

Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Psicología

Investigación de pre-grado

Título del proyecto: "Síndrome de Burn-out y Segunda generación de Empresas Familiares".

Año 2010



N° CLASIFICACION :	ADQUISICION :
+ - p c	
	N° INVENTARIO :
	R-943

Área: Investigación – Psicología Laboral

Cátedra o Seminario de radicación: ---

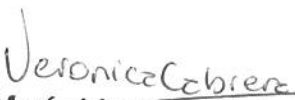
Supervisor: Lic. Giardelli, Darío.

Alumnos: Cabrera, María Verónica 5050/00
Susbiela, María Carolina 4984/99

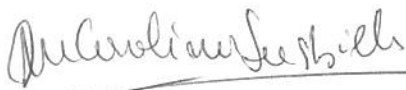


1. **UNIDAD ACADÉMICA:** FACULTAD DE PSICOLOGÍA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
 2. **TITULO DEL PROYECTO:** "SÍNDROME DE BURN-OUT Y SEGUNDA GENERACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES".
 3. **INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CORRESPONDIENTE AL REQUISITO CURRICULAR CONFORME O.C.S 143/ 89**
- ALUMNOS:** CABRERA, MAÍA VERONICA. DNI 29028763. MAT 5050/00
SUSBIELA, MARÍA CAROLINA. DNI 28669268. MAT 4984/99
4. **SUPERVISOR:** LIC. DARIO MARTIN GIARDELLI
 5. **CATEDRA DE RADICACIÓN:** PSICOLOGÍA LABORAL
 6. **FECHA DE PRESENTACIÓN:** 4 de Marzo de 2010.

"Este informe final corresponde al requisito curricular de investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas María Verónica Cabrera, y María Carolina Susbiela de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".



María Verónica Cabrera



María Carolina Susbiela

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas "María Verónica Cabrera Matrícula N° 5050/00 y María Carolina Susbiela Matrícula N° 4984/99".

Fecha de aprobación:

Firma y aclaración

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a nuestro Director de Tesis, **Lic. Darío Giardelli** quien accedió a supervisar y dirigir nuestro Trabajo de Investigación. Desde que le presentamos la idea de trabajar las temáticas de Empresas Familiares y Síndrome de Burn-out, en el año 2006. "Gracias por haber dirigido y orientado este Trabajo con precisión, persistencia y profesionalismo".

Agradecemos a las **Empresas Familiares** muestra que han mostrado disposición para "abrirnos" las puertas y poder estudiarlas a través de las entrevistas y de la aplicación del instrumento de medición. Sin su colaboración gran parte de este Trabajo no hubiera sido posible. Gracias!!!

Gracias a **nuestras familias** que nos han acompañado en este recorrido, y que nos ha contenido en los diferentes momentos.

Por último queremos agradecer a la **Univesidad Nacional de Mar del Plata** y con ella a la **Facultad de Psicología**, haciendo extensivo el agradecimiento a la **Educación Pública**. Ya que nos da la posibilidad de formarnos para el ejercicio profesional en forma libre y gratuita.

INDICE

Páginas

▪ Introducción

Pág. 4

Síndrome de Burn-out

Empresa Familiar

Familia y subjetividad

Trabajo de Campo:

1) Selección de la muestra

2) Entrevistas

3) Escala de Maslach

▪ Marco Teórico

Pág. 11

Empresa familiar:

- Definición,

- Tipos

- Ventajas

- Características

- Sistemas entrelazados

Segunda generación:

- Características
- Dinámica y fuentes de conflicto
- Límites entre familia y empresa
- Vínculos familiares en la empresa
- Mitos
- La novela de la EF.
- Sucesión
- Expectativas de vida promedio

Burn-out:

- Antecedentes históricos del término
- Síntomas
- Teorización Dinámica:
 - a) Excelencia en la empresa
 - b) Excelencia e individualismo
 - c) El Individuo (y no sujeto) y el Trabajo
 - d) Hombre Managerial-Empresa

■ **Trabajo de campo**

Pág. 52

✓ Metodología:

- 1) Metodología cualitativa: Administración de Entrevistas - Preguntas seleccionadas.
- 2) Metodología cuantitativa: Evaluación de la Escala de Maslach (Maslach Burn-out Inventory de Maslach y Jackson).
- 3) Protocolos:
 - a) Entrevistas.
 - b) Escala de Maslach.
- 4) Análisis:
 - a) Cualitativo
 - b) Cuantitativo.

■ **Conclusión**

Pág. 94

■ **Bibliografía**

Pág. 97

INTRODUCCION

El presente Trabajo de Investigación es un estudio correlacional que analiza el grado de relación entre dos variables; Síndrome de Burn-out y Segunda generación de Empresas Familiares.

Síndrome de Burn-out

El Síndrome "Burn-out" fue descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra, que trabajaba en una clínica para toxicómanos en Nueva York. Observó que al año de trabajar, la mayoría de los voluntarios sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento. Síntomas de ansiedad, de depresión, desmotivación y agresividad.

En la misma década, la psicóloga social Cristina Maslach, lo describió como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal.

Algunos factores desencadenantes son la demanda permanente, estar sujeto a continuas peticiones de atención o solución, el no poder desconectarse de la actividad fuera del horario de trabajo, tener la mente permanentemente ocupada por los problemas y las responsabilidades laborales, los horarios agobiadores, el salario.

En lo que se refiere al género, el femenino sería el más vulnerable, quizás por la doble carga que soporta en muchos casos, rol profesional y tarea familiar.

En lo relacionado con el estado civil no hay unanimidad aunque se manifiesta más en las personas casadas o con una pareja estable con existencia de hijos pequeños.

Este síndrome se desarrolla evolutivamente en etapas.

En general el síndrome es insidioso, afecta en forma variable. Se tiende a negar su presencia pues se vive como un fracaso profesional y personal.

Los síntomas que se perciben son físicos, emocionales, laborales, etc.

Empresas Familiares

La denominación empresa familiar hace referencia a una realidad social en la que se superponen procesos económicos y familiares.

La realidad que presenta la empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones, la empresa y la familia. La empresa es definida como una institución económica vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas es un ámbito para la realización de actividades, dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

La familia-institución previa a la empresa de significación humana y social mas amplia, con proyección a través de la acción procreadora y educativa- no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en las que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas.

Los problemas de la empresa familiar consisten en la necesidad de superar conflictos derivados de la coexistencia de imperativos de ambas instituciones.

La familia puede además de contar con la propiedad total o ejercer el control patrimonial sobre la empresa, tener una capacidad determinante para la fijación de las estrategias y de las políticas para su participación en el directorio, o estar a cargo directamente de la conducción de las actividades. Muchas de las funciones recaen en miembros de la familia siendo este el caso más próximo a la confusión total entre el ámbito familiar y el empresario.

Se distinguen dos tipos de empresa de empresas familiares: **unigeneracional** e **intergeneracional**. La empresa unigeneracional nace cuando un empresario invita a otros miembros de la familia de su misma generación a compartir la *dirección y propiedad de la empresa* o cuando los familiares de la misma generación - hermanos, primos, matrimonio fundan una empresa.

Las empresas intergeneracionales aparecen habitualmente en una etapa posterior del ciclo vital de una empresa cuando la generación fundadora, considera que la compañía ha crecido tanto que puede acomodar a la generación siguiente. En algunos casos menos frecuentes, estas empresas son puestas en marcha por personas, generalmente padre e hijo.

Algunas características de las E F:

- El público identifica a la empresa y a la familia como un entidad única e indisoluble.

- Los valores de la familia y lo que esta representa subyacen tras el nombre.
- Las empresas familiares tienden a tener “culturas fuertes”.
- Sus comportamientos están basados en un explícito conjunto de valores concernientes a la manera de conducir los negocios.
- Una característica principal es que sus dueños se preocupan unos por otros y estas relaciones afectivas se transmiten a todo el personal, inculcando el espíritu de familia a todos los empleados.
- Se tiende a recompensar y valorar el compromiso de largo plazo con sus empleados garantizando su seguridad en el trabajo.
- La estrecha vinculación y el mutuo entendimiento entre los miembros de la familia es un poderoso recurso en el mundo de los negocios.
- La lealtad es absoluta y se sienten comprometidos con el bienestar de todo el grupo familiar.

Familia y Subjetividad

La historia de una familia surge en su transmisión: transmitir un pasado es, en verdad, construirlo. Queda planteada una disyunción entre historia y pasado: la primera es una construcción simbólica que a través de diversos criterios de selectividad, engarza sucesos y los convierte en hechos históricos con algún tipo de encadenamiento en cuanto al pasado. Tanto en las producciones vinculares como en la cadena asociativa familiar se pone en movimiento la historia, permitiendo el juego metáfora-metonímico. El relato histórico configura

una escena y es "interminable": siempre podrá darse una nueva versión de lo sucedido, pero asimismo supone reducción; algo va a permanecer necesariamente excluido, porque no todo puede entrar en su elaboración. La historia por estructura decanta un resto no historizado; si no deja huellas, transcurre libre de retornos de lo reprimido.¹

¹ Transmisión generacional, Familia y Subjetividad. Silvia Gomel. Cáp 6: Modalidades de retorno en la clínica de los vínculos)



TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo estará destinado a conocer el grado de incidencia del Síndrome de “Burn-out” en sujetos de segunda generación de Empresas Familiares.

El mismo se desarrollará a través de dos metodologías de trabajo:

- Entrevista
- Aplicación de la Escala de Maslach.

1) Selección de la muestra:

Para la muestra se seleccionan tres Empresas Familiares de la ciudad de Tandil que se dedican a distintos rubros:

- **Empresa 1: Servicios de Catering para Fiestas**
- **Empresa 2: Fabricación, colocación y venta de aberturas de aluminio.**
- **Empresa 3: Producción, elaboración y venta de alimentos naturales.**

Los informantes clave que serán seleccionados en cada empresa para la recolección de datos fueron:

- Dueños de la EF
- Integrante de segunda generación de la EF

- Empleado no familiar de la EF

2) Entrevista

En los tres casos se administró una entrevista donde se indagó aspectos generales y particulares del sujeto vinculado a la empresa.

Las entrevistas estarán orientadas a indagar dimensiones o aspectos relevantes de una empresa, tomando como referencia a Aldo Schlemenson.

Es por eso que se han incluido las siguientes variables:

- Proyecto
- Estructura organizativa
- Integración
- Condiciones de trabajo
- Sistema Político
- Contexto

3) Escala de Maslach.

En el caso del sujeto de segunda generación de la EF, además se aplicó la escala de Maslach, que fue autoadministrada con el fin de indagar el grado de incidencia del "Síndrome de Burn-out" en dichos sujetos.

Marco Teórico

“Una familia pasa, en tres generaciones, de los harapos a la riqueza, y luego a los harapos”

Proverbio.²

Empresas Familiares

-Definición

*La **empresa familiar (EF)** es una realidad social en la que se superponen procesos económicos y familiares.*

La realidad en la empresa familiar es que constituye la conjunción de instituciones como, la empresa (trabajo y propiedad de la firma) y la familia (lazos de sangre). Se pueden definir dos tipos principales de empresas familiares: unigeneracional e intergeneracional “.³(

-Tipos de EF

La **empresa familiar unigeneracional** nace cuando un empresario ofrece a otros miembros de la familia de su misma generación a compartir la

² “Trabajar con los seres queridos”. Cáp. 1, pág. 7. Jaffer, D.

³ Trabajar con los seres queridos”. Cáp. 1 Pág. Jaffer, D.

dirección/propiedad de la empresa, o cuando dos familiares de la misma generación fundan una empresa. Lo más frecuente en este tipo de empresas es la de una empresa de propiedad de un matrimonio. Los cónyuges no solo trabajan juntos, sino que tienen una responsabilidad compartida (aunque no siempre igualmente compartida).

Las **empresas familiares intergeneracionales** aparecen habitualmente en una etapa posterior del ciclo de la empresa, cuando la generación fundadora considera que la compañía ha crecido tanto como para afianzar a la generación siguiente. En algunos casos, menos frecuentes son puestas en marcha por dos personas, generalmente **padre e hijo**.

-Ventajas de una Empresa Familiar

Las familias manejan sus empresas con cualidades especiales. Cuando una empresa lleva el nombre de la familia del fundador, el cual transfiere posteriormente la propiedad y el control a sus hijos, el público identifica a la empresa y a la familia como una entidad única e indisoluble. Los valores de la familia y lo que esta representa subyacen tras el nombre que figura en esa puerta. Las empresas familiares tienden a tener "culturas fuertes" y comportamientos sociales basados en un explícito conjunto de valores concernientes a la manera de operar los negocios. Dichos valores hacen hincapié en la calidad, en la lealtad hacia sus empleados, en la fijación de metas a largo plazo, una estrecha relación con el cliente, valores que tiene que ver con la excelencia. Tienen un sentido de continuidad y conexión con su

historia y dirigen sus empresas motivadas por algo más que la mera obtención de utilidades.⁴

Las empresas familiares presentan características específicas: sus dueños se preocupan profundamente unos por otros, y estas relaciones afectivas se transmiten a todo el personal. Se inculca el espíritu de familia a todos los empleados. Muchos de ellos se sienten profundamente identificados con los valores de las familias fundadoras. Consideran que la solidaridad mutua y el respeto de los ejecutivos son los aspectos más importantes de la excelencia de la compañía, sentimientos que se extienden a los clientes.

Fundar una empresa es una inversión a largo plazo para una familia. Esta considera a la empresa conciente o inconcientemente, como la forma más significativa de la expresión familiar, como un banco de reserva para su futuro. La EF funciona teniendo en cuenta el futuro y la generación siguiente, no solo las ganancias trimestrales.

La empresa suele ser el principal foco de interés de la familia y continúa por generaciones. Los hijos crecen mirando la empresa como la realidad más profunda e importante para la familia. Es la que la representa. Su herencia no es solo la empresa, sino la fidelidad a su visión y el deseo de perpetuar el sentido de la familia.

Una EF bien estructurada puede alcanzar una etapa de desarrollo que le permite financiar un estilo de vida personal bastante lujoso. El único inconveniente es que los fundadores pueden sacar dinero en efectivo que la

⁴ (Mugnaga-Truco: "*Empresas familiares*". U.N.M.d.P)

empresa necesita para su futuro desenvolvimiento. En tales casos las necesidades inmediatas de la familia van en contra de las necesidades de la empresa. Los intereses de aquella, afectan profundamente las decisiones de la empresa.

-Sistemas entrelazados

Hay que empezar a diferenciar a la familia de la empresa. En una EF, sus miembros, son integrantes de uno dos o tres grupos cada uno de los cuales tiene una perspectiva diferente. En efecto, son parte de tres sistemas superpuestos y entrelazados. Cada uno de estos sistemas comprende un grupo de personas que tienen diferentes intereses, situaciones, necesidades y estilos operativos.

