

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Caso Saluagro S.A.
Comunicación interna en empresas familiares con varias localizaciones

Micaela Pakciarz Sabbag
Cuerpo B del PG
23 de julio de 2015
Lic. en Relaciones Públicas
Proyecto Profesional
Medios y estrategias de comunicación

Índice

Introducción	3
Capítulo 1: La comunicación interna en Pymes familiares	9
1.1. Qué es la comunicación interna	10
1.2. La incidencia de las Relaciones Públicas en la comunicación interna	18
1.3. Comunicación interna en el trabajo entre familiares	20
1.4. Modelos mentales	22
Capítulo 2: Cultura organizacional	25
2.1. Qué es una Pyme familiar	25
2.2. Etapas en la evolución	28
2.3. Ventajas y desventajas	33
2.4. Cultura organizacional	37
2.5. Imagen corporativa interna	39
2.6. Clima laboral	42
Capítulo 3: Conflictos	43
3.1. Causas de conflictos	43
3.2. Actitudes ante los conflictos	47
3.3. Herramientas para resolver conflictos	51
3.4. Prevención de conflictos	56
Capítulo 4: Análisis de Saluagro S.A.	59
4.1. Presentación de la Pyme Familiar	59
4.2. Etapas de evolución por las que atravesó	60
4.3. La Pyme en la actualidad	63
4.4. Proceso productivo	65
Capítulo 5: Plan de Comunicación para Saluagro S.A.	68
5.1. Misión, visión y valores	68
5.2. Análisis del entorno	69
5.3. Objetivos	70
5.4. Público Objetivo	71
5.5. Mensaje	72
5.6. Estrategia	72
5.7. Acciones de comunicación y Cronograma	73
5.8. Control, seguimiento y evaluación final	79
Conclusión	82
Referencias Bibliográficas	89
Bibliografía	90

Introducción

El tema de este Proyecto de Graduación (PG) es la comunicación interna en empresas familiares (EF) las cuales están divididas en diferentes localizaciones. Se inscribe dentro de la categoría Proyecto Profesional y de la línea temática Medios y Estrategias de Comunicación. Asimismo se puede sumar a la materia de Relaciones Públicas porque la gestión de la comunicación interna en las organizaciones es tarea de los profesionales de esta disciplina.

Este tema surgió a partir de que en las empresas familiares se suelen generar conflictos provocando que la cultura corporativa de este tipo de organizaciones sea poco clara y el clima laboral tenga muchos intervalos que van desde lo muy bueno a lo muy malo, continuamente dentro del directorio.

Este Proyecto de Graduación busca hallar soluciones y herramientas para clarificar la cultura corporativa, proponer objetivos y valores que promuevan la correcta comunicación interna de las organizaciones en general y más específicamente en EF que tienen varias ubicaciones .

La pertinencia del tema esta dada a partir de que en la actualidad, las empresas EF representan la mayor cantidad de Pymes y grandes empresas en el mundo. De las 250 mayores sociedades que cotizan en bolsa en el mundo, el 57% son EF. En Argentina, el 75% de las empresas nacionales son familiares, por lo que es de gran importancia la comunicación interna que las mismas tengan, y es de gran relevancia el análisis de la misma para mejorarla.

Se considera como el núcleo del problema planteado la necesidad profesional por parte de la empresa Saluagro S.A. de solucionar las dificultades que tienen en la actualidad en temática de comunicación teniendo en cuenta sus particularidades: es una EF que cuenta con seis localizaciones diferentes a varios kilómetros de distancia entre sí. Actualmente, la organización no cuenta con ningún plan de relaciones públicas interno, lo que ocasiona importantes problemas de comunicación entre los públicos internos de la organización.

Se pretende organizarlos para generar una comunicación eficiente entre el personal de la empresa.

Por lo tanto, el objetivo general del presente PG es generar un plan de comunicación interna estratégico para Saluagro S.A.

