de sugerencias dijeron hacerlo porque permitía obtener aportes valiosos de los empleados y era una forma de que se involucraran más.

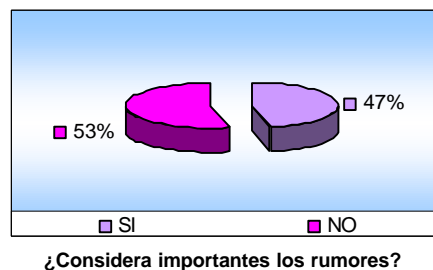
Asimismo, algunos señalaron que no aceptarían que las sugerencias fueran anónimas y otros, contrariamente, señalaron que el anonimato ayudaría a expresar temas que de otra forma no podrían llegar a conocer.

La cartelera, en algunas de las empresas, ya había sido incorporada. Los que ya contaban con esta herramienta, tanto como los que pensaban ponerla en práctica en un futuro, coincidieron en que era un buen método de comunicación descendente.

Algunos de los entrevistados resaltaron las bondades del correo electrónico o e-mail, en tanto permite comunicarse en forma casi instantánea y lo consideran viable a futuro, dependiendo del crecimiento del negocio y la posibilidad de instalar equipos para todo el personal.

La gacetilla mensual fue la menos elegida, pero los que la consideraron muy útil, pensaron en los beneficios que brindaría para mantener informados a aquellos empleados que no permanecen tanto tiempo en la sede. Por otro lado, consideran que es un método que puede llegar a la familia de los trabajadores, ya que una “*gacetilla interesante*” puede ser llevada a casa y compartida con la familia.

Posteriormente se preguntó si “**consideraban importantes los rumores**” a lo cual el 47% de los entrevistados respondió afirmativamente, mientras que el 53% restante manifestó no considerarlos importantes.



Continuando con la pregunta anterior, se intentó conocer “**cómo actúan ante ellos**” y encontramos que dentro de ese 47% hay quienes tratan de revisar si son mentira o verdad, otros aunque los consideran importantes, los dejan pasar; algunos son más selectivos y sólo le prestan el oído a los que sí les interesan. El resto de los entrevistados, los que refirieron no considerarlos importantes, manifestaron limitarse a lo concreto. Sin embargo, de las respuestas obtenidas, surge que son más de los que lo admiten los que consideran los rumores como importantes, pues la mayor parte trata de aclararlos o buscan la verdad y tal como referenció uno de los encuestados “**si te enterás es porque los estás escuchando**”.

No tendríamos que olvidar que si un asunto carece de importancia o interés para una persona, ésta no tendrá motivos para difundir un rumor y si una situación carece de ambigüedad, no habrá razón para que una persona difunda rumores.

De esta situación se puede inferir que si las comunicaciones en la empresa son claras, y fluyen tanto en forma ascendente, descendente y lateral, los rumores no tendrían lugar, pues se contaría con la información necesaria.

De todos modos, debemos recordar que es imposible eliminar los rumores. Un buen método de comunicación, que sea adecuado con la estructura de la empresa, que mantenga periodicidad y que cuente con la atención del personal, puede minimizar los rumores e incluso llevarlos a niveles casi imperceptibles, pero no existe método alguno que los elimine definitivamente. Y los empresarios entrevistados son conscientes de esto.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares presentan una realidad distinta al resto de las organizaciones, ya que en las mismas confluyen dos sistemas integrados: familia y empresa. Esta conjunción da origen a situaciones conflictivas que muchas veces entorpecen el normal funcionamiento del negocio.

Aunque fue muy claro que todos los entrevistados, ya sean fundadores o sucesores, presentaron como característica coincidente y muy valorable el ser gente **emprendedora**, las exigencias de un mercado altamente competitivo y complejo hace que esto no sea suficiente para poder permanecer y ocupar posiciones estables y estratégicas.

La globalización ha traído consigo la necesidad de profesionalización, constante desarrollo y la incorporación de herramientas que les permitan crecer sanas y en igualdad de condiciones que las empresas abiertas.

Fue llamativo encontrar que en estas organizaciones aún prevalezcan las **“recomendaciones”** en tan alto porcentaje a la hora de contratar personal, y que éstas prioricen la **“honestidad”** y **“confiabilidad”** al momento de incorporar nuevos trabajadores.

En las organizaciones abiertas, si bien se tienen en cuenta estos valores (honestidad y confiabilidad), son los conocimientos y la experiencia previa las características fundamentalmente necesarias a la hora de seleccionar a sus nuevos colaboradores.

También es importante destacar que la disminución en la contratación de familiares, tanto como el mayor porcentaje de desvinculaciones de éstos, se produce no porque exista un reconocimiento de la falta de habilidades y conocimientos para cubrir los requisitos de un determinado puesto, sino porque en alguna medida **“no han sido todo lo leales”** que se esperaba de ellos, más por su condición de familiares que por la de empleados de la empresa.