- **Sistema familiar:** miembros: familia personal, hijos y cónyuges. Basado en las emociones, orientado hacia la seguridad, la educación, la diversión y el crecimiento. Foco hacia adentro centrado en los miembros de la familia.
- **Sistema empresarial:** miembros: empleados, directores y clientes. Orientado hacia las tareas, exige productividad a sus miembros. Foco hacia afuera centrado en los clientes.
- **Sistema propietario:** miembros: todos los accionistas pertenezcan o no a la familia. Es dueño de la empresa, supervisa y determina los cursos de acción. Contrata a los ejecutivos, ayuda a crear y a dirigir el plan para instalar a la empresa en el futuro como una institución vital.

La pertenencia a estos tres grupos se superpone. Cada miembro de la familia puede pertenecer a cualquiera de ellos o a los tres. Los tres sistemas se interrelacionan y, en cierta medida se sustenta uno al otro. Los problemas surgen cuando no está claro cuál de los sistemas prima sobre los demás.

Cada uno de estos grupos tiene una perspectiva singular sobre la empresa. Cada uno quiere y espera cosas diferentes.

La familia es un sistema de apoyo emocional, un refugio privado, destinado a proteger a sus miembros y ayudarlos a crecer. La empresa sale al mundo y debe enfrentar el desafío del mercado y producir resultados tangibles. Podemos contrastar las diferencias entre los dos sistemas.

Familia	Empresa
Criar adultos	Obtener ganancias
Cuidar de la gente	Producir para la gente
Aceptación incondicional	Exigencias de buen desempeño
Autonomía generacional	Autoridad de los roles
Vínculos emocionales, expresivos	Vínculos racionales
Lazos de sangre indisolubles	
Relaciones informales	Relaciones temporarias
Marco temporal a través de las generaciones	Relaciones formales
	Marco temporal limitado

(Mugnaga-Truco: "Empresas familiares". U.N.M.d.P)

Cuando se intenta combinar los dos sistemas suele ser beneficioso sumar las cualidades de uno a otro. La meta de una EF consiste en incorporar las cualidades positivas de la familia, mientras limita sus posibles efectos negativos sobre la empresa y viceversa.

Desde la perspectiva de una teoría sistémica de la familia, los miembros de muchas familias parecen interactuar entre si de una manera que no cambia de escenario a escenario. Tienden a seguir las mismas pautas, a verse y definirse a si mismos y a ver y definir a los otros de modo constante en todos los escenarios en los que están juntos. Una persona cuyo rol familiar en un escenario es ser organizada e iniciar la actividad, tenderá a continuar con esa pauta en otros escenarios familiares. Una persona que ha desarrollado una pauta de pasividad acompañada de actitud crítica con los parientes en un escenario, tenderá a trasladar ese trato a otros escenarios. En consecuencia, cuando los miembros de la familia interactúan entre si entre la empresa y en el hogar, tienden a ser iguales en ambos ámbitos.

Una pauta de interacción apropiada en un escenario puede ser inadecuada en otro. Para comprender el riesgo de trasladar las pautas de un sistema al otro, podríamos pensar en los problemas de la combinación del sistema familiar y el sistema empresario en términos de metas ya explicitadas. Las metas de la familia y la empresa son análogas, en cuanto todos los sistemas tienen todos los mismos requerimientos (por ej. crear canales eficaces de comunicación, reglas sobre el liderazgo, y reglas para el desarrollo y la puesta en vigencia de las regla.

Segunda Generación en las EF.

-Características

En una EF los roles claves suelen ser una prolongación de los roles en la familia. La situación de cada persona dentro de la familia influye sobre lo que hacen y quieren hacer en el trabajo.

Muchos hijos parecerían haber sido educados en el respeto a los padres y la dependencia respecto de ellos. El respeto puede consistir sencillamente en tomar en serio las opiniones de los mayores, o en estar inclinados a obedecerlos. Quizá represente miedo a ataques parentales, miedo a herir a los progenitores, miedo a ser rechazados por ellos, o miedo a romper la relación. Quizá exprese el deseo de agradar a los padres, de recibir su aprobación, o temor al riesgo de actuar con independencia. El respeto no es necesariamente un sentimiento "puro"; puede estar combinado con diversos temores y ansiedades. Los hijos se sienten seguros cuando tiene padres en cuya autoridad y protección pueden confiar; a los progenitores, el respeto de los hijos les procura una sensación de poder personal, dominio, control, fuerza, excelencia y capacidad para cuidar. Es posible que la relación sea gratificante para ambas partes y que además, si una de ellas intenta cambiarla, la otra trate de restaurarla. Una fuerza que da estabilidad a la relación entre padres e hijos es su prolongación en el tiempo.

En las empresas en que los mismos hijos y padres se relacionan como tales, y esos roles no permiten una autonomía sustancial, quizá a los hijos les cueste desarrollar una sensación clara que son independientes.

Los roles en la segunda generación:

PRIMER HIJO: el heredero forzoso, el líder de esta generación, el modelo con quien todos se comparan. Sus defectos son un secreto de familia y la preocupación de la empresa.

EL REBELDE, LA OVEJA NEGRA: el hijo que rechaza el estilo de la familia y delinea un nuevo camino, muchas veces oponerse a la empresa. Eventualmente puede regresar para rescatar a la firma.

EL EXTRAÑO, NO PARTICIPANTE: el hijo que permanece alejado de la empresa, pero es confidente de todos, con una mirada desde "afuera/adentro", que suele ser decisiva en períodos difíciles y de crisis.

PARIENTE POLITICO: un hijo/a talentoso/a que se casa con alguien de la empresa, acrecentando así el caudal de talentos de esta, pero crea rivalidades y tensiones inesperadas, lo cual activa la ambivalencia o la satisfacción de la generación fundadora. Nunca se siente realmente aceptado como tarta siempre de demostrar que es capaz y eficiente.

EL OTRO HIJO/A: la persona que está del otro lado de la familia y se halla también en la línea de sucesión. Cuando dos familias son dueñas de una empresa, esta persona puede crear problemas, ambigüedad o conflicto.

EL CONYUGE EQUIVOCADO/A: cualquiera que se casa con alguien de la familia.⁵

-Dinámica y fuentes de conflicto en las EF.

⁵ Trabajar con los seres queridos". Cáp. 1. Jaffer, D.

Las dinámicas prevalecientes en la familia dificultan y agravan las relaciones en el trabajo: sus miembros pueden segregarse cuando tienen que considerar cuestiones que le conciernen directamente; discuten los problemas familiares dentro de la empresa y transfieren a esta los hábitos y características disfuncionales de sus relaciones personales.

Las áreas comunes donde las EF presentan dificultades son:

- ✓ **Comunicación:** la familia evita tocar ciertos temas que le resultan penosos, polémicos o difíciles que en otros ámbitos comerciales están dispuestos a ventilar.
- ✓ **Factores económicos:** las empresas familiares pueden establecer una serie de metas que se oponen o acompañan al móvil del lucro. Su funcionamiento responde tanto a propósitos familiares como comerciales. Pueden garantizar el bienestar y la seguridad económica de la familia al incluir a sus miembros en la lista del personal que recibe una remuneración, ser una fuente de dinero para solventar gastos personales, sobresueldos o gratificaciones tales como vacaciones y automóviles pagos y ahorro de impuestos sobre los seguros.
- ✓ **Factores vinculares:** cada familia tiene una forma característica de manejar estados emocionales difíciles tales como la ira, la frustración, el resentimiento, o la tristeza. Algunas familias reaccionan en forma verdaderamente dramática, gritando y vociferando mientras se critican y enfrentan unos con otros. El estilo de cada uno para manejar los

sentimientos se reflejará en su comportamiento dentro de la empresa. Los problemas de una familia, una empresa o una persona derivan en gran medida de la ineficacia con que manejan sus emociones. La gente evita hablar con la gente de cosas que la perturban, de modo que ciertos temas se convierten a la larga en tabúes. La familia es un pequeño mundo con múltiples y complejas tensiones y lealtades, muchas de ellas no expresadas. En su interacción son frecuentes los "triángulos", como en todos los sistemas sociales, son una manera de manejar sentimientos difíciles. Cuando hay tensión entre dos personas, por ej. entre padre e hijo, y marido y mujer, el problema no suele resolverse en forma directa. El "triángulo familiar" se convierte en un problema cuando la introducción de un tercero impide que la pareja original solucione sus diferencias. Los triángulos familiares obstaculizan particularmente el funcionamiento de la EF cuando el tercer miembro del triángulo no pertenece a la empresa. La "tercer persona" que aparece con más frecuencia en el triángulo de la EF es la madre. Ella suele ser la consejera de los hijos que tienen problemas con el padre, o la que protege al esposo, tratando de ocultarle las malas noticias. Esta es la razón por la cual es necesario, por más disparatado que pueda parecer, que todos los miembros de la familia intervengan en las discusiones que se plantean en la empresa. En vista de que la EF involucran con tanta frecuencia en los problemas de la empresa a familiares que no están en ella, ellos ya son parte de esos problemas.

- ✓ **Factores emocionales:** cada familia tiene dos tareas principales, que en cierto sentido se oponen una a la otra. Necesitan mantener la unión, la conexión y el compañerismo, pero debe permitir, al mismo tiempo, el crecimiento de los hijos a fin de que alcancen la adultez y se independice. La EF suele mantener y promover la unión, pero tiene limitaciones para fomentar la independencia. Los hijos que entran en la empresa pueden encontrar que su infancia se ha prolongado artificialmente, ya que dependen de los padres para la subsistencia y continúan bajo su liderazgo e influencia hasta bien entrados en la edad adulta. En muchos aspectos, la empresa es una continuación de la familia, con "papá" y a menudo "mamá" cuidando y vigilando a los hijos.

Los herederos luchan por encontrar una identidad personal, experimentar un sentido de separación y competencia y tener vida propia fuera del resguardo del apellido, el dinero y la estructura familiar. Muchos herederos de EF sienten que les están ofreciendo seguridad e incluso riqueza, confort y estatus, a cambio de perder el derecho a descubrirse a sí mismos. La obligación de continuar con la tradición familiar ahoga a veces, voces que sugieren alternativas.

Los miembros de la EF suelen transformar la estrecha unión entre ellos en un objeto de culto. Es uno de sus valores esenciales. La unión es una necesidad profundamente sentida, pero una unión demasiado estrecha, cercena la oportunidad de lograr una diferenciación y una identidad independiente. También puede asfixiar a una empresa,

impedir el cambio y el desarrollo y desalentar a los empleados talentosos que no perteneces a la familia.

- ✓ **División del trabajo:** dentro de una EF es muy difícil definir los roles. En ellas parece haber un gran potencial para la confusión, la atención y el stress relacionado con esta cuestión. No elaborar una división del trabajo al menos parcial, puede ser más negativo para las relaciones familiares que la lucha que supone establecerla. Es posible que las tensiones generadas en la empresa por el intento de descubrir lo que da mayor resultado, o como consecuencia de que se deje sin definir la distribución del trabajo, se lleven de la empresa a la familia.
- ✓ **Tensión progenitores-hijos:** parecería que algunos padres quieren impresionar a los hijos, controlarlos, y controlar la empresa. Dicho intento puede tener el mejor de los motivos. Es posible que al progenitor le importe que los hijos lo valoren, que quiera motivarlos para que aprendan lo que les puedan enseñar, que desee sentirse merecedor de elogios y de apoyo por parte sus hijos.

Respecto a lo anterior, las tensiones referidas a la distribución de las tareas parecerían surgir y persistir en parte debido al interés de los progenitores en controlar a los hijos y controlar las empresas y en parte por el miedo y el respeto de los hijos a los padres, y su deseo de obtener la aprobación y el reconocimiento parentales.

En empresas en las que padres e hijos repiten su vínculo familiar, a los hijos les es difícil desarrollar una sensación clara de ser competentes. A veces los hijos pueden pensar que les costará ser



ellos mismos y escoger sus propios caminos mientras que trabajen con un progenitor.

También para algunos padres había problemas de identidad. Aunque ciertos progenitores e hijos se relacionen como adultos y autónomos, algunos padres perciben a sus hijos como amenazas subrepticias. Para ellos el interés de un hijo de que la empresa cambie o se expanda, o su desacuerdo, son críticas personales que ponen en peligro su rol de liderazgo como padre. Estos padres pueden sentir que se cuestiona su competencia, el valor de su experiencia empresarial, y la validez de lo que han hecho en el pasado.

- ✓ **Equidad:** los miembros de la familia esperan y necesitan amor, aceptación y apoyo mutuo, además de participar de la riqueza familiar. Cuando algunos miembros de la familia ocupan roles diferentes en la empresa debido a sus habilidades, contribuciones, u oportunidades especiales, mientras que otros no participan en absoluto, esto introduce un elemento de desigualdad que afecta la necesidad de equidad y justicia de la familia.
- ✓ **Falta de reconocimiento:** dicho problema surge en una empresa familiar cuando una persona siente que su aportación, su capacidad o su talento pasan inadvertidos para los demás, especialmente los padres, que pueden criticar o ignorar sus logros. Tal vez les resulte difícil ver al hijo como una persona adulta o darse cuenta de los méritos de su trabajo. Pueden no recompensar sus esfuerzos con el tipo de salario de trabajo que se merecen o prestar más atención al

hermano mayor. El problema es aun mas difícil de resolver en una EF, porque el empleado que pertenece a la familia puede sentir que no es reconocido y ni siquiera querido como persona por sus parientes y entonces transfiere ese sentimiento personal a la empresa.

- ✓ **Sentimiento de impotencia:** estrechamente relacionado con la sensación de no ser apreciado, surge cuando la persona siente que no tiene ninguna repercusión sobre los otros miembros de la familia, quienes no escuchan sus consejos ni tienen cuenta sus ideas y opiniones. Es un problema común, causado por los roles familiares. Un miembro de la familia, puede ser un profesional extraordinariamente capaz y competente, pero su rol familiar de "hermanito o hermanita" o simplemente "hijo o hija", puede impedir que esa capacidad sea reconocida. La empresa sufre cuando los roles familiares impiden que se tomen en cuenta las necesidades de la empresa.
- ✓ **Confusión de los roles familiares y empresariales:** los miembros de la familia hablan unos con otros sin tener plena conciencia del rol que representan, y suelen transferir a la empresa los roles familiares.
- ✓ **Limites:** las relaciones de las EF también tienen "límites" que separan a los distintos grupos y actividades. Cuando los límites son confusos generan conflictos e incertidumbre. Para que una EF funcione eficazmente como empresa es necesario que haya límites claros entre familia y empresa.
- ✓ **Responsabilidad:** quienes trabajan en una empresa deben responsabilizarse necesariamente por los resultados de sus tareas.

Pero a las personas que han crecido juntas en una familia le resulta difícil imponer semejante obligación a hermanos, hijos u otros familiares.

