

UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**  
La Educación Evoluciona



# SEMINARIO FINAL

**“De Empresa Familiar a Familia  
Empresaria”**

**Lic. en Psicología**

**Profesora: Lic. Beatriz Ergo**

**ALUMNO: BENJAMÍN RIESCO**

**Empresa: ENRIQUE BERDINI  
& Cia. S.R.L.**





## INDICE

1) RESUMEN .....	3
2) INTRODUCCION .....	4
3) ANTECEDENTES .....	6
4) OBJETIVOS .....	8
5) MARCO TEORICO .....	9
5.1) Las Empresas Familiares .....	9
5.2) Cultura organizacional.....	12
5.3) Liderazgo .....	14
6) RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL .....	18
6.1) RESEÑA HISTÓRICA .....	18
6.2) MISIÓN .....	19
6.3) UBICACIÓN .....	20
6.4) SERVICIOS QUE BRINDA .....	21
6.5) ORGANIGRAMA.....	22
7) METODOLOGÍA.....	23
7.1) PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	23
7.2) CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	29
7.3) CONSIDERACIONES ETICAS .....	30
7.4) ANALISIS CUANTITATIVO DE DATOS RECOLECTADOS.....	31
7.5) ANALISIS CUALITATIVO DE DATOS RECOLECTADOS.....	36
8) MATRIZ F.O.D.A.: .....	40
9) FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA.....	41
10) PROPUESTA .....	46
11) DIAGRAMA DE GANTT .....	52
12) PRESUPUESTO.....	53
13) PRE- TEST – POST-TEST .....	54
14) BIBLIOGRAFIA .....	55
15) ANEXO .....	57



## 1) RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo desarrollar un proyecto de aplicación para la empresa “Enrique Berdini & Cia S.R.L”, con la finalidad de implementar un cambio en el tipo de liderazgo que actualmente gobierna la empresa. Se desarrollaron una serie de encuentros, que se dieron cita en el transcurso de tres meses con la junta directiva y miembros de la empresa familiar que trabajan en la empresa. El proyecto se dividió en cuatro módulos, el primero tiene el objetivo de sensibilizar a la EF sobre la importancia de la misma en el mercado local; el segundo módulo tiene como premisa definir la visión, misión y objetivos de la empresa; en el tercer módulo se desarrollan las actividades de identificación del tipo de liderazgo actual y modificaciones que se deben realizar para cambiar el tipo de liderazgo; y finalmente un cuarto módulo de cierre donde se trabajará en conjunto las medidas necesarias para poner en práctica lo tratado en los pasos anteriores. Por último se realiza una evaluación pre-test / post-test para determinar el impacto que tuvo el proyecto.

### ABSTRACT

The present work has as main objective to develop an application project for the company "Enrique Berdini & Cia S.R.L" in order to implement a change in the type of leadership that currently governs the company. A series of meetings were developed within three months between the board and members of the family enterprise working at it. The project was divided into four modules; The first aims to sensitize the EF on the importance of it in the local market; The second module is premised on defining the vision, mission and objectives of the company; In the third module activities identifying the type of current leadership and modifications that must be made to change the type of leadership are developed; and finally a closing fourth module where the necessary measures to implement will work together as discussed in the previous steps. Finally, a pre-test / post-test evaluation is performed to determine the impact of the project.



## 2) INTRODUCCION

*“Una organización es lo que tiene, los recursos de que dispone y como los emplea; el recurso esencial está constituido por los hombres, sus capacidades, cohesión e identificación, el desarrollo de una historia y una cultura comunes, y la adhesión a las mismas por parte de todos los integrantes. A medida que se logran estos objetivos, el “capital intangible” de la organización crece y con ello el “valor” de lo que produce o entrega a la sociedad.”*

*Horacio A. Irigoyen*

En el presente trabajo de seminario final de graduación de la carrera Licenciatura en Psicología con orientación en Psicología Organizacional de la Universidad Empresarial Siglo 21, se desarrolla un proyecto de aplicación profesional para la empresa Enrique Berdini & Cia. S.R.L de la localidad de Inrville, Provincia de Córdoba.

La empresa consultada, es una empresa familiar que se dedica a la compra y venta al por mayor y menor de cereales, oleaginosas, forrajeras y semillas, así como también a la venta de agroquímicos y fertilizantes, y asesora sobre su utilización. En la actualidad, la empresa cuenta con un directorio formado por 12 socios, 6 empleados en las oficinas principales y 14 empleados en el resto de la planta. Debido a la trama vincular de la empresa, al aumento de herederos y al inevitable aumento de personas con quien interactuar, es que surge la necesidad de intervenir en la misma, con el fin de mejorar su Cultura Organizacional, para facilitar su desarrollo futuro.

La intervención en la Cultura Organizacional de una empresa es muy importante, ya que como menciona Schein (1988), la cultura organizacional puede determinar el grado de efectividad de una empresa y los efectos de la misma son profundos y están esquematizados, suponen una demanda de calidad, e invitan a proyectar nuestras propias presunciones si los datos no parecen claros. En función del relevamiento institucional se detecta que a raíz de la partida del gerente general, queda la estructura acéfala y falta de líderes que han estado en la empresa desde sus comienzos siguiendo lineamientos de los fundadores; y por ende se ve peligrar la supervivencia y adaptación al medio por parte de la empresa.

Partiendo de esta premisa, el propósito de este proyecto es fomentar el liderazgo transformacional, que implicará un incremento de las capacidades de los integrantes de la empresa para resolver individual o grupalmente los diferentes problemas. Otra intención es,



promover que la junta directiva, junto con los mandos superiores y medios, reflexionen sobre la misión, visión y valores de la empresa, que será el comienzo de un proceso a largo plazo hacia la profesionalización de la misma.

Al final de esta presentación, se expone el proyecto de aplicación, pautando las actividades a desarrollar por parte de los directivos de la empresa en los diferentes encuentros y una posterior evaluación del impacto de su implementación.



### 3) ANTECEDENTES

Es de particular interés para este presente trabajo, la importancia que tiene las empresas familiares dentro de un contexto social determinado, y como su desarrollo o deterioro afecta a la sociedad donde está inserta.

Entre los aportes al tema mencionado se destaca principalmente la contribución que hace Eduardo Press, en su libro “Empresas de Familia” *Del conflicto a la eficiencia*, en donde de manera muy concreta informa que el 75% de las empresas nacionales, son empresas familiares, que generan entre el 40 y el 42% del PBI, que brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos. Por otro lado, el 70% de las firmas desaparece en cada generación, y esto último no es un dato menor. (Press, 2011, Pag. 22)

A su vez, en un trabajo doctoral realizado por Ascensión Barroso Martínez (2013) de la Universidad de Extremadura, España, se analizó la influencia de las Empresas Familiares a la hora de compartir y transferir conocimientos entre sus miembros y la gestión del conocimiento. La conclusión a la cual llegó fue que existe una relación positiva entre la transmisión del conocimiento y la orientación emprendedora, la cual también influye de manera positiva en el rendimiento de la empresa. La influencia de la familia es determinante y moderadora de esa relación. Extraído de Biblioteca de Universidad de Extremadura “la importancia de la Gestión del Conocimiento en el espíritu emprendedor de la Empresas Familiares”. (Barroso Martínez, 2013, pág. 294 a 302)

Por otro lado y de acuerdo con los resultados de un estudio realizado en empresas colombianas, por Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe (2010) Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud [versión electrónica] Revista Argentina de Clínica Psicológica XIX (2) 173-182, en donde correlacionaban el estilo de liderazgo con el clima organizacional, las empresas estudiadas presentaban riesgos psicosociales principalmente influidos por aspectos relacionados con el clima organizacional. En relación al liderazgo, se pudo constatar a través de la investigación realizada, dos estilos de liderazgo distintos, uno de ellos considerado deseable, mientras que el otro reunía las características de ser un estilo no deseable. Contrariamente a los que se esperaba, se determinó el posible efecto de las variables culturales sobre el liderazgo, y se instó a seguir estudiado con mayor detenimiento el tema.

En el artículo de Milena Felairán Abreu (2005) “Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar” [versión electrónica] Omnia, XI (3) 2-19 Universidad del Zulia,



se realiza una revisión crítico-teórica en torno a las características distintivas de la empresa familiar; cotejando conceptos y modelos significativos en relación a los denominados ciclos evolutivos de la organización en estudio.

Para finalizar las EF, su naturaleza, desarrollo y continuidad, se han convertido, en las dos últimas décadas, en tema de estudio de un buen número de profesionales; la importancia que ésta ha tomado podría explicarse por la configuración singular de este tipo de organización. La misma se caracteriza por la compleja integración de una tríada sistémica que funciona simultáneamente: familia, capital y negocio. Tales sistemas suelen responder a demandas, asignaciones y prestaciones independientes; sin embargo, en el caso de la empresa familiar se registra una superposición de estas esferas. Así pues, a diferencia de cualquier otra organización económica cuyo fin específico es la rentabilidad del capital bajo un determinado estatus jurídico de propiedad, en el sistema familia-empresa tal fin se mezcla con una carga valorativa y emocional inherente de la matriz familiar.



## 4) OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Fomentar el liderazgo Transformacional en la empresa Enrique Berdini & Cía. S.R.L. a través de talleres psicoeducativos.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Ejercitar la capacidad de comunicación eficaz en los mandos superiores y medios.

Promover que los mandos superiores y medios, adquieran conductas de apertura al cambio e innovación.

Promover en la junta directiva, la reflexión sobre la misión, visión y valores de la empresa.

Estimular en los líderes la capacidad de promover en sus empleados, la pertenencia a la empresa.





## 5) MARCO TEORICO

### 5.1) *Las Empresas Familiares*

La característica principal de las Empresas Familiares, es que una sola familia es propietaria, la administra o ejerce alguna forma de control sobre la misma. Se podría decir que la Empresa Familiar es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad. Si bien las fuentes para el análisis de este tema no son abundantes, los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible. *“Se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia”.* Goyzueta Rivera, Samuel (2013),” Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad” [versión electrónica], Perspectivas, XVI (31) 87-132. Es entonces que tenemos tres conceptos que definen claramente una EF: la familia, la propiedad y el negocio. (Press E. 2011).

Siguiendo los aportes, del autor antes mencionado, en su libro “Empresas de Familia”, de manera muy concreta informa que el 75% de las empresas nacionales, son empresas familiares, que generan entre el 40 y el 42% del PBI, que brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos. Por otro lado, el 70% de las firmas desaparece en cada generación, y esto último no es un dato menor. (Press, 2011, Pag. 22)

Por su parte, Santiago Dodero (2008), expresa que las empresas familiares llaman la atención por su volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad.

La principal característica que tienen las empresas familiares, y que ha sido el motivo de diversos artículos e investigaciones en este campo, es la superposición que se dan entre los sistemas familia y la empresa, que no suele ser fácil conciliar.

El ciclo de vida de las Empresas Familiares depende de una serie de medidas que incluyen aspectos familiares y propios de la empresa. Por este motivo, se detallan a continuación las etapas del ciclo de vida de las EF propuestas por Eduardo Press (2011, pag. 77 a 81):



**Etapa 1:** Los negocios de familia surgen a través de un proceso que pasa solo por la iniciativa de su fundador que emprende el negocio. Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que generalmente se inicia el emprendimiento para lograr ser independiente económicamente, pone el acento en el deseo y en el proyecto particular de dejar de vivir de un sueldo y ser él quien sea el que decide sobre su trabajo. Aquí el fundador cumple un papel fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una. El objetivo está puesto en sobrevivir y hacer diferencias en la caja de las que depende la seguridad económica de la familia, por lo que el fundador siente placer del éxito, pero también el temor por el fracaso.

**Etapa 2:** El fundador está convencido de que su proyecto es viable y que puede tener éxito. El tiempo que ha transcurrido desde su fundación, generalmente va desde los 5 años en adelante, pero todavía no ha cumplido 20 años de antigüedad. Para esta nueva etapa se ha ido incorporando personal a la empresa, y en ciertos casos suelen ser los hijos o cónyuges. La estructura de la organización ha comenzado a cambiar, debido a que está creciendo, se vuelve más amplia y compleja. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa. Es el tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas administrativas u operativas o eventualmente de Recursos Humanos. El objetivo de esta etapa es el de mantener la estabilidad lograda y continuar el desarrollo de la empresa familiar.

**Etapa 3:** Esta etapa está caracterizada por la madurez de la empresa y en algunos casos una posición privilegiada en el mercado. En muchos casos se ha invertido en crear otros negocios o en mejorar las instalaciones para brindar un mejor servicio. El fundador está pisando la edad de 55 años y sus hijos ya están grandes, y los aportes de estos a la empresa comienzan a marcar diferencias con los ideales del fundador. El aporte emprendedor de los hijos tiene el desafío de probar que lo nuevo puede funcionar, muchas veces es resistido por los miedos de cambiar las cosas que le dieron tan buenos resultados al fundador. Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo con la organización. El objetivo de esta etapa, suele ser la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.



**Etapas 4:** si todo lo expresado en las etapas anteriores se desarrolla sin inconvenientes, podrá hacerse presente una cuarta etapa. El fundador ha alcanzado la edad entre 60 y 80 años, y los hijos 40 años aproximadamente. A su vez, comienzan a interesarse por la empresa los nietos.

De la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona, a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la EF, y comienzan a aparecer cuestiones relacionadas con la transición de una generación a la otra, como quién va a ser el encargado de ocupar el lugar del fundador y eventualmente si se quiere continuar con el negocio familiar.

En las empresas familiares la estrategia está fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria, por tal motivo se debe estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través de las sucesivas generaciones. (Ward, John L. 1985)

Siguiendo los aportes de este autor y los resultados de sus investigaciones en relación a la mortalidad de las empresas familiares, el 60% de ellas no logra llegar a la tercera generación por dificultades y conflictos familiares. Si bien es cierto esta afirmación, es a mi entender, lo que le ha servido al viejo paradigma (padre funda, hijo disfruta, nieto funde) para justificar una cuestión, que no es simple causa y efecto; no necesariamente tiene que ser una empresa familiar para tener dificultades en la sucesión o continuidad del negocio. Muchas empresas no familiares, tienen similares índices de mortalidad.

Ahora bien, juzgar el desempeño de los miembros de la familia, elegir el sucesor que estará en la gerencia de la empresa, asignar funciones entre los miembros de la familia, establecer quienes pueden y quienes no pueden trabajar en la empresa y el nivel de remuneración de los mismo, son algunos de los motivos por los cuales se generan conflicto en las EF. Estos conflictos, podemos diferenciarlos de la estrategia de negocio, la propiedad de las acciones y discutir la reinversión de las ganancias. Los primeros tienen más que ver con la familia y la gestión de rrhh que los segundos. Y es ahí donde nuestra labor como agentes de cambio desde la psicología podemos intervenir.

Kenneth (1977) sostiene que la estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos. Pero en las empresas familiares el proceso parecería ser al revés, ya que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia.



Las EF que cuentan con un gobierno eficaz tienen una planificación estratégica y, además, planifican la sucesión con un enfoque estratégico, tanto empresarial como familiar. En un buen gobierno está la clave del éxito, (Dodero, 2008). En la EF, el gobierno corporativo puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa.

Siguiendo los aportes de este autor, los órganos de gobierno en la empresa familiar se dividen en dos categorías:

- Los que hacen al gobierno de la empresa, que llamaremos Asamblea Familiar, Directorio o Comité ejecutivo.
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa, que llamaremos “Consejo familiar.”

Los miembros de la familiar, que aspiren a cumplir un rol dentro de la organización, deberán poseer cualidades personales y profesionales que se adecuen al puesto solicitado. Cuando hablamos del directivo como estratega nos referimos a él como un descubridor de oportunidades con capacidad emprendedora. El directivo como ejecutivo es el que procura descubrir y aprovechar los talentos y energías de los integrantes de la organización, de manera que cada uno realice sus tareas con el mayor nivel de satisfacción posible. En cambio, el directivo como líder es el que se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia. De este modo, procura que la gente actúe por motivos trascendentes y así mejoran la unidad y el compromiso con la empresa. (Dodero, 2008)

En la empresa familiar Enrique Berdini & Cia S.R.L. el capital, la gestión y el gobierno están en manos de la familia, y ésta tiene el propósito de darle continuidad a la empresa en manos de la siguiente generación familiar, aunque no se han tomado las medidas necesarias para ello.

## *5.2) Cultura organizacional*

Como se menciona en los párrafos anteriores, las empresas familiares se diferencian de las demás empresas, entre otras características, por su cultura que es la que influye sobre su estrategia. Edgar Schein (1988, Pag. 25) da la siguiente definición: “La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de



una organización. Ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.”

La cultura empresarial, por ende, serán los comportamientos observados, las normas de interrelación y los valores compartidos.

Este autor, propone analizar tres niveles en particular:

**1° Nivel: De las Producciones:** Este nivel corresponde a lo que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno. Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. La tecnología el lenguaje, la estratificación e incluso la vestimenta..

**2° Nivel: Valores:** Afirma que el segundo nivel de la cultura son los valores adoptados. Anteriormente se vio que un valor era algo que valía la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos. Los valores adoptados son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos.

**3° Nivel: Presunciones Subyacentes Básicas:** Cuando se practica reiteradamente una acción, y ésta da buenos resultados, a la larga queda como la única opción válida a seguir. Son aquellas ideas implícitas que toman por sentado los miembros de la organización. El autor las identifica como “teorías en uso”, esto es, las presunciones tácitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

Es por ello, que el objetivo principal de la cultura organizacional es resolver los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea.

Dado que la cultura es un proceso dinámico, la mejor manera de entenderla es la de acercarse a la teoría de los grupos y el liderazgo, teniendo en cuenta la manera en que esa teoría ha tratado la formación de nuevas empresas.

Cabe aclarar que todo grupo o empresa, debe desarrollar un concepto compartido sobre su problemática de supervivencia vital, del que prácticamente se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o razón de ser. En casi todas las empresas, esta definición compartida gira en torno a la cuestión de la supervivencia económica y el crecimiento que, a su vez, supone la entrega de un producto o servicio necesarios a los clientes.

Toda organización, debe definir y cumplir su misión central o de lo contrario no sobrevivirá. La misión correspondiente implica además un sentido más profundo sobre el cómo sobrevivir en un entorno determinado, donde la respuesta a ésta pregunta define más



discretamente lo que el grupo en última instancia considera su identidad. (Schein 1988). Cada empresa en función de su propia realidad deberá diseñar su propia estructura. (Echeverría R. 2000)

Según Covey ese enunciado de la misión se convierte en la constitución de la familia, su norma, el criterio para la evaluación y la toma de decisiones. Le otorga continuidad y unidad, así como dirección. (1989).

### 5.3) Liderazgo

La cultura organizacional, es una idea que decanta del planteamiento de la estrategia y los valores de la empresa. Quienes son los encargados definir estos conceptos que guían a la empresa, son sus líderes; fundadores, gerentes y directivos que forman o formaron parte de la historia de la misma.

Por lo tanto, antes que nada deberemos responder a esta cuestión: ¿Qué vamos a entender por liderazgo?

Entenderemos el liderazgo como aquellos procesos por medio del cual quienes lo llevan a cabo aseguran que la organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esta visión, y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios. (Kotter, 1996)

En consonancia con lo que expresa Rafael Echeverría sobre la noción de Coaching cuando manifiesta en su libro *La Empresa Emergente* que tanto la capacidad de acción como la de aprendizaje son discontinuas, esto implica que no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas, sino que es el coach quien tiene las competencias y herramientas que le permite conducir a las personas para que lleven a cabo las acciones que lo hagan superar los obstáculos y alcanzar los estándares de desempeño deseados.

El autor manifiesta además que los directivos de las empresas del futuro requerirán “*disponer de las competencias de un Coach, tal como lo señalo Hammer*”. Tendrán que ser capaces de “*identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos.*” Estos nuevos líderes deberán tener una mirada sistémica de los formatos que podrán asumir cada empresa en particular (Echeverría 2000).

Por otro lado, existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada empresa o área de trabajo. Por ejemplo, las empresas que son más efectivas son aquellas



que tienen una misión y objetivos claramente definidos. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una organización, los directivos tienen una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la unidad laboral.

Los líderes deben apreciar y enunciar una visión común sobre el futuro. Al igual que un espectáculo artístico, el liderazgo es una colección de prácticas y conductas, no una posición.

Nadie logra que se realicen cosas extraordinarias a menos que todos tengan la voluntad para hacerlo. La excelencia surge desde adentro; no puede imponerse de afuera. Por esto Kouzes y Posner definen al liderazgo como “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”. (Kouzes James M. y Posner Barry Z., 2008). Las personas que se encuentran ocupando posiciones de poder dentro de una empresa u organización pueden ejercer su poder para ordenar que otras personas a que hagan algo, pero los líderes son los que movilizan a desear actuar a través de sus propios actos.

Diferenciamos los principales componentes del liderazgo transformacional según Bass de los que hacen referencia al liderazgo transaccional. Por un lado los primeros, que son: la influencia idealizada (eligen hacer aquello que consideran correcto más que lo que debe hacerse, motivación inspiracional (retan a los empleados a realizar su trabajo lo mejor que puedan y los convencen de que pueden hacerlo aún mejor, aumentando así la autoeficacia de los empleados), estimulación intelectual (influyen en los empleados para que piensen por sí mismos, y sean más creativos e innovadores en buscar soluciones a los problemas) y la consideración individualizada (tratan a cada empleado de forma individualizada, cuidando por su desarrollo de carrera, escuchándole y demostrándole empatía y confianza) (Bass, 1998). Y en contra posición tenemos el liderazgo transaccional que “está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013). El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Varela, 2010).