Asimismo, los objetivos específicos son: estudiar la comunicación interna en empresas familiares haciendo hincapié en la cultura organizacional de las mismas, analizar las pymes familiares teóricamente, investigar la cultura organizacional, analizar la EF Saluagro S.A. y a partir de ello generar un sistema de comunicación eficaz para la empresa en cuestión.

Para conocer el estado del conocimiento o del arte se realiza un relevamiento de antecedentes entre los PG de los alumnos y artículos de profesores de la Facultad de Diseño y Comunicación, de la Universidad de Palermo.

En función de ello se menciona a Haisner (2013), quien escribió un ensayo como Proyecto de Graduación en el que explica el modo en que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) contribuye a la comunicación interna, motivación, inclusión y sentido de pertenencia de los empleados en una organización.

En lo que respecta a estudios anteriores sobre comunicación interna en Pymes familiares, una base para indagar acerca de las relaciones entre familiares en este tipo de organizaciones, se puede utilizar el PG de Masciangelo (2010), quien analiza la disciplina de las Relaciones Públicas para empresas en el ámbito privado y presenta la organización en la que se basa su PG: Arqypiletas. Dicho autor analiza y desarrolla temáticas de intervención para la empresa en cuestión creando herramientas de comunicación interna destinada para la misma.

Como referente para la presente investigación, también es importante destacar que la conectividad 2.0 puede ayudar a la comunicación interna de una organización. Por ello es de gran relevancia el trabajo de Carosella quien planteó como objetivo principal de su PG generar una propuesta para gestionar la comunicación interna 2.0 del banco Citi. El

mismo se relaciona con el presente trabajo debido a que ambos intentan mejorar la comunicación interna de una organización.

Además, se tiene en cuenta el Proyecto Profesional de Soriano Cortés (2013) el cual consiste en el desarrollo de un plan de Relaciones Públicas para una cooperativa ubicada en Bolivia. Se relaciona con el presente PG ya que ambos desarrollan un plan de Relaciones Públicas.

Como puede observarse en el trabajo de Furlong , quien trabaja sobre la comunicación interna en *The Walt Disney Company*, la autora explica que la razón de su trabajo comenzó a partir de que la empresa decide cambiar el *American Pavillon* en el *World Pavillon*, en base a ello la autora decide generar un plan estratégico desde las RRPP. El PG recién citado se vincula con el presente ya que ambos intentan solucionar una problemática de comunicación interna desde las Relaciones Públicas implementando un plan estratégico según las características de cada organización.

Es oportuno hacer mención al trabajo *Una Estrategia Comunicacional*, que hace hincapié en la importancia del vínculo entre el protocolo y la comunicación organizacional para la cultura corporativa. Según la autora, el objetivo general es demostrar la importancia del protocolo y la comunicación en la cultura organizacional. El mismo se relaciona con el presente ya que ambos tratan la temática de cultura organizacional.

Como puede observarse en el trabajo de Belían (2012), es muy importante para las organizaciones contar con una estrategia de comunicación, y al utilizarla en combinación con la identidad corporativa en forma adecuada, esto favorece en gran medida a las instituciones para generar una imagen positiva.

A diferencia de lo mencionado anteriormente, Bertani (2013) analiza la comunicación desde el ámbito educativo. La autora intenta demostrar la importancia de la creación y aplicación de una correcta comunicación en un caso real, en el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina.

Por otra parte, el trabajo titulado *Comunicación Interna y Clima Organizacional* demuestra

que mantener una imagen positiva de una organización la ayuda a tener una buena promoción y así generar un clima favorable para los empleados de la organización. Aquí se explica por qué la comunicación interna es un punto vital para cualquier organización, porque la misma interfiere directamente en el clima de trabajo afectando al rendimiento de la organización como un todo, por ello se relaciona con el presente debido a que la cultura organizacional está totalmente relacionada con la comunicación interna.