- ✓ **Decisiones:** es inevitable que las personas tengan diferentes metas, diferentes normas, diferentes percepciones de la verdad, diferentes juicios sobre lo necesario y diferentes juicios sobre la resolución de problemas. Mas allá de los problemas relacionados con las decisiones que enfrentan todas las empresas, los negocios familiares tiene otros, específicos de ellos, relacionados con ciertas decisiones particulares, o con la toma de decisiones en general. En las familias que operan empresas, el tipo de relación entre progenitor-hijo suelen convertir a las decisiones en una fuente de tensión. Existe una necesidad por parte de los hijos de diferenciarse de los padres (individuarse), el saber funcionar con autonomía y demostrar que pueden hacerlo. Al progenitor, el interés del hijo en individuarse en la toma de decisiones, le puede resultar amenazante. Al padre le parece que un hijo que se individua disintiendo de él, desecha el sentido comercial que él ha acumulado, y sus éxitos anteriores. Este desacuerdo, puede incluso sugerirle al progenitor que a su hijo le gustaría sacarlo del medio. No sorprende entonces que en la toma de decisiones sean muy comunes las tensiones intergeneracionales.
- ✓ **"Solo puede haber un jefe":** se la podría considerar una necesidad de las familias empresarias en las que los niveles bajos de individuación llevan a cada miembro a pensar que si no controla a los

otros, los otros lo controlan a él. Otro origen posible es que las personas ven el liderazgo encarnado en alguien, y no como una "función grupal del sistema".

- ✓ ***Poder en la EF:*** una familia no es una organización libre donde se "hace lo que se quiere". Aunque sus miembros puedan sentirlo así o pensarlo los que miran de afuera. En realidad, cada familia tiene una organización más firme y previsible de la que se puede imaginar. Sin embargo, esa organización no es igual a la de una empresa. La estructura familiar se halla más oculta. Desentrañar y describir esta estructura puede ser una experiencia liberadora que no solo ofrece la posibilidad de examinar la dinámica familiar, sino comprobar si la estructura de la empresa la imita. Alcanzando dicho conocimiento, se obtendrá la clave del cambio. Una familia se organiza en torno de una jerarquía generacional. Cada relación familiar responde a una realidad que concuerda con el estatus étéreo. Los abuelos, los padres y los hijos tienen diferentes roles, expectativas y niveles de autoridad en virtud de ser miembros de una generación particular.

Una afirmación corriente es "solo puede haber un jefe", pero en algunas EF para tomar las decisiones importantes hay que votar. En otras, la toma de decisiones importantes es facilitada por miembros del directorio que no tienen voto pero intervienen contacto, y también por la sustancial distancia geográfica entre las operaciones que dirigen. De modo que la estrategia del "jefe único" no es necesariamente indispensable para que la empresa viva, pero la organización clara del

liderazgo es necesaria tanto en la empresa como en cualquier otro sistema. En algunas otras empresas, la regla de "jefe único" se respeta sólo en la superficie. Siempre es posible encontrar alguien que pasa por alto la autoridad del jefe. Se puede que el "jefe único" no es una necesidad de la gestión empresarial ni tampoco una política empresarial eficaz. Más bien parece una posición de negociación en las luchas de poder en las EF. Representa un extremo del espectro. En el otro extremo hay posiciones ideológicas tales como "los familiares cuentan", "el cónyuge debe ser tomado en serio", y "desde el punto de vista económico, estamos en el mismo bote". También es posible que el tema del jefe único refleje la incapacidad de algunos jefes para sentirse eficaces o confiar en su eficacia cuando hay relaciones equitativas de poder. La ideología de "jefe único" elimina la competencia y reduce la amenaza del desacuerdo y la negociación con alguien que puede tener argumentos sólidos.

- ✓ **Planificación de la sucesión:** la familia es una asociación destinada a producir adultos que conforman la generación siguiente. Lo mismo puede decirse de una empresa. Pero a veces los miembros de más edad no se resignan a dejar sus puestos y ser reemplazados por sus hijos. Evitan pensar en el futuro hasta el momento en que se desencadena una crisis. Los hijos/herederos pueden estar preparados antes de que sus progenitores estén preparados para irse.

-Límites entre Familia y Empresa

Se puede decir que una familia tiene límites que las separan de las demás personas y organizaciones, y que diferencian a los miembros entre sí. Los límites familiares se pueden considerar fáciles o difíciles de atravesar. Una familia con límites externos difíciles de atravesar estaría relativamente cerrada a modos de pensar distintos de los suyos, a visitantes informales, a influencias a favor del cambio, a personas con valores y creencias distintos de los propios, y a la partida de los miembros. Una familia con límites externos fáciles de atravesar está abierta a la nueva información, a los visitantes informales, a la salida de las personas, a las influencias favorables al cambio y a los recién llegados, incluso a aquellos cuyas creencias y valores no concuerdan con los familiares.

Los límites, por otro lado, pueden verse como difusos o definidos. Cuando los límites familiares externos son relativamente difusos, no está muy claro qué forma parte de qué, o donde termina la familia y empieza otra cosa.

Los análisis sistémicos del efecto de los límites en la familia sugieren que el carácter difuso de los límites entre la casa y la empresa puede crear tensiones y stress, y que la separación es deseable por muchas razones. Cuando los límites son difusos, es posible que los involucrados no se tomen un respiro en la empresa, un descanso semanal unas vacaciones. Con esos límites difusos, todas las cosas que afectan a la empresa afectan también a la persona. Estando la empresa tan enredada con la persona, el negocio será prioritario casi siempre. Los compromisos respectivos con el trabajo y la familia estarán menos equilibrados que para la mayoría de los trabajadores.

Se puede observar que el propietario está totalmente comprometido con el éxito de la empresa, tan comprometido con la empresa como consigo mismo. Pero esta identificación puede significar que no exista un compromiso claro con la familia, o que no se tiene conciencia del daño que quizás se inflija a los aliados con ese compromiso tan radical con la empresa. La fusión de la identidad personal con la empresa puede también significar que cualquier problema empresarial se experimente de un modo intensamente personal y quizá devastador, aunque el empresario no tenga ni remotamente la menor responsabilidad en la cuestión. Con los empresarios cuyos intereses son en gran medida monopolizados por el empresa, y cuyos límites personales se encuentran relativamente cerrados para la información no relacionada por los negocios, es posible que los miembros de la familia tengan que interesarse en las cuestiones empresarias a fin de conservar un cierto contacto.

Se pueden tener muchas razones para no hablar en el hogar del trabajo en la empresa. Quizás la persona quiera distenderse, pensar solo en la familia, perseguir otras metas, o lograr alguna distancia y perspectivas sobre los problemas del negocio.

Otro problema clave en la falta de límites, esta vez, espaciales y temporales, consiste cuando la empresa y el hogar comparten la ubicación e impiden alejarse del trabajo, de esta manera la vida hogareña se impregna de trabajo y de la posibilidad de trabajar. De modo que si no se establecen límites claros entre el tiempo y el espacio de trabajo y de familia; la persona y la familia sufrirán por la imposibilidad de tomar

distancia respecto del trabajo, debido a que sienten que su territorio es invadido por clientes y proveedores. El stress de tener la empresa en el hogar suele ser considerable entre los miembros de la familia que no participan directamente en el negocio o que por lo menos no pretenden hacerlo.⁶

-Vínculos familiares en la empresa

Como se expuso anteriormente, los herederos de la segunda generación luchan por encontrar una identidad personal, experimentar un sentido de separación y competencia y tener vida propia fuera del resguardo del apellido, el dinero y de la estructura familiar. Una unión demasiado estrecha cercena la oportunidad de lograr una diferenciación y una identidad independiente.

Los sociólogos desarrollaron el concepto de **"atrapamiento"** en una red para expresar a una familia interconectada por lazos demasiado estrechos. Esta relación en que los integrantes de una familia se encuentran atrapados en una especie de red, se diferencia de la intimidad y de la unión. No demuestra simplemente estar unidos y conocerse profundamente. Existe intimidad cuando las personas se interesan unas por otras y quieren saber lo que pasa en la vida de cada una de ellas. La intimidad se convierte en una suerte de atrapamiento en una red cuando los miembros de la familia sienten que deben compartir todo lo que sucede en sus vidas, que deben

⁶ Rosenblatt, y otros: "La familia en la empresa; Cáp. 8

pensar, sentir y querer las mismas cosas y que no necesitan ninguna esfera de privacidad ni alejarse por un tiempo del grupo familiar. Una familia que tiene una relación de intimidad puede permitir, sin embargo, cierto grado de privacidad, puertas cerradas y alguna vida personal. La familia envuelta en una red no tolera la separación sin sentirse herida o rechazada.

Este tipo de atrapamiento representa un problema porque los roles de cada uno en la empresa se transforman en imprecisos, la realización de cualquier tarea lleva horas y requiere la intervención de más de una persona. Los empleados no saben a quien recurrir al encontrarse con cualquier problema y no tienen idea de lo que deben hacer. La empresa reacciona con lentitud y no suele cambiar. Esto en consonancia con la familia que la dirige, que puede carecer virtualmente de organización. Es posible observar la ineficiencia de los hijos, los cuales pueden aprender mucho más que sus padres. Estos pueden tratar a sus hijos como a chicos. Sus sueldos no están claramente estipulados. El padre controla las finanzas y la familia de los hijos no podrían hacer planes para el futuro o pensar en desvincularse de la empresa.

En la mayoría de las familias, cuando los hijos crecen se van de la casa paterna y su vida privada se independiza cada vez más de los padres. Cuando trabajan juntos los padres saben más, quizá demasiado de la vida privada de los hijos. Algunos hijos solteros sienten que sus padres los vigilan como si fueran adolescentes. Por lo tanto, en una EF, los hijos luchan por desarrollar en parte una vida independiente. Sea que trabajen juntos o no, deben tener áreas que comparten y otras que son privadas.

La familia está ligada por una red de obligaciones, legados y expectativas. Que se transmiten de una generación a otra. Una de las primeras obligaciones es la que se contrae con la EF. Si la empresa es conocida y tiene éxito, entonces puede ser el vehículo para construir la reputación y la inmortalidad de la familia. Los herederos también heredan un sentido de compromiso y de continuidad de la empresa. Muchas veces sus hijos reciben directa o indirectamente, como mandato, mantener vivo el nombre de la familia. La mayoría de ellos lo cumplen procreando a sus propios hijos. Pero una empresa es el hijo de toda la familia. Continuar dirigiendo la empresa de manera tradicional puede ser una carga para los herederos, que se encuentran con un clima económico cambiante o quieren hacer algo completamente diferente.

Cuando la empresa deja de ser viable y los herederos se ven obligados a venderla a un competidor, los padres fundadores pueden sentirse profundamente heridos o traicionados. Los hijos enfrentan una situación conflictiva, pueden sentirse culpables o pensar que fueron desleales con su familia. Es importante que cada EF considere cuidadosamente los mensajes ocultos en las obligaciones que los padres transmiten a los hijos. Cuando se trata de obligaciones tácitas no expresadas claramente podría ser interesante que todos las discutan. Si los hijos se sienten atados por esas obligaciones, deben tener la posibilidad de compartir libremente este dilema con el resto de la familia.

-Mitos de las EF

- Mitos de familia:
 1. *"La empresa cuidará siempre de todos los miembros de la familia"*
 2. *"Lo que es bueno para la empresa es bueno para la familia"*
 3. *"La empresa nos hará respetables"*
 4. *"Todos los miembros de la familia son tratados igual, dentro o fuera de la empresa"*
 5. *"El líder de la empresa es el líder de la familia"*
 6. *"Nuestro éxito en la empresa prueba que hemos superado nuestra herencia de inmigrantes"*
 7. *"Dejar la empresa es tan malo como dejar la familia"*
 8. *"Los hijos no deben librar una lucha que divida a la familia y a la empresa, como lo hicieron sus abuelos"*
 9. *"Cada hijo tiene un puesto esperándolo en la empresa"*
 10. *"La empresa no se debe vender nunca"*
 11. *"No hay que discrepar con el padre que es el responsable de haber fundado la empresa"*
 12. *"La familia está de acuerdo en todo"*
 13. *"El secreto del éxito de nuestra empresa radica en nuestra capacidad para..."*
 14. *"Puesto que tenemos tanto éxito no necesitamos cambiar"*
 15. *"Las mujeres o los parientes políticos no pertenecen a la empresa"*
 16. *"La empresa puede mantener a todos los miembros de la familia"*

La mitología familiar puede llegar a ser un serio obstáculo para el crecimiento y desarrollo. Con demasiada frecuencia la familia niega la realidad del cambio, en vez de cuestionar abiertamente o modificar la realidad del mito.

- Mitos sobre los conflictos en las EF:

Casi todos los conflictos de las EF pueden ser resueltos. Sin embargo esta solución suele verse trabada por ciertos mitos acerca de, los conflictos y la comunicación:

1. *"...puesto que el o ella no van a cambiar, no hay nada que yo pueda hacer..."*. Esta actitud es probablemente el principal obstáculo para llegar a una solución. Atribuye culpa al otro y no a quien corresponde. Al abandonar la partida antes de empezar, se pierde la oportunidad de intentar nuevos caminos para resolver el problema.
2. *"...el o ella simplemente no se preocupan, o no quieren hacer nada..."*. Se suele pensar cuando algún miembro de la familia no hace lo que otro quiere. Supone que la otra persona conoce sus deseos o necesidades, cosa que generalmente no sucede. Debería tratar de exponer más claramente sus asuntos y preguntar al otro cual es su posición.
3. *El conflicto falso y dañino si los miembros de la familia se quieren*. No siempre se está de acuerdo con las personas a las que se ama, y en realidad por lo general, no existen conflictos con la gente con las cuales existe interés. Si no se reconoce la existencia de un conflicto, no por eso el conflicto desaparece. Permanece bajo la superficie y sigue creciendo.

Cuando finalmente estalla, el conflicto ha empeorado por haber sido sofocado durante largo tiempo.

4. *Los sentimientos no tienen cabida en las relaciones comerciales.* Todas las relaciones tienen que ver con los sentimientos de amor, cariño y respeto. Por otra parte, cada conflicto que se desarrolla en una EF tiene un componente emocional que es preciso tener en cuenta junto con el problema práctico que está en juego. Los miembros de la familia no son seres racionales y necesitan cierto margen de tiempo para discutir el lado emocional de los problemas, tales como querer ser aceptados o sentirse heridos o ignorados. Cada relación familiar puede generar sentimientos muy profundos, pero si bien hay que dejarlos a un lado cuando se toman las decisiones es preciso reconocerlos primero.

-La novela de la EF

Detrás de muchos problemas de la empresa, acecha la presencia de la familia. Una familia es un sistema complejo, multifacético y emocional. Cada uno de los miembros de la familia tiene diferentes puntos de vista, valores, necesidades y habilidades. Los intereses de cada uno desempeñan un papel en ese escenario.

Cuando las cosas van bien en la EF, la vida es maravillosa, no solo para los familiares, sino también para los empleados. La empresa no sufre presiones para lograr ganancias a corto plazo; tiene la provisión y la capacidad de mirar a largo plazo, ahorrando, reinvertiendo el capital, considerando que la firma es un legado para sus cerebros. Para muchos miembros de una familia, la empresa

puede llegar a ser un medio para ganarse la vida y también una fuente de satisfacción y orgullo, porque en ella disfrutan de relaciones armoniosas y satisfacen sus necesidades económicas y personales.

Sin embargo, una EF puede también verse condenada a la mediocridad, especialmente cuando los dueños se sienten obligados a dar empleo a miembros de la familia, tengan o no los conocimientos, la experiencia y la motivación necesarias para desempeñarse en el puesto. A veces hay un choque de intereses entre empresa y familia, acompañado por sentimientos de deslealtad e injusticia.