Es importante referir que existen dos subdimensiones en este estilo de liderazgo: a) Recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos. b) Administración por excepción, se da cuando el líder interviene, únicamente, para hacer





correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas. (Lupano y Castro, 2008; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Rozo y Abaunza, 2010).

Contreras y Barbosa (2013) afirman que este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados” Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, JM. (2015). Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional [*versión electrónica*] *ReiDoCrea*, (4) 24-27.

Es por todo ello que consideraremos que existe liderazgo transformacional cuando se observen las conductas relativas a la adaptabilidad al cambio, visión, creatividad, preocupación por las necesidades de los colaboradores, críticas al status quo y comunicación eficaz. El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos, esto lo logra facilitando los recursos a cada empleado y miembros de la empresa, para que obtengan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el porqué y el para qué de las acciones sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo. Es capaz de conducir a una organización hacia una mejor calidad, es un visionario, porque es capaz de proporcionar la visión de futuro que ilusionan a sus miembros a trabajar en esa dirección y a crecer personalmente Manifestando que tiene expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza en ellos mismos.

Este líder también favorece que sus colaboradores puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de todos.

Entenderemos el liderazgo transformacional como aquel estilo de dirigir en que el líder amplia y eleva los intereses de sus empleados, y además estos líderes generan la conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo los propios intereses a los intereses del colectivo (Bass, 1998).

Estos líderes tienen una clara visión colectiva sobre el trabajo y la organización y son capaces de comunicarla a los empleados. Actúan como modelos a imitar por parte de los empleados, inspiran confianza y seguridad, y estimulan la innovación y creatividad de los empleados, cumpliendo una clara misión motivacional de la conducta del grupo de trabajo.

Este tipo de liderazgo es el que más claramente está relacionado con el desarrollo de los Recursos Humanos ya que es una forma constructiva de dirigir personas dentro de las





organizaciones. Asimismo, el liderazgo transformacional tiene el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados (Turner, Barling y Zacharatos, 2003).



## 6) RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL

### 6.1) RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa Enrique Berdini & Cía. se fundó en la localidad de Inrville en el año 1962 por la iniciativa de las familias Berdini y Gullini.

La idea surgió a partir de la convicción de comercializar directamente sus propias producciones de cereales, oleaginosas y forrajeras. En aquel entonces, los pioneros entendían que sin la intervención de ningún intermediario les brindaría la posibilidad de crecer y expandirse en el mercado. Es por ello, que junto a la adquisición de un crédito y capital propio, construyeron su primera planta de silos de mil toneladas de capacidad. A partir de este momento comenzó un largo recorrido signado por el crecimiento tanto en capital como en confianza y reconocimiento por parte de los productores locales y el mercado nacional.

El nombre de la empresa tiene su origen en quien fue el primer Socio Gerente Don Enrique Berdini ya que fue él quien tuvo la visión de comercializar y captar acopio de productores de la zona.

Actualmente la empresa se encuentra incursionando con la venta de agroquímicos y el servicio de transporte de toda la materia prima hacia el puerto de Rosario.

Hoy en día la empresa llegó a expandirse hasta contar con tres plantas de silos de 28 mil toneladas en total gracias al esfuerzo y la tenacidad de cada uno de los integrantes.



## 6.2) MISIÓN

- Captar el acopio de la producción de los productores de la zona.
- Ofrecer la mejor calidad en atención al cliente
- Brindar asesoramiento sobre insumos y agroquímicos
- Brindar un servicio transporte de carga a nuestros clientes en tiempo y forma, para así diferenciarnos de los demás.

## VISIÓN

Aspiramos ser el principal productor y distribuidor de cereales, oleaginosas, forrajeras, agroquímicos y logística en transporte, orgullo de nuestra zona y reconocidos por nuestra confianza y eficiencia.

## CULTURA

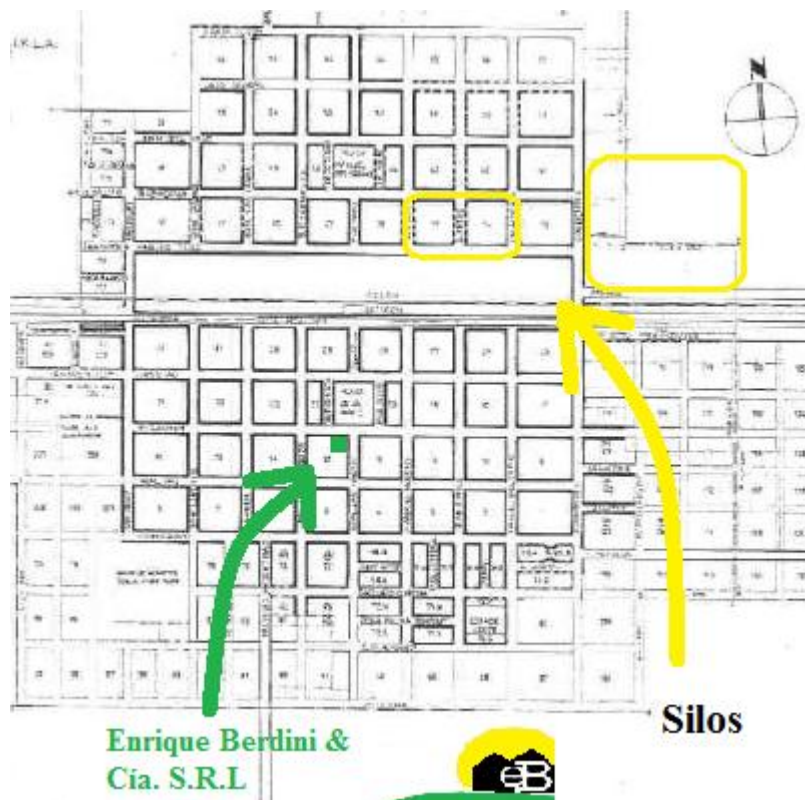
Nos caracterizamos por ser una empresa familiar que conserva los valores de nuestros fundadores, con el fin de lograr que nuestros clientes se sientan contenidos por nuestro cálido ambiente de honestidad y compromiso.

Nuestro principio fundamental es transmitir confianza y el valor del compromiso asumido a quienes son parte de esta gran familia, para que esto impacte positivamente en nuestro desempeño y así satisfacer ampliamente a nuestros clientes.

PRODUCCION PROPIA

### 6.3) UBICACIÓN

Calle: H. Irigoyen 398 - [Inrville - Córdoba, Argentina](#), [Córdoba, Argentina](#)





#### 6.4) SERVICIOS QUE BRINDA

El principal servicio es la compra y venta al por mayor y menor de cereales, oleaginosas, forrajeras y semillas.

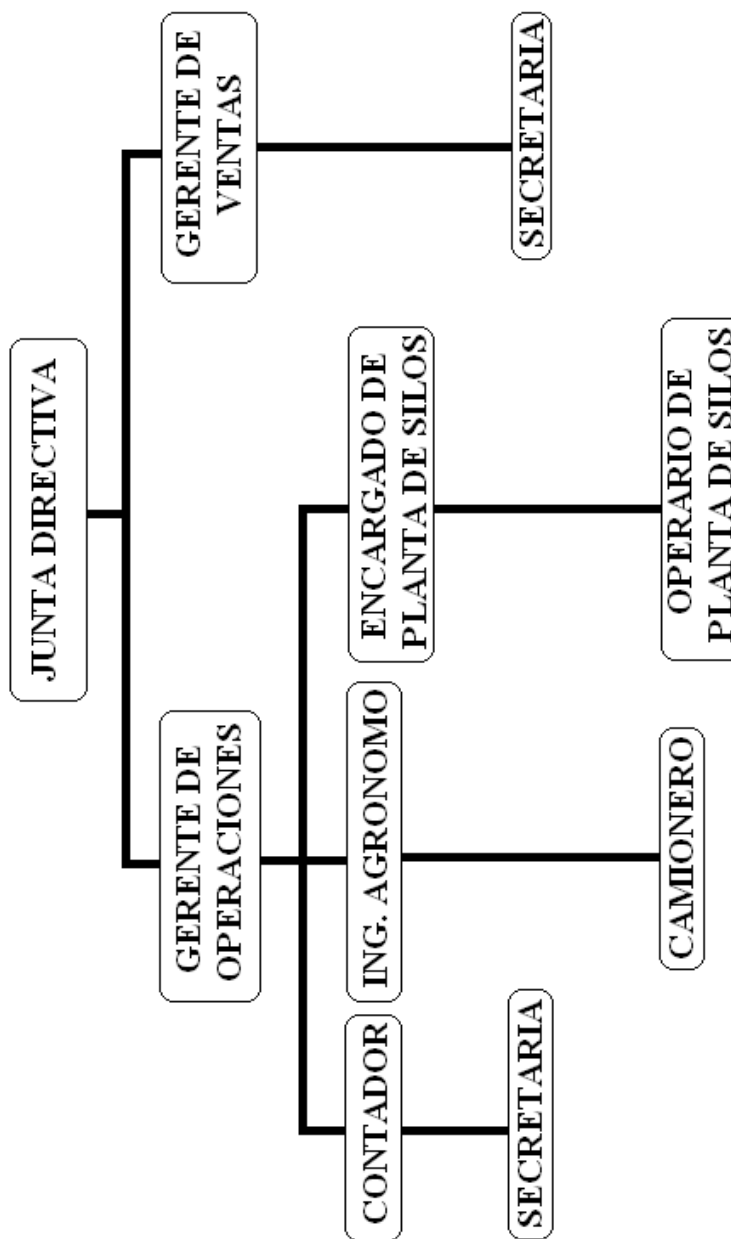
Otro de los servicios que brinda, es la venta al por mayor y menor en comisión o consignación de: Cereales, Oleaginosas y Forrajeras.

También vende Agroquímicos, fertilizantes y asesora sobre su utilización.

Otro de los servicios que ofrece es el Transporte de cereales desde el área de producción, hacia los lugares de acopio y también hacia los puertos.



### 6.5) ORGANIGRAMA



PRODUCCION PROPIA



## 7) METODOLOGÍA

### 7.1) PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El relevamiento de datos es un proceso que consiste en la obtención de los mismos, referidos a un aspecto en particular que se desea evaluar, esto se logra a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección.

Para abordar a la organización Enrique Berdini y Cia. S.R.L. se acordaron entrevistas con tres Informantes Claves como así también con operarios dentro de la organización y se aplicaron las siguientes técnicas:

- ENTREVISTA
- OBSERVACION SISTEMATICA
- CUESTIONARIO

Los tres instrumentos de recolección de datos se desarrollaron y planificaron, siguiendo las 6 dimensiones de Aldo Schlemenson, para lograr de esta manera obtener un análisis global de toda la organización. Para este autor, la “organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación” (Aldo Schlemenson, 1993).

A los fines de realizar el diagnóstico de la empresa Enrique Berdini & Cia., el análisis organizacional se llevara a cabo a través de las dimensiones propuestas por Aldo Schlemenson (1993) las cuales son: **el proyecto** en que se sustenta la organización: que refiere a la idea fundante de lo que puede ser creado, objeto o servicio que satisfará las necesidades de otros, el cual debe ser fiel coherente, explícito y compartido; **la tarea y la tecnología**: la tarea determina las formas de relación entre los trabajadores, la supervisión y a su vez la contribución de ésta en relación al proyecto. La tecnología alude a los equipos y recursos materiales pero también incluye los conocimientos necesarios para realizarlo; **la estructura organizativa**: refiere al sistema interrelacionado de roles sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades, que se distinguen cuatro tipos, formal u oficial, la



estructura presunta, la existente y la requerida; **la integración psicosocial**: incluye las relaciones interpersonales tanto a nivel horizontal, que refiere a las relaciones entre pares, como a nivel vertical, que refiere a las relaciones entre superiores y subordinados; **el sistema político**: alude a como se distribuye el poder; **las condiciones de trabajo**: hacen referencia a la satisfacción y realización de los integrantes de una organización y se focaliza en el tratamiento justo y equitativo (salario, realización personal). Prestando especial importancia a las necesidades del yo (potencial creativo) y a las condiciones del ambiente de trabajo; **y el contexto**: la organización depende del contexto con el cual mantiene una relación de intercambio, ya sea con otras empresas o la cultura donde está inserta, que afecta a su propia dinámica interna.

Por otro lado, para el análisis también se tomara el aporte de Schein E. (1988) quien propone una entrevista clínica como método global que implica una serie de exploraciones conjuntas entre el consultor y diversos informantes internos. El enfoque clínico recomendado por Schein se centra en la búsqueda de esos informantes internos, que deberán conocer esta cultura organizacional desde dentro por haber vivido en la organización y que deberán estar motivados para obtener ayuda o claridad respecto a los factores culturales de su organización.

### **Informantes**

La entrevista fue realizada al Gerente Saliente de la institución y a dos de los empleados más representativos de mando medio.

Los cuestionarios fueron tomados a todos los operarios de la planta permanente, en el área de los Silos, los cuales son 4.

La observación se realizó en las oficinas centrales de la empresa y en la plana de silos.

### **Instrumentos**

#### **Entrevistas Semi-estructuradas**

Según Rut Vieytes (2004), la entrevista Semi Estructurada es aquella que contiene ítems previamente definidos y sirve que de guía permitiendo al entrevistador indagar con mayor profundidad cuando lo crea conveniente para conseguir información específica. Se implementa esta modalidad, cuando se necesita obtener información de cierta profundidad, en un número considerable de entrevistados y contar luego con un patrón común para comparar los resultados. En nuestra intervención Organizacional, la Entrevista semi-estructurada consiste en una conversación semi dirigida con un miembro clave de la organización. El objetivo de dichas entrevistas es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de dichos temas. Habitualmente, una primera aproximación para





un fin propuesto se produce mediante entrevistas a personas representativas de la empresa, y en base a la información relevada obtener una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional y orientar las etapas posteriores, motivo por el cual se realizó la primer entrevista con la persona a cargo y uno de los dueños de mayor antigüedad dentro de la empresa, como así también a dos integrantes más que lo secundaban en antigüedad y jerarquía.

La entrevista debe reunir ciertas condiciones para lograr los objetivos planeados, como ser: desarrollarse en un ambiente apropiado, preferentemente en el lugar de trabajo del entrevistado; actitud de cordialidad y exento de amenazas y juicios por parte del entrevistador, para que el entrevistado sienta que puede exponer su puntos de vista sin peligro; que el entrevistador demuestre interés por las opiniones del entrevistado, sin evaluarlo positiva o negativamente; se le deben manifestar los motivos de la entrevista; debe ser dirigida en un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado.

Estos serán los ejes que guiaran la entrevista:

#### SOBRE EL PROYECTO

- a) Antigüedad en el trabajo
- b) Rol que cumple en la empresa
- c) Conocimiento sobre cómo surgió la idea de iniciar la empresa y sus objetivos
- d) Quiénes participaron y de qué forma
- e) Proyecto inicial se ha conservado o se ha ido modificando
- f) Situación actual de la organización.(Introducción Crecimiento Madurez Declinación)
- g) Características positivas que lo fortalecen a la Empresa para competir.
- h) Características que debilitan a la Empresa al momento de enfrentarse a la competencia.
- i) Expectativas de las distintas generaciones de la familia en relación a la EF.
- j) Imagen pública que busca proyectar la empresa. Misión Visión Valores
- k) Futuro de la Empresa Familiar

#### SOBRE LA TAREA Y TECNOLOGÍA

- a) Tareas que se realizan en la empresa
- b) Distribución de las tareas
- c) Descripción de las tareas que realiza en su puesto, y la frecuencia con la que la realiza
- d) Con cuántos puestos cuenta la empresa y quiénes componen cada área.
- e) Estado de las herramientas con los que cuenta cada puesto.
- f) Normas de Higiene y Seguridad



### SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Remuneraciones
- b) Posibilidad de crecimiento laboral de los empleados
- c) Posibilidad de participación en la toma de decisiones
- d) Estado de la Infraestructura
- e) Evaluaciones de Desempeño
- f) Reconocimiento a los empleados
- g) Tipo de relaciones dentro de la EF.
- h) Creencias particulares de donde se encuentra el foco de la tormenta.

### SOBRE FACTOR PSICOSOCIAL

- a) Estado de las relaciones laborales en general.
- b) Relación directivo-personal.
- c) Relación personal-personal.
- d) Existencia de Conflictos.
- e) Cómo llegaron a esta situación.
- f) Cómo cree que lo ve cada uno de los demás compañeros de trabajo.
- g) Cómo ve a cada uno de los otros.

### SOBRE ESTRUCTURA

- a) Organización jerárquica de la empresa.
- b) Organización Informal de la empresa.
- c) Grado de compromiso de los RRHH con la EF.
- d) Desempeño de los Gerentes.
- e) Temas de discusión en las reuniones de directorio.

### SOBRE CONTEXTO

- a) Principales consumidores.
- b) Grado de satisfacción de los clientes.
- c) Que empresas son su competencia directa.
- d) Grado de innovación en relación a las empresas competidoras.
- e) Oportunidades que se le presentan a la empresa
- f) Amenazas que enfrenta la empresa.



### **Observación Sistemática**

El diagnóstico de las organizaciones se trata de un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar. De esta manera, quien observa hace uso de sus esquemas de distinción, que le permiten destacar detalles específicos con respecto a un trasfondo particular.

Las observaciones se realizaron en las instalaciones de la empresa de manera sistemática siguiendo los lineamientos de la autora Rut Rieytes (2004), quien afirma que la Observación Sistemática, tiene su ventaja sobre las demás observaciones, ya que permite que la investigación sea científica y objetiva, siempre y cuando se establezca de antemano un criterio documentado de que es lo que se va a observar, pues de este modo puede garantizarse la reproductividad de la observación. Dicho instrumento se utilizó siguiendo las 6 dimensiones de Schlemenson: proyecto, tarea y tecnología, condiciones de trabajo, factor psicosocial, contexto y estructura, para lograr de esta manera obtener un análisis global de toda la organización con el fin de conocer:

- Las instalaciones, el mobiliario.
- Las distintas áreas de la empresa.
- El desenvolvimiento del personal
- Funcionamiento general

(Ver Modelo en el Anexo)

### **Cuestionarios**

Según Sampieri (1997), los cuestionarios son los instrumentos de recolección de datos más utilizados, ya que nos brindan la posibilidad hacer preguntas cerradas (elegir una o más opciones, o aquellas en las que el participante tiene que jerarquizar entre diferentes respuestas), y por otro lado, preguntas abiertas donde el participante tiene que hacer un mínimo desarrollo de la respuesta, y estas nos son particularmente útil cuando no tenemos información sobre las mismas. Este instrumento además, fue elegido por su facilidad de administración ya que el mismo fue auto-administrado; se les entrego a los operarios de la empresa y ellos fueron marcando las respuestas sin interactuar con los compañeros. (Hernandez Sampieri y Col. 1997).

En el presente trabajo se aplicara un cuestionario para el cual se utilizó una escala de Likert de uno a cinco. Las preguntas se agrupan en dimensiones que se describen a continuación:

(Ver Modelos en el Anexo)



1. Proyecto: sondeo si los empleados conocían las políticas, estrategias a futuro y normas de la empresa. (Preg. 6)
2. Condiciones laborales y remuneración: se consideró las condiciones de las instalaciones dónde realizan las tareas como así también si poseen las herramientas y las medidas de seguridad necesarias. Por otro lado y en relación a lo mismo se evaluó la conformidad del salario percibido en relación a la tarea. (Preg. 7, 16, 17, 18, 19, 20)
3. Tarea y Tecnología: se consideró la información que poseen los empleados con respecto a las tareas y objetivos de su puesto, como así también la percepción por parte de los mismos sobre su propio desempeño y el de la empresa. (Preg. 8, 9, 10, 11, 13)
4. Estructura: Se buscó referencias al estilo de liderazgo que prevalece y a la visión que se tiene sobre el trabajo en equipo. Se evaluó también el reconocimiento que siente el empleado por parte de los superiores. (Preg. 12, 14, 15, 26)
5. Interacción Psicosocial: se investigó sobre cómo se siente el empleado en la organización, en relación a su puesto de trabajo, con sus pares y con sus superiores. (Preg. 21, 22, 23, 24, 25)
6. Contexto: se tuvo en cuenta si el operario tenía relación con gente externa a la empresa, no se hizo hincapié es este aspecto. (Preg. 27)



## 7.2) CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

### **Informantes claves**

Para realizar las entrevistas semi-estructuradas se eligió a tres informantes claves, uno de los cuales es el gerente de la empresa y uno de los dueños de mayor antigüedad dentro de la misma, como así también a dos integrantes más que lo secundaban en antigüedad y jerarquía. Razón suficiente, para creer que son las personas más idóneas para brindar información pertinente a nuestra la investigación ya que han visto la empresa crecer e ir evolucionando con el tiempo y adaptándose a los cambios del mercado.

### **Operarios**

Se eligió a los operarios ya que forman parte de la estructura más básica de la empresa y son los encargados de llevar a cabo las tareas que les son asignadas por parte de los mandos medios y gerenciales. Son además, los que desde su posición de operarios “no miembros” de la Familia Empresaria, pueden responder a los cuestionarios sin la presión, la carga emotiva y de subjetividad que tanto caracteriza a las Empresas Familiares.