Para concluir con los antecedentes, se menciona también a Vazquez Caiceo (2012) quien realizó un ensayo a través del cual busca reconocer la importancia de las relaciones internas dentro de una organización, apoyándose en conceptos claves de las Relaciones Públicas y proponiendo optimizar la comunicación interna de una organización por medio de los soportes digitales presentes en la actualidad. Este antecedente es de gran importancia para el presente PG porque se utilizará, en parte, el modelo planteado por la autora. Igualmente vale la pena destacar que este Proyecto de Graduación se diferencia con el aquí propuesto no sólo por tratarse de diferentes categorías, sino también porque el de Vázquez Caicedo plasma teoría sin aplicarlo a una organización real y el presente plan de comunicación desarrollado en éste PG pretende en un futuro llevarse a cabo. También es importante destacar que al llevar la teoría a la práctica, el PG desarrollado en este trabajo permite visualizar todos los contenidos académicos en la vida real.

Con la misma finalidad se releva información de autores y se comprueba que no hay muchos escritos sobre ésta temática específica que se aborda aquí, pero sí sobre el tema en general.

De la lectura de los textos, se pueden apreciar algunos conceptos de gran importancia que van a orientar el sentido general del trabajo y van a conformar el marco teórico del autor Ritter (2008) del cual se toma la idea de comunicación interna que se desarrolla en el capítulo uno para explicar y entender el objeto de la investigación. A su vez, la idea relacionada con Doderó (2014) sirve para describir mejor la problemática general porque hace hincapié en las particularidades de la comunicación

Es importante también mencionar al autor Press (2013) a partir del cual se elabora el concepto de empresa familiar y las etapas por las cuales atraviesa la misma, algunos de los temas principales abordados durante el capítulo dos del presente PG.

Cabe destacar el libro Comunicación Interna: Claves para una Gestión Exitosa (Brandolinii, A., Frijoli, M. G. y Hopkins, 2008), tratado durante el capítulo tres, en el que se trata la temática de cultura organizacional específicamente y brinda herramientas útiles para lograr determinar y comunicarla correctamente dentro de una organización. En el mismo también se detalla como debe llevarse a cabo la instancia de planificación de una campaña de comunicación interna, tema central de éste PG.

Entre los autores más destacados en el área de EF, se vuelve a mencionar a Doderó, uno de los autores centrales en los que se basa el presente trabajo de investigación, quien en su libro El Secreto para Resolver Conflictos en la Empresa Familiar (2014), menciona y explica los conflictos en las EF, incluyendo causas y herramientas para resolverlos, asuntos abordados durante todo el capítulo cuatro.

Para realizar la investigación y análisis de la EF Saluagro S.A. se toma como referencia a Illescas (1997), quien describe a modo de manual como planificar las relaciones públicas en diversas organizaciones, brindando herramientas fundamentales y necesarias para elaborar un plan de comunicación integral y exitoso. Para elaborar los capítulos cinco y seis, también se tiene en cuenta a Capriotti (1992), quien es un reconocido en materia de comunicación y relaciones públicas, sumamente importante para lograr gestionar una comunicación integral en una organización.

Para resolver la problemática y desarrollar la propuesta se realiza una investigación la cual recurre a una metodología exploratoria, en la que se llevan a cabo entrevistas y trabajo de campo en el espacio laboral de Saluagro S.A. Para llevar a cabo dicha investigación se toma como base lo que Wilcox y Cameron (2006) plantean en cuanto a la importancia y la forma de llevar a cabo la búsqueda de información y la detección de problemas específicamente desde la disciplina de la comunicación.

Lo abordado en el presente PG es de total relevancia para las Relaciones Públicas, ya que la gestión de la comunicación interna en las organizaciones es tarea de los profesionales de esta disciplina. Además, este Proyecto de Graduación es innovador ya que se presentarán herramientas y posibles soluciones originales en el área de comunicación interna de Pymes familiares, más específicamente para aquellas que cuentan con varias sedes separadas por muchos kilómetros como la tratada en este Proyecto de Graduación.