Cuando las cosas no van bien, la vida es un infierno para familiares y empleados. El padre se enfrenta con sus hijos, los hermanos luchan entre sí. Y empleados y asesores suelen quedar paralizados en ese fuego cruzado. Mientras tanto, la empresa se ve afectada por la incapacidad de la familia para resolver sus diferencias. Las relaciones familiares se deterioran y surgen sentimientos de rencor, incompreensión y enemistad.

-Sucesión

Una EF puede ser un valioso patrimonio, que hay que conservar en la familia como fuente de ingresos, también puede ser un símbolo del éxito o los logros de los miembros de la familia que la operaron, del poder y la influencia de los miembros en la comunidad, y del trabajo empeñoso. Además es un símbolo de logro, que puede sobrevivir al fundador. Por esto, algunos o todos los miembros de la familia pueden considerar valiosa la *sucesión* en la propiedad

y el control en la EF, una sucesión que retendrá los bienes financieros y los símbolos valorados.

En muchas empresas en las que se desea una sucesión familiar en la propiedad y el control, los hijos empiezan a trabajar en la empresa a una edad temprana, es decir por parte de ellos se genera un fuerte interés y una intensa motivación para ingresar en la empresa de la familia. Se adquieren conocimientos sobre algunos de sus aspectos. Quizá la persona quede emocional y simbólicamente ligada a ella, en virtud del trabajo que ha realizado, tal vez se le enseña a pensar que la empresa algún día será suya.

Existe una planificación temprana del futuro que puede derivarse de una sensación de seguridad no obstante, se podría hablar también de una *“socialización precoz”*.

Además de la socialización temprana, las demás personas pueden comprometerse con la EF porque esperan ser propietarias del negocio, y lo desean, al punto de tolerar un salario bajo o relaciones difíciles con un progenitor u otro pariente que está al frente.

Algunas EF tienen un desempeño económico tan bueno que los hijos se sienten atrapados en ellas por un nivel de vida que solo podrían mantener quedándose en sus puestos de trabajo.

Con el logro temprano de una posición superior en la empresa, algunos hijos obtienen poder y status, lo cual les dificulta considerar la posibilidad de ir a trabajar a otra parte.

En general, los sucesores potenciales y reales parecen tener toda una gama de sentimientos respecto de la sucesión; en muchos casos, sentimientos mezclados; también se pueden sentir presionados.

Lo típico es que los empresarios varones que valoran la sucesión familiar en la propiedad y el control de la empresa, consideren sucesores adecuados a los hijos, pero no a las hijas. Quizás el hecho de que se pase por alto a las hijas como posibles sucesores refleje una tendenciosidad cultural a considerar a los hombres, pero no a las mujeres, como adecuados para asumir roles empresariales.

La confusión del sistema de la familia con el sistema de la empresa se expresa por lo común en la tensión acerca de cómo o cuándo el negocio se transferirá de una persona a otra.

Si una empresa cambia de manos con la venta a un no-pariente, lo típico es que la transferencia legal sea prolija y esté bien definida. Como en otras zonas de confusión del sistema de la empresa y el sistema de la familia, también en este caso una causa importante de tensión es la tendencia de los progenitores es a continuar en su rol de padres y la de sus hijos a aceptarlo. Es posible que un progenitor que le cede la empresa al hijo quiera seguir indicándole cómo debe hacer las cosas, desee seguir ayudándolo y continúe sintiendo que el joven no es aún capaz de conducir el negocio con independencia. Tal vez el hijo sea reacio a ignorar al padre, y quizás conserve la sensación residual de que escuchar al padre procura una especie de seguridad, o de que el padre es demasiado experto como para no tenerlo en cuenta. Cuando el padre conserva el control económico de la empresa, el hijo necesita tratarlo con tacto.

Pero incluso el joven que ha trabajado con empeño para que un progenitor no obstaculice su camino puede después sentir que los conocimientos y capacidades de ese padre son o podrían ser de gran valor en la empresa o bien que su aprobación es algo deseable.

Existe una lucha de los jóvenes con la renuencia de los padres a retirarse. La resistencia a retiro es común en cualquier ámbito ocupacional en el que el trabajo resulte recompensado, proporcione una sensación de identidad y una cosmovisión, y domine la vida de la persona al punto de que para ella ninguna otra cosa sea gratificante. Pero en la EF existen posibilidades especiales de posponer el retiro. La proposición del retiro puede ser perjudicial si, por ejemplo, significa ignorar la necesidad personal de llevar una vida con menos exigencias, o la necesidad familiar de concederles a los hijos una autonomía que les permita actuar como adultos en el manejo de la EF. Sin embargo, algunas personas consideran que la posibilidad de no retirarse es una de las ventajas que ofrece la EF.

La resistencia al retiro puede ser perjudicial para la empresa, en cuanto debilite o impida un aprendizaje óptimo por parte del sucesor potencial o limite los recursos disponibles para encontrar a ese sucesor. Si el funcionamiento de una empresa se resiente cuando al gestión pasa a manos de sucesores, ello puede deberse en parte al modo en que los predecesores prolongaron su influencia en el negocio.

La dependencia emocional respecto de la empresa y de los miembros mayores de la familia es muy común entre los jóvenes. Para ellos, la sucesión en la

propiedad y el control puede ser importante porque lleva consigo un corte del cordón umbilical.

Las sucesiones suaves parecen más comunes cuando el progenitor puede y está dispuesto a ceder el control, y existe por lo menos un hijo con la competencia necesaria para hacerse cargo. Ceder el control es más fácil cuando la identidad, el sentido de la vida y la sensación de valía personal del operador del negocio no dependen necesariamente de la empresa. Para poder transferir el control a un hijo, es necesario que el empresario tenga o encuentre actividades interesantes y valiosas al margen de la EF

La persona que abandona el cargo a menudo tiene que aprender mucho. Este proceso incluye una auténtica delegación de la autoridad, el desarrollo de intereses nuevos o más fuertes por otras cosas que no sean la empresa, la aceptación de que en el negocio tendrán que ocurrir y ocurrirán cambios, y la disposición a planificar la sucesión con las personas involucradas. La preparación de la sucesión también puede abarcar discusiones con los otros miembros de la familia que tienen algo en juego en la empresa, la elaboración de un compromiso compartido de financiación, y la aceptación del proceso de sucesión.⁷

-Expectativa de vida promedio de las EF

En la actualidad muchas EF que enfrentan nuevas presiones competitivas comparten una crisis común. ¿Conseguirán los herederos de la familia o los

⁷ Rosenblatt, y otros: "La familia en la empresa; Cáp. 10).

directivos de afuera que la empresa sobreviva hasta la segunda generación, o, como sucede con muchas EF, cerraran las puertas, venderán sus acciones o irán a la quiebra? Al parecer, es raro y difícil que una EF crezca y prospere a través de las generaciones. La expectativa de vida promedio de las EF es de 23 años.

Razones que explican la alta tasa de desgaste:

- ✓ El fundador explota un mercado o diseña un producto que es anticuado. Las gratificaciones se otorgan durante años. Pero la empresa no llega nunca al segundo acto. De modo que cuando los hijos crecen hay muy poco para heredar.
- ✓ Negativa a reconocer la necesidad del cambio: los dueños de muchas EF no introducen innovaciones o se niegan a adaptar su estilo tradicional a las nuevas realidades.
- ✓ La energía inicial y la dedicación flaquean: el fundador de la empresa no ha criado o nutrido a la segunda generación con nuevas energías y nuevas ideas. Toda la empresa envejece a la par del fundador.
- ✓ El deseo de la familia de cuidar de todos sus miembros, retirar dinero de la empresa o alimenta antiguas rivalidades prima sobre la necesidad de asegurar el adecuado funcionamiento de la firma.
- ✓ Las familias no saben cómo comunicarse y acercarse frente a los problemas: los empleados se ven forzados a tomar partido y la productividad declina.
- ✓ La familia dirige la empresa como una familia: ad hoc, de manera errática. Una empresa familiar puede crecer rápidamente. Los procedimientos

provisorios desarrollados en un comienzo tienden a institucionalizarse como “La manera en que hacemos las cosas”.

- ✓ Los roles en el hogar y el trabajo están en pugna. Los miembros de la familia se tratan unos a otros como lo hacen en su casa, es decir que discuten regularmente o no crean los canales adecuados para trabajar juntos en la empresa. Siguen en sus puestos por los lazos de parentesco que los unen o por su simpatía, en lugar de tener en cuenta si producen o no para la empresa.

Burn-out

-Antecedentes históricos del término “Burn-out”

El Síndrome “BURN OUT” fue descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra, que trabajaba en una clínica para toxicómanos en Nueva York. Particularmente es tratado como una afección laboral que se manifiesta en médicos, enfermeros, docentes, editorialistas, policías, bomberos, jueces, fiscales, psiquiatras, psicólogos y también en vendedores y administrativos que atienden público.

-Síntomas

Algunos factores desencadenantes son la demanda permanente, estar sujeto a continuas peticiones de atención o solución, el no poder desconectarse de la actividad fuera del horario de trabajo, tener la mente permanentemente

ocupada por los problemas y las responsabilidades laborales, los horarios agobiadores, el salario.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define al Burn-out como

“Staff Burn-out”

Diferenciándolo de una afección individual y aislada para enmarcarlo en una *perspectiva social*. El Burn-out se presenta en etapas, denominadas de las tres

D:

- comienza con un **desgaste**,
- sigue con el desánimo y la **desesperanza**.
- hay una falta de prestigio social, de reconocimiento, existe una **“despersonalización por burocratización”**

En general el síndrome es insidioso, afecta en forma variable. Se tiende a negar su presencia porque se vive como un fracaso profesional y personal.

Se presentan síntomas como

- sensación de estar enfermo,
- pérdida de la memoria,
- desorganización del pensamiento,
- agresividad,
- vínculos conflictivos con los semejantes,

- aislamiento,
- pérdida de energía,
- sentimiento de vacío,
- desmotivación y
- cese de los deseos de trabajar.

Se manifiesta en los siguientes aspectos:

- **psicosomáticos:** fatiga crónica, dolores de cabeza, falta de sueño, úlceras, pérdidas de peso y dolores musculares; conductuales: ausentismo laboral, psicofármacos, superficialidad en el contacto con los demás y violencia;
- **emocionales:** aburrimiento, impaciencia, irritabilidad, desorientación, desconcentración y depresión;
- **laborales:** falta de comunicación, disminución de la calidad de los servicios y merma en la capacidad de las tareas.
- Hay un factor de tipo **personal** y tiene que ver con el hecho de hasta que punto hay un desajuste entre las expectativas propias y la realidad cotidiana y cual es el grado de adaptación entre ambas.

A todo esto se suma una mayor implicación emocional en las actividades, la incertidumbre, la falta de apoyo, el aumento de la posibilidad de cometer errores, una extralimitación de la agenda diaria, la enemistad.

Los sujetos que padecen este síndrome participan de instituciones diferentes pero son afectados en la medida en que tienen cierto grado de compromiso vocacional, ya sea en la institución a la que pertenezca. Allí, el individuo llega a sentirse como una "cosa" porque en su contexto laboral es un número más que tiene que cubrir una tarea y no se lo considera como "persona".

-Teorización Dinámica

a) Excelencia en la empresa

El mundo empresarial hizo suyo un concepto ligado a las calificaciones escolares, esto es la expresión: *"sobresaliente, excelente"*.

La excelencia, lo óptimo es el valor supremo que sirve de referencia para calificar a personas como "cosas". En este sentido, el valor del "sujeto" queda reducido a un "objeto", a una "cosa".

La excelencia ha llegado a ser en la empresa, la llave madre de todos sus proyectos, la meta a alcanzar. Siendo este término un fenómeno social⁸.

b) Excelencia e individualismo

Excelencia, del verbo *"excellere"*, significa, destacar. Se refiere a un logro concreto en un momento dado, un triunfo puntual. Supone superarse, acercarse a la perfección. Esta búsqueda de la excelencia se traduce en una conquista personal, cuyo fin es "estar en perfecta armonía con la sociedad individualista en la que vivimos". La excelencia es la expresión máxima del individualismo.

⁸ Aubert y Degaulejac: "El coste de la excelencia". Cap. 3, 6, 7, 8

“Ser el mejor” pasa a ser el imperativo categórico del presente, alcanzar la excelencia supone la realización del individuo, el fin último de cada una de las actividades que se realizan. Cada cual es el empresario de su vida.

Se produce la conjunción entre la excelencia ética y la “calidad total”:

la moral protestante lleva a la búsqueda de la excelencia a través del trabajo, puesto que el éxito temporal es la prueba (y el medio) de la salvación eterna.

Sin embargo esta búsqueda esta limitada a la vida del individuo y por eso es necesario ser agresivo y competitivo para triunfar en los negocios.

c) El Individuo (y no sujeto) y el Trabajo

El Individuo se caracteriza por buscar un estilo ilimitado de su realización personal. La irrupción de este narciso moderno se relaciona con la ausencia de valores y metas sociales significativas.

La sociedad actual se presenta como una sociedad sin ideales, sin “modelos a seguir”, se muestra como una sociedad regida por la “era del vacío”,

Tras el derrumbamiento de los grandes sistemas de valores, el narcisismo moderno es el efecto de lo que Lipovetzky llama “*el proceso de despersonalización*” que promueve la realización personal y que “eliminando sistemáticamente” cualquier posibilidad trascendente, engendra una existencia puramente actual, una subjetividad total sin fin y sin sentido. El narcisismo sería la principal estructura psíquica constitutiva de la personalidad post moderna llamada por Lipovetzky como “*Homo psychologycus*”; haciendo referencia a un individuo obsesionado con su ser y su bienestar, encerrado en si mismo, en la

búsqueda de su realización, cada día mas indiferente hacia su prójimo, con el que es incapaz de mantener una relación.

La etimología de la palabra Trabajo procede del vocablo *tripalium*, que es un instrumento de tortura.

La Psicopatología del trabajo contribuye a modificar la concepción de las relaciones entre salud mental y trabajo. Esta disciplina tiene por objeto, el análisis clínico y teórico de la patología mental debida al trabajo. Desde hace unos años atrás se ha tenido un nuevo auge que recientemente la llevó a preferir la denominación "análisis psicodinámico de las situaciones de trabajo" y actualmente se denomina "sufrimiento en el trabajo".

El trabajo ejerce efectos importantes sobre el sufrimiento psíquico. O bien contribuye a agravarlo, empuja progresivamente al sujeto hacia la locura. O bien contribuye por el contrario a transformarlo, a subvertirlo; inclusive en placer, al punto que en algunas situaciones, el sujeto trabajador, defiende mejor su salud mental que cuando no trabaja. ¿Por que el trabajo a veces es patógeno, a veces estructural? El resultado nunca se prevé por adelantado. Depende de una dinámica compleja en la que intervienen factores históricos, psicológicos dinámicos y sociales, propios de cada sujeto.

El sufrimiento es el resultado de la incompletud del desarrollo y de la inmadures profunda de lo humano; es entonces, antológicamente primero, existencial, anterior al trabajo.