### 7.3) CONSIDERACIONES ETICAS

Para las entrevistas semi-estructuradas se tomaron los recaudos éticos, de informar previamente la finalidad del trabajo, aclarando que la información que iban a brindar iba ser confidencial y de uso puramente con fines académicos. Ver anexo

Del mismo modo, los cuestionarios contaban con un encabezado que aclaraba al participante, que la información que estaba por brindar iba a ser anónima y con fines académicos. (Ver anexo)



## 7.4) ANALISIS CUANTITATIVO DE DATOS RECOLECTADOS

### SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS

#### **1 DIMENSIÓN: SOBRE EL PROYECTO:**

Esta dimensión exploró si los informantes claves conocían las políticas, estrategias a futuro y normas de la empresa. Las variables a), b), c), d), e) y f) que miden el conocimiento de la historia de cómo se formó la empresa, cual eran sus objetivos generales y sobre el rol particular de cada uno y de la empresa en la actualidad esta expresado claramente y es compartida por todos los miembros de esta muestra. Sin embargo no está explicitada en ningún documento y en ningún formato ya sea papel o digital.

Las variables g) y h) que evalúa el conocimiento sobre las fortalezas y debilidades que posee la empresa se observa que los integrantes de la muestra coinciden en que la larga trayectoria y la confianza que inspira una empresa familiar y del pueblo es su mayor bien y en contra posición, la mayor debilidad es la falta de inversión y consecuente pérdida de competitividad frente a otras empresas del mercado.

Las variables i), j), k) la muestra seleccionada coincide en que las expectativas a futuro depende de las generaciones futuras, pero no se han tomado medidas al respecto a la delegación de las responsabilidades, ni una explicitación de misión, visión y valores que marquen el rumbo de este porvenir.

#### **2 DIMENSIÓN: SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES Y REMUNERACIÓN:**

Las variables a) y b) los entrevistado coinciden en que las remuneraciones están bien y acordes a las tareas que desarrollan. Pero no especifican cuales son ellas. Se lee entre líneas que al ser una Empresa Familiar, hay una tendencia que todos hagan todo. Descarta la posibilidad de crecimiento laboral y se atribuye a una cuestión hereditaria; es decir, van ocupando puestos y responsabilidades a la medida que van recibiendo acciones de la generación que se va. En cuanto a la variable c), la posibilidad de participación en la toma de decisiones, está determinado por el mismo motivo que en los indicadores anteriores. Las generaciones más grandes son las que guían el curso de la empresa a su criterio.

La variable d) que consulta sobre el estado de la Infraestructura de la empresa, el total de la muestra coincide en que podría mejorarse, es una planta antigua y que se ve remendando a medida que se descompone alguna maquinaria o mobiliario.



Las variables que indagan sobre la evaluación de desempeño y el reconocimiento los empleados, e) y f) respectivamente, fueron contestadas negativamente por la totalidad de la muestra entrevistada. Al no contar con un instrumento de diseño de puesto, ni tener las tareas bien definidas, se hace imposible la tarea de evaluar el desempeño individual y grupal, salvo las apreciaciones y reconocimientos informales a cargo de la gerencia, que por otro lado, lo hace de manera arbitraria.

La variable g), mide el tipo de relaciones dentro de la Empresa y fue contestada por la totalidad de la muestra positivamente.

### **3 DIMENSIÓN: SOBRE LA TAREA Y TECNOLOGÍA:**

Con respecto a la variable a) toda la muestra respondió satisfactoriamente, dando a conocer las tareas que se realizan en la empresa. No obstante las variables b), c), d) e) y f) resultaron evidentemente negativas en su totalidad, no pudiendo distinguirse una distribución de las tareas y descripción de las tareas que realiza cada puesto. Los puestos con que cuenta la empresa y quiénes lo componen fueron expresados “a ojo de buen cubero” (sino palabras textuales del entrevistado).

### **4 DIMENSIÓN: SOBRE LA ESTRUCTURA:**

En esta dimensión se buscó referencias a la organización jerárquica de la empresa, donde las variables a) y b) fueron respondidas negativamente por parte de la totalidad de la muestra entrevistada. Esto es, la empresa posee una estructuración informal producto del acomodamiento de roles y tareas decididas a criterio de la junta directiva y el simple paso del tiempo.

En cuanto al grado de compromiso en relación a la variable c), este ítem también resulto insatisfactorio, debido a la ausencia de planificación estratégica en RRHH.

La variable d), se refiere a como es el desempeño de los Gerentes; durante las entrevistas se rescata el aporte de la más joven de la muestra, ya que al haber cursado estudios universitarios y poseer el título de contadora pública, tiene las herramientas para hacer una crítica en este sentido, para ella la gerencia desempeña bien sus tareas a pesar de no poseer educación formal o de apoyo profesional externo. El resto de la muestra coincide en que cumple bien su tarea.

### **5 DIMENSIÓN: SOBRE LA INTERACCIÓN PSICOSOCIAL:**

Esta dimensión hace referencia al estado de las relaciones de trabajo, entre todos los integrantes de la empresa. Los resultados de la muestra seleccionada, en relación a las variables a), b), c) y d) son positivos, ya que todos coinciden en que existe un ambiente de armonía y esto se pudo corroborar durante las entrevistas en el cual manifestaban que tratan de apoyarse en todo momento.

### **6 DIMENSIÓN: SOBRE EL CONTEXTO:**





Por último, esta dimensión mide el conocimiento que tienen los mandos gerenciales y medios sobre las amenazas y las oportunidades que se le presentan a la empresa como así también las medidas de innovación para enfrentar las competencias del mercado. Las respuestas por parte de los entrevistados en relación al ítem c) fueron claras y concretas, identificando las empresas nacionales e internacionales asentadas en la zona, y que representan una amenaza externa al futuro de la empresa. El ítem e), procuro averiguar sobre las oportunidades que se le presentan a la empresa y el mismo fue respondido con cautela por la totalidad de la muestra, propio de una gerencia expectante a los resultados de la cosecha y con aparente incertidumbre sobre el rumbo de la empresa.

### **SINTESIS DE LA OBSERVACION SISTEMATICA**

#### **1 DIMENSIÓN: SOBRE EL PROYECTO**

Respecto la misión, visión, políticas y valores de la empresa, no se observa explicitados en ninguna cartelera, ni folleto, tampoco posee un sitio virtual donde se dé a conocer estos datos de la empresa.

#### **2 DIMENSIÓN: SOBRE LA TAREA Y TECNOLOGIA**

En las oficinas centrales, que están ubicadas en frente de la plaza principal del pueblo, se observa que el edificio es una galpón, que está dividido en tres áreas por divisiones de durloc; en un primer lugar nos encontramos con un espacio abierto donde en un ambiente amplio de 8 x7 metros se encuentran dos escritorios que hacen las veces de recepción, en un ambiente continuo se visualizan bidones de inoculantes y fertilizantes junto a una chata y hacia el final del recinto están 4 oficinas, intercomunicadas entre si y comunicadas también con una puerta y ventana hacia el salón principal.

En este salón, a casi dos metros de la puerta principal, se ubica una amplia barra, que hace de recibidor para las secretarias; ellas cuentan con un escritorio y una computadora con programas ideados para dejar organizar las cuentas de los clientes, teléfonos con salida externa para recibir llamadas de consultas, como para informar a los mismos sobre algún posible pregunta, etc., también utilizan el teléfono para comunicar algún inconveniente que se les presente y solas no puedan resolver o no posean autoridad suficiente para decidir. Otra tarea que realizan las secretarias es la atención y pago a proveedores, como así también asesoramiento a clientes.



Tanto las herramientas de trabajo como el mobiliario y el edificio, hacen ver la falta de inversión, el deterioro de la infraestructura maquinaria obsoleta y en desuso y tecnología no acorde a las grandes empresas multinacionales que son competencia directa de mercado.

### **3 DIMENSIÓN: SOBRE LA ESTRUCTURA**

La estructura es bastante complicada de describir, hay un directorio conformado por los socios accionistas, que son en unos casos fundadores, o hijos de los mismos y en algunos casos nietos; algunos de ellos, trabajan en algún puesto gerencia o administrativo. Luego la empresa consta de un socio gerente general y un gerente de ventas, que en conjunto tendrían la dirección de la empresa, un contador, un Ing Agrónomo, que no es familiar sino que es contratado externamente por la empresa; a la par del mismo estaría el encargado de la planta de silos; en un tercer escalafón encontraríamos a las secretarias y operarios de los silos. **Ver Organigrama**

### **4 DIMENSIÓN: SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

El ambiente es muy tranquilo y bastante silencioso, en la sede central, la empresa cuenta con aire acondicionado central y sistemas de calefacción para ser utilizados según sea necesario.

La iluminación en la entrada es excelente, ya que las paredes son vidriadas por lo que entra luz natural; en las oficinas privadas la luz es artificial pero adecuada para la tarea que se realiza.

En la planta de silos, el sector de balanza y clasificación de granos cuenta con iluminación natural, calefacción y aire centralizado. Por otro lado, el área de los silos propiamente dicha, el lugar de carga y descarga de camiones, no tiene luz artificial, la escasa luz es la que deja asar pequeñas ventilas en la cima del galpón y la abertura del portón, no tiene ventilación, los operarios no cuentan con las herramientas básicas de seguridad acústica, ocular y no cuentan con un uniforme de protección.

### **5 DIMENSIÓN: SOBRE INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL**

Pudimos percibir entre quienes trabajan en la empresa un ambiente relajado y cordial, pero con ciertas tensiones entre integrantes de la segunda generación.

Se pueden detectar subgrupos que parecen compartir una amistad más profunda entre los operarios de los silos. También se detectó en la sede central la confianza que genera los vínculos familiares y el trato informal producto del mismo lazo.

### **6 DIMENSIÓN: CONTEXTO**

La empresa se encuentra frente a la plaza principal del pueblo, razón por la cual hay un tránsito de personas diario ya sea por cuestiones laborales o domésticas y familiares. En otro aspecto, la empresa es muy importante no solo para las familias y herederos de Berdini, sino para todo el pueblo de Inriville, ya que los pequeños productores del pueblo y la zona, tiene



compromisos desde hace años con la empresa y priorizan estos, contra las ofertas de las empresas competidoras de la zona, como lo son Cargill de EEUU, Cooperativa Gral paz de Marcos Juárez, entre otras.

## **SINTESIS DE LOS CUESTIONARIOS**

### **1 DIMENSIÓN: SOBRE EL PROYECTO**

En los cuestionarios pueden verse fuertes coincidencias en relación al desconocimiento de los objetivos de la empresa, el total de la muestra relevada, no conoce los objetivos de la empresa.

### **2 DIMENSIÓN: SOBRE LA TAREA Y TECNOLOGIA**

Por otro lado la mayoría de los encuestados considera que el trabajo no está bien organizado, aunque otro grupo menor considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas. Casi el total de la muestra coincidió en que las tareas están mal repartidas entre los operarios y menciono que falta información con respecto a su desempeño.

### **3 DIMENSIÓN: CONTEXTO**

No se recabaron datos.

### **4 DIMENSIÓN: SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

En esta dimensión la mayoría de la muestra mostró conformidad en relación a las condiciones de las instalaciones dónde realizan las tareas como así también con las herramientas y las medidas de seguridad necesarias. Por otro lado y en relación a lo mismo se evaluó la conformidad del salario percibido en relación a la tarea y la gran mayoría dijo que “en gran parte si” y el resto “si” .

### **5 DIMENSIÓN: SOBRE INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL**

Por otro lado, los encuestados, informan que la organización planifica eventos incluyéndolos a todos más de dos veces al año, además se ven buenas relaciones de compañerismo, excelente clima laboral, buena comunicación y camaradería, esto fue corroborado por el total de los operarios relevados

### **6 DIMENSIÓN: SOBRE LA ESTRUCTURA**

En los ítems que miden esta dimensión, los encuestados manifestaron al estilo de liderazgo que prevalece y a la visión que se tiene sobre el trabajo en equipo. Particularmente llama la atención el ítem 12, donde casi la totalidad de la muestra manifestó que no recibe reconocimiento parte de los superiores sobre el desempeño en sus puestos de trabajo.

(Ver gráficos en el anexo)



## 7.5) ANALISIS CUALITATIVO DE DATOS RECOLECTADOS

### ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

#### ENTREVISTA 1 (INFORMANTE CLAVE - CONTADOR)

El entrevistado 1, brindo información precisa sobre la fundación, tareas y desarrollo de la empresa. Su calidad de contador de la misma, le permitió tener las herramientas para hacer un diagnóstico de la misma de manera acabada en relación a la parte financiera, teniendo la posibilidad de hacer autocrítica en relación a la manera de gestionar la toma de decisiones en la empresa y la falta de compromiso de las nuevas generación que se van a hacer cargo de la misma.

#### ENTREVISTA 2 (INFORMANTE CLAVE - GERENTE GENERAL)

El entrevistado 2, se mostró más reacio a la entrevista, siendo el que brindo muchos detalles con respecto a la época fundacional de la empresa, pero pocos en relación a la situación actual y futura. Su situación de Socio Gerente y principal accionista, pudo haber sido una barrera a la hora de encarar la entrevista. Coincidió con el Entrevistado 1 en que tiene miedo a la asunción de las responsabilidades por parte de las generaciones que van a hacerse cargo de la empresa en un futuro y dejó entrever la falta de un organigrama y definiciones de los puestos de trabajo, que afectaría las relaciones entre empleados y tareas que desempeña cada uno.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria (2004 citados en Cuadra Peralta A., Veloso Besio, C. 2007) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas. Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.



### **ENTREVISTA 3 (INFORMANTE CLAVE - SECRETARIA)**

La entrevistada 3, es perteneciente a la tercera generación dentro de la empresa familiar, por lo tanto es tanto más joven que el resto y sumado su profesión de contadora le brinda aptitudes que la diferencian del resto del personal administrativo. Esto favoreció a la entrevista y pudo recabarse datos con respecto a la falta de compromiso por parte de la empresa en gestionar acciones correspondientes a Recursos Humanos, ya sea capacitación de los empleados, evaluaciones de desempeño de los mismos, análisis de clima laboral, diseño de puestos, etc. Otra cuestión que salió a luz en la entrevista, fue la falta de atención a los reclamos de las nuevas generaciones, que siendo jóvenes y profesionales, traen nuevas ideas de cambio a la empresa y ven truncada su posibilidad de crecimiento por una administración conservadora y que no brinda la posibilidad de participar en la toma de decisiones. En relación a esto, la entrevistada mostro fuertes deseos de un cambio en las formas de pensar y de liderazgo por parte de los directivos que manejan el destino de la empresa.

Acá surge nuevamente el concepto de liderazgo, que para este trabajo, será determinante para la supervivencia de esta empresa. Es que a partir del tipo de liderazgo, las empresas pueden enfrentar el entorno dinámico, “a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde la innovación surge como condición para que las empresas se mantengan competitivas y, por ende, la necesidad de que el liderazgo las conduzca hacia esta”. (Turbay-Posada, M.J., 2013)

### **ANALISIS DE LOS CUESTIONARIOS**

Si bien se detecta un buen nivel de desempeño en los empleados de la planta de silos, reconocido por la gerencia en las entrevistas, es necesario destacar que las evaluaciones al respecto son de carácter informal y por observaciones realizadas por la gerencia o el encargado de los silos, esto se debe a la falta de descripción de puestos, evaluaciones de desempeño, establecimiento de objetivos, etc.

Los empleados se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo tanto por la tarea que realizan como en el ambiente que la desarrollan. Hay que destacar que a pesar de la informalidad que caracteriza a la empresa, los empleados están en relación de dependencia acorde a las leyes laborales vigentes y poseen obra social. Por otra parte, manifiestan que no siempre son reconocidos por parte de los superiores; esto se puede relacionar a lo observado y las entrevistas



a los mandos superiores donde la falta de delegación y la creencia de que el reconocimiento es solo con incentivos económicos por las horas extras trabajadas, serían un fiel reflejo de un liderazgo transaccional en donde los superiores reconocen las necesidades y los deseos de los empleados y satisfacer por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique si se emplea sólo este tipo de liderazgo, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa ya que hay una actitud pasiva por parte del líder, que sólo actúa si se obtiene o no lo esperado. (Burns, 1978)

Otro aspecto a mencionar, es que los operarios no reconocen una distribución clara de las responsabilidades y tareas de cada uno, sino que “todos hacen todo”, esto significa un gran problema en cuanto a la eficacia del personal y la empresa en general, ya que se malgasta tiempo y recursos en ciertas tareas que son realizadas por varias personas y otras tareas no las realiza nadie. Esto trae aparejado un elevado grado de consultas a los encargados sobre las tareas que deben realizar, y esta incertidumbre genera evidente malestar y sobre exigencia a quienes tienen que impartir las ordenes.

En consonancia con lo expuesto, se detecta el hecho de no promover la participación de los empleados en la toma de decisiones; esto mismo también pudo detectarse en las entrevistas donde la falta de apertura por parte de los miembros más antiguos de la empresa a cambios o propuestas de las nuevas generaciones, hacen ver nuevamente el tipo de liderazgo que se viene llevando desde hace tiempo, donde conductas de consideración y preocupación hacia el subordinado y formas innovadoras de resolver los problemas están ausentes. (Burns, 1978).

Frente a estos datos se puede plantear que ¿puede un cambio de liderazgo generar un cambio cultural dentro de la empresa? De ser esto afirmativo ¿este cambio cultural podría influir en plantear una organización formal de la misma? Esto sin duda traería como consecuencia una definición de las metas, de los puestos de trabajo, el cual permitiría la posibilidad de evaluar las tareas y una mejora en el clima laboral.

### **ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA**

Se observó una regular definición de roles y tareas, las herramientas de trabajo y la tecnología no estaba a la altura de las empresas competidoras, colocándola en una posición rezagada en ese aspecto. Carente de una estructura organizacional formal, logra su funcionamiento en base a estructuras informales que se han ido acomodando aparentemente con el mero paso del tiempo. Otra cuestión a remarcar, el diálogo y la interrelación entre los diferentes niveles es desfavorable, casi inexistente en algunos casos, causando evidentes



problemas de gestión y buena atención al público, como así también generando mal clima laboral e interferencias en la comunicación.

Como se mencionó en el análisis de las entrevistas el liderazgo que tenga la parte gerencial de la empresa posiblemente influya sobre el clima. Esto se ve corroborado por las investigaciones que correlacionan estas dos variables. Donde entre ellas, destacamos la que establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad. No esta demás decir, que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización (Pedraza y Rodríguez 2004, pag 64)



## 8) MATRIZ F.O.D.A.:

A través del análisis cualitativo de la información relevada con los distintos instrumentos de recopilación de datos, se determinaron estrategias de intervención a fin de incorporarlas en el presente trabajo.

A continuación se detallan los pasos seguidos para llevarlo a cabo:

1. Identificación de las variables que conforman fortalezas y debilidades. Para ello se realizó un exhaustivo relevamiento, a partir de recursos metodológicos tales como entrevista, cuestionarios y observación, y su respectiva codificación.

2. Ponderación de las distintas variables para determinar su impacto en el sistema organización. Se enfatiza en aquellas variables de verdadera relevancia en el funcionamiento y la competitividad del sistema.

3. Análisis de las debilidades y fortalezas conforme al estudio de las condiciones internas de funcionamiento.

4. Armado de una Matriz de las interacciones posibles a partir de los datos obtenidos. El resultado de este interjuego será la presentación de una serie de propuestas estratégicas que contribuyan a la evolución favorable de la organización, tanto desde la perspectiva de su competitividad como de su reforzamiento interno.

<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Larga trayectoria a través del tiempo</p> <p>Alto grado de confianza por parte de los clientes</p> <p>Profundo sentimiento de pertenencia a una comunidad empresarial/laboral</p> <p>Marcada camaradería entre operarios no familiares</p> <p>Gran capital</p> <p>Política de buena atención y asesoramiento a los clientes</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p>Fallas en la comunicación</p> <p>Aparente hostilidad en el clima laboral</p> <p>Marcada tensión entre personal jerárquico y administrativo</p> <p>Ausencia de gente competente en puestos claves</p> <p>Falta de espacio de comunicación entre jefe y colaboradores</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p><i>Marcado interés por dejar ordenada la empresa a las próximas generaciones</i></p> <p><i>Interés por cambiar el estilo de liderazgo</i></p> <p>Inversión en mejoras del ambiente de trabajo</p>	<p><b>Amenazas:</b></p> <p>Permanente riesgo de pérdida de competitividad frente a empresas competidoras nacionales e internacionales y con mejores estructuras tecnológicas</p> <p>Bajo nivel de capacitación de los operarios</p>





## 9) FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA

Las organizaciones son sistemas sociales, por lo tanto lo que sucede en ellas no debe verse de forma aislada, sino como algo inserto en una trama que forma un todo. Esta visión sistémica es una herramienta muy útil a la hora de analizar organizaciones en las que el negocio, la familia y la propiedad están fuertemente entrelazados.

Chiavenato (1998) plantea que una característica importante de la definición del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros y la forma de que una persona influye en otra es a través del poder, esto es, el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra. Robins (2004) agrega que todos los administradores tienen un papel de liderazgo que incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. Por último, se destaca la postura de Schein (1985) que afirma que las culturas empresariales, son creadas por líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo, bien puede ser la creación, conducción e incluso llegado el caso, la destrucción de la cultura. Por lo tanto, liderazgo y cultura, no pueden ser entendidas por separado.