También es importante mencionar que si bien existen muchos antecedentes sobre la comunicación interna organizacional, el presente PG se diferencia del resto ya que pretende aplicar el plan a una organización frutícola, la cual presenta diferencias sustanciales con respecto a todas las empresas mencionadas hasta el momento en anteriores PG. Se trata de un mercado aún poco investigado desde las Relaciones Públicas para el área de comunicación interna y que presenta particularidades en el ámbito de la cultura corporativa, aspecto que debe ser tomado en cuenta al momento de elaborar un plan estratégico. Entonces, este Proyecto Profesional aporta herramientas y posibles soluciones que presenta para mejorar la comunicación interna de una organización y por la particularidad de aplicarlo a una empresa real cuyas características principales son que es una EF, que se dedica al rubro frutícola y que posee cinco localizaciones separadas por varios kilómetros, cualidades que aún no fueron estudiadas en combinación.

Capítulo 1. La comunicación interna en Pyme familiares

Durante el presente capítulo se explica el concepto de comunicación interna. Para ello inicialmente se toma el concepto de comunicación definido por Ritter (2008) quien da una concepción clara de la materia, asimismo, se explica que ésta nace a partir de tres doctrinas: la Teoría General de los Sistemas, la noción de información y el *feedback*; las cuales son definidas separadamente. Luego de ello, se puntualiza acerca de qué es la comunicación interna diferenciándola de la externa, esto se hace en base lo escrito por diversos autores como Costa (2014), quien realiza una importante clasificación de la comunicación dividiéndola en interpersonal y de difusión; Formanchuk (2006) el cual asegura que todas las organizaciones comunican más allá que se haga en forma planificada o no; y Brandolini (2009) quien destaca el mismo punto y ahonda en más detalle acerca de la temática.

Continuando con la descripción del concepto de comunicación, se cita a Capriotti (2013) quien asegura que si una organización no comunica, no existe.; también se cita a Castro (2007) quien explica qué es la comunicación externa. Se considera integrarlo al presente subcapítulo ya que es de gran importancia para el presente PG diferenciar la comunicación interna de la externa.

En el segundo subcapítulo se hace hincapié en la incidencia de las Relaciones Públicas en la misma a partir de lo analizado por Castillo (2010) y Wilcox (2006). Además, se mostrará la importancia de ésta disciplina para lograr una comunicación eficiente en una organización según Illescas (1997).

Durante éste capítulo también se diferenciarán las empresas familiares de aquellas que no lo son en base a los estudios realizados por Doderó (2008). También se demuestra las variaciones entre ellas.

Se concluye detallando los modelos mentales según el mismo autor, y asimismo se tiene en cuenta a O'Connor y McDermott (1998) para definirlos y demostrar su importancia en toda organización familiar.

1.1. Qué es la comunicación interna

Para conceptualizar el término comunicación interna, es necesario primero definir qué es la comunicación en sí misma y luego explicar en qué se diferencia la comunicación interna de la externa, para poder finalmente insertarnos en el campo de la comunicación interna propiamente dicha.

La comunicación según Ritter es “el intercambio de información, de ideas y de sentimientos” (2008, p. 9). Es una ciencia que nace de la fusión de tres doctrinas: la Teoría General de los Sistemas, la noción de información (recabada de la Teoría Matemática de la Información) y la Teoría de la Retroalimentación o *feedback*. La Teoría General de los Sistemas, fundada por Bertalanffy en 1950, asegura que cada organización es un subsistema dentro de un sistema mayor: la sociedad. Según esta teoría, un sistema es un conjunto de elementos interconectados e interdependientes entre sí que intentan llegar a un mismo objetivo. La noción de información busca medir la intensidad de los intercambios dentro de una red o sistema. Finalmente, la teoría del *feedback* explica que ante toda comunicación hay una respuesta por parte del receptor. A esa respuesta la llama retroalimentación, ya que lo que hace justamente es retroalimentar al sistema de comunicación.