Debido a esto, el sufrimiento también es, "expectativa", de alguna manera, sectoriza al sujeto del sufrimiento hacia el mundo, con la esperanza de

encontrar alivio y tranquilidad. El sufrimiento en el trabajo es expectativa con respecto a la realización de si mismo.

El sufrimiento anticipa el porvenir, prefigura el futuro. El sufrimiento, tendido entre le futuro y el pasado, se vive, es una vivencia en presente.

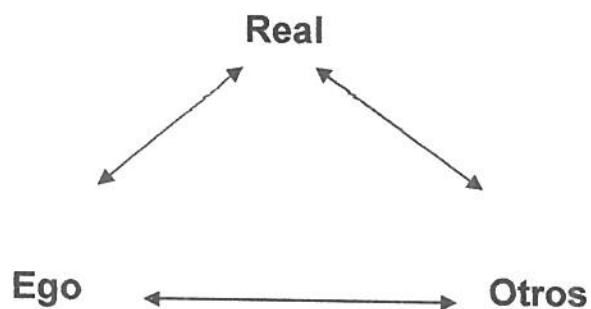
El sufrimiento propulsa al sujeto al mundo y al trabajo en busca de las condiciones para la realización de si mismo. Esta búsqueda asume una la forma de una lucha por la conquista de la identidad en el campo social. El sujeto no obtiene su identidad de si mismo, la expectativa que implica el sufrimiento, son siempre simultáneamente compromiso con el mundo intersubjetivo. Si el trabajo está vinculado con el sufrimiento, nunca es solo por su materialidad, sino también por las relaciones con los demás que propone, impone o prohíbe.

La conquista de la "identidad" se juega fundamentalmente en dos registros; el **amor** por una parte, como construcción de la identidad en el *campo erótico*; y el **trabajo**, por otra, como construcción de la identidad en el *campo social*.⁹

La construcción de la identidad en el campo social implica no solamente la relación con los otros, sino también la inclusión de un tercer término: *lo real*. El acceso a lo real supone una instrumentación, lo que el sujeto (ego) trata de hacer reconocer es su hacer y no su ser. El reconocimiento de la identidad en el campo social está mediatizado. Ontológicamente, solo en un segundo tiempo el sujeto puede reconciliar el reconocimiento de su hacer con el registro de la realización de si mismo y de la identidad.

⁹ Aubert y Degaulejac: "El coste de la excelencia".Cap. 3, 6, 7 y 8).

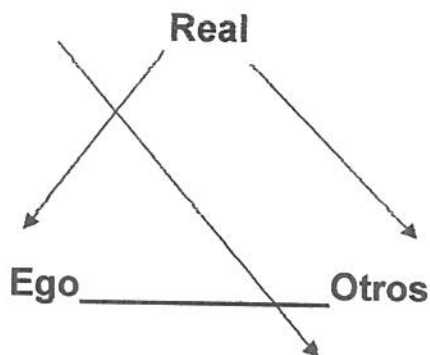
Se tomará de Christopher Dejours la articulación de estos términos de la siguiente manera:



*El no reconocimiento de la validez del vínculo que **Ego** mantiene con lo **Real** es desestabilizante y hace sufrir al sujeto. A veces puede llevar a crisis de identidad y a la locura. Sigaut, distingue varios tipos de alienación:*

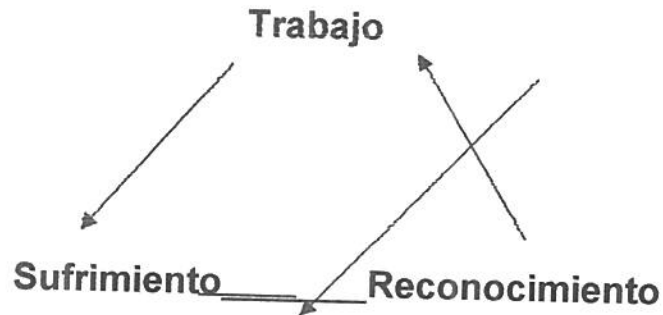
- *La alienación Mental*
- *La alienación Social*

Alienación Mental



Es lo que sucede cuando el sujeto está aislado tanto de lo **Real** como de los otros. Soledad que lleva a la locura en su forma clásica.

Alienación Social



El sujeto conserva una relación legítima con lo **Real** pero los otros no la comprenden o reconocen. Es el caso del "genio desconocido", del "artista incomprensible" y del "investigador solitario". Si este no reconocimiento, en la alienación social, es duradero, el sujeto corre el riesgo de la alienación mental. En efecto, se le presentan dos salidas psicopatológicas para su sufrimiento:

- El sujeto empieza a dudar de lo que considera verdadero o de lo que cree saber o comprender de su relación con lo real del trabajo, justamente a raíz de su falta de validación por parte de los otros. Pierde confianza en sí mismo. En el horizonte se perfila la depresión
- La otra salida consiste en mantener contra los otros, su creencia en la legitimidad de la relación que mantiene con lo real. Si se mantiene contra la opinión de todos, tarde o temprano se lo considerará loco. En el horizonte se perfila la paranoia.

d) Hombre Managerial-Empresa

El auge de la empresa como lugar de social central es una consecuencia del cuestionamiento de los grandes sistemas de valores. Frente al declive de grandes instituciones como la iglesia; la empresa se presenta como aquella que ofrece referencias de creencias, proyectos y concreción de objetivos.

Pero el contexto en el que se desarrolla y está inmersa la empresa es propio de un contexto difícil y competitivo; para lo que necesita que toda la energía esté puesta en ella, solicita una demanda permanente, a la vez difusa y provee metas, valores y una "cultura" propia de la organización.

El "Homo Psychologycus" encuentra en la empresa managerial una organización a su imagen y semejanza. Se transforma en un "hombre managerial" que busca en la empresa la realización de sus necesidades, deseos, y proyectos e intereses. Extrae de ella los valores y razones de su existencia y que a través de lo imaginario obtiene la motivación, la energía y la productividad que necesita. El hombre managerial es el resultado de un doble fenómenos: es a la vez *producto* y *productor*:

Producto, porque es el que acude a la empresa buscando cómo calmar esa sensación de vacío que le angustia y saciar su necesidad de creer en algo, de realizarse.

Productor, porque la empresa lo "trabaja" y lo "modela" de acuerdo con sus valores, creencias, proyectos e ideas, su mundo imaginario.

TRABAJO DE CAMPO

Metodología

El trabajo de campo se desarrolló por medio de dos metodologías: Entrevista y aplicación de la Escala de Maslach.

1) Metodología cualitativa: Administración de Entrevistas. Preguntas seleccionadas.

Para la muestra fueron seleccionadas tres Empresas Familiares de la ciudad de Tandil que se dedican a distintos rubros:

- **Empresa 1: Servicios de Catering para Fiestas**
- **Empresa 2: Fabricación, colocación y venta de aberturas de aluminio.**
- **Empresa 3: Producción, elaboración y venta de alimentos naturales.**

Los informantes clave que fueron seleccionados en cada empresa para la recolección de datos fueron:

- Dueños de la EF
- Integrante de segunda generación de la EF
- Empleado no familiar de la EF

En los tres casos se administró una entrevista donde se indagó aspectos generales y particulares del sujeto vinculado a la empresa (en el caso del integrante de segunda generación además se aplicó la escala de Maslach, que

fue autoadministrada con el fin de indagar el grado de incidencia del "Síndrome de Burn-out" en dicho sujeto)

Las preguntas seleccionadas para las entrevistas fueron pensadas con el fin de indagar aspectos relevantes de una empresa, tomando como referencia a Aldo Schlemenson,¹⁰ quien propone 6 dimensiones para realizar un Análisis Organizacional. Es por eso que se han incluido las siguientes variables:

- **Proyecto**
- **Estructura organizativa**
- **Integración**
- **Condiciones de trabajo**
- **Sistema Político**
- **Contexto**

Las preguntas seleccionadas son las siguientes:

- **DUEÑO DE LA EF**
 1. Edad-Sexo
 2. ¿Qué podría comentar acerca del origen y fundación de la E?
 3. ¿Cuáles fueron las necesidades de la fundación de la E?
 4. ¿Qué objetivos tiene la E?
 5. ¿Cómo se vincula la E con la sociedad?

¹⁰ Schlemenson, A: (1998) "Análisis Organizacional y empresa unipersonal", 1ra parte. Paidós.

6. ¿Cuál es el organigrama de la E? ¿Qué cantidad de empleados tiene la E?
7. ¿Quiénes toman las decisiones dentro de la E? ¿Cómo se comunican a los integrantes de la E dichas decisiones?
8. ¿Cuál es la cultura de la E? ¿Cuáles son los valores que la caracterizan?
9. ¿Cómo definiría Ud. a su E?
10. ¿Cuántos familiares y/o parientes son empleados? ¿Cómo caracterizaría un empleado que es de la familia de uno que no lo es?
11. ¿Qué aspectos o situaciones podría definir como conflictivos dentro de una EF?
12. ¿Realizaría cambios en la E? ¿Cuáles?

▪ **SEGUNDA GENERACIÓN DENTRO DE LA EF**

1. Edad-Sexo
2. ¿Desde qué edad trabaja en la E?
3. ¿Qué vínculo tiene con el dueño de la misma?
4. ¿Qué actividad, realiza dentro de la EF? (rol y función)
5. ¿Qué responsabilidades tiene dentro de la misma?
6. ¿Quién toma las decisiones dentro de la EF? ¿Cómo se comunican dichas decisiones a los demás integrantes de la E?
7. ¿Cuál es la cultura de la EF? ¿Qué valores caracterizan a la misma?
8. ¿Qué proyectos personales-laborales tiene dentro de la EF?



▪ **EMPLEADO DE LA EF (no familiar):**

1. Edad- Sexo
2. ¿Cuántos años hace que trabaja en la EF?
3. ¿Qué actividades realiza dentro de E? (Rol función)
4. ¿Qué responsabilidades tiene dentro de la E?
5. ¿Cuál es la cultura y valores que caracterizan a la E?
6. ¿Quién toma las decisiones dentro de la EF? ¿Cómo se comunican dichas decisiones a los demás integrantes de la E?
7. ¿Qué proyectos personales-laborales tiene dentro de la E?

Relación de las dimensiones propuestas por Aldo Schlemenson y las preguntas administradas:

Dimensiones	Preguntas administradas
Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• <i>¿Qué podría comentar acerca del origen y fundación de la E?</i>• <i>¿Cuáles fueron las necesidades de la fundación de la E?</i>• <i>¿Qué objetivos tiene la E?</i>• <i>¿Cómo definiría Ud. a su E?</i>

Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none">• <i>¿Cuál es el organigrama de la E?</i>• <i>¿Qué cantidad de empleados tiene la E?</i>• <i>¿Qué actividades realiza dentro de la empresa? Rol y función.</i>• <i>¿Qué responsabilidades tiene dentro de la E?</i>
Integración	<ul style="list-style-type: none">• <i>¿Cómo caracterizaría un empleado que es de la familia de uno que no lo es?</i>• <i>¿Quiénes toman las decisiones dentro de la E? ¿Cómo se comunican a los integrantes de la E dichas decisiones?</i>• <i>¿Qué aspectos o situaciones podría definir como conflictivos dentro de una EF?</i>• <i>¿Realizaría cambios en la E? ¿Cuáles?</i>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• <i>¿Qué responsabilidades tiene dentro de la E?</i>• <i>¿Cuántos familiares son</i>

	<i>empleados y/o parientes?</i>
Sistema Político	<ul style="list-style-type: none">• <i>¿Qué proyectos laborales-personales tiene dentro de la empresa?</i>• <i>¿Cuál es la cultura de la E?</i>• <i>¿Cuáles son los valores que caracterizan a la misma?</i>
Contexto	<ul style="list-style-type: none">• <i>¿Cómo se vincula la E con la sociedad?</i>

En el caso de las entrevistas, las mismas han sido grabadas y su contenido se encuentra en las siguientes páginas, con el fin de obtener información lo más fidedigna posible de los informantes seleccionados.

2) Metodología cuantitativa: Evaluación de la Escala de Maslach

Medición del MBI ¹¹

Existen distintos tipos de instrumentos de medida del Burn-out. El siguiente supuesto práctico se centra en uno de ellos, el denominado Maslach Burn-out Inventory (MBI).

Se mide por medio del **cuestionario** de Maslach (Maslach y Jackson 1981), que es de forma autoaplicada, mide el desgaste profesional. Se completa en 10-15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: *Cansancio emocional, despersonalización, realización personal.*

Es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 0,9.

Se trata de un cuestionario autoadministrado, constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del sujeto en su trabajo. La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos tres factores:

1-Subescala de agotamiento emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo.

Puntuación máxima 54.

2-Subescala de despersonalización. Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.

Puntuación máxima 30.

¹¹ Maslach Burn-out Inventory de Maslach y Jackson 1981.

3-Subescala de realización personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

Mientras que en las subescalas de “agotamiento emocional” y “despersonalización” puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de “realización personal” en el trabajo, bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

Se deben mantener separadas las puntuaciones de cada subescala y no combinarlas en una puntuación única porque no está claro si las tres pesan igual en esa puntuación única o en qué medida lo hacen.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad:

0=Nunca 1=Pocas veces al año 2=Una vez al mes o menos 3= Unas pocas veces al mes o menos 4=Una vez a la semana 5=Pocas veces a la semana 6=Todos los días

Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome.

Aunque el MBI fue elaborado inicialmente para profesionales de la salud, posteriormente se han realizado adaptaciones para todo tipo de profesionales (sustituyendo la palabra paciente por alumno en el caso de profesores, o por la de compañero, en el caso de directivos u otros).

Aspectos Evaluados

Aspectos Evaluados	Respuestas a sumar	Valor Total
Cansancio Emocional	1,2,3,6,8,13,14,16,20	X
Despersonalización	5,10,11,15,22	X
Realización Personal	4,7,9,12,17,18,19,21	X



3) Protocolos

a) Entrevistas

EMPRESA 1

- DUEÑO

1) 55 años (Sexo M)

2) Es una empresa que se armó desde la "nada". Hubo que hacer todo partiendo de cero. Con el único recurso que tenía que eran las ganas de trabajar. Con el tiempo fuimos generando infraestructura como para ir ampliando la cartera de clientes.

Fue fundada a partir de 1983 aproximadamente. Inicialmente éramos dos personas, éramos los dos dueños y teníamos dos empleados.

3) Necesidades de desarrollo personal y de trabajo. Fundamentalmente una visión de vivir y sobrevivir a través del trabajo. Todo tiene que ver con la ansiedad de vivir. Haciendo un ejemplo prudente de lo mismo, creo que con la empresa, uno realiza una oferta a la comunidad brindando un servicio y esperando que el cliente salga satisfecho con nuestra producción.