En la actualidad en la empresa Enrique Berdini & Cia. S.R.L. conviven familiares pertenecientes a la 1<sup>o</sup>, 2<sup>o</sup> y 3<sup>o</sup> generación. La comunicación informal entre ellas y la falta de instancias donde los integrantes de las generaciones más jóvenes puedan expresarse no favorece un óptimo clima de trabajo, viéndose afectada la motivación y satisfacción laboral del personal. El mal clima laboral afecta el desempeño de los integrantes de la organización e indefectiblemente afecta de manera directa el servicio que brinda.

Otro aspecto a destacar son los problemas a nivel operativo, debido a que los empleados no comprenden las decisiones tomadas en la alta gerencia y las tareas que deben llevar a cabo. Esto se debe al hecho de que la comunicación informal se imponga por sobre la formal, ya que, al no existir una comunicación pareja, que abarque de igual forma a todos los integrantes, las nuevas políticas o decisiones tomadas a nivel gerencial no llegan del mismo modo a todos los empleados, llegando incluso, a la desinformación y esto es una amenaza que puede afectar a la organización.

Esto nos lleva al propósito de este trabajo.

Para cualquier empresa, sin importar la antigüedad, el tamaño, o el servicio que ofrece, tener una cultura compartida, con una misión, visión y valores de la misma bien definidos y líderes adecuados, influye directamente sobre su rendimiento.



La Psicología Organizacional, es el sostén de este trabajo, ya que esta apunta al mejoramiento de los individuos o los grupos dentro de una organización, para lograr que las mismas se puedan auto-realizar en sus trabajos.

Por este motivo, y luego de hacer un relevamiento de la empresa Enrique Berdini & Cia. S.R.L, e identificar una modalidad de liderazgo transaccional y autocrático, donde no se le brinda la posibilidad a las generación jóvenes y capacitadas de generar proyectos, que coarta las posibilidades de crecimiento de la empresa y de sus miembros, en donde la gerencia de la empresa no realiza delegación de tareas y no posee buena comunicación con sus subordinados, como así tampoco reconoce el desempeño de los empleados, lo cual influye en el trabajo diario de cada uno de ellos, es que el presente trabajo, pretende serle útil a esta Empresa Familiar, encaminándola hacia un proceso de profesionalización de la misma a través de la realización de un proceso de cambio de liderazgo por parte de los puestos gerenciales, rompiendo con los paradigmas utilizados en el nacimientos de la institución, útiles en el pasado, pero obsoletos en la situación actual del mercado.

A partir de lo expuesto, se identifica al liderazgo transformacional como el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación, siendo visto como un "proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas" (Bass, 1990, como se citó en Gil & Alcover, 2003, p. 20). Este paradigma de liderazgo fomentara la creatividad en los miembros de la empresa, reforzando los vínculos emocionales y familiares, contagiara a los demás miembros la importancia de tener una misión compartida; este tipo de liderazgo se convertirá en el motor y trasmisor de la cultura de la innovación y de la difusión del conocimiento que influirá en el desempeño organizacional. El liderazgo transformacional, al ser contrastado con el tipo de liderazgo llevado hasta el momento, permitirá develar las potenciales ventajas que traerá aparejado en cuanto al futuro empresarial de la Empresa Familiar. (Turbay-Posada, 2013)

## **DELINEACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta de éste trabajo seria realizar un taller, dividido en módulos en donde en una primera instancia, se sensibilizara a los miembros de la EF, sobre la importancia que tienen las empresas familiares en el mercado, en la generación del PBI y su impacto en la comunidad más cercana.

La segunda instancia del proyecto comprende un compromiso fundamentalmente interno, de elaboración mental, de maduración de ideas. Los miembros de la Junta Directiva, tendrán la



tarea de crear, de manera conjunta y democráticamente la misión, visión y objetivos que representan la Empresa Enrique Berdini & Cia S.R.L., ya que de esta forma el gerente podrá visualizar hacia donde quiere llevar a su empresa, cual es la meta, y de esta forma orientar sus acciones para lograrlos. Esto producirá una reconstrucción de la capacidad de diálogo por parte de los involucrados.

En una tercer instancia se analizara diversos tipos de liderazgo, y se buscara asociároslo con la/las personas que están en la gerencia. Se diagramará y plasmará lo producido. Esto implica la concreción de un plan de fijación de metas y etapas, de definición del “cómo”, y de los controles pertinentes que permitirán ir corrigiendo el rumbo en los pasos sucesivos. Tratando de lograr el cambio de liderazgo por parte de la gerencia.

Finalmente en el módulo de cierre, se trabajara en conjunto las medidas necesarias para poner en práctica lo tratado en los pasos anteriores y por otro lado se planteara la necesidad de la modificación a futuro de la organización del trabajo, presentando ideas sobre diseño de puestos, evaluaciones de desempeño y gestión por competencia.

Si esto resulta satisfactorio, retroalimentará positivamente las ideas originarias y corroborará el rumbo emprendido.

Todo esto, dentro de los parámetros fijados en el marco teórico y en base al rol del psicólogo en el ámbito organizacional que se detalla a continuación..

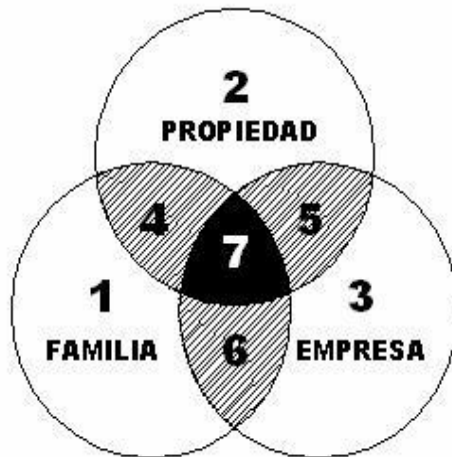
### **Rol del Psicólogo Organizacional**

La labor del psicólogo dentro del ámbito organizacional es muy importante ya que uno de sus principales objetivos es el estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. En la definición, se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de las personas y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. La psicología organizacional permite comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.” (Zepeda, 1999).

La labor del psicólogo organizacional se puede dar en diferentes ámbitos de la organización realizando diferentes procesos como son: la admisión de personas, aplicación de pruebas, compensación de personas, desarrollo de personas a nivel laboral, mantenimiento de personas y monitoreo de las mismas; en cada proceso el psicólogo se encarga de realizar

diferentes actividades. Según Chiavenato (2005), el psicólogo organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones.

Ahora bien, en una empresa familiar viven y se sobreponen además del sistema Empresa, otros dos sistemas que son el de la Familia y la Propiedad. El Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri, explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. (Press E. 2011).



De todas estas posibles combinaciones entre integrantes de la familia, los empleados y los accionistas y los subgrupos que se conforman en este círculo, hay que destacar que cada uno tendrá intereses y, por lo tanto, actitudes y comportamientos diferentes.

Estas diferentes formas de interacción pueden generar distanciamientos en la familia y en la empresa en general, posibilitando las divisiones internas. Estos distanciamientos generalmente vienen por problemas y discusiones entre hermano y primos, que son trasladados al ambiente laboral y otros tantos muchas veces son heredados de padres a hijos que ni recuerdan o no tienen implicancia o importancia en la actualidad. Parafraseando a Freud, “lo que no se recuerda ni se elabora, se repite”

En base a lo antedicho ¿cuáles son los factores que influyen en el éxito de una empresa familiar?

El presente trabajo rechaza el viejo paradigma, que es común escuchar en la vida cotidiana como una profecía y que dice “padre funda, hijo disfruta y nieto funde”. La intención del mismo es fomentar la idea y proclamar como nuevo paradigma que la primera generación funda, la segunda la organiza y la tercera la desarrolla o amplía.



En este sentido este trabajo, abona la idea de que la profesionalización de su gestión y el mantenimiento de los vínculos familiares influyen positivamente en el progreso de la EF.

Es por ello, que el psicólogo organizacional dentro de la EF puede actuar con sus conocimientos clínicos desde una perspectiva psicoprofiláctica, Siguiendo los aportes de Fernando Ulloa, el cual describe una estrategia que incluye tres momentos: VER (observación o investigación), PENSAR (diagnóstico y tratamiento) y ACTUAR (intervención o asesoramiento). Estos términos resumen una serie de actividades que los psicólogos realizan y que se hallan auxiliadas por técnicas y recursos como son las entrevistas, los test y los cuestionarios. Que servirá en primer instancia para hacer un diagnóstico y luego, de ser necesario, intervenir en la prevención de conflictos promoviendo la comunicación en busca de consenso y armonía, facilitando las herramientas para la creación de una estructura de gobierno, colaborando con el establecimiento de un protocolo familiar, planificando la sucesión en los diferentes puestos, asistiendo con la definición clara de las funciones y responsabilidades de cada integrante de la EF.



## 10) PROPUESTA

### **I MODULO:** Sensibilización - Empresas Familiares

En este primer módulo de disertara, en una primera instancia, sobre a que se considera EF, cómo funcionan, sus características y se darán algunos ejemplos de EF que han perdurado en el tiempo, cuáles fueron los factores que ayudaron a esta EF y por último se dará definición y para qué sirve un protocolo. Se prevé que es intención de la familia continuar con la empresa, es por ello que se abrirá una instancia de dialogo para que se establezcan pautas de comportamiento que servirán en un futuro, al planteamiento del protocolo definitivo de la EF.

Este primer encuentro será fundamental para desarrollo de la intervención. Se llevara a cabo en un solo encuentro de tres horas, en donde la primera hora servirá al disertante para explayarse sobre los puntos 1 a 6 apoyado con material audio visual y formato papel, respondiendo las consultas y fomentando el dialogo entre los participantes. Las dos horas restantes se asignara la tarea de esbozar un Protocolo Familiar a los participantes.

#### Guía Modulo I

1. ¿Qué es una EF?
2. Tipos de EF
3. Ciclos de vida de las EF
4. Causas de mortalidad de las EF
5. ¿Porque son importantes las EF?
6. ¿Qué es el protocolo de las EF?
7. Trabajo practico

### **II MODULO:** Misión, Visión y Objetivos

Cualquier proyecto humano y, por ende, toda EF, se gobierna, lidera y gestiona en base a determinados valores o reglas de juego, que orientan y legitiman su accionar. La declaración



explícita y compartida de la visión, la misión y los objetivos es esencial para crear, fortalecer o renovar el/los proyectos empresariales.

Para lograr que se llegue a esto por parte de la EF, en una primera instancia se definirán los conceptos de Misión, Visión y Valores. Al finalizar se darán las herramientas necesarias para que los participantes puedan definir la Misión, Visión y Objetivos de la EF.

Esto se llevara a cabo en un solo encuentro de tres horas, en donde la primera hora servirá al disertante para explayarse sobre los puntos 1 a 3 apoyado con material audio visual y formato papel, respondiendo las consultas y fomentando el dialogo entre los participantes. Las dos horas restantes se asignara la tarea de implementar lo desarrollado.

## Guía Modulo II

### 1. Definición de la misión

La misión de una EF es el principal motivo por el que se trabaja todos los días, el propósito fundamental que da coherencia al trabajo. Es el cómo se va a alcanzar la visión, describe los valores que la guían y que, en definitiva, marcan su identidad, representan las cualidades y las prioridades por las cuales los clientes van a elegir esta empresa. Las características que definen la misión son: es la razón de ser del negocio; debe orientarse al negocio deseado marcando los valores presentes; debe ser simple y clara en su enunciado; debe ser adaptable a los objetivos concretos.

Los beneficios de establecer la misión son: suministra unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales e integra a la familia como sostén del negocio; fomenta un sentimiento de expectativas compartidas tanto para el negocio como para la familia; consolida valores más allá del tiempo y de las generaciones; proyecta sentidos de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa y a la familia pueden identificar fácilmente; afirma el compromiso de la empresa con acciones responsables de cada uno de sus miembros sean familiares o no. (Press, 2011)

### 2. Definición de la Visión

La visión es aquella idea, aquel sueño, aquella imagen del proyecto que nos dice donde se quiere estar en el futuro. Nos marca el destino a seguir. El enunciado de la visión tiene los siguientes propósitos: poner en evidencia las prioridades y los compromisos del proyecto; Ser la antorcha que guie un plan de acción visible como ayuda memoria a medida que este se



desarrolla; Ser el mapa para llegar a la tierra prometida: ofrece un destino a los miembros de la familia. (Press, 2011)

### 3. Definición de Definición de los Objetivos

Los objetivos son los resultados que se prevén alcanzar. Un objetivo permite acordar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado. Los objetivos son las metas concretas que la EF espera alcanzar en el camino. Un objetivo es el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un plazo determinado de tiempo. Los objetivos claro: suministran dirección; permiten sinergia; reducen la incertidumbre y los conflictos; estimulan el esfuerzo y las realizaciones; sirven como normas mediante las cuales individuos, grupos, departamentos o divisiones son sometidos a evaluación; revelan prioridades y son esenciales para las actividades de control, organización y planificación efectiva.

Es importante establecer objetivos concretos, porque esa formulación permitirá evaluar si se pudieron alcanzar los objetivos propuestos. Para que esto resulte posible, los objetivos deben cumplir ciertos requisitos. Deben ser: realistas, alcanzables, medibles, comprensibles, orientados a resultados, congruentes entre si y susceptibles de ser controlados. (Press, 2011)

### 4. Trabajo practico: Planteamiento de Misión, Visión y Objetivos

Para la creación de la Misión se brindara ejemplos de cómo están redactadas en empresas importantes en tamaño e historia. La misma se regirá por tres componentes que son: ¿Qué servicio brinda la empresa? ¿A quién ofrece o vende lo que el servicio? ¿Por qué eligen nuestra empresa?

Para la creación de la visión en primera instancia se dará ejemplos de Visiones de otras empresas y se brindaran los criterios para poder construir un sólido enunciado de visión. Ellos son: el objeto a alcanzar debe estar a la vista pero fuera de alcance; en cuanto a su enunciación debe ser simple, posible y compartida por todos y cada uno de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa; debe describirse en tiempo futuro.

Para la creación de los objetivos, al igual que en los casos anteriores se brindara ejemplos de los objetivos de empresas nacionales o internaciones que llamen la atención de los participantes. Para establecer los objetivos se tendrá en cuenta: una escala de prioridades, necesaria para ubicar los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo con su importancia y urgencia; la identificación de estándares, necesarios para definir, en forma detallada, lo que el objetivo desea lograr, en que tiempo y, si es posible, a que costo. Los estándares constituirán





medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no; si se cuenta con los recursos suficientes para cumplir con los objetivos y si ellos son sostenibles durante el tiempo previsto. (Press, 2011)

### III MODULO: Liderazgo

En este módulo se revisarán diferentes tipos de liderazgo y se trabajará conjuntamente con los participantes sobre el tipo de liderazgo que se pretende instalar a partir de esta intervención.

#### Guía Módulo III:

El liderazgo es “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”. (Kouzes James M. y Posner Barry Z., 2008). Distinguiremos tres tipos de liderazgo

#### 1. Tipos de Liderazgo

##### a) Transaccional

Este tipo de líderes basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Se espera que este dé todas las órdenes sin pedir opinión a sus seguidores, pero de la misma manera deberá responsabilizarse por las decisiones que se tomen en el área de la que está encargado

Está compuesto por los factores: de recompensa contingente y dirección por excepción. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El factor dirección por excepción se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados

##### b) Transformacional:

Estos líderes son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal. Avolio et al. hace referencia a cuatro componentes del liderazgo transformacional y son los siguientes:

**Influencia idealizada.** Estos líderes son admirados, respetados, y de confianza. Los seguidores se identifican y quieren emular a sus líderes. Entre las cosas que el líder hace para obtener créditos con los seguidores es considerar las necesidades de los seguidores por encima



de sus propias necesidades. El líder comparte el riesgo con los seguidores y es consistente en su conducta con principios, valores y ética subyacentes.

**Motivación inspiradora (o inspiracional).** Los líderes se comportan de maneras que motivan a los que les rodean, proporcionando significado y un propósito al trabajo de sus seguidores. Estimula el espíritu individual y de equipo. Fomenta el entusiasmo y optimismo. El líder anima a los seguidores para prever futuros atractivos, que pueden en última instancia imaginar por sí mismos.

**Estimulación intelectual.** Los líderes estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser innovadores y creativos a la hora de cuestionar supuestos, reformular problemas, y resolver viejas situaciones de nuevas formas. No hay burlas o críticas públicas de los errores individuales de los miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas son solicitadas a los seguidores, que son incluidos en el proceso de abordar problemas y encontrar soluciones.

**Consideración individualizada.** Los líderes prestan atención a cada necesidad del individuo para alcanzar sus metas, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles cada vez más altos de potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto un clima de apoyo en el cual crecer. Las diferencias individuales se reconocen en términos de necesidades y deseos. (Bass, B. A. 2003)

## 2. Identificación de Liderazgo en la EF.

En esta instancia final del módulo, será necesaria la identificación, por parte de los integrantes, del modelo actual de liderazgo para reconocer cuales son las ventajas y desventajas del mismo y correlacionarlo con el modelo propuesto por este trabajo.

Para ello se propondrá una instancia de coloquio con el fin de conciliar los diferentes puntos de vista por parte de los participantes. El rol del disertante en este caso será de moderador, proponiendo e interviniendo con tips para lograr que el grupo llegue, por medio de consenso, al objetivo planteado.

### Guía

- De qué manera se influye sobre los empleados
- Como se logra motivarlos
- Que elementos se tienen en cuenta para implementar las decisiones tomadas en las juntas de directorio
- Que sucede cuando no se cumple con las indicaciones impartidas



- Como se controla el cumplimiento de las indicaciones impartidas

#### **IV MODULO: Cierre**

En esta última instancia se trabajará en conjunto las medidas necesarias para poner en práctica lo tratado en los pasos anteriores y por otro lado se planteará la necesidad de la modificación a futuro de la organización del trabajo, presentando ideas sobre diseño de puestos, evaluaciones de desempeño y gestión por competencia



## 11) DIAGRAMA DE GANTT

Actividad	Semanas								Meses		
	1	2	3	4	5	6	7	8	1 MES	2 MES	3 MES
Recolección de datos											
Entrevistas											
Aplicación de cuestionarios											
Diagnóstico											
Propuestas y conclusiones											
Taller											

Recolección de Información	
Análisis de la Información	
Aplicación de Proyecto	



## 12) PRESUPUESTO

El presupuesto realizado para el proyecto, fue calculado en base a los honorarios mínimos éticos estipulados por el Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. (dos encuentros por semana 3hs por día)

	COSTO X HORA	HORAS X MODULO	COSTO TOTAL
MODULO I	\$300	24HS	\$7200
MODULO II	\$300	24HS	\$7200
MODULO III	\$300	24HS	\$7200
HONORARIOS	\$300		\$6000
GASTOS			\$5000
<b>TOTAL</b>			<b>\$32600</b>



### 13) **PRE- TEST – POST-TEST**

Se llevará a cabo dos evaluaciones de impacto. En primer lugar, se evaluará dos semanas después de haber concluido los talleres, y luego la segunda a los 6 meses posteriores de la primera evaluación. El objetivo es determinar si los conocimientos adquiridos perduran en el tiempo y si el gerente pudo mantener el cambio realizado a nivel de liderazgo, y chequear las desviaciones si las hubiese, para corregirlas de ser posible.

Las evaluaciones de impacto se realizarán mediante entrevistas semidirigidas con la gerencia general y con los empleados. También se realizarán observaciones sistemáticas, en diferentes lugares y momentos del día en la organización, con el objetivo de poder determinar si lo implementado durante el proyecto se mantuvo o no, y como se podría mejorar y seguir fomentando el cambio producido durante el proyecto.