Existen varias clasificaciones de la comunicación. En primera instancia, se explican los dos tipos de comunicación según Costa (2014) quien distingue las diferencias entre la comunicación interindividual y la comunicación de difusión. La primera se basa en el cara a cara entre los actores que intervienen en la comunicación, encontrándose en el mismo lugar, compartiendo el mismo tiempo y espacio. Es importante mencionar que este tipo de comunicación se da cuando los actores tienen cierta privacidad. En la actualidad también, se considera como comunicación interindividual cuando se usa algún soporte tecnológico como el teléfono, *Skype*, correo electrónico u otros medios que otorguen privacidad a la comunicación. Este tipo de comunicación se caracteriza principalmente por la bidireccionalidad (la cual se da cuando hay un *feedback* por parte del receptor).

Considerando las características mencionadas anteriormente, cabe mencionar que este es el tipo de comunicación que genera más empatía y llega al destinatario con menor cantidad de ruidos e interferencias, siendo ésta la más directa y eficaz para comunicar un mensaje de relevancia. Igualmente es oportuno y necesario destacar que éste tipo de comunicación suele ser más onerosa, no en términos de dinero, sino en tiempo, generalmente se emplea más tiempo utilizar la comunicación interindividual, ya que la misma presupone una respuesta, la cual debe ser esperada para que se de la bidireccionalidad explicada anteriormente. Entonces si bien es efectiva, suele precisar un tiempo y espacio que no siempre es el óptimo en términos financieros, ya que puede prolongarse haciendo que la comunicación no sea eficiente, pero mayoritariamente es eficaz.

En cambio, la comunicación de difusión es aquella que se genera desde un sólo emisor a varios receptores simultáneamente. Generalmente se realiza a través de canales técnicos como la televisión, la radio o la publicidad, en donde el *feedback* sólo se puede ejecutar a través de una acción, por ejemplo una compra. Ello se debe a que éste tipo de canales no ofrecen un soporte para recibir la respuesta a través del mismo canal. Por lo tanto es correcto utilizar este tipo de comunicación cuando se debe comunicar a un gran número de receptores simultáneamente sobre algún acontecimiento que los afecte a todos, ya que de no ser conmovidos por lo que se está transmitiendo, seguramente la comunicación no les haya llegado en forma eficaz como se espera. Por otro lado, al no poseer soportes para recibir la respuesta de lo receptores, es difícil para el emisor conocer si el mensaje fue comunicado en forma efectiva. Asimismo, este tipo de comunicación suele ser más cara financieramente pero no suele precisar mucho tiempo al momento de comunicar, es decir, si bien puede necesitar mucha preparación el mensaje en sí, el envío del mensaje suele ser muy rápido.

Resumiendo, para seleccionar el tipo de comunicación adecuado a utilizar en cada situación es importante conocer el objetivo final a informar y la cantidad de receptores

que se buscan alcanzar ya que de ello dependerá si conviene utilizar la comunicación interpersonal o la comunicación de difusión. Si se busca comunicar a muchos receptores en un corto plazo, es recomendable utilizar la comunicación de difusión, ya que alcanza muchas personas en un corto plazo, la desventaja es que no se conocerá la respuesta de las mismas ya que no posee los soportes necesarios para ello. Por otro lado, si se busca alcanzar un público reducido y conocer su respuesta es aconsejable utilizar la comunicación interpersonal, si bien requiere más tiempo, permite conocer detalladamente la respuesta de cada uno de los receptores del mensaje.

Retomando el concepto de comunicación interna, en base a lo anteriormente desarrollado, cabe destacar que

es totalmente erróneo clasificar a las organizaciones entre aquellas que: "hacen" comunicación interna y/o externa" y "No hacen" comunicación interna y/o externa. Lo correcto es que todas las organizaciones "hacen" comunicación, diferenciándose entre aquellas que: planifican activamente sus comunicaciones. Y las dejan libradas al azar o a un engañoso silencio. (Formanchuk, 2006, s/p)

Es significativo analizar el fragmento anteriormente citado ya que el mismo hace referencia a la importancia de planificar las comunicaciones en toda organización. Partiendo de la base que la comunicación es esencial para la comprensión entre dos personas y constantemente se está comunicando más allá que se haga en forma planificada o no, lo cierto es que todo comunica, no sólo el habla, sino también los silencios, lo gestual, escrito, rumores, la postura y cada movimiento.