4) En cuanto a lo externo creo que:

- Mantener la cartera de clientes brindando el mejor servicio posible
- Ampliar la cartera de clientes en función de la capacidad de satisfacer la futura demanda que se genera

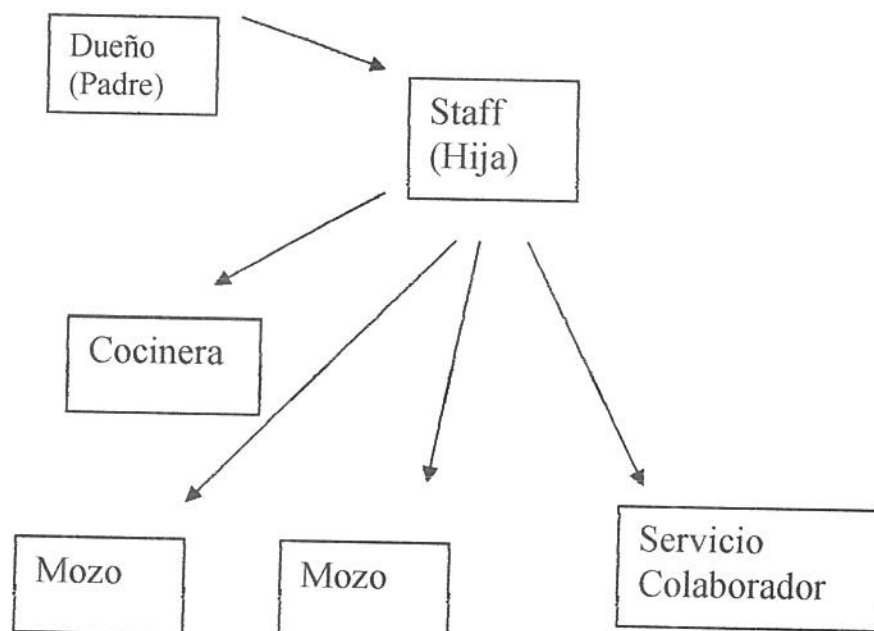
En cuanto a lo interno:

- Capacitación continua de algunos integrantes del personal para mejorar la calidad del servicio.
- Renovación del personal insertando jóvenes.

En cuanto a lo social:

- establecer vínculos de amistad con el objeto de hacer sentir a todos los integrantes de la empresa como si fueran parte de la familia.
- 5) Una de los puntos es la publicidad en distintos medios, revistas, diario, TV.

6) ORGANIGRAMA



- 7) Las decisiones las tomo yo junto con el staff ("su hija"). Y el staff se la comunica al resto de los empleados verbalmente y/o por escrito. En ocasiones realizamos una charla grupal, una vez por año.
- 8) Atender al cliente con el objeto de brindar un excelente servicio. Siendo lo mas transparente posible en el manejo del dinero con el fin de beneficiar al cliente.
- 9) La califico como una empresa pequeña en su magnitud con marcados valores de ética, capacidad y responsabilidad.
- 10) Empleados parientes, solo 1, hay 3 empleados que no son de la familia y tenemos un servicio amigo que colabora con nosotros cuando lo necesitamos.
- 11) Con los que **son de la familia**, te puedo decir que la *debilidad* que encuentro es que cuesta verlo como un empleado porque le cuesta hacerle entender la relación de subordinación que naturalmente existe. También hay una *fortaleza* y es que un familiar en cierto nivel asume un grado de responsabilidad totalmente diferente al de un empleado común.
- Con los que **no son de la familia** te digo que el empleado va a participar en la empresa desarrollando su función con exigencias formales y técnicas al cual no se le pueden transferir determinadas responsabilidades por su condición. El parentesco no permite distinguir con claridad de las dos partes, te digo, el rol que cada uno debe desempeñar. A veces los problemas familiares suelen trasladarse al ámbito laboral y viceversa lo cual no es saludable.
- 12) Tendría que buscarme un sustituto idóneo, es decir no se si me volvería a vincular a un familiar para que forme parte de la empresa, porque es "jodido" para ambos, pero aun no consigo un sustituto, porque mi hija tiene otro

emprendimiento personal al que no le puede dedicar la totalidad de su tiempo hasta que consigamos a alguien que la pueda sustituir acá en la empresa de la familia. Yo considero que ese sustituto debe ser leal y capaz para que no nos quite los clientes.

- SEGUNDA GENERACION DENTRO DE LA EF.

1) 27 años (Sexo F)

2) Desde los 20 años

3) Hija

4) Empleada con 3 personas a cargo

5) En general me dedico a la parte administrativa, cobro los honorarios, trato de incorporar nuevos clientes, publicitando el servicio. Controlo que los empleados hagan lo que tienen que hacer.

6) El tema de las decisiones es relativo, porque algunas veces las tomo yo. El planeamiento general lo hace mi papá, otras decisiones las hago yo en base a los lineamientos generales que hace mi papá. Por ejemplo, la repartición de tareas las hace mi papa (que es el dueño), pero previamente las consensúa conmigo. Generalmente hacemos tres reuniones al año, con todo el personal para hablar del trabajo, de las responsabilidades de cada uno, del trabajo en general, temas que surjan del personal y del compromiso.

Yo soy la que tomo las decisiones con mi papá, el solo habla conmigo de cómo manejar el trabajo y yo les comunico a los demás el trabajo nuevo. Las decisiones las comunico verbalmente y a veces realizo hojas por escrito donde formalizamos el trabajo de cada uno, necesitamos mucha organización.

7) Uno de los valores primordiales es la ética, la honestidad y el trabajo con responsabilidad. Personalmente creo que es importante "crear" un buen clima de trabajo (a diferencia de mi padre). A mi me gusta trabajar en un clima distendido y no en uno de conflicto. Quiero que la relación con los demás sea buena, si veo que hay algo que salió mal de algún empleado, me gusta hablarlo y no, generar por eso un clima de trabajo que se torne "pesado". Tampoco me gusta pegar un portazo e irme. Creo que los conflictos se resuelven en el momento, no soy de irme enojada del trabajo.

8) ¿Yo proyectos?... yo no tengo proyectos... acompaño al proyecto de la familia. Porque el único que tiene proyectos en esta empresa es mi papa. Porque el único proyecto que vale acá es el de él, no porque yo no quiera sino porque él no me lo permite.

- EMPLEADO DE LA EMPRESA

1) 68 (Sexo F)

2) Hace 10 años

3) Soy la cocinera, soy la empleada más antigua, estoy desde el comienzo de la empresa.

4) Algunas veces comento con mis conocidos a que me dedico y suelo traer muchos clientes a la empresa, por que saben que soy buena cocinera. Es decir me toman como referencia para las fiestas pero en sí mi mayor responsabilidad es cocinar.

5) En general brindar un buen servicio, pero el dueño siempre nos enseñó a ser responsables y honestos, porque este es un rubro muy delicado. Hay algunos

servicios que sobrevalúan el precio de la comida o sirven comida vieja. Nosotros queremos cuidar a nuestro cliente y tener buenas referencias. Por eso es que nuestros servicios se caracterizan por ofrecer comida fresca y en excelente estado.

6) Las decisiones las toma el dueño y su hija. Las comunican personalmente o por escrito, porque sino es muy difícil llevar a cabo la organización del servicio.

7) Cumplir con lo que tiene que ver con el trabajo. En lo personal seguir como hasta ahora, trabajando con entusiasmo mientras me den las fuerzas y el cuerpo me acompañe.

EMPRESA 2

- DUEÑO

1) 50 años (Sexo M)

2) A raíz de la experiencia de muchos años en el rubro Yo antes era empleado de una empresa que fabricaba aluminio, se dio la oportunidad de reiniciar la actividad junto con mi propia familia.

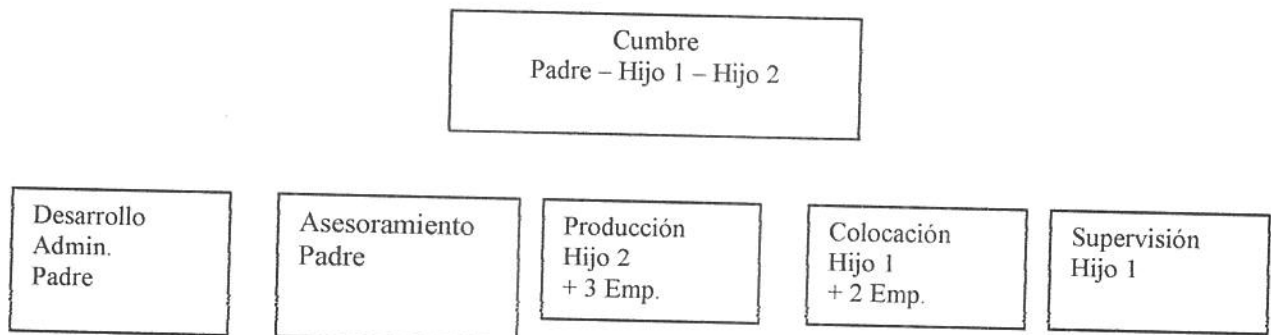
La empresa la fundamos a finales del año 2003, en Octubre de 2003.

3) Las necesidades de la fundación fueron más que nada por la necesidad de trabajar. Lo pensamos como una salida laboral y porque apareció la oportunidad de desarrollar la empresa.

4) Primero como crecimiento empresarial, para satisfacer las necesidades de la construcción actual moderna. Para poder tecnificarnos y a estar a la altura de las circunstancias, es decir en la cresta de la ola. Demostrar un buen producto, y ofrecer calidad y servicio.

5) A través de contactos personales y del marketing. A través de la publicidad en diarios, radio y TV. También somos proveedores de la Municipalidad de Tandil, de diferentes instituciones como cooperativa locales y de la zona, de estudios de arquitectura, de ingeniería, empresas de construcción y particulares.

6) ORGANIGRAMA



7) Las decisiones las tomamos entre los tres, mis dos hijos y yo, los tres estamos al mismo nivel. Las bajamos verbalmente cada uno en su sección a los empleados correspondientes. Yo respeto el lugar de mis hijos en su sección, es decir, dejo que ellos comuniquen las decisiones a los empleados de su sección. Yo se que los empleados saben lo que quiero a través de mis hijos, en eso soy muy respetuoso, lo hago para guardar un orden de lo que cada uno desarrolla.

Pero cuando recibimos quejas de los empleados, los chicos los mandan para que hablen conmigo.

8) Primero un buen y cordial trato con el cliente y con el empleado.



Con el empleado somos accesibles dentro de los parámetros normales, tratando de que estén cómodos, que sean reconocidos. A veces los ayudamos y esperamos su respuesta en cuanto a su servicio. El trato hacia el empleado es como si fuera de la familia. Pero la mayoría de las veces eso no sale bien. Al principio los tratábamos como si fueran de la familia, éramos generosos, los ayudábamos en sus cuestiones personales, les prestábamos dinero o le adelantábamos algo. También solíamos comentar con ellos algunos proyectos familiares nuestros como si fueran amigos... pero después nos dimos cuenta que eso no era bueno, porque lo interpretaban mal o agarraban para cualquier lado, entonces empezamos a poner algunos límites.

Si bien el trato es cordial, hoy ponemos más límites, porque a veces te responden de otra manera...

9) La defino como una empresa con muy buena proyección, muy buen futuro, amplio espectro de crecimiento. Con muchas posibilidades porque el producto se impone cada vez más en la construcción. Hoy por hoy el rubro está en plena expansión.

Tiene como característica un gran valor humano, tiene calidad humana, y yo creo que eso facilita el desarrollo diario de la actividad.

10) Un familiar que pertenece a la empresa tiene una postura más determinante en cuanto a defender la empresa por una cuestión de base, de relación, o sea, son más unidos porque hay una relación afectiva que no hay con un empleado que no es de la empresa. Con un familiar se está en las buenas y en las malas y se acostumbra a tener plata y a no tener plata, a sobrevivir junto con la empresa.

Un empleado que no es de la familia, cumple una función simplemente laboral, al no tener un vínculo sanguíneo familiar, no tiene tanta responsabilidad de defender la empresa. Se esfuerza mientras vea el rédito, sino pierde el entusiasmo.

11) Cuando pienso en los conflictos lo pienso en el día de mañana cuando estén los nietos y tengan que trabajar la empresa... No se qué va a pasar, si seguirá subsistiendo o no, porque no sé qué querrán hacer ellos...

Por otro lado veo que en una empresa hay más discusiones que en una sociedad de hecho porque hay otras cosas en juego, lo familiar. Pero con la diferencia de que los problemas se terminan arreglando porque está lo familiar de por medio, porque sos el padre o el hijo o el hermano. Y eso en una empresa que no es familiar no pasa. Porque si vos te peleas con tu socio, no te importa no verle la cara nunca más, pero eso con tu hijo no lo podés hacer. Creo que en una EF hay más discusiones que en una empresa que no lo es.

12) Hay que realizar cambios permanentemente para crecer. La visión de la empresa y los objetivos son de crecimiento y de cambio permanente que se van desarrollando sobre la marcha a medida que transcurre el tiempo. Vamos buscando la manera de brindar un mejor servicio y obtener mayor rentabilidad.

- SEGUNDA GENERACION DENTRO DE LA EF.

- 1) 28 años (Sexo M)
- 2) Desde los 20 años.
- 3) Hijo y hermano
- 4) Soy encargado de producción y control de calidad

5) Organizo el trabajo dentro de la planta, mediante órdenes que me llegan por escrito. Superviso la correcta producción y del producto final. También realizo los pedidos de insumos a proveedores.

6) Las decisiones las tomamos en conjunto entre los tres integrantes a la cabeza, que corresponden a las tres áreas de Administración, Producción y Colocación. Siempre se llega a un acuerdo entre las partes.

No tenemos un medio formal para comunicar dichas decisiones a los empleados, por lo que se transmiten verbalmente.

7) La empresa cuenta con cualidades que la destacan, tales como son: un muy buen diálogo con el cliente, como también con el cuerpo de trabajo, buscando un ambiente cordial de trabajo. Y una de las características más sobresalientes es el servicio de asesoramiento y luego de post-venta en los que se hace mucho énfasis.

8) En lo personal, creo haber logrado muchos de los proyectos deseados en otro momento como:

- ✓ Adquisición de las máquinas y/o herramientas adecuadas para una correcta y precisa producción.
- ✓ El posicionamiento a base de respeto y reconocimiento.
- ✓ El aprendizaje de cada una de las partes o procesos que conlleva crear nuestros productos a base de estudio esfuerzo y experiencia.

1) Los proyectos individuales de aquí en adelante se relacionan más con el equipo de trabajo, y tiene que ver con que éste cuente con la totalidad de la maquinaria indispensable, o sea:

- ✓ Tener un stock permanente de mercadería
- ✓ Formar gente para delegar responsabilidades.

Me siento muy conforme con este rol que cumpla y siempre trato de hacerlo con suma conciencia y cuidado.