## 14) BIBLIOGRAFIA

- Bandura A. (1982) “Teoría del Aprendizaje Social” Madrid España. Ed. Espasa Calpe
- Bass, B. A. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Obtenido de <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-882207.pdf>
- Burns, James MacGregor (1978) “Leadership” New York Ed.: Harper & Row
- Cuadra Peralta A., Veloso Besio, C. - Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56, 2007 en [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)
- Covey Stephen R. (1989) “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” Barcelona España. Ed. Paidós
- Dodero, Santiago. (2008). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo.
- Echeverría Rafael. (2000) *La Empresa Emergente*. Bs As., Argentina Ed. Granica
- Etkin J. & Schvarstein L. (1992). “Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Bs As., Argentina. Ed. Paidós.
- Felairán Abreu, Milena (2005) “Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar” Maracaibo, Venezuela [www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711301](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711301)
- Festinger, L. (1957). “Teoría de la Disonancia Cognitiva”. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gallo, Miguel Ángel. (1998). “La Sucesión en la Empresa Familiar.” Barcelona, España. Ed. La Caixa.
- Genero Javier (2004) “Salve a su empresa Familiar aplicando PNL.” Córdoba, Argentina Ed. Sol Rojo
- Gil, F. & Alcover, C. M.. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=341>
- Hernández Sampieri (1997) “Metodología de la Investigación”. Mc Graw-Hill
- Irigoyen Horacio A. (2010) “Pymes, Aspectos particulares de las Empresas de Familia” Bs As, Argentina. Ed. Edicon
- Kelin E. Gersick – John A. Davis, “Empresas Familiares, Generación a Generación” Mexico, 1997, Ed. Mc Graw-Hill



- Kouzes James M. y Posner Barry Z., (2008) “El Desafío del Liderazgo” Bs As. Argentina, Ed. Granica S.A..
- Miethardt, Ernesto (2012) “Rasgos y desafíos de las Empresas Familiares” Bs As, Argentina, Ed. Arte Grafico
- Miethardt, Ernesto (2012) “Diseño de Organizaciones Eficientes” Bs As, Argentina, Ed. Arte Grafico
- Mintzberg, H. (1984). “La estructura de las Organizaciones. Teoría de las Políticas de gestión.” Barcelona, España Ed. Ariel.
- Morgan Howard, Phil Harkins, and Marshall Goldsmith (2003) The Art and Practice of Leadership Coaching” Ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Pedraza L. y Rodrigez, E, Revista Facultad de Ingeniería, Chile, Vol.12 N°2, 2004 (pag 63-73) PDF disponible en [www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf](http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf)
- Press, Eduardo (2011) “Empresas de Familia” Del conflicto a la eficiencia. Bs. As., Argentina, Ed. Granica.
- Revista Argentina de Clínica Psicológica, vol. XIX, núm. 2, agosto, 2010, pp. 173-182, Fundación Aiglé Argentina
- Rodríguez, D. (2003) “Diagnostico Organizacional”. México, Ed. Alfaomega.
- Schein, Edgard H. (1988) “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión Dinámica”. Barcelona, España. Ed. Hurope S.A.
- Schein, Edgard H. (1994) “Psicología de la Organización.” México, DF. Ed. Lozada S.A.
- Schlemenson, A. (1993) “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Bs. As. Argentina. Ed. Paidos
- Senge Peter M., (1997) “ La quinta disciplina” Bs. As., Argentina, Ed. Granica
- Turbay-Posada, María José. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe, 30(1), 7-9. Recuperado em 18 de mar • o de 2016, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-417X2013000100001&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2013000100001&lng=pt&tlng=pt).
- Vieytes, R. (2004) “Metodología de la Investigación en las organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas.” Bs. As. Argentina. Ed. Editorial de las Ciencias
- Ward, J., (1987). “Keeping the family healthy”, San Francisco, Jossey-Bass Publisher.
- Zepeda F. (1999). “Psicología organizacional”. México D.F.Ed. AWL





# 15) ANEXO



## ENTREVISTAN°1

**Entrevistador:** ¿Cómo es su nombre?

**Entrevistado:** Rubén Arnaldo gay

**Entrevistador:** Ud está cumpliendo ahora el rol de...

**Entrevistado:** Yo estoy cumpliendo doble función, como apoderado por un lado, y como contador a la vez; te lo aclaro porque yo no voy a ...si bina la gerencia la compartimos con Néstor, el que va a figurar en el contrato a partir de ahora, de la semana que viene, va a ser Néstor y Ricardo, pero Ricardo como socio gerente fuera de la empresa, no dentro

**Entrevistador:** ¿Cuánto hace que trabajas en Berdini?

**Entrevistado:** Y en Berdini hace que estoy acá...más o menos 30 años

**Entrevistador:** ¿Sabes cómo surgió la idea de la empresa?

**Entrevistado:** Si, conozco la historia porque mi abuelo fue uno de los socios fundadores, digamos le impulsor de esto, emmmm, ellos estaban trabajando en un gremio que se llamaba “transporte de carga” mi abuelo era una persona muy inquieta muy movediza en lo que es a negocios, él estaba siempre atento a algunas cosas, entonces que hizo, trato de ver: como el cereal se iba a afuera mucho y con los camiones de acá, invito a la gente a hacer un acopio. Porque no lo acopiamos nosotros y después nosotros lo mandamos...eso fue hace 50 años....no tuvo mucho eco en el gremio donde él estaba, pero si invito a los primos, en su momento Roberto (el padre del Nelso) al Omar..o sea, a la rama Gullini por un lado y a la rama Berdini, para armar un acopio, y así surge el acopio como está hoy... que fue la fecha de fundación el 1 /11/1962, pero con anterioridad fue trabajando como una sociedad de hecho, en esas fecha se formalizo.

Enrique Berdini era mi abuelo y el abuelo de Néstor Berdini. Participaron, Enrique Berdini por un lado, Berdini hnos. (el padre del Omar, el padre de la Nelly) y por otro Gullini hnos por otro (el padre del Nelso, el padre de Norberto, el padre de la norma y el padre de Carlos y Ricardo) y había un tercer Berdini, que eran de Arteaga..que eran hermanos de los Berdini estos, peor después, no me acuerdo en que año, vende su parte y se desliga.

**Entrevistador:** ¿Cuándo te uniste?

**Entrevistado:** Yo me uno cuando volví de rosario, es decir, yo empecé a trabajar cuando me recibí de contador.

**Entrevistador:** ¿Cual crees q es la situación actual q está viviendo hoy la organización?

**Entrevistado:** Bueno la organización (como vos bien lo conoces) hubo un cambio hace un tiempo por el retiro de una persona, retiro por..bue, retiro

**Entrevistador:** Pero a nivel general, ¿en qué situación crees q se encuentra la empresa, introducción, madurez?



**Entrevistado:** Hoy la empresa esta yo creo, en una etapa, donde está adaptada al mercado y al lugar donde está situada. Hoy por hoy tenemos que analizar no solamente la parte administrativa de la empresa, sino local, la situación económica general, porque estos tiempos, todos estos tiempos que fueron pasando, desde digamos, no hablemos desde la fundación, desde un tiempo posterior, digamos que Inriville fue mutando en su arte agropecuaria que es la que a nosotros nos alimenta y genera actividad; se fueron vendiendo muchos campos, los campos son muy chicos, se vendieron ampos afuera y toda la zona, digamos, se fue achicando, porque la gente vendía los campos a gente de afuera, entonces la gente de afuera tenía otra estructura afuera, entonces venían, producían y se llevaban el cereal, que es lo que ocurre normalmente...se ha achicado mucho esta zona; pero la empresa, yo te puedo decir, la administración se fue adaptando a eso

**Entrevistador:** ¿Pensas que esta empresa tiene características positivas, que fortalecen a esta organización, a la hora de competir con las demás?

**Entrevistado:** Yo creo que tenemos una...o sea, la empresa después de tantos años, con los que estuvieron, desde mi abuelo, hasta estos últimos que se fueron y los que quedamos tenemos un capital muy importante que es la confianza que nosotros brindamos hacia terceros, entendes? La seriedad y la responsabilidad, de todos, de los que estuvieron y de los que estamos ahora. Nosotros estamos conceptuados así y bueno...eso es un poco el capital a nosotros nos obliga a seguir empujando, a seguir con esta empresa, pero a pesar de que esta zona se achico muchísimo.

**Entrevistador:** Esas son las fortalezas que Ud. ve y ¿cuáles cree que son las debilidades de esta empresa familiar a la hora de afrontar las diferentes situaciones que se le presentan?

**Entrevistado:** Las debilidades yo las vuelvo a relacionar con lo mismo que está pasando acá. No tenemos el marco estructural, no de la empresa, sino del mercado digamos, para crecer. Nosotros estamos en una parte de...eeee...ESPECTANTE, de desarrollo. Hoy por ejemplo las expectativas de esta cosecha para nosotros es un poco mejor que la del año pasado, porque hemos recepcionado o vamos a recepcionar al término de la cosecha, mas cereal que el año pasado; a pesar de que este año hubo una merma importante de rinde para los productores, entonces estamos tratando de mantener la estructura en la medida que se pueda que la vamos a seguir manteniendo o sea Nosotros no somos de la tercera generación que la va a fundir, nosotros somos la tercera generación que la vamos a mantener, si? Hay mucha gene que se asombra “como puede ser tantos años una empresa familiar puede durar” y porque no puede durar? Yo siempre pregunto: ¿por qué no puede durar?; estamos adelante, al frente los que estuvieron tiene buena predisposición, tratan de hacer las cosas de la mejor manera posible, porque? Salvo que ...  
<Interrumpe la entrevista un integrante de la empresa>

Si vos tenes la predisposición de ser serio y trabajar bien, de seguir con la reputación que tiene la empresa, porque la vas a fundir? Porque la vas a cerrar? O sea, cerrar es lo lógico, yo te hago un análisis económico ahora, cuando yo todos estos números que manejo, me generen una rentabilidad “poca” y yo veo que para poder cumplir con los compromisos tengo que desprenderme de algo de capital, bue digo hasta acá llegamos

**Entrevistador:** Sí, pero como te dije hay empresas en la argentina que han durado 8 o 9 generaciones, que se han organizado y de han ido adaptando a los cambios tanto económicos como internos o sea familiares, que por ahí es difícil...

**Entrevistado:** Vos sabes que en una empresa familiar, no solamente tenemos relaciones comerciales acá, sino que tenemos vida privada junto afuera...grupos de amistades, bueno vos sabes, acá podemos discutir 20mil cosas, como discutíamos con el Nelso, con el Néstor, pero



después afuera tenemos otra vida. Aparte de ser familiar hay una relación de amistad, entonces todo eso va...

**Entrevistador:** En cuanto a la misión, la visión y los valores no está formalizado en la empresa, pero ¿cuál crees vos que es la imagen que intenta n proyectar ustedes?

**Entrevistado:** Nosotros lo que intentamos proyectar...nosotros estamos expectantes en cuanto a la respuesta del productor para que nosotros podamos desarrollarnos, si bien, a ver...si bien económicamente estamos en un periodo de mantenimiento <<a mí me interesan todas estas cosas porque yo como profesional analizo un poco todo esto>> estamos expectante en cuanto a cambios, que cambios? Los cambios de la parte administrativa, la parte edilicia, a modernizar un poco más la planta para achicar un poco de costos, eso lo tenemos en mente...tenemos tres plantas, queremos saber si podemos con dos plantas hacer todos lo mismo, porque ahora el sistema de comercialización del cereal cambio, hay mucha gente que va mandando el cereal directo, pasa por el acopio, pero no por la planta, pasa directo, entonces nosotros recibimos la misma comisión como corresponde pero ya no..a lo mejor en cuanto estructura estamos sobre dimensionados con respecto a la planta y podemos manejarla con dos, si? Entonces todas estas cosas las estamos viendo, pero siempre estamos dependiendo de cómo va a funcionar el sistema de cosecha, del rinde...y aparte tenemos actividades agropecuarias aparte, la empresa no tiene solamente el acopio, sino que tiene dos camiones y trabajamos 550 hectáreas de campo, que es lo que un poco nos respalda, porque hoy por hoy vivir de una comisión solamente del acopio, podríamos mantener el acopio con 5 o 6 personas y nada más...el año que viene si podemos conseguir 200 o 300 hectáreas más mejor, si podemos conseguir las mismas igual...

**Entrevistador:** ¿Consideras que el salario que reciben los empleados es acorde al trabajo que realizan en la organización?

**Entrevistado:** Yo creo q si y si en algunos aspecto, por alguna cuestión de “época” o momento (cosecha) por su tarea de horas extras, su dedicación, siempre reciben un poco mas

**Entrevistador:** ¿La empresa brinda la posibilidad de crecimiento dentro de la organización?

**Entrevistado:** Si...hemos tenido dos chicos que los hemos tomado como pasante y luego los hemos incorporado dándoles tareas específicas incluso haciéndolos cargo de una planta.

**Entrevistador:** ¿Los empleados tiene la posibilidad de tomar decisiones dentro de la empresa?

**Entrevistado:** En algunos aspectos sí, pero como...en el momento si, pero para algunas cosas que requieren digamos... que sean más importantes no

**Entrevistador:** ¿Se evalúa el rendimiento de los empleados? ¿Hay alguna herramienta que sirva para ello?

**Entrevistado:** Lo vemos así a simple...a ojo de buen cubero digamos, como quien dice, si? Sabemos, suponte que vos seas el que se preocupa por esto, sabemos que quiere crecer, sabemos...eso lo vamos viendo, o sea, no los plasmamos en un, en nada...tratamos de no...nosotros no tenemos despidos, nosotros no tenemos a nadie q hallamos despedido en esta empresa, se han ido por su propia voluntad, por terminar su vida útil, por su jubilación, pero despidos es decir, todavía no tenemos ni uno.



**Entrevistador:** ¿Consideras que esta empresa convive en armonía interna?

**Entrevistado:** Internamente estamos en armonía, salvo...a ver...siempre tenemos algunas, como te puedo decir, discusiones...o distintos puntos de vista pero del momento, después se toma la decisión que se tiene que tomar, la que mejor le reste a la empresa. No es que nosotros seamos tercetos y cada uno con lo suyo y no salimos de ahí...tenemos discusiones, sí!

**Entrevistador:** Esto usted lo atribuiría a cuestiones netamente de forma de pensar de cada uno o al alguna diferencia...

**Entrevistado:** <Interrumpe> diferencias particulares no, yo no...por ejemplo en el caso personal mío, yo no tengo diferencias particulares con nadie, ni con los que están, ni con los que se fueron, para nada yo soy armónico por naturaleza...para, tengo mis arrancadas, como todos, pero siempre caigo en el mismo lugar de la mejor manera.

**Entrevistador:** ¿cómo juzgarías las relaciones dentro de la empresa, en general?

**Entrevistado:** Bien, armónica, bastante armónica...sí

**Entrevistador:** ¿Cómo es la relación de los directivos con el resto del personal?

**Entrevistado:** Estamos todos mezclados, no hay digamos...este...no se remarca la diferencia. Se toma mates con todo el mundo, se charla con todo el mundo, no se hacen diferencia....

**Entrevistador:** Me dijiste que los conflictos, por ahí se dan, que tan frecuentes...

**Entrevistado:** Na...cuando hay un montón de laburo, que estamos todos con la cabeza media hinchada de mucho laburo, generamos a veces: “che pero pelot...” pero eso ahí termina y termino...pero eso pasaba desde mi abuelo te diría, desde Ricardo con Norberto, Norberto con el Néstor, Néstor con el Nelso, Nelso con el...yo con el Nelso y Ricardo, pero este...  
<Interrumpe la entrevista la esposa del entrevistado junto a la nieta>

**Entrevistador:** Continuo: ¿Cómo crees que te ven los demás compañeros de la empresa?

**Entrevistado:** Como cree que me veo? Y...o sea a ver...si yo tengo que juzgar por lo que veo o por el trato, bien; eeee si tengo que juzgar por por por por digamos por una cuestión digamos por ee, digamos de choque laboral, no tenemos, más que “ale hiciste esto” “ale hiciste esto otro” “ya estoy haciendo, perate que voy” o “belén mira que” no tenemos mal trato, porque yo después voy la abrazo, la beso o hinchamos las bolas pero te quiero decir que no tenemos conflicto, no. Yo no tengo con nadie, yo soy armónico, en todo sentido, porque es una familia grande, que vos conoces, y bueno, yo yo Rubén Gay te hablo, yo no tengo diferencias ni con el Néstor, ni con el Nelso...yo entro a las casas de todo el mundo como si fuese..y no tengo problema con ninguno, porque me gusta, o sea yo no, o sea yo trato de separar las cosas.

**Entrevistador:** ¿cómo es la organización jerárquica de la empresa?

**Entrevistado:**Cuál es la que? Si...nosotros por ejemplo nos fijamos que son las cosas importante para discutir, llamamos a reunión, nos sentamos, no la cotidiana, sino...Labramos el acta que corresponde para tener el respaldo de que la sociedad está de acuerdo en alguna toma de decisión, todos los socios que están en el contrato social, hablamos de socios activos.



**Entrevistador:** ¿Que ocurre por ejemplo si en este caso, un día no estás vos que sos el gerente?

**Entrevistado:** Esta Néstor, y cuando no está Néstor estoy yo..es exactamente lo mismo...por ahí hay algunas cosas puntuales que las maneja Néstor, la parte de cereal, que la podemos dilatar un día hasta que Néstor vuelva, las cosas siempre se solucionen, el productor siempre se va con una solución en la mano...

**Entrevistador:** ¿En estas reuniones de directorio se discute la gestión del gerente?

**Entrevistado:** No, no se discute nada

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a la empresa, hoy en día?

**Entrevistado:** Hoy?...eeeeee a ver, las oportunidades que se le presentan hoy en día. Nosotros tuvimos un desarrollo esta pre campaña con el Néstor y sobre todo el ingeniero de salir otra vez a visitar a los campos a visitar a los productores. Tuvimos, o sea el pueblo tuvo la desgracia que una empresa que era igual que la nuestra de tantos años se halla fundido acá a diez kilómetros que se llama Arrondo, quedaron muchos productores enganchados con deudas, enganchados con cereales y bueno, nosotros tratamos de atraerlos, algunos han venido acá...pero eso es mal de otros...nosotros no tenemos la culpa de lo que les haya pasado allá, pero bien hemos recibido algunos clientes, producto de ese acontecimiento que tubo esta empresa colega.

**Entrevistador:** ¿Cuáles consideras vos las posibles amenazas que enfrenta la empresa?

**Entrevistado:** La principal amenaza es el sistema de comercialización, hoy por hoy nosotros tenemos una planta que es, si bien está en buen estado y funcionando perfectamente, es un poco costosa, esto significa que nosotros mucho de oficios varios...tendríamos que modernizarla con algunas autodescargables, emmm hidráulicas más, algunas norias con mayor capacidad, para poder achicar costos, estamos expectantes a eso a ver en qué momento podemos hacer una cosa parecida para que podamos reducir los costos que es lo único que podemos hacer, los costos internos los podemos reducir, los costos externos no, no lo manejamos...sueldos, obras sociales, paritarias, no las podemos manejar, las manejan otros...

**Entrevistador:** Por último Rubén, vos en lo personal, ¿estás interesado en mantener la propiedad de la empresa a futuro? Y ¿cómo crees que se están preparando para ello?

**Entrevistado:** Si, eeee a ver, esta empresa, em yo aparte de tener un interés económico porque me pagan el sueldo, tengo un sentimiento, porque todos somos parientes, todos han generado todo esto...entonces cuando juegan esas dos cosas..vos, por un sentimiento dejas de lado la parte económica y la seguís porfiando, la seguís porfiando, nosotros así en estas condiciones podemos seguir normalmente...lo que no vemos es gente que venga, ya sea familiar, no hay gente que vuelva o sea que diga, bueno eee che, Rubén ya tiene 60 años, 5 o 6 años más y después hay que ver quien va..., no tenemos recambio digamos por ahora.

**Entrevistador:** ¿Porque crees que los hijos de tu generación no vuelven o no quiere participar en la empresa?

**Entrevistado:** Ese es un tema, ese es un tema complicado...depende de la educación que cada uno le hayamos dado...si yo le digo mañana a mi hija, venite como contadora a ayudarme, mi hija viene, los otros chicos buscaron otros horizontes, acá! No solamente yo soy el contador, yo



soy el primer contador, la belén es contadora, en rosario está el chico del Omar Berdini que también es contador, yo lo he traído acá para que se inserte a la sociedad, pero le gusto más la ciudad y se fue. Bueno, en el caso de leo (Hijo de Nelso Gullini) se fue al norte, esta no nonommm, a ver, no se...yo no sé cómo, yo no sé qué los padres le han dicho a sus hijos de esta empresa

**Entrevistador:** Vos crees que nos es algo de los chicos en sí que ven algo, sino que...

**Entrevistado:** Aparte escuchame, acá, no no hay lugar para todos es lógico, es una empresa chica...vos imagináte que se fue Ricardo (Socio Gerente), se fue el Nelso (Socio Gerente q remplazo a Ricardo) y nosotros no pusimos a nadie, seguimos manejando nosotros, porque.....tenemos una pasante nada más, que tenemos ahí, que vamos a ver qué...y las cosas como se han automatizado tanto y se ha generado tanta..estamos arrebatados de laburo sí, estamos sobrecargados de trabajo, de hecho yo mi profesión como contador, me la está ejerciendo más mi hija que yo...y porque ella se hizo cargo del estudio, sino como hago? Estando 8 horas acá..pero claro, como estamos a 20 metros, ella viene para acá, me trae las cosas y vemos o yo me voy para allá, pero bueno...lo de los chicos porque no se vienen acá no sé, no sé..

**Entrevistador:** Listo Rubén, muchas gracias

**Entrevistado:** Cualquier cosa que necesites Damián, eeee vos benja, avísame.





## ENTREVISTA N° 2

**Entrevistador:** ¿Bueno Ricardo, cuanto hace que trabajas acá en esta empresa?

**Entrevistado:** Bueno, yo soy socio fundador... acá empezamos con contrato establecido el 1° de Noviembre de 1962

**Entrevistador:** ¿sabes cómo surgió la idea inicial?

**Entrevistado:** Si!! Por un conflicto de camioneros, con Enrique Berdini y yo que trabajaba en el centro de camioneros optamos por salir a acopiar, así, sin planta de silos, sin instalaciones, pero luego lo fuimos haciendo, ya en el 66 ya hicimos la primer planta y aquí estamos. Fueron cuatro partes, Enrique Berdini con el 27%, Gullini Hnos con el 27%, Berdini Hnos con el 27% y yo Ricardo Gullini con el 19%.

**Entrevistador:** ¿Consideras que ese proyecto inicial, se ha mantenido hasta la actualidad?

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** ¿Cuál crees que es la situación actual de la empresa?

**Entrevistado:** Y un poquito paralizada en este momento... crecimos, de aquel entonces crecimos, porque comenzamos con una planta eeee, compramos otra, compramos otra, por remate judicial y bueno ahí nos paramos, en este momento no no no están buenas las cosas, tenemos empleados, no te olvides que no es fácil mantener... pero ante todo te digo que esto es una sociedad de familia, me entiendes?

**Entrevistador:** Hablando de eso, ¿consideras que esta empresa tiene características positivas para afrontar el mercado? ¿Cuáles crees que son?

**Entrevistado:** Si, la confianza que tiene el productor hacia nosotros. El productor deposita el cereal, está tranquilo porque el cereal está en el galpón, vende cuando a él le parece y cobra religiosamente.