Es decir que si todo comunica, y se deja *ese todo* librado al azar, sin planificación alguna, se están asumiendo riesgos comunicacionales enormes. Estos pueden desembocar en graves problemas, más aún en organizaciones en las que trabajan un gran número de personas que constantemente se están comunicando entre sí sin control alguno, lo que genera que no sólo se desconozca qué se está comunicando, sino también las reacciones de cada receptor ante la información recibida.

Por lo mencionado, es sustancial planificar y controlar la comunicación en toda organización, por más pequeña que esta sea, organizarla genera beneficios positivos

para la misma permitiéndole funcionar en forma eficiente en combinación con otras disciplinas. Cuanto más grande la organización es, más importante es planificar en forma detallada y organizada la comunicación para evitar que las tareas se hagan de forma inadecuada.

Por lo tanto, las organizaciones y las personas están siempre comunicando; más allá de que la comunicación sea planeada estratégicamente o no, es imposible no comunicar, ya que el sólo hecho de no hablar, es comunicar. Según Brandolini, Frígoli, y Hopkins “Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan” (2009, p. 11). Esto se debe a que cuando se da lugar al silencio, usualmente el mismo desemboca en la generación de rumores que suelen afectar negativamente a la organización, por ello es primordial planificar y controlar la comunicación para evitar los silencios que puedan dar lugar a rumores los cuales puedan reproducirse y viralizarse tanto dentro como fuera de la organización provocando daños en la misma que luego deben ser reparados.

Dado lo explicado, el solucionar los problemas ocasionados por rumores negativos es más difícil y costoso que diseñar un plan de comunicación y ejecutarlo, ya que en tal caso no sólo se realiza el análisis de la organización en sí, sino también de los daños ocasionados, lo que resulta más complejo y laborioso. Por ello, las organizaciones deberían hacer foco en la comunicación ya que de no hacerlo puede repercutir en forma negativa en la misma como se explicó anteriormente.

Reanudando el tema central, es preciso ahondar el término comunicación corporativa ya que el mismo trata específicamente el ámbito empresarial de la comunicación. La misma se remite al sistema global de comunicación existente entre una organización y sus respectivos públicos, es decir, que comprende todos aquellos canales, soportes y mensajes que existen en la comunicación entre una empresa y sus públicos tanto internos como externos. A diferencia de lo explicado anteriormente acerca de los silencios que suceden cuando no se comunica y dan espacios vacíos, cabe destacar que

según Capriotti “la comunicación se hace indispensable: si no comunicamos nuestra existencia, no existimos” (2013, p. 60). Según el autor, si la organización no comunica qué es, qué hace y quién es, la misma deja de existir ya que no se da a conocer ante los públicos, tanto internos como externos. Como conclusión, afirma que la comunicación es esencial en las organizaciones, y el correcto planeamiento estratégico de la misma es de gran importancia, ya que influye en gran medida a la organización.

Entonces se puede afirmar que tanto Capriotti (2013) como Brandolini (2009) concuerdan en que toda organización debe diseñar un plan de comunicación adecuado según el contexto de la organización y los objetivos a comunicar que la misma se plantee.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, para el presente PG se tomará en cuenta principalmente la postura de Brandolini (2009) acerca de que el no comunicar comunica igual, es decir, que los silencios dan espacio a rumores que generalmente provocan problemas a la organización, afectando especialmente a la comunicación y a los públicos internos de la organización. Sin embargo, es importante destacar que no se concuerda totalmente con la afirmación de Capriotti, ya que la misma sólo es aplicable con respecto al público externo, es decir, si una organización no comunica al público externo no existe porque no se da a conocer, en cambio, si una organización no comunica al público interno está dando lugar a silencios, los cuales constituyen un modo de comunicar. Esto se justifica ya que el público externo puede no conocer a la organización, y si la última no diseña ningún plan para que la reconozcan o no ejecuta acciones de comunicación para que ello ocurra, seguramente no logre alcanzar al público objetivo por lo que se puede decir que ésta no existe ya que no está presente para el público externo. Por lo contrario, el público interno ya tiene pleno conocimiento de la existencia de la organización porque trabaja en ella, por lo que si ésta no le informa a sus trabajadores aquellos temas pertinentes a comunicar, da espacio a los silencios explicados por Brandolini confluyendo seguramente en rumores negativos.