Las relaciones con familiares que no son tan directos, que no pertenecen a la primera línea, se evidencian como más complicadas y poco claras, ya que existe en la mayoría de los casos, el compromiso de crear una fuente de trabajo para el pariente desempleado, más que una real necesidad por parte de la empresa. Ante este panorama y bajo estas reglas siempre existirá disconformidad y reproche.

La situación recurrente por la que atraviesan los socios-fundadores de estas empresas, motivada por ser tanto dueños de la empresa como miembros de la familia, hace que muchas veces estén **tan metidos en el problema** que no pueden ver el problema en sí.

En ninguno de los casos relevados encontramos directivos que no pertenecieran a la familia, lo cual indica una clara desventaja, ya que no es nada probable que siempre existan en la familia las personas más adecuadas para cubrir dichos puestos y demuestra la existencia de un “**techo**” para el desarrollo de los colaboradores no parientes.

Aunque los entrevistados enunciaron no hacer diferencias entre familiares y no familiares, surgen inconscientemente evidencias de parte de los mismos, de no poder afirmar tan contundentemente esta posición, principalmente a la hora de fijar remuneraciones donde se tienen más en cuenta las **necesidades** de los más allegados que el pago por su desempeño.

Esta situación provoca sin duda tensiones entre el resto de los empleados a los cuales se les puede hacer casi imposible, a pesar de sus condiciones, llegar a ocupar cargos directivos y obtener remuneraciones equivalentes.

Quedó claramente expuesto que muchas de las empresas visitadas han pasado por etapas muy estáticas, al permanecer durante tantos años el socio-fundador en el mismo cargo.

Se evidenció que aquellas empresas que ya están atravesando por la gestión de la tercera generación, y que aún permanecen bien posicionadas en el mercado, han inyectado a tiempo nuevas ideas y han sabido comprender rápidamente las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y riesgos que se presentan.

Consideramos que la incorporación de la función de Recursos Humanos, ya sea en relación directa o a través de una asesoría, es fundamental para poder encaminar los esfuerzos de todos los integrantes hacia la misma meta.

Se hace evidente la necesidad de contar con una persona idónea que pueda solucionar y profesionalizar aspectos tan importantes como evaluaciones de desempeño, selección, conflictos internos, capacitación, temas estos que superan la buena voluntad de quienes los llevan adelante hoy.

La mala comunicación se puede producir por muchos motivos; lo peor en estos casos sería que la gente no hable de lo que le pasa y que tenga miedo a enfrentar situaciones.

Para que exista comunicación y que ésta fluya en todas las direcciones, debe existir un real compromiso por parte de la dirección de la empresa en este sentido. Es fundamental que los socios-fundadores tomen conciencia de la importancia de una comunicación completa, esto es, tanto éxitos como fracasos.

En las empresas entrevistadas se evidenció una clara “manipulación” de la información con el fin de comunicar “sólo” aquello que los socios-fundadores consideran adecuado que sepa el personal. En algunos casos manifestaron que “**retacean**” información porque el personal puede malinterpretar situaciones exitosas y ligarlas directamente con un incremento salarial.

También se hizo notoria la falta de comunicación debido a la diferencia en el nivel socio-cultural. Esto podría resolverse si los socios-fundadores asumen el compromiso de ampliar su comunicación, a fin de incluir mayor información y no sólo la referida a instrucciones u “órdenes”.

En este sentido, deberían mejorar sus mensajes y elegir la “mejor manera” de comunicarlos. Por otro lado, deberían mejorar su comprensión de lo que los demás tratan de comunicarle.

.....



***Sin duda, deben esforzarse para que los entiendan.***

El aspecto que se destacó como el más álgido de toda la encuesta es aquel referido a los planes de sucesión. Debemos destacar la falta de planificación, en temas tan importantes como éste. Si bien, muchos de los entrevistados ya han comenzado a pensar en él, la gran mayoría lo posterga como una decisión a futuro.

Muchos refirieron contar con un plan de sucesión verbal, bastante indefinido y sin plazos ciertos. Considerando que estos temas son complicados y extensos en el tiempo (para su definición), llama la atención que no tengan presente la problemática que puede traer aparejado el no haberlo tenido en cuenta a tiempo.

Debemos tener presente que este tema es una preparación en ambos sentidos: del que cede el lugar y del que lo tomará. Cuando la sucesión está bien planificada y se sabe delegar en el más capaz, la empresa cuenta con más posibilidades de atravesar este proceso exitosamente y sin duda será ventajoso para la continuidad de la empresa.

Como corolario, debemos destacar la problemática particular por la que atraviesan las empresas pymes familiares relacionada con el aspecto comunicacional (entre parientes y con terceros), motivo por el cual sería conveniente que cuenten con un cuerpo asesor externo no familiar, que pueda brindar sugerencias “imparciales”, inyecte ideas innovadoras y desarrolle la capacidad comunicativa de todos los integrantes de este particular universo empresario.