**Entrevistador:** ¿Cuáles consideras vos que son las características que debilitan a esta empresa?

**Entrevistado:** Te diría que, se persigue mucho... no puedo decir el estado, pero te lo tengo que decir. Es muy perseguida, pero no porque trabajamos mal, sino porque las inspecciones las tenemos continuamente, nunca nos encuentran nada, pero somos inspeccionados, somos inspeccionados... me entiendes? La AFIP, Rentas, todas las reparticiones públicas a las cuales nosotros dependemos o aportamos, estamos perseguidos y nunca nos encontraron nada.

**Entrevistador:** ¿Cuáles debilidades crees que son propias de la empresa?

**Entrevistado:** Mira acá se debilita por medio de las cooperativas, porque tienen otro régimen. Nosotros por ejemplo tenemos un régimen que tributamos ganancias y las cooperativas no tributan nada de eso, no tributan porque las cooperativas son de los socios, de los productores... entonces nosotros estamos pagando más impuestos, entonces nosotros estamos en desventajas...





**Entrevistador:** Vos que has visto varias generaciones, dijimos que sos de la primera, y viste la segunda y estás viendo la tercera, ¿cuáles crees que son las expectativas de esas distintas generaciones con respecto a esta empresa familiar?

**Entrevistado:** Mira eeeemmm, hay un dicho que dice que la tercera generación es la peor para disolver una sociedad no es cierto? Yo digo, que como estamos parados nosotros, te digo, no le tengo miedo a la tercera generación, me da la impresión a mí. Ahora no te puedo decir si va a ser la cuarta o la quinta, no sé, porque cada vez somos más...o sea nuestros padres nos dejaron a nosotros, a todos, si no me equivoco hoy somos 12 socios y bueno...todos nosotros somos gente grande, de 12 nos vamos a ir a 15, a 17, ahí está el problema en cómo manejarnos, porque ahora nos estamos manejando perfecto, nos estamos manejando perfecto porque nos consultamos, este... nos sentamos a lo mejor un rato fuera de hora y eso ayuda mucho...

**Entrevistador:** Vos estas interesado en mantener la propiedad de la empresa a futuro, pero ¿Cómo crees que se está preparando la empresa para afrontarlo?

**Entrevistado:** Si si si, bueno ahí no te lo puedo decir porque no conozco a fondo los herederos que vienen, me entendes? A fondo..., los conozco porque nos reunimos con los padres, pero en si, los herederos, no no no...

**Entrevistador:** O sea, ¿están tomando alguna medida para cuando esto suceda?

**Entrevistado:** Todavía no

**Entrevistador:** ¿Qué tareas se realizan en la empresa?

**Entrevistado:** Acopio, venta de agroquímicos, venta de seguro, venta de semillas, sembramos campos, alquilamos campos mejor dicho...estee... tenemos transporte propio

**Entrevistador:** Hábleme de los puestos de trabajo, cuantos hay por ejemplo y cuales son

**Entrevistado:** Bueno yo en este momento figuro como socio gerente pero sin sueldo, sin nada, porque yo me retire, pero de todas maneras, vos te referis a cuantos empleados tenemos?

**Entrevistador:** Sí, pero más me interesa a la hora de determinar las posiciones, quien designa quien va a estar en cada puesto

**Entrevistado:** Bueno nosotros nos guiamos mucho por el contador que es Gay, bueno aquí adentro lo sigue el Néstor, después esta la Alejandra, la Belén y son cuatro...y tenemos un ingeniero permanente que atiende a la gente del campo, con una chata que recorre, sin abonar nada el productor, es un servicio que prestamos nosotros. Y en el galpón, tenemos un encargado que es el Eduardo, mi yerno y después lo sigue José y dos chicos más, cuatro. Y cuando, en épocas de cosecha, cuando está el furor de la cosecha como hubo estos días se ponen dos personas transitorias para que colaboren.

**Entrevistador:** ¿Cómo se evalúa el rendimiento de estos empleados?

**Entrevistado:** Y mira bien...bien, no se puede decir otra cosa



**Entrevistador:** No te digo como crees que trabajan ellos, sino si hay algún mecanismo o una herramienta que permita evaluar el desempeño de estos empleados en el desarrollo de las tareas

**Entrevistado:** Bueno mira te explico, nosotros tenemos tres plantas viejas y el problema que tenemos es conservarlas y hacerlas andar unos aparatos de 50 años, entiendes? Entonces eso es lindo la gente que tenemos que cuida, repara...

**Entrevistador:** Ok, la evaluación del desempeño de esos empleados se hace a ojo, o sea, ¿saben o que tienen q hacer y lo hacen?

**Entrevistado:** A sisisisisi

**Entrevistador:** ¿No tienen una herramienta?

**Entrevistado:** No no no, por ejemplo Eduardo es balancero directamente, recibe la mercadería...

**Entrevistador:** Si, yo me refería a como se evaluaba o sea, ¿se preocupa por reconocer ese buen desempeño? ¿Cuándo hacen bien el trabajo, se da algún incentivo, algún premio por la tarea que realizan?

**Entrevistado:** Mmmmm mira se pagan horas extras.

**Entrevistador:** ¿Consideras que esta empresa familiar, está en armonía?

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** ¿Cómo juzgarías las relaciones laborales en la empresa?

**Entrevistado:** Bien bien, bien por lo que te dije antes, nos comentamos todo, aunque yo estoy afuera de la empresa, en este momento, sin...pero vengo todos los días y nos comentamos “mira este. Esto, aquello” “vamos a hacer esto”

**Entrevistador:** No ves situaciones de conflicto

**Entrevistado:** No, no te digo que no las hay, pero siempre votamos por la mayoría. Por ejemplo hay una persona que se pone y dice “esto es cuadrado” y tres dicen, “no me parece que v a ser redondo” bueno...vamos a hacer redondo

**Entrevistador:** Ricardo ¿cómo crees que te ven a vos los demás integrantes de la empresa, socios, propietarios que trabajan acá?

**Entrevistado:** Yo creo que bien, jajaja, yo creo que bien, dirán ellos, este viejo hincha, jeje. Yo por lo menos los precio a todos y con todo respeto entonces yo pienso que ellos también a mi, me respetan; jamás me dijeron “he mira, ahí viene a joder este”; no, yo pregunto...siempre me gusta preguntar

**Entrevistador:** Hablemos de la organización jerárquica de la empresa, que sucede si el gerente no está por ejemplo, quien lo suplanta, hay algún sistema...

**Entrevistado:** Somos dos firmantes o sea, somos dos gerentes y a la vez dos apoderados



**Entrevistador:** Sobre los gerentes, ¿en las reuniones de directorio se discute las gestiones, si están llevando bien su función o no?

**Entrevistado:** No, no se comenta mucho...

**Entrevistador:** ¿Cuáles crees vos que son las oportunidades que se le presentan a la empresa en la actualidad?

**Entrevistado:** Mira, yo digo habiendo armonía hay todo, si nos peleamos entre nosotros nos devoran los de fuera...por eso te dije anteriormente, no es que le tengo miedo, le tengo miedo a la cuarta generación, me entendés? Por qué? Porque en vez de doce, vamos a ser veinte, tal es así que yo por ejemplo voy a pasar todo esto a nombre de mi hijo y mi hija con usufructo para mí y así va a hacer Norberto y así va a hacer...yo digo que una sociedad va a llegar un momento que va a tener un fin...porque no podemos ser cuarenta acá, me entendés? Yo digo que ese es el temor que tengo yo y después otra cosa te digo más, aquí, no hay quien compra y quien vende las acciones...dos personas vendieron acciones que es el hermano del Néstor y una parte el Omar Berdini mi hermano, pero los demás no no

**Entrevistador:** Bueno Ricardo muchas gracias

**Entrevistado:** Bueno, vos después cualquier cosa le agregas algo más



### **ENTREVISTA N° 3**

**Entrevistador:** bueno Belén, te comento, este es un trabajo como dice ahí (consentimiento informado) para mi tesis de licenciatura en psicología organizacional, toda la información que me vas a dar va a ser anónima y confidencial, no es una evaluación de cada uno sino que es un relevamiento de la empresa con los objetivos que yo tengo planteado a la hora de hacer mi trabajo de tesis. Es con fines académicos y no tiene ninguna otra validez que no sea para lo que la voy a necesitar yo.

**Entrevistado:** perfecto

**Entrevistador:** Comencemos, ¿cuánto hace que trabajas acá en Berdini & Cía?

**Entrevistado:** Hace de julio de dos mil once

**Entrevistador:** ¿Sabes cómo surgió la idea inicial de la empresa?

**Entrevistado:** Si, más o menos, o sea...empezaron de a poquito...tenían campo, poquito campo y empezaron a... juntaban el maíz en bolsas, después la soja pidieron ayuda a un vecino que era de apellido Robiolo, me contaba algo así mi abuelo, creo que después el que tuvo la idea fue Enrique y ahí empezó a unir a mi abuelo que es Berdini también, pero eran primos no hermanos, después a los Gullini y le ofrecen a Ricardo ser el Gerente, de a poquito van armando la empresa, pero sé que al principio era todo en el campo y el cereal todo a mano, todo una cosa muy básica y fueron creciendo...después no sé si Berdini ayuda a Robiolo y Robiolo los ayuda a ellos..eeee, creo que Berdini, y con campo de ellos, así de a poco arrancan. No sé después como empieza que vienen acá al pueblo, pero sé que arranco en el campo la historia.

**Entrevistador:** ¿Consideras que ese proyecto inicial que tuvieron los fundadores se ha mantenido en el tiempo?

**Entrevistado:** Si, si si, con...de otra manera, con otras ideas, porque viste que todo va cambiando

**Entrevistador:** ¿Cuál crees que es la situación actual de la empresa?

**Entrevistado:** Emmm, yo creo que estamos bien, o sea, hay mucha competencia, pero nos mantenemos en el tiempo, creo que es la trayectoria, la confianza, eee, tantos años que estamos aca en el pueblo, que creo quebraron un montón de empresas y nosotros seguimos y veo por ejemplo este año, que recién hablaba con Rubén, acopiamos más que el año pasado, por ejemplo una empresa quebró y muchos han venido acá, entonces

**Entrevistador:** Absorbieron los clientes de allá...

**Entrevistado:** Si, si, eso ayudo, así que bueno, yo, emmm en realidad nosotros somos muy tradicionales, muy conservadores, faltaría como pegar un saltito en ese aspecto, con mirar la empresa ya te das cuenta, con los muebles, jaja, con las paredes ...como que faltaría ese salto; somos muy lineales, no hay mucho cambio..

**Entrevistador:** Vos que sos de otra generación, ¿crees que tenes participación o llegada a tomar algún tipo de decisión o que te escuchan a la hora de hacer alguna propuesta o idea?



**Entrevistado:** Algo que ami me escucharon, no es un gran cambio, pero viste esos monitores que pasan los precios, eso fue una idea mía que yo traje y gracias a dios me escucharon y lo hicieron, des esto hace más o menos un año atrás. Los cambios bien grandes como que cuestan, eso bueno, fue comprar una compu y armar eso y ya...no sé si me escuchan tanto, tal vez sí, pero hay decisiones como “fuertes” que hay que esperar que se hagan reuniones y no todos piensan igual, así como que es medio complicado...

**Entrevistador:** ¿Cuáles crees son las características positivas que tiene esta empresa familiar, que la fortalecen como organización?

**Entrevistado:** En cuanto a la empresa, la confianza, o sea para la gente con nosotros. O sea, con nosotros que nos decimos las cosas, a lo mejor nos peleamos, pero como somos parientes, todo bien y a veces hablamos y ya está; para la gente yo creo q la confianza...pasan a tomar café como si estuvieran en su casa por ejemplo, emmm, damos los cheques sin cruzar por ejemplo que es algo positivo y eso se comenta, que en ningún otra empresa los da, van cobran y listo, sino en otra empresa van, tienen que depositar, tienen el gasto de impuesto al cheque...eso en cuanto a la imagen...emmm por ejemplo el ingeniero hace años que esta acá y es conocido en la zona por lo que sabe, por como vende, bueno ahora tuvimos un problemita (de salud), pero así como imagen creo que la confianza y los años que esta la empresa

**Entrevistador:** ¿Cuáles crees que son vos las características que debilitan la empresa?

**Entrevistado:** Y que somos muy conservadores, que a lo mejor nos hace falta buscar un negocio más que de vuelta esto o salir a visitar clientes... en realidad este año se hizo, en Baldisera, pero no se venía haciendo, esa fue una idea de Néstor, de salir, como él es el más joven de los grandes que están acá, de los hombres que toman las decisiones y bueno..este año se hizo eso, pero como que le falta una vuelta de imagen, de imagen viste que llame la atención, que sea lindo, en esa parte; falta cambiar la imagen y salir un poco mas

**Entrevistador:** Hablando de esto, ¿cuáles son a tu criterio, las expectativas de las distintas generaciones que conviven dentro de la empresa? Y si podes notar diferencias entre las mismas

**Entrevistado:** Que piensa cada uno?

**Entrevistador:** Si, cuales crees que son vos las expectativas de esas diferentes generaciones dentro de la empresa

**Entrevistado:** En realidad hay de todo...porque son muchos los socios, eee, desde el más grande que ya piensa que hay que cerrar, que esto no da para más, que hay mucha competencia, que siempre hay problemas, pero porque tal vez no tiene la fuerza después de tantos años, que ha hecho tanto, eee de seguir..., después

**Entrevistador:** ¿Quién sería el que piensa esto?

**Entrevistado:** Eeee Ricardo (Gullini), que es el más viejo y que estuvo mucho tiempo...después esta por ejemplo Rubén y Néstor que ellos tiene todas las ganas de poner toda su fuerza y ver hasta dónde llega y bueno...este año por ejemplo ya es positivo que vino más cereal y yo y la ale que estamos con las cosas nuevas, por ejemplo esto de RRHH, que mucho no nos tiene en cuenta pero, por ejemplo, el Ingeniero que está pasando por este problema de salud, decíamos, ”porque no pedimos que manden currículums a la casilla de correo y no digamos que es Berdini y todas



esas cosas que hay ahora o tratar de cambiar la imagen, cambiar las cortinas y no nos escuchan mucho. Yo por ejemplo mi idea era de los sábados, que a veces esta re tranquilo acá, invitar a comer facturas y tomar café, hacer reuniones y proponer cosas, pero bueno, no hay iniciativas de hacer eso de los que mandan...

**Entrevistador:** Tenes que tener su autorización para llevarlas a cabo

**Entrevistado:** Claro, también pasa de que somos pocos ahora y hay muchas cosas, también cada uno tiene su trabajo personal en la vida aparte de esto y bueno, como que no hay mucho tiempo para idear , pero todavía se puede...si uno quiere se puede

**Entrevistador:** ¿Cuál es la imagen pública que busca proyectar la empresa?

**Entrevistado:** Yo creo que es esto, seguir así como estamos, en cuanto a confianza, no engañar a la gente, no quebrar, toda esa historia no, no no no, siempre fuimos..mejor pagamos y perdemos nosotros, pero queremos pagar todo y no tratar de deber nada, tratar de que la gente se valla conforme, sabes que no es fácil, que el productor no es...es complicado también o sea, pero bueno

**Entrevistador:** ¿Vos estas interesada en mantener la propiedad de la empresa a futuro?

**Entrevistado:** Si, seria bárbaro, si si, es que es un pueblo sojero, digamos como que es un buen negocio, le falta algo, le falta una vuelta, no se...aprovechar todo esto, todo lo que se hizo, pero bueno...

**Entrevistador:** ¿Cómo crees que se están preparando para eso, que medidas están tomando para afrontar el futuro de la empresa?

**Entrevistado:** Emmm, la empresa es tradicional pero se va adaptando a los tiempos, en cuanto a la afip te hace adaptar quieras o no...por ejemplo en esta cosecha hay un sistema nuevo que hay que informar el cereal con el CTG toda una cosa nueva, y bueno, entre todo el trabajo que había, que somos pocos se adaptó y después, emmm tendría que... en realidad lo que hay que hacer un proyecto a largo plazo y no hay...así tan largo, o sea, siguen una misma línea como vienen y no se habría que...yo una de las ideas hay que..., pero bueno tampoco me han escuchado, capaz que yo tendría que ponerme más firme; viste que hay gente que se dedica a proyectar en una empresa para ver en que se puede invertir, que se puede hacer en lo comercial y hablar con alguien así, que nos guie un poco, nosotros estamos acá y viste que a lo mejor una a veces se cierra en eso y no ve más allá...o de cómo convencer, porque yo estuve viendo la competencia, no hacen muchas cosas distintas a la nuestra, tal vez tienen costos más bajos en algunas cuestiones, pero son cooperativas que tienen más beneficios del gobierno, que no los tenemos nosotros porque no lo podemos hacer, pero buscarle una vuelta, viste como cuando estas tapado, que necesitas que alguien te de un empujoncito

**Entrevistador:** Las tareas que realiza la empresa dijimos que eran acopio de cereal...

**Entrevistado:** Venta de agroquímicos, que más hacemos, si necesitan transporte tenemos, para el puesto o para llevar al galpón, servicios del ingeniero, por si necesitan, va a los campos, todo gratis...ymmmm nada más que me acuerde otra cosita, no..



**Entrevistador:** ¿Consideras que el salario que reciben los empleados es acorde al trabajo que realizan?

**Entrevistado:** Si si...

**Entrevistador:** ¿La empresa ofrece la posibilidad de crecimiento dentro de la misma?

**Entrevistado:** Emmm, depende para quien, que se yo o sea, si, fijate que vamos...el Nelso se fue y yo vine acá, me subieron el salario, emmm allá en los silos yo veo que los chicos han, van cambiando y van teniendo más tarea y van teniendo mejor sueldo, pero tampoco hay tanto más para crecer jejeje, yo soy contadora y lo mío me parece que frena acá

**Entrevistador:** ¿Hablando de eso crees que tenes posibilidades de participar en la toma de decisiones?

**Entrevistado:** Hoy no...el día de mañana q a lo mejor mi mama nos pase a mí y a mi hermano, o que hoy me de autorización para no, jaja, todavía no.

**Entrevistador:** ¿Se evalúa el rendimiento de los empleados?

**Entrevistado:** No, así como de RRHH que haya alguien que vea el desempeño de cada uno, que controle eso y evalúe, no. Pero entre nosotros sí, cada uno sabe las virtudes, los defectos y como trabajamos

**Entrevistador:** Por ejemplo ¿si alguien se desempeña bien, se preocupan por reconocérselo? Premios incentivos...

**Entrevistado:** Depende el año, esa es la verdad, jaja hay años que sí, hay años que nos olvidamos, pero como es todo familiar como que no hay drama

**Entrevistador:** Vos crees que todos están de acuerdo con ese sistema que están teniendo?

**Entrevistado:** No sé, no lo analizamos tanto en realidad, pero hay veces que nos ponemos todos de acuerdo y decimos: "sisi acá trabajamos mucho, que haya algún premio para todos" y hay años que bueno, seguimos y como estamos tan así al palo, así que bueno...

**Entrevistador:** ¿Vos crees que esta empresa familiar esta en armonía?

**Entrevistado:** Si, si si, siempre fue igual, siempre hay conflicto, pero después está todo bien...

**Entrevistador:** ¿Cómo juzgarías las relaciones laborales dentro de la empresa?

**Entrevistado:** Em, entre nosotros o con los empleados? Las relaciones lab... no, bien! Nonono bien bien

**Entrevistador:** ¿La relacione entre los directivos y el personal?

**Entrevistado:** No, bien bien bien, si porque hay confianza, somos pocos, acá por ejemplo somos más iguales, pero los chicos en los silos que dependen mucho de nosotros, vienen y hablan o nosotros vamos si hay algún problema, no no no, bien, comemos asados y todo, jaja





**Entrevistador:** ¿Esos conflictos que mencionabas antes, suceden seguido?

**Entrevistado:** No

**Entrevistador:** ¿A qué atribuirías esos conflictos?

**Entrevistado:** No, a lo mejor a errores en cargar algo al sistema, que genera un problema fiscal, o...que estén más atentos, no, más de todo eso o a lo mejor mas control allá en los silos para que no falten cosas, que este todo cuidado, pero nada grave...

**Entrevistador:** ¿Cómo crees que te ven tus compañeros de trabajo?

**Entrevistado:** Mmmm, jaja, no se...siempre acelerada, porque así soy y me parece que así me ven, habría que preguntarles a ellos

**Entrevistador:** ¿Y vos como ves a cada uno de tus compañeros de oficina?

**Entrevistado:** Y yo a ver... Néstor acelerado igual que yo, la Ale re piola, compañera, siempre dispuesta, Rubén más serio, eee, depende el día, si tiene mucho trabajo esta como ahí que no puede salir a relajarse, hay q terminar eso, pero no bien...y después ya los chicos (de los silos) re bien, no nos veos todos los días así que, jejeje. Y con Carlos me llevo de 20, porque como que me complemento, Carlos es el ingeniero, me llevo bien por suerte, no sé si serán...bueno, Rubén también fue a la facultad...que se yo, la personalidad a lo mejor, no discuto nunca.