- EMPLEADO DE LA EMPRESA

- 1) 26 (Sexo M)
- 2) Hace Tres años
- 3) Atención al público y asesoramiento, facturación, cotización, tareas administrativas en general.
- 4) En general, es necesario que tenga seriedad, que sea responsable con la facturación especialmente con lo que uno cotiza y que tenga transparencia en la cotización y agilidad porque a veces la gente pide presupuestos y anda con los tiempos acotados y debe ser rápidos. La cultura, familiaridad, es una empresa familiar, porque el dueño tiene el oficio desde siempre y Trabaja desde la familiaridad.
- 5) Y los valores que se manejan en la empresa es la seriedad, la responsabilidad y el servicio a la gente... tratar de ser el mejor servicio, para hacer del producto la mejor calidad.
- 6) Las decisiones la toman los dueños, como siempre, y las comunican a veces por separado y otras veces nos reúnen para en conjunto, darnos las nuevas directivas, generalmente cuando se va a implementar algo nuevo o

para arreglar alguna situación. Generalmente se da en cada área, otras veces se da por escrito.

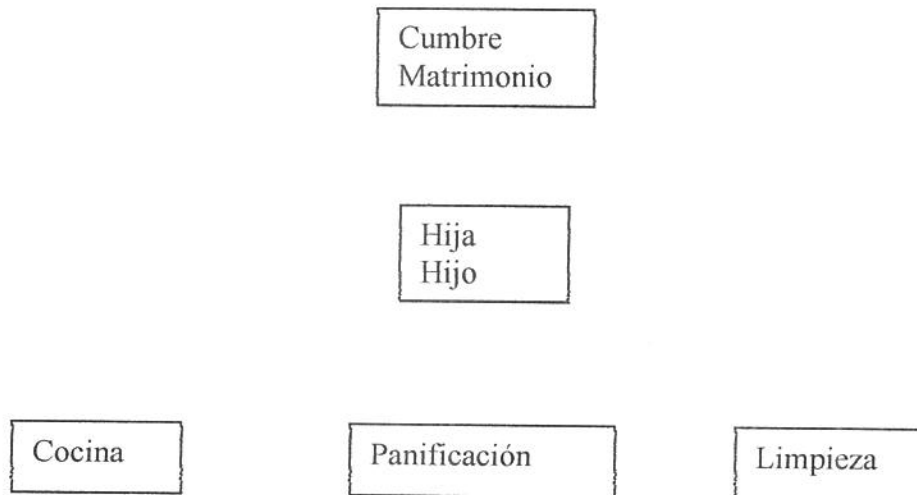
- 7) Mi proyecto es seguir creciendo, aprendiendo dentro de la empresa para aportar al crecimiento de la misma y de mi desarrollo personal. Que la empresa se pueda extender a muchas ciudades o a la zona y dar a conocer lo que hacemos. También mejorar la atención y el servicio que se les brinda.

EMPRESA 3

- DUEÑO DE LA EF

- 1) 54 años (Sexo M)
- 2) Fue una decisión muy elaborada, allá por el año 1993. Era para nosotros una vocación que pudimos verla concretada, porque la vida nos fue abriendo las puertas necesarias en el tiempo y espacio indicado para que así sea. "Decisiones personales, económicas y familiares".
- 3) La de liberarnos de nuestros alzos familiares y poder desarrollar las necesidades del nuevo grupo familiar. El nuevo espacio nos ha mostrado que nos ha permitido crecer a nivel personal y desarrollar nuestras necesidades e inquietudes que necesitábamos lograr hoy nuestro objetivo.
- 4) Compromiso, servicio, y vocación hacia un grupo de gente que comparte con nosotros mismos nuestros ideales y filosofía de vida
- 5) Trabajamos para un grupo de gente que se identifica con nuestro pensamiento y filosofía de vida.

6) ORGANIGRAMA



- 7) Tratamos de que sean compartidas las decisiones. En la mayoría de los casos, porque hay cosas que no... pero inclusive con los empleados.
- 8) Ser fiel al oficio. Los valores de la empresa son los mejores en el servicio de dar y recibir.
- 9) Como un hijo más... "se esta pariendo permanentemente acá".
- 10) Tenemos dos empleados familiares que son mis hijos, y tres empleados que no son de la familia.
- 11) Erróneamente tratando de emparejar. Emocionalmente no tienen comparación. Un empleado es un empleado, y mis hijos son mis hijos. Pero en exigencia y en vocación pretendo que el empleado sienta lo que yo siento por



el lugar. Para eso le ofrezco el conocimiento y el afecto que yo siento por mi trabajo.

12) Son muchos, por ejemplo, el no funcionamiento de lo que te planteé recién. Yo esperarí que desde el corazón cada entienda el mensaje. Que se "pongan la camiseta". Otra cuestión conflictiva se da en los vínculos, pero siempre se llega a un acuerdo, más que nada en el matrimonio, en lo que tiene que ver con empleados y proveedores.

13) No, no cambiaría nada, no quisiera tener más cambios.

- SEGUNDA GENERACION DENTRO DE LA EF.

1) 27 años (Sexo F)

2) Desde los trece años

3) Hija

4) Atención al público

- Manejo de caja

- dentro de la fábrica me dedico a la producción, envasado, preparación de pedidos

- facturación

- Atención de proveedores

5) Las responsabilidades que tiene que ver con lo atinente a lo anterior y sobre todo con la responsabilidad de manejar la caja, el dinero que entra y sale del negocio.

6) El 80 % de las veces las toman mis padres y yo. O sea, ellos piensan algo sobre determinada situación y me preguntan a mí a ver qué pienso. Cuando yo

no estoy de acuerdo con la postura de ellos, tienden a enojarse. Otras veces me escuchan sin enojarse pero terminan haciendo lo que ellos quieren. En muy pocos casos se hace lo que yo digo que estaría bueno hacer. Eso es en todos los aspectos, porque ellos son muy de querer quedar bien para afuera.

7) Se considera al negocio como una gran familia, por lo que con cada uno que entra a comprar es considerado parte de esa familia y "debe ser" y "es" atendido bajo los principios de esta familia que son: el respeto, la cordialidad, la buena atención.

El respeto implica atender por turno, atender a la persona como se merece explicándole lo que necesite, a veces preguntan sobre los beneficios de consumir determinado tipo de alimentos, y se los explicamos. Por otro lado este mismo trato se plantea también con los proveedores, por ejemplo, este entra a la fábrica y antes de levantar un pedido se queda tomando mate con mi papá o charlando para recién después empezar a tomar un pedido. Tanto es así que como la fábrica está delante de las casa de mis viejos, los proveedores entran a la casa y revisan si les falta algo de la casa para agregarlo al pedido. Esto a mi me hace enojar mucho, porque cuando yo vivía todavía en la casa de mis papá, me faltaba intimidad.

8) Por el momento mi idea es recibirme de lo que estudio y trabajar de eso. Dentro de la empresa pretendo dar lo mejor de mí en cada una de las actividades porque interpreto que de esa manera voy cerrando un capítulo de mi vida, que es el trabajo en el negocio, para abrir otro distinto que tenga que ver con mi profesión.

- EMPLEADO DE LA EMPRESA

- 1) 50 años (Sexo F)
- 2) 16 años
- 3) Cocino y elaboro alimentos.
- 4) Mi labor es de gran importancia, porque todas las responsabilidades pasan por mis manos. Una elaboradora debe contar, debe cargar con todas las responsabilidades porque es lo que le va a llegar al cliente... Debe sentir que lo que está haciendo es como propio, y además tiene que sentir su misión, su vocación, porque eso le llega al cliente, debe sentir un compromiso consigo mismo y con el otro y que está ofreciendo un servicio porque algo de sí mismo está entregando.
- 5) Los valores son conciencia, servicio, responsabilidad, vocación de servicio, compromiso y trabajar para mejorar la calidad de vida.
- 6) Los dueños son quienes toman las decisiones, aunque muchas veces nos preguntan qué nos parecen determinadas situaciones.
- 7) Seguir haciendo lo que hago, y sirviendo para lo que sé hacer y hacerlo cada día mejor y el día que sienta que no lo puedo hacer me retiro.

b) Escala de Maslach

EMPRESA 1

MBI (INVENTARIO DE BURN-OUT DE MASLACH)

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con qué tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

Nunca: 1

Pocas veces al año: 2

Unas veces al mes o menos: 3

Una vez a la semana: 4

Pocas veces a la semana: 5

Diariamente: 6

Por favor señale el número que considere más adecuado:

1. Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo: 1
2. Me siento cansado al final de la jornada de mi trabajo: 5
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y me tengo que ir a trabajar: 3
4. Comprendo fácilmente cómo se sienten los clientes: 1
5. Trato a algunos clientes como si fueran objetos impersonales: 4
6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo: 5
7. Trato muy eficazmente los problemas de los clientes: 3
8. Me siento "quemado" por mi trabajo: 4

9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas : 3
10. Me he vuelto más "insensible "con la gente desde que ejerzo este trabajo : 1
11. Me preocupa que este trabajo me este endureciendo emocionalmente: 1
12. Me siento muy activo: 1
13. Me siento frustrado en mi trabajo: 1
14. Creo que estoy trabajando demasiado: 4
15. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis clientes: 5
16. Trabajar directamente con personas me produce stress: 5
17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis clientes: 5
18. Me siento estimulado después de haber trabajado con mis clientes: 1
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi tarea: 3
20. Me siento acabado: 1
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma: 4
22. Siento que los clientes me culpan de algunos de sus problemas: 3

EMPRESA 2

MBI (INVENTARIO DE BURN-OUT DE MASLACH)

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

Nunca: 1

Pocas veces al año: 2

Unas veces al mes o menos: 3

Una vez a la semana: 4

Pocas veces a la semana: 5

Diariamente: 6

Por favor señale el número que considere más adecuado:

1. Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo: **2**
2. Me siento cansado al final de la jornada de mi trabajo: **4**
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y me tengo que ir a trabajar: **3**
4. Comprendo fácilmente cómo se sienten los clientes: **1**
5. Trato a algunos clientes como si fueran objetos impersonales: **1**
6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo: **5**
7. Trato muy eficazmente los problemas de los clientes: **1**
8. Me siento "quemado por mi trabajo": **5**



9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas : 2
10. Me he vuelto más "insensible "con la gente desde que ejerzo este trabajo : 1
11. Me preocupa que este trabajo me este endureciendo emocionalmente: 2
12. Me siento muy activo: 1
13. Me siento frustrado en mi trabajo: 2
14. Creo que estoy trabajando demasiado: 1
15. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis clientes: 5
16. Trabajar directamente con personas me produce stress: 4
17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis clientes: 5
18. Me siento estimulado después de haber trabajado con mis clientes: 5
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi tarea: 3
20. Me siento acabado: 1
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma:
4
22. Siento que los clientes me culpan de algunos de sus problemas:
3

MBI (INVENTARIO DE BURN-OUT DE MASLACH)

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con qué tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

Nunca: 1

Pocas veces al año: 2

Unas veces al mes o menos: 3

Una vez a la semana: 4

Pocas veces a la semana: 5

Diariamente: 6

Por favor señale el número que considere más adecuado:

1. Me siento emocionalmente agotado con mi trabajo: **3**
2. Me siento cansado al final de la jornada de mi trabajo: **4**
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y me tengo que ir a trabajar: **5**
4. Comprendo fácilmente cómo se sienten los clientes: **2**
5. Trato a algunos clientes como si fueran objetos impersonales: **4**
6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo: **4**
7. Trato muy eficazmente los problemas de los clientes: **3**
8. Me siento "quemado por mi trabajo: **2**



9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas : 4
10. Me he vuelto más "insensible "con la gente desde que ejerzo este trabajo : 1
11. Me preocupa que este trabajo me este endureciendo emocionalmente: 3
12. Me siento muy activo: 1
13. Me siento frustrado en mi trabajo: 1
14. Creo que estoy trabajando demasiado: 4
15. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis clientes: 4
16. Trabajar directamente con personas me produce stress: 4
17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis clientes: 4
18. Me siento estimulado después de haber trabajado con mis clientes: 1
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi tarea: 1
20. Me siento acabado: 1
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma:
3
22. Siento que los clientes me culpan de algunos de sus problemas:
3

4) Análisis

a) Cualitativo. Interpretación dinámica de las Entrevistas

En cuanto a la **fundación** de las E, se puede observar que las tres empresas plantearon diversos orígenes. La E1 planteó que surgió de la "nada" y que su objetivo era "vivir y sobrevivir". La E2, "manifestó que se presentó la oportunidad de crearla" porque habían sido parte de otra empresa similar. En cuanto a la E3, el dueño expresó: fueron"... Decisiones personales, económicas y familiares..."

En cuanto a los **orígenes** se puede observar que son E que nacieron en tres décadas distintas: *E1, nació en 1983, E2 en 2003 y E3 en 1993*. Por lo que si pensamos en la empresa como una organización que es influenciada y que ejerce influencia a su contexto se puede observar que nacieron en distintos momento histórico-políticos del país. Por ser de características familiares, en estas empresas se puede observar su prolongación y supervivencia en el tiempo, en el rubro y manteniendo dichos lazos familiares trasladados a la E.

En cuanto a las **necesidades** de la fundación en cada una, estas manifiestan que: en la E1, habla de "necesidades de desarrollo personal y de trabajo, una visión de vivir y sobrevivir a través del trabajo, ansiedad de vivir y brindar un buen servicio". En la E2, manifestaron que: "fue pensado como una salida laboral y una oportunidad para desarrollar la empresa". En la E3, el dueño manifestó que se trataban de "...decisiones personales, económicas y familiares...".

Se puede observar en el caso de las E muestra que las tres presentan diferentes necesidades que las impulsaron a su formación y surgimiento. Pero también dadas las características de las EF, se observa que se combinan necesidades laborales (de desarrollo personal) y familiares donde el factor afectivo se conjuga con el factor económico.

Respecto a los **objetivos**, se pudo encontrar como dato recurrente la siguiente finalidad en las tres E: "Brindar el mejor servicio posible". La E1 manifestó que pretendía establecer vínculos de amistad con el objeto de hacer sentir a todos los integrantes de la empresa como si fueran parte de la familia". La E2, también se refirió diciendo que buscaba: "estar en la cresta de la ola". La E3 tiene como finalidad "compromiso y vocación".

Los objetivos pensados en cada E hacen a las características propias de cada E en particular, de acuerdo a su funcionamiento idiosincrasia y dinámica, y en general al funcionamiento característico de las EF donde uno de los objetivos principales es de "servir al otro" (cliente-proveedor), considerándolo como un integrante más de la familia"

En cuanto a la **Estructura Organizativa** de las E, se puede observar que presentan los siguientes organigramas:

El tamaño de las EF-muestra es de tipo mediano, donde están integradas por el Dueño (1ra generación), sus hijo/as (2da generación) y empleados no familiares (hasta 5).

Puede notarse que la división de tareas roles y funciones se encuentra estipulada en las 3 empresas. Pero el desempeño de las mismas en la realización concreta, tanto por miembros de la familia como por sus empleados, presenta dificultades, ya que algunos cumplen roles multifuncionales y/o sustitutivos.

La **Integración Psicosocial** de las EF data de los conflictos que pudieran existir en las mismas y que afectarían la cohesión e integración de la E.

En el caso de la E1, se puede observar que el tipo de liderazgo y comunicación es de tipo verticalista. Donde las decisiones son pensadas desde la cumbre estratégica y comunicadas a los demás integrantes de la E.