Concluyendo, la empresa comunica constantemente a su público interno, sea en forma

intencional o no, sin embargo, la organización no siempre comunica al público externo, y de no hacerlo se puede considerar que la misma no existe ya que el público objetivo la desconoce.

Una vez comprendido el significado académico y la importancia de la comunicación, es posible diferenciar la externa de la interna. La comunicación externa es toda aquella información que la empresa emite hacia fuera de sí misma, es decir, desde el punto de vista de Castro la misma “se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad” (2007, p. 17). Ello significa que el objetivo principal de la comunicación externa, desde la disciplina de las relaciones públicas, es generar que el público tenga una imagen positiva de la empresa y perciban los atributos por los que la misma quiere ser reconocida, es decir, que reconozcan a la organización según las características que ésta le quiera transmitir al público. Generalmente el público objetivo de la comunicación externa de toda organización es el mercado y/o la sociedad ya que son quienes consumen los productos o servicios de la empresa.

Otro objetivo de la comunicación externa radica en que actualmente es sumamente necesario que los consumidores reconozcan y diferencien a la empresa de la competencia para que la elijan ante la amplia oferta que suele existir hoy en la mayoría de los rubros. Si se logra comunicar en forma efectiva, es decir que el mercado y/o sociedad perciban las características positivas de la organización se alcanzará el objetivo principal de la comunicación externa, que los públicos perciban una buena imagen de la misma.

Para gestionar la comunicación externa se utilizan diferentes técnicas y herramientas que ayudan a que el mensaje sea enviado y comprendido efectivamente por los receptores para así lograr el impacto buscado. Cabe destacar que según el autor mencionado anteriormente:

Comunicación externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad,

con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando. (Castro, 2007, p. 19).

Lo citado explica que la comunicación externa, la cual forma parte de la comunicación corporativa, busca gestionar la imagen de la organización para que el público y/o la sociedad perciba cierta imagen positiva de ella, lo cual se refleje en resultados beneficiosos para la empresa, ya sea aumento de las ventas o posicionamiento en la caso de la comunicación externa a la que se refirió el autor.

Por otro lado, cabe destacar que el aporte de Castro también es aplicable a la comunicación interna, ya que la empresa también busca gestionar una imagen para su público interno porque si éste percibe una imagen de características positivas, seguramente trabaje mejor, logrando mayores resultados en términos laborales. Es decir, si un empleado percibe una imagen positiva de la organización en la que trabaja, y comparte los valores que ella transmite, seguramente se sienta más a gusto trabajando ahí, valorando su puesto de trabajo y realizando un esfuerzo mayor para mantenerse y seguir creciendo dentro de la misma institución. En cambio, si un empleado percibe que la imagen de la empresa donde trabaja es negativa y no comparte los valores que ella transmite, seguramente se sienta incómodo en un espacio de trabajo, y busque otra alternativa laboral fuera de esa empresa donde él se sienta más a gusto.

En resumen, la comunicación externa es aquella destinada a generar una imagen positiva en el público ajeno a la organización, en cambio, la comunicación interna es aquella que tiene como fin último transmitir a los trabajadores una imagen positiva de la empresa.

Contrariamente a la comunicación externa la cual está dirigida exclusivamente a personas ajenas a la organización y tiene como fin gestionar una imagen positiva de la organización, la comunicación interna es una herramienta que permite generar implicación del personal, armonizar acciones en la empresa y mejorar la productividad. Es importante destacar que “la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, 2009