**Entrevistador:** ¿Cómo es la organización jerárquica de la empresa?

**Entrevistado:** Y bueno...hoy...Rubén, Néstor, la sociedad obviamente, o sea cada decisión se aprueba en cada reunión, y bueno...yo y la ale, jaja y los empleados allá...Eduardo también es uno como que sería como Néstor acá, pero allá en los silos controlando a los chicos

**Entrevistador:** ¿Qué pasa si el director no se encuentra, en este caso Rubén?

**Entrevistado:** Eeee esta Néstor

**Entrevistador:** En las reuniones de directorio estas que me decías, ¿se discute la gestión de los gerentes?

**Entrevistado:** Se discute todo!

**Entrevistador:**¿Pero la gestión de los gerentes?

**Entrevistado:** No no, o sea, no se hacen reuniones tan seguido... una por año seguro, pero no sé si más, pero cuestiones importantes si, a lo mejor “hay que hacer esto, o no...” pero es como que no, por ejemplo mi mama ella que no tubo estudios, ella viene escucha y trata de tomar decisiones como que...los escuchan mucho a ellos (a los más viejos dentro de la oficina). las decisiones que hay que tomar

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las oportunidades que crees que se presentan a esta empresa?





**Entrevistado:** Por ejemplo cuando una empresa quiebra, como paso, y en realidad fue terrible porque se le debe a un montón de gente; esas son oportunidades, que para mi habría que aprovecharlas, pobre gente no, pero ofrecerle ayuda y captar el cliente y tratar de mantenerlo después, emmm, yo creo que nos falta...porque tenemos todos, nos falta que no, como te decía antes y no me puedo dar cuenta que, como para salir, hay que salir a buscar, que creo que estamos muy quietos...

**Entrevistador:** ¿Y las amenazas que crees que se le pueden presentar a la empresa?

**Entrevistado:** Que se vino todo el mundo para aca, se ha venido Carhill...hay mucha competencia, vino Compañía Argentina de Granos que son exportadores, entonces más en los que es costos y que ofrecen servicios a bajo costo, eso nos mata a nosotros, porque ellos tienen posibilidades todo en volumen, consiguen mejores precios, eso también me gustaría que alguien nos dé una mano en lo contable, con la economía como hacer para...

**Entrevistador:** ¿Cómo crees que afronta la empresa a competencia en cuanto a innovación?

**Entrevistado:** Nosotros por ejemplo, ofrecen, fertilizante... nosotros cuando estaba Nelso que fue hace dos años, trajimos fertilizante líquido a granel...después lo que ofrecemos mucho es en lo financiero, nosotros, damos plata, no tienen problemas, vengan cuando quieran, o nos avisan dos días antes, yo creo que en otras empresas cruzan los cheques, tenes que avisar, no es tan así siempre, en ese aspecto...Nos falta salir, nos falta salir a hablar con el cliente, de conquistarlo un poco más, no es muy complicado...falta alguien que tenga... que los convenza o hacer algún plan para conquistarlos en cuanto a los costos para ellos, que es en lo que más se fijan...un peso más al cereal, ayuda..jaja. eso es algo que conseguimos por ejemplo, antes pagábamos lo que pagaba la bolsa de Rosario, ahora podemos pagar un plus...emm, Berdini con el exportador, hizo como un acuerdo y pagamos un poco más, entonces eso atrae gente, pero bueno como te digo, AFA en Marcos Juárez que son exportadores, pagan más...entonces habría que buscarle la vuelta para conquistar o de poder pagar más... estamos ahí ahí...

**Entrevistador:** Esos temas económicos desconozco Belén, gracias.



## **EJES TEMATICOS DE LA ENTREVISTA A LOS INFORMANTES CLAVE**

### **SOBRE EL PROYECTO**

- a) Antigüedad en el trabajo
- b) Rol que cumple en la empresa
- c) Conocimiento sobre cómo surgió la idea de iniciar la empresa y sus objetivos
- d) Quiénes participaron y de qué forma
- e) Proyecto inicial se ha conservado o se ha ido modificando
- f) Situación actual de la organización.(Introducción Crecimiento Madurez Declinación)
- g) Características positivas que lo fortalecen a la Empresa como organización para competir.
- h) Características que debilitan a la Empresa al momento de enfrentarse a la competencia.
- i) Expectativas de las distintas generaciones de la familia en relación a la EF.
- j) Imagen pública que busca proyectar la empresa. Misión Visión Valores
- k) Futuro de la Empresa Familiar

### **SOBRE LA TAREA Y TECNOLOGÍA**

- a) Tareas que se realizan en la empresa
- b) Distribución de las tareas
- c) Descripción de las tareas que realiza en su puesto, y la frecuencia con la que la realiza
- d) Con cuántos puestos cuenta la empresa y quiénes componen cada área.
- e) Estado de las herramientas con los que cuenta cada puesto.
- f) Normas de Higiene y Seguridad



### SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Remuneraciones
- b) Posibilidad de crecimiento laboral de los empleados
- c) Posibilidad de participación en la toma de decisiones
- d) Estado de la Infraestructura
- e) Evaluaciones de Desempeño
- f) Reconocimiento a los empleados
- g) Tipo de relaciones dentro de la EF.
- h) Creencias particulares de donde se encuentra el foco de la tormenta.

### SOBRE FACTOR PSICOSOCIAL

- a) Estado de las relaciones laborales en general.
- b) Relación directivo-personal.
- c) Relación personal-personal.
- d) Existencia de Conflictos.
- e) Cómo llegaron a esta situación.
- f) Cómo cree que lo ve cada uno de los demás compañeros de trabajo.
- g) Cómo ve a cada uno de los otros.

### SOBRE ESTRUCTURA

- a) Organización jerárquica de la empresa.
- b) Organización Informal de la empresa.
- c) Grado de compromiso de los RRHH con la EF.
- d) Desempeño de los Gerentes.
- e) Temas de discusión en las reuniones de directorio.



SOBRE CONTEXTO

- a) Principales consumidores.
- b) Grado de satisfacción de los clientes.
- c) Que empresas son su competencia directa.
- d) Grado de innovación en relación a las empresas competidoras.
- e) Oportunidades que se le presentan a la empresa
- f) Amenazas que enfrenta la empresa.

PRODUCCION PROPIA



## CUESTIONARIO:

El siguiente cuestionario se realiza con el objetivo de conocer su experiencia en la organización, posee objetivos académicos y es anónimo. Muchas Gracias por su cooperación.

Fecha: .....

Ciudad: .....

1) Función que cumple en la empresa:

- Gerencial
- Administrativo
- Secretaria
- Operario
- Otro

2) Sexo:

- Femenino
- Masculino

3) Edad

- 18 a 25 años
- 26 a 36 años
- 37 a 47 años
- Más de 47 años

4) Antigüedad en el puesto de trabajo:

- Menos de un año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 15 años
- Más de 15 años

5) Nivel de formación :

- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Terciario
- Universitario Incompleto
- Universitario Completo

6) ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa? Si la respuesta es **SI**, ¿Cuáles?

7) ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su tarea?

- Siempre
- A veces
- Nunca



8) El trabajo en mi sector está bien organizado:

- Siempre
- A veces
- Nunca

9) Mis funciones y responsabilidades están definidas:

- Siempre
- A veces
- Nunca

10) En mi sector tenemos las cargas de trabajo bien repartidas:

- Siempre
- A veces
- Nunca

11) En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades:

- Siempre
- A veces
- Nunca

12) Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo:

- Siempre
- A veces
- Nunca

13) ¿Cuáles cree que son las principales dificultades que se le presentan a la hora de realizar sus tareas?

- Poseo sobrecarga de tareas
- Mala relación con compañeros
- Dificultades con las indicaciones de mi superior
- Comunicación entre pares
- No se me presentan dificultades



14) ¿Con que frecuencia se reúne con su superior con el fin de solucionar dificultades?

- Se realizan reuniones frecuentes para tratar dificultades posibles
- Cada vez que se me presenta una dificultad
- Cuando no puedo solucionar solo una dificultad
- Nunca

15) ¿Considera que puede realizar aportes en la organización y ser escuchado por sus superiores?

- Habitualmente si
- Solo en algunas oportunidades
- Habitualmente no

16) ¿Considera que el espacio físico de trabajo es confortable?

- Si
- No

17) ¿Considera que su remuneración es acorde con las tareas que realiza?

- Si
- En gran parte si
- En gran parte no
- No

18) ¿Recibe otros beneficios además de la remuneración?

- Si
- No
- ¿Cuáles?

19) Durante su jornada laboral, ¿cuenta con algún lugar para esparcirse?

- Si
- No

20) En orden de importancia, ordene según su preferencia las siguientes opciones: ( considere 1 al más importante y 4 al menos importante)

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Retribución laboral    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabilidad laboral    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ambiente laboral       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interés por su trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



21) Respecto de la relación con sus compañeros de trabajo, ¿cómo la consideraría?

- Satisfactoria
- Parcialmente satisfactoria
- Insatisfactoria
- No poseo relación con mis compañeros.

22) Califique el clima laboral en términos de: (puede marcar más de una opción)

- Tranquilo
- Amigable
- Tenso
- Conflictivo
- Poco conflictivo

23) ¿Existe relación con sus compañeros de trabajo fuera de la empresa?

- Si
- No

24) En caso de responder afirmativamente, ¿qué tipo de relación es?

- Cumpleaños
- Eventos sociales
- Actividades recreativas
- Actividades deportivas
- Otro

25) ¿La organización planifica eventos incluyendo a todos los miembros de la misma?

- Todos los meses
- Más de una vez al año
- Una vez al año
- Nunca

26) ¿Considera que posee libertad para tomar algún tipo de decisiones?

- Si
- No

27) En caso de tener contacto con proveedores, evalúe esta relación en términos de:

- Satisfactoria
- Parcialmente satisfactoria
- Insatisfactoria
- No poseo relación con proveedores

PRODUCCION PROPIA





**PLANILLA DE OBSERVACIÓN**

**Empresa:**

Fecha de relevamiento:

**Observador:**

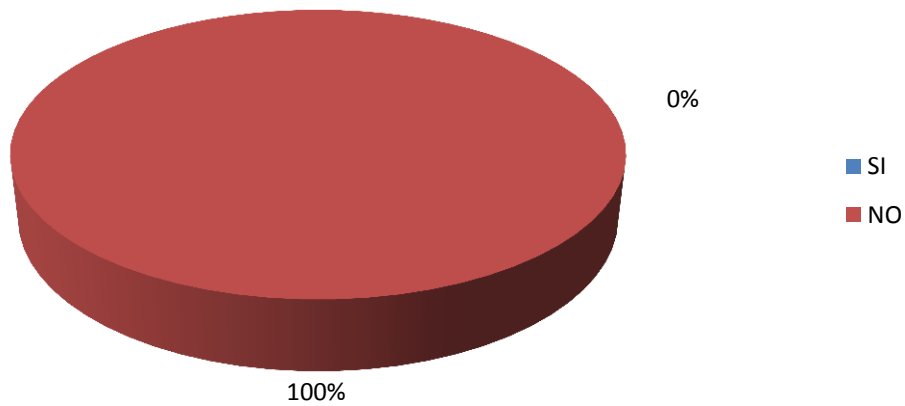
<b>DIMENSIONES</b>	<b>MUY BUENA</b>	<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>
<b>PROYECTO</b>				
Imagen Global				
Esparcimiento				
Fines de Lucro				
Otros				
<b>TAREA y TECNOLOGIA</b>				
Definición de tareas				
Roles				
Bienes e insumos				
Herramientas en cada puesto				
Tecnología				
Recursos				
Distribución de los espacios de trabajo				
Otros				
<b>ESTRUCTURA</b>				
Niveles				
Supervisores				
Directivos				
Coordinación				
Controles				
Otros				
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Iluminación				
Ventilación				
Confort				
Lugar de descanso				
Otros				
<b>INTERACCIÓN PSICOSOCIAL</b>				
Dinámica de trabajo				
Relación entre pares				
Interrelación de niveles				
Compañerismo				
Dialogo Comunicación fluida				
Otros				
<b>CONTEXTO</b>				

PRODUCCION PROPIA

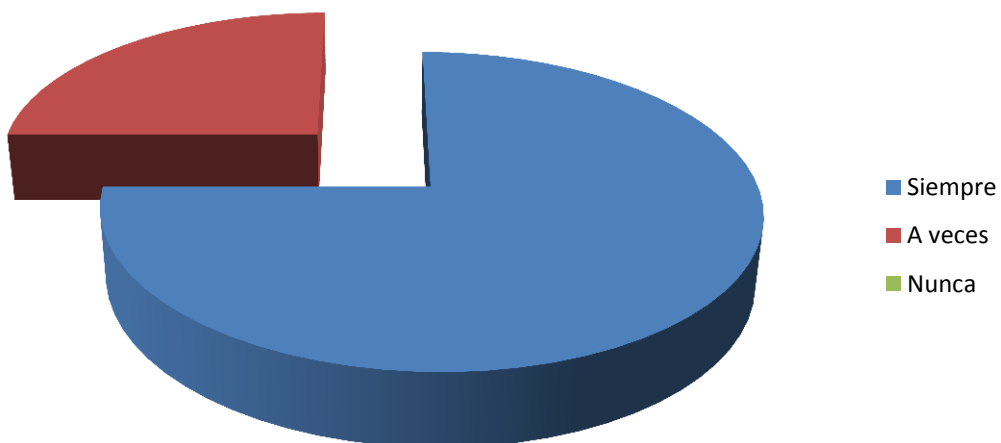


## GRAFICOS

6) ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

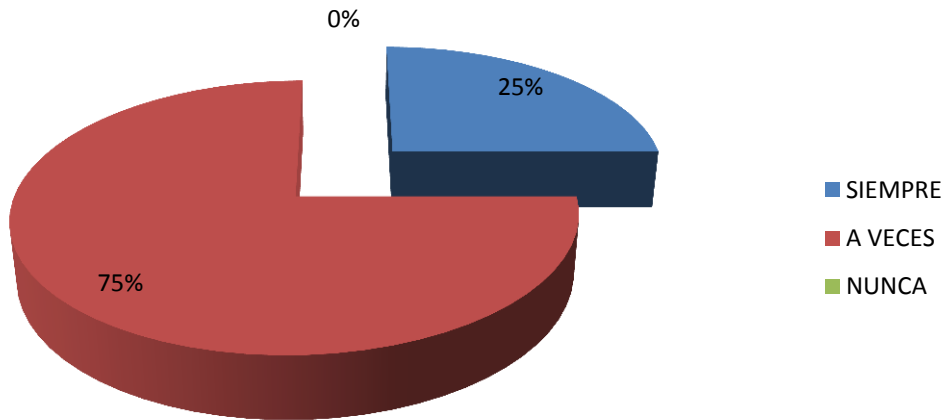


7) ¿Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su tarea?

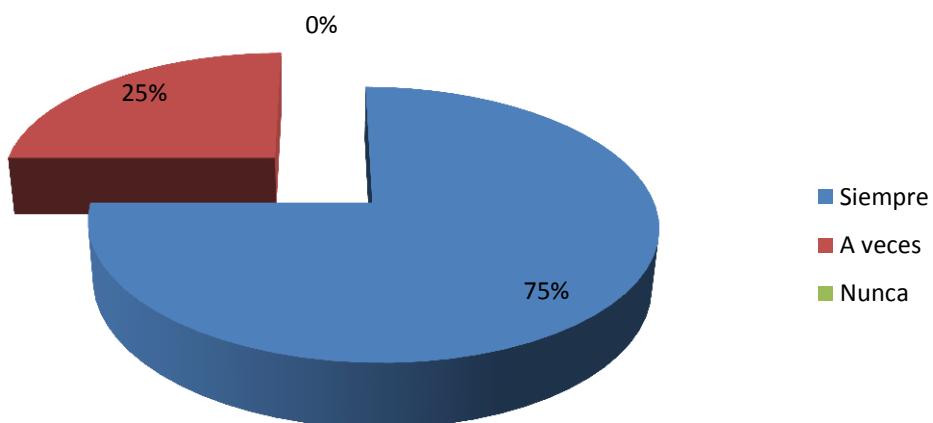




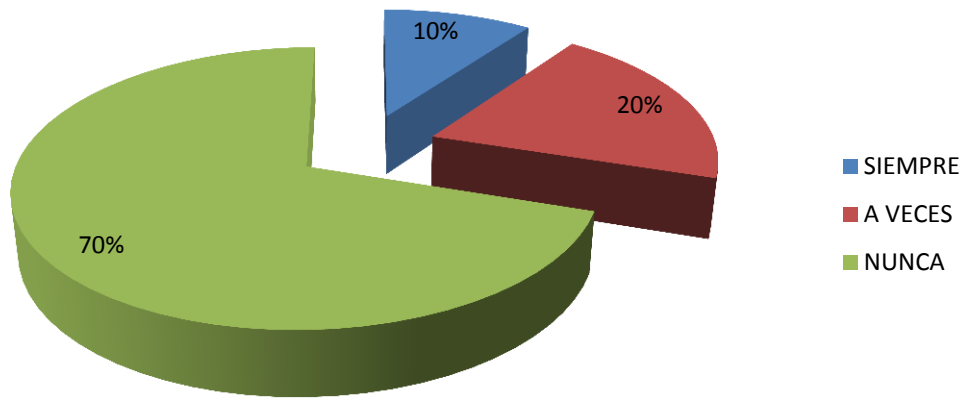
### 8) El trabajo en mi sector está bien organizado:



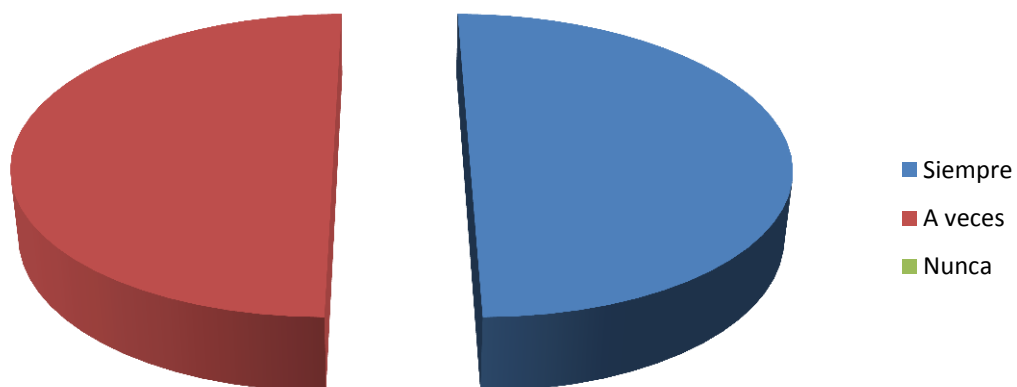
### 9) Mis funciones y responsabilidades están definidas:



### 10) En mi sector tenemos las cargas de trabajo bien repartidas:

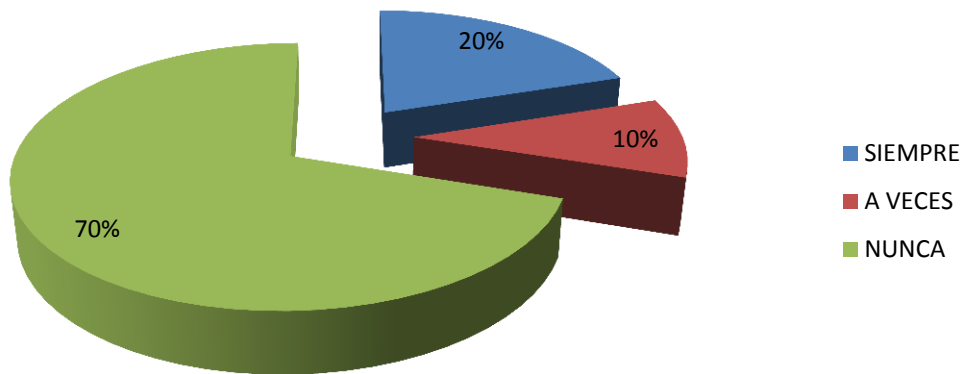


### 11) En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades:

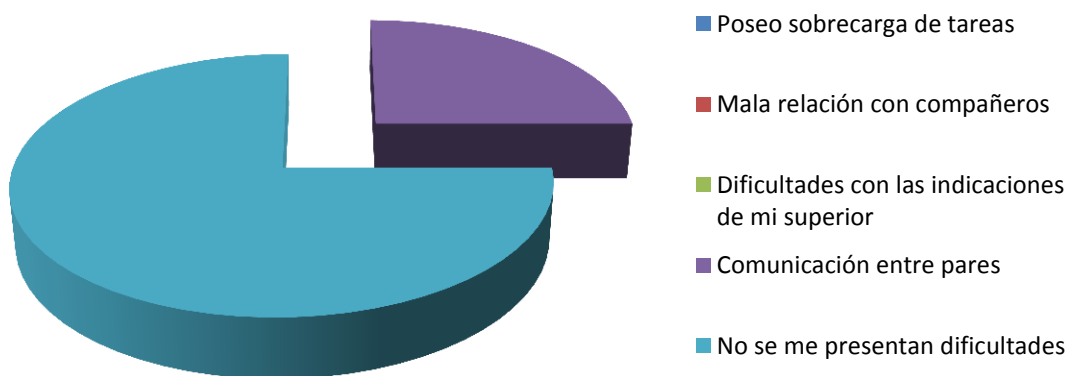




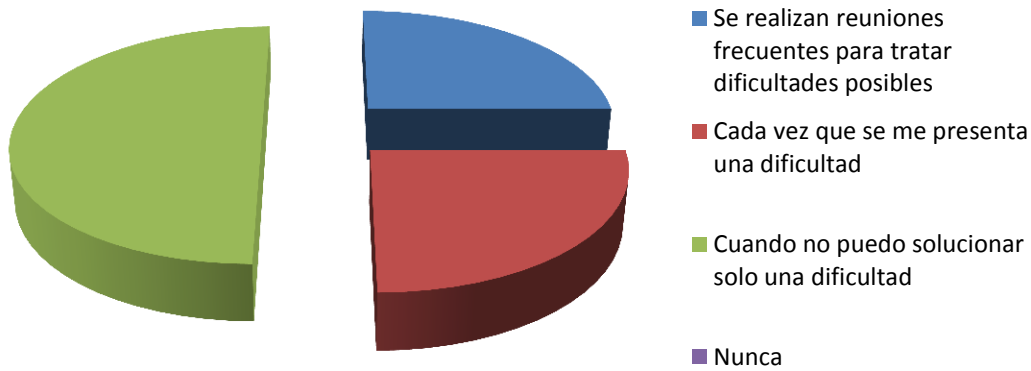
## 12) Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo:



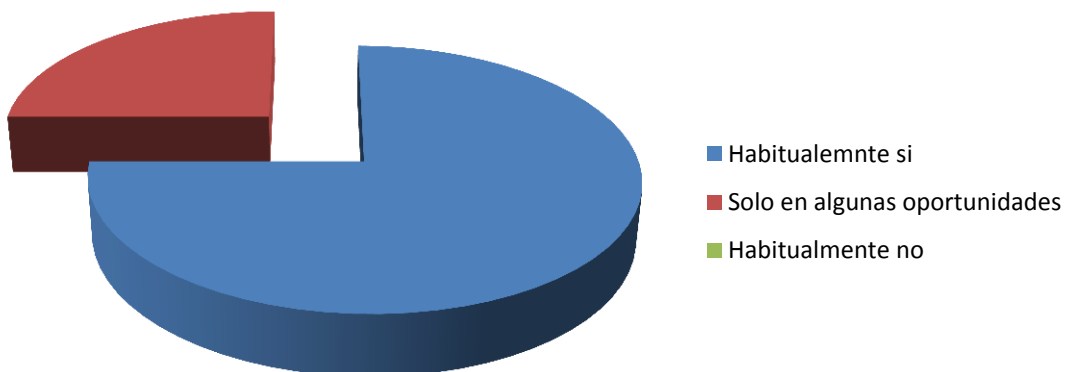
## 13) ¿Cuáles cree que son las principales dificultades que se le presentan a la hora de realizar sus tareas?