"... Las decisiones las tomo yo junto con el staff ("su hija"). Y el staff se la comunica al resto de los empleados verbalmente y/o por escrito. En ocasiones realizamos una charla grupal, una vez por año..." (Dueño de E1)

"...El tema de las decisiones es relativo, porque algunas veces las tomo yo. El planeamiento general lo hace mi papá, otras decisiones las hago yo en base a los lineamientos generales que hace mi el. Por ejemplo, la repartición de tareas las hace mi papa (que es el dueño), pero previamente las consensúa conmigo. Generalmente hacemos tres reuniones al año, con todo el personal para hablar del trabajo, de las responsabilidades de cada uno, del trabajo en general, temas que surjan del personal y del compromiso. Yo soy la que tomo las decisiones con mi papá, el solo habla conmigo de cómo manejar el trabajo y yo le comunico a los demás el trabajo nuevo. Las decisiones las comunico



verbalmente y a veces realizo hojas por escrito donde formalizamos el trabajo de cada uno, necesitamos mucha organización...” (2da generación E1)

En la E2, el dueño caracteriza a la E, como dirigida por él junto con sus dos hijos, pero el hijo manifiesta que la E es dirigida por su hno y su padre, como si él estuviera en otro nivel. Paradójicamente, el discurso del dueño dejaría entrever una posición de tipo simétrica u horizontal, donde el liderazgo es compartido es decir, tanto el padre como los dos hijos son los dueños y los que toman las decisiones dentro de la E y la comunican al resto.

“...Las decisiones las tomamos entre los tres, mis dos hijos y yo, los tres estamos al mismo nivel. Las bajamos verbalmente cada uno en su sección a los empleados correspondientes. Yo respeto el lugar de mis hijos en su sección, es decir, dejo que ellos comuniquen las decisiones a los empleados de su sección. Yo se que los empleados saben lo que quiero a través de mis hijos, en eso soy muy respetuoso, lo hago para guardar un orden de lo que cada uno desarrolla...”

“... Empleado ninguno, los tres estamos al mismo nivel....”

(Dueño de E2)

(Soy)“...Hijo y hermano...” (De los dueños) (2da generación E2)

Pero se ha encontrado una disfunción a la hora de que el empelado de 2da generación se caracteriza como en una relación mas de subordinación o asimétrica con respecto a su padre y hermano a quienes considera dueños de la EF.

Otro aspecto que resultó significativo fue que a la hora de pensar en los conflictos que se pudieran presentar en la E, el dueño hizo alusión a que a el lo preocupa la continuidad de la E, no con respecto a sus hijos, sino cuando se tengan que hacer cargo sus nietos. Es decir, saltó una generación al pensar en la sucesión de la misma. Esto se corresponde con lo analizado anteriormente, donde el padre se considera al mismo nivel de autoridad junto con los hijos y no le preocupa la sucesión de la e hacia ellos, sino hacia sus nietos.

En la E3, se puede observar un tipo de liderazgo y de comunicación de tipo horizontal, donde el dueño consulta y consensúa las decisiones junto con sus hijos, inclusive con los empleados.

“...Tratamos de que sean compartidas las decisiones. En la mayoría de los casos, porque hay cosas que no... pero inclusive con los empleados....”
(Dueño de E3)

“...El 80 % de las veces las toman mis padres y yo. O sea, ellos piensan algo sobre determinada situación y me preguntan a mí a ver qué pienso....” (2da generación E2)

Otro conflicto que se presenta en las EF, tiene que ver con la naturaleza del vínculo, entre dueño-empleado que esta sostenido por la relación familiar padre-hijo. La información sobre este aspecto fue recabada a través de una pregunta perspicaz donde se le inducía a los Dueños que caracterizara a un empleado que es de la familia de uno que no lo es. Sorpresivamente, esta pregunta presentó dificultades para ser respondida, porque los informantes se quedaban inmersos en la diferencia de la caracterización y respondían de manera tautológica: "...un empleado de la familia y el otro que lo no es...". Pero el objetivo de la pregunta era justamente caracterizar la naturaleza de la diferencia. Asimismo se presentaron conflicto a la hora de entender la pregunta (caso E3) en el cual la entrevistadora debió reformular la pregunta, no pudiendo el entrevistado expresar por sus propios medios la respuesta a la pregunta.

Lo que resulta significativo, es que lo que para las empresas se presenta como conflictivo (Ej. hecho de incorporar familiares) es a la vez, un aspecto al cual le otorgan importancia por ser beneficioso, ponderando las virtudes por sobre las desventajas. Se trata entonces de volver a pensar en este doble aspecto del vínculo, indisoluble que no se puede dissociar que presenta conflictos y beneficios a la vez. Esta situación refleja la naturaleza del vínculo consanguíneo, donde la 2da generación sería una prolongación de la vida familiar y empresarial de una misma persona, pero que a la vez trae consigo conflictos familiares-laborales que son superados por los valores de lealtad, compromiso y responsabilidad que caracterizan a estas empresas.

Condiciones de Trabajo, en esta dimensión se toman en cuenta, el futuro y los cambios que se quisieron generar así como también la satisfacción y realización de los miembros.

- En la E1, resultó significativa la proyección del dueño con respecto a su E, buscando la capacitación continua y empleando jóvenes a la misma. Pero a la vez también fue significativa la respuesta de la 2da generación a la pregunta del proyecto, expresando que ella no tenía proyectos en la E, y que los únicos que valían eran los de su padre. Por otro lado, ella manifestó que le gusta trabajar y crear "buen clima" de trabajo.
- En la E2, presentan coherencia entre los informantes. Los cambios que se proyectan tienen que ver con el tipo de rubro al que pertenecen, la construcción moderna. Que los obliga a estar "en la cresta de la ola", a renovarse permanentemente y a buscar cambios para auto superarse.
- En la E3 resultó significativo las respuestas dispares del dueño y de la 2da generación. El dueño se negó a pensar en la posibilidad de cambio dentro de la E. La 2da generación proyecta su futuro "fuera" de la E, con una profesión buscando un desarrollo personal.

El Sistema Político, de las EF-muestra se expresa a través del sistema de autoridad o representativo.

- En el caso de la E1, se puede pensar en un tipo de sistema de autoridad, donde la E es dirigida, coordinada, conducida por el dueño con colaboración del "staff" (su hija 2da generación) quienes "bajan" las

- decisiones y órdenes a los demás integrantes (3 empleados) y empresa de servicio externa. Se caracteriza por un sistema verticalista de relaciones donde el poder se centra en la cúspide y baja al resto de la E.
- La E2, es dirigida y coordinada por el dueño y sus dos hijos. A su vez cada hijo, dirige un grupo de interés o área de trabajo, dando lugar a diferentes modalidades de conducción. Se caracteriza por ser un sistema representativo de conducción.
 - La E3, siguiendo la línea anterior posee un sistema representativo en el que cada uno de los integrantes de la familia presenta intereses propios, participando de la conducción. Sin embargo, justamente por tener intereses propios, la 2da generación se encuentra inmersa en las tareas necesarias, pero concibiendo un futuro "fuera" de la E.

Al pensar en el **Contexto** en el que están inmersas las E, se sabe que estas ejercen influencia y son influenciadas por la sociedad, la cultura, la política, y la economía del país.

En las Empresas-muestra, al describir la relación de éstas con el contexto, se puede observar que fue reiterativo el papel de los medios de comunicación como los vehículos que posibilitan la difusión de la empresa en la sociedad. Fue significativo el dato que aportó la E2 al manifestar el vínculo que mantiene con otras instituciones como la Municipalidad, estudios de arquitectura, etc., pudiendo leer en este aspecto la red de entramado social que existe entre las instituciones sean públicas o privadas.



En el caso de la E3, se hace alusión a un tipo de cliente que comparte ciertos ideales y filosofía de vida que se identifican con la cultura de trabajo de dicha empresa: consumir alimentos sanos, vocación de servicio, compromiso y responsabilidad a la hora de trabajar con alimentos.

b) Cuantitativo. Resultados obtenidos de la medición de la Escala de Maslach a los sujetos de segunda generación de las EF-muestra.

Tabla de resultados: Puntaje Bruto de cada ítem.

Aspectos evaluados	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Cansancio Emocional	1,5,3,5,4,1,4,5,1.	2,4,3,5,5,2,1,4,1.	3,4,5,4,2,1,4,4,1.
Despersonalización	4,1,1,5,3.	1,1,2,5,3.	4,1,3,4,3.
Realización Personal	1,3,3,1,5,1,3,4.	1,1,2,1,5,5,3,4.	2,3,4,1,4,1,1,3.

Tabla de resultados: Puntaje Bruto por subescala

1, Aspectos evaluados	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Cansancio Emocional	29	27	28
Despersonalización	14	12	15
Realización Personal	21	22	19

Interpretación de los resultados obtenidos de la Escala de Maslach.

Como se puede observar en los datos obtenidos de la aplicación de la Escala de Maslach a los sujetos de segunda generación de las empresas-muestra, los resultados indican un puntaje bajo.

Es decir, en los casos estudiados en el presente Trabajo de Investigación, (E1, E2, E3) los valores totales demuestran que la incidencia del Síndrome de "Burn-out" en sujetos de segunda generación en Empresas Familiares es inferior a la media.

Se infiere que el grado de incidencia del Síndrome de "Burn-out" en sujetos de segunda generación de las EF-muestra es inferior a la media.

Por lo que la hipótesis que sostiene el presente trabajo de investigación, según los datos obtenidos a través de la medición de la Escala de Maslach en los sujetos de segunda generación de las empresas-muestra, no ha sido corroborada.

Se aclara que la presente investigación se sustenta en un análisis acotado de tres EF tomadas como referencia, lo cual permite aducir que los resultados obtenidos no son generalizables a otras EF de características similares a las estudiadas.

CONCLUSION

Como conclusión del presente Trabajo de Investigación, se puede observar que se ha investigado el *grado de incidencia del Síndrome de Burn-out en sujetos de segunda generación de EF.*

También se han analizado las características, dinámica y modo de funcionamiento de las EF; tomando como muestra 3 Empresas Familiares medianas de la ciudad de Tandil dedicadas a diferentes rubros, dos al gastronómico y uno a la industria del aluminio.

Las técnicas utilizadas han sido la Escala de Maslach (a sujetos de 2da generación dentro de la EF) y Entrevistas a informantes calificados con el objeto de recabar información pertinente a la investigación. En dichas entrevistas se recabaron datos con el fin de analizar las particularidades de cada una, la relación de los sujetos con la E, y también generalidades que hacen a una EF.

El análisis cualitativo, se ha enmarcado en las dimensiones propuestas por Schlemenson: **Proyecto, Estructura organizativa, Integración, Condiciones de Trabajo, Sistema Político y Contexto.** Las mismas han arrojado datos sobre características generales y particulares de las EF muestra.

En cuanto a los rasgos generales recurrentes se pudieron observar:

- Situaciones vinculares atravesadas por la lógica familiar-laboral
- Valores compartidos: lealtad-servicio-respeto-compromiso
- Estructura de las EF-muestra (padre-hijos-empleados)

- Condiciones de trabajo que presentan conflictos y a la vez beneficios (sostenido por el vínculo bi-funcional).

También se observaron generalidades que hacen al funcionamiento de una empresa mediana, como por ejemplo; estructura piramidal de no más de tres niveles, valores compartidos.

Por otro lado, se han analizado los aspectos particulares de cada empresa. Estos tienen que ver con su historia, necesidades de fundación, estructura organizativa, condiciones de trabajo, modos vinculares, entre otras.

Estas particularidades se deben a la idiosincrasia de la misma y a la configuración de vínculos y redes que se entremezclan y atraviesan a cada organización. Es decir, son los mismos y cada sujeto que componen una organización los que dan "vida" y "forma" a la misma.

En cuanto al análisis cuantitativo, enmarcado en la Escala de Maslach, al analizar los datos obtenidos de la aplicación de la escala a los integrantes de segunda generación de la tres EF-muestra, se explicita que no se pudo corroborar la hipótesis que sostiene que **"el grado de relación del Síndrome de Burn-out en Sujetos de Segunda Generación de EF, es superior a la media"**. Dado que los resultados obtenidos de la aplicación de la escala a dichos sujetos, fueron bajos.

Teniendo en cuenta que el objetivo del presente consiste en correlacionar estas dos variables, se conjeturaba, a priori, que este grado de relación era alto. Ya que dichos sujetos (de segunda generación) debían cumplir un rol bifuncional sostenido por ser hijo y empleado de la misma persona a la vez.

Al aplicar la escala de Maslach en los sujetos de segunda generación, los resultados de la medición, fueron inferiores a los resultados de la media.

Como conclusión se pueden realizar dos inferencias que quedarán abiertas para un próximo estudio:

- 1- Que realmente el grado de incidencia en sujetos de segunda generación de EF familiares sea por debajo de la media, como ha quedado demostrado en el presente Trabajo. Por lo tanto la hipótesis que inicia este trabajo quedaría refutada.
- 2- Que los sujetos a los que se les ha aplicado la Escala no puedan disociar su vínculo laboral del familiar. Entonces cuando se les aplica la Escala sus respuestas a la medición no sean "puras" en cuanto a la situación laboral, es decir, sería posible que se entremezcle la lógica familiar con la laboral, y esto traería como consecuencia que en realidad no tomen el trabajo en la EF como una relación puramente laboral y estarían obviando algunos posibles conflictos.

Debido a esto se ofrece el presente Trabajo de Investigación para que se continúe investigando sobre las causas del grado de relación entre las variables analizadas: "Síndrome de Burn-out y Sujetos de Segunda Generación de EF".

BIBLIOGRAFIA

- MUGNAGA-TRUCO: "*Empresas familiares*". Universidad Nacional de Mar del Plata
- AUBERT Y DEGAULEJAC: "*El coste de la excelencia*". Cap. 3, 6, 7, 8.
- DEJOURS: (1990) "*Trabajo y desgaste mental*". Cap. 3. Humanita Bs As
- DEJOURS, C: (1998) "*El Factor Humano*;" Cap. 1 y 2. Lumen, Argentina
- ROSENBLATT, JOHNSON, MILK, MARIE ANDERSON: "*La familia en la empresa*": Libro; Ed El Ateneo
- JAFFER, D: "Trabajar con los seres queridos". Ed. El Ateneo.
- BORK, JAFFE Y LANE: "*Cómo trabajar con la empresa familiar*": Libro. Ed Granica
- Estado del arte_ Bibliografía recogida de Internet
- BARTOLETTI: (2005) "*Complejidad, globalización y el nuevo sujeto de las organizaciones*", UBA.
- MINZBERG: "*Diseño de Organizaciones Eficientes*", Cap1
- SCHLEMENSON, A: (1998) "*Análisis Organizacional y empresa unipersonal*", 1ra parte. Paidós.



- “PORTAL DE SALUD PREVENTIVA E INFORMATIVA”
www.salusline.com.ar
- ALTSCHUL, C : “Elementos Básicos en el trabajo con organizaciones”
- Escala de Maslach. (Maslach Burn-out Inventory de Maslach y Jackson 1981)
- BLEGER, Jorge: “*La entrevista psicológica*”.Ed. Nueva Visión
- GOMEL, Silvia: “Transmisión generacional, familia y Subjetividad”. Ed. Lugar.