**14) ¿Con que frecuencia de reune con su superior con el fin de solucionar dificultades?**

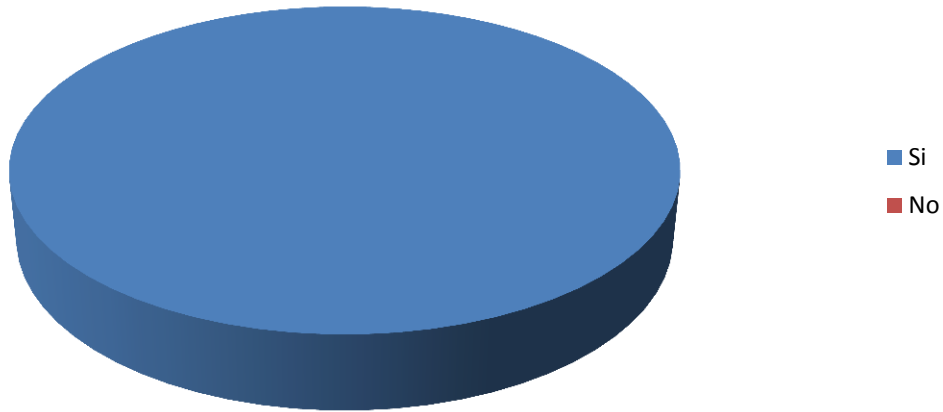


**15) ¿Considera que puede realizar aportes a la organización y ser escuchado por sus superiores?**

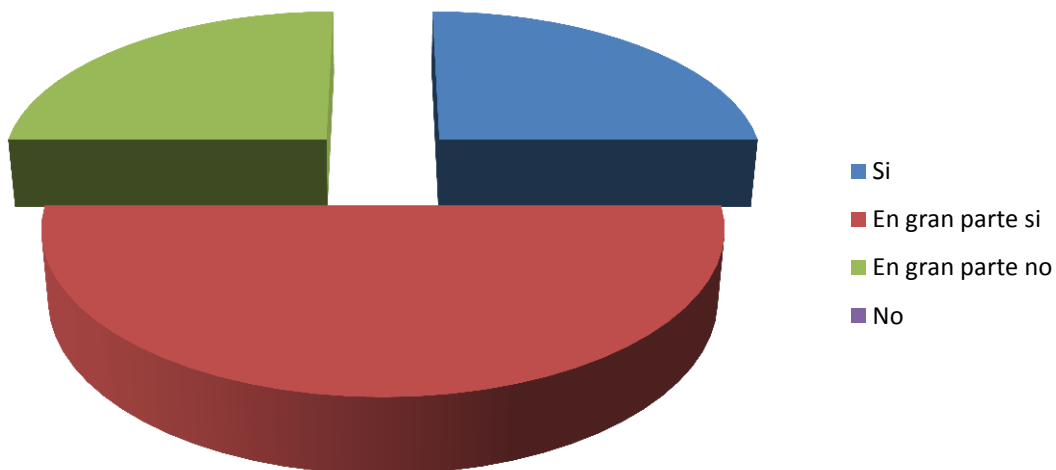




**16) ¿Considera que el espacio físico de trabajo es confortable?**

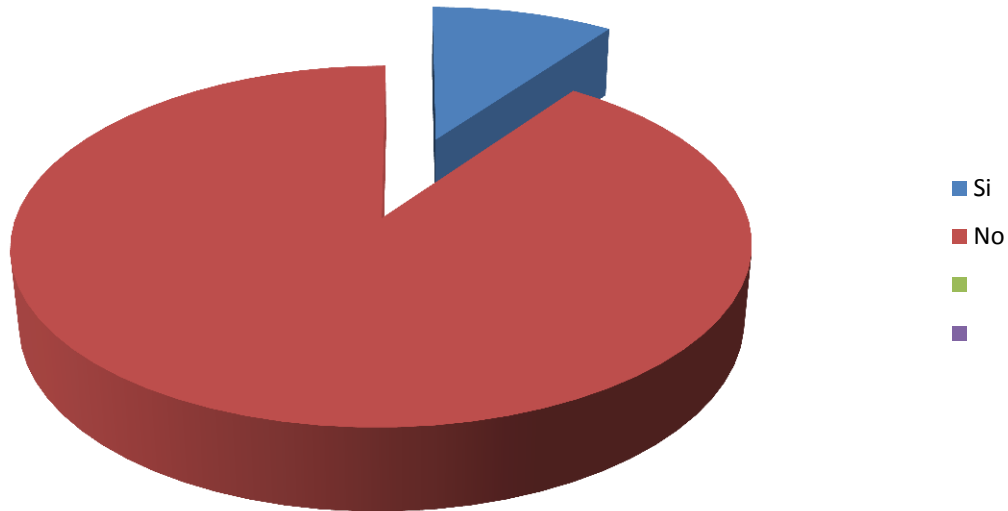


**17) ¿Considera que su remuneración es acorde con las tareas que realiza?**

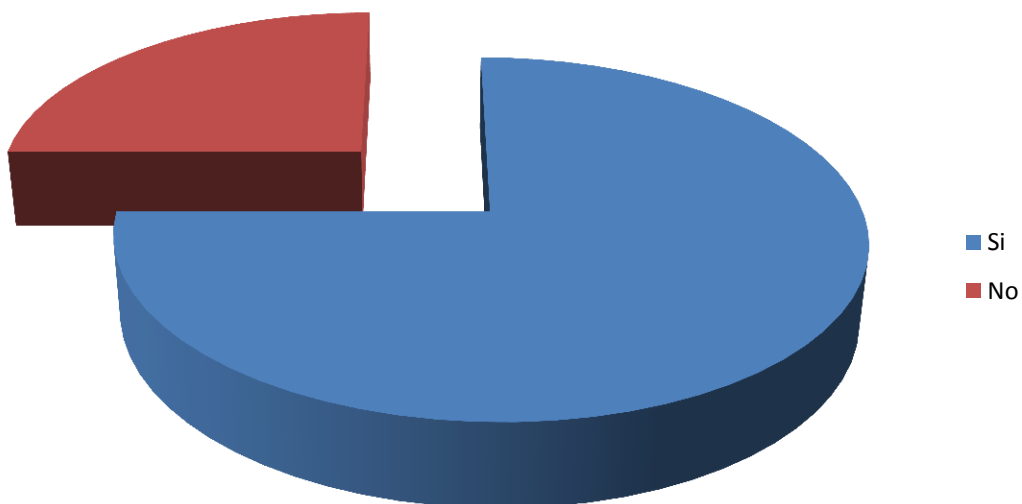




**18) ¿Recibe otros beneficios además de la remuneración?**



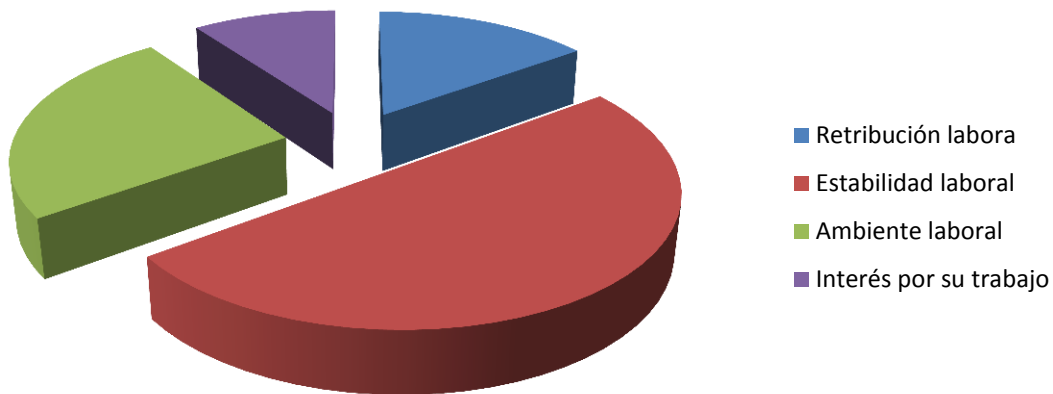
**19) Durante su jornada laboral, ¿cuenta con algún lugar para esparcirse?**



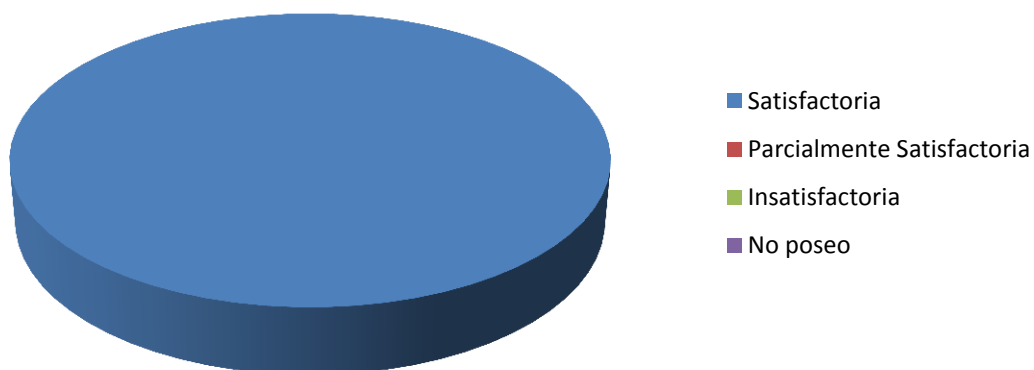




**20) En orden de importancia, ordene según su preferencia las siguientes opciones: ( considere 1 al más importante y 4 al menos importante)**

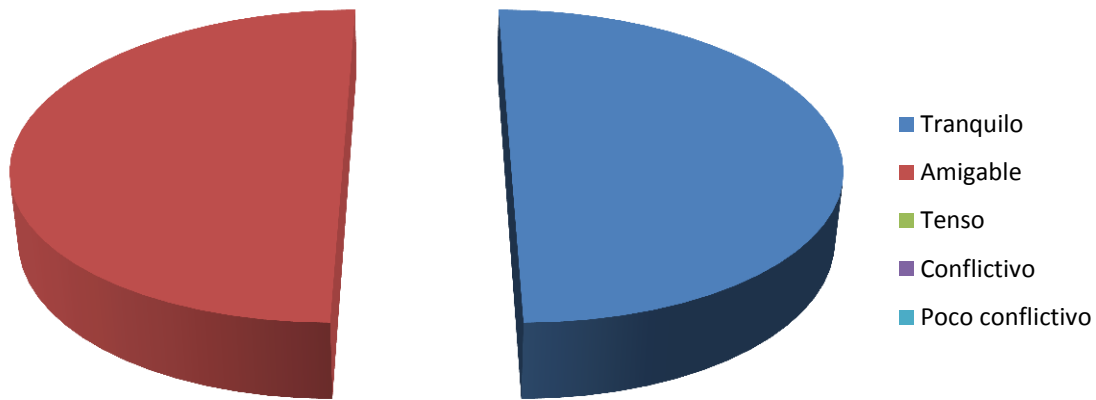


**21) Respecto de la relación con sus compañeros de trabajo, ¿cómo la consideraría?**

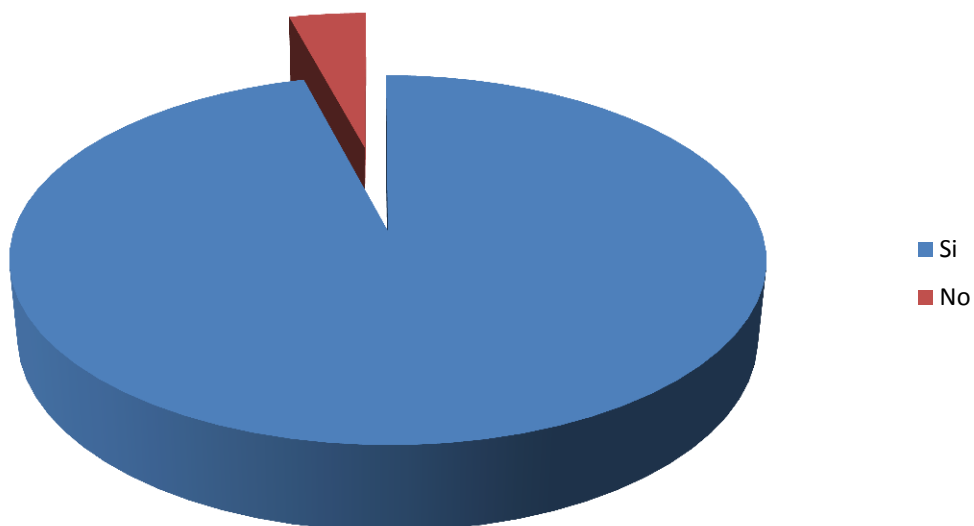




**22) Califique el clima laboral en términos de: (puede marcar más de una opción)**

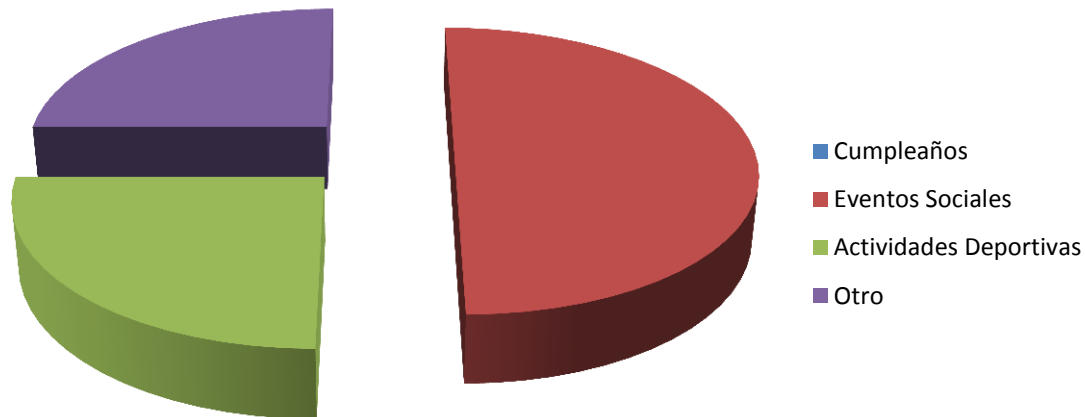


**23) ¿Existe relación con sus compañeros de trabajo fuera de la empresa?**

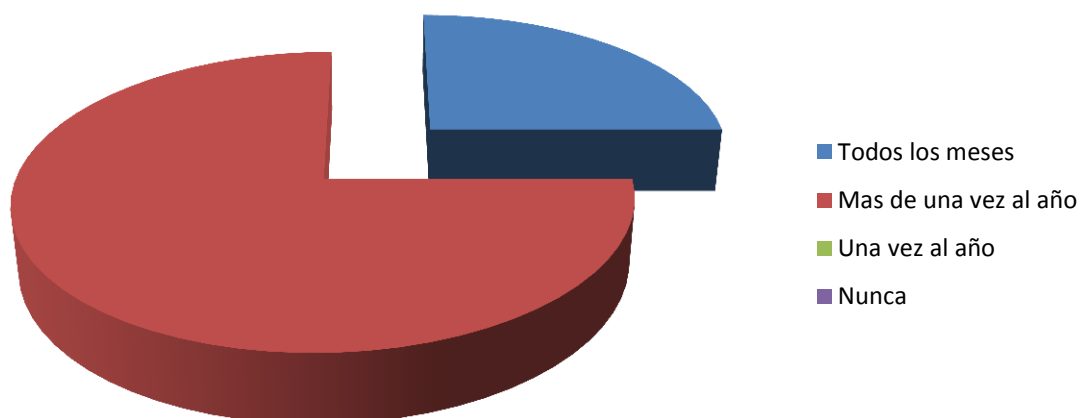




**24) En caso de responder afirmativamente, ¿qué tipo de relación es?**

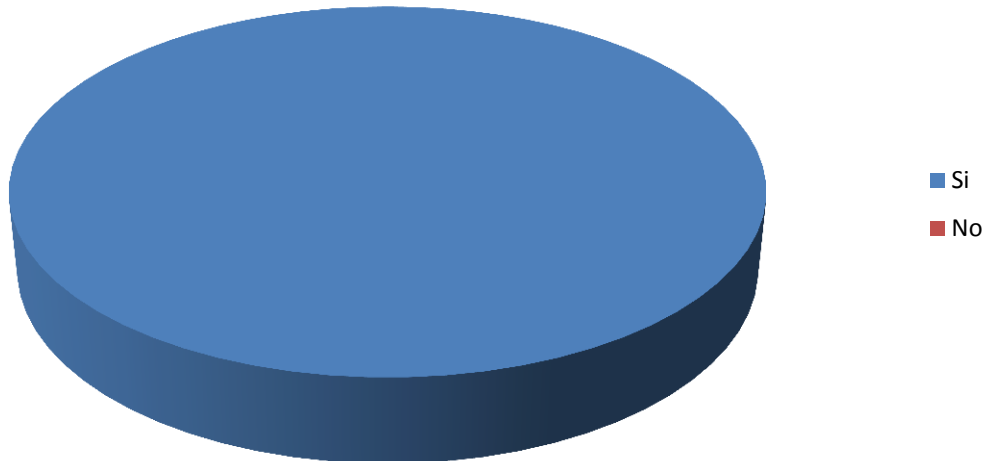


**25) ¿La organización planifica eventos incluyendo a todos los miembros de la misma?**

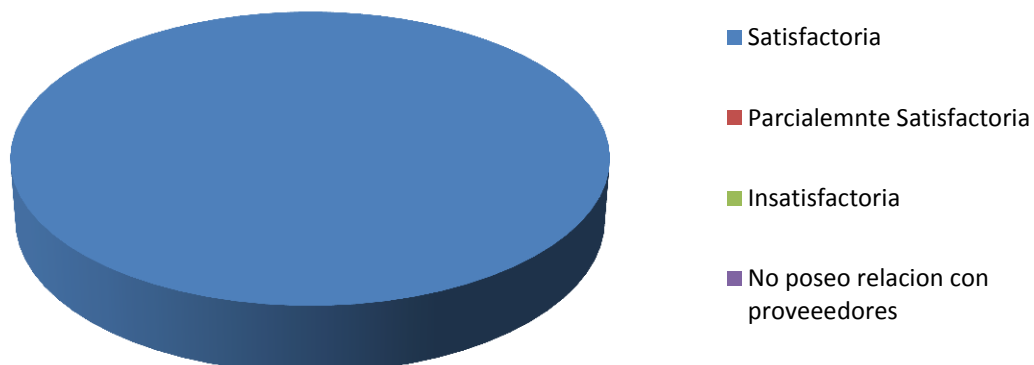




**26) ¿Considera que posee libertad para tomar algún tipo de decisión?**



**27) En caso de tener contacto con proveedores, evalúe esta relación en términos de:**





ANEXO E: Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO  
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Empresarial Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> (apellido/s y nombre/s completos)	ELVIO BENJAMIN RIESCO
<b>DNI</b> (del autor-tesista)	29176872
<b>Título y subtítulo</b> (completos de la Tesis)	SEMINARIO FINAL “De Empresa Familiar a Familia Empresaria”
<b>Correo electrónico</b> (del autor-tesista)	riescobenja@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> (donde se presentó la obra)	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).	Córdoba, SD-GRAFICA, MAYO 2016

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Empresarial Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de toda la Tesis (Marcar SI/NO)[1]	SI
Publicación parcial (informar que capítulos se publicarán)	



Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Lugar y fecha: **Córdoba, 16 de Mayo de 2016**

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado [1]

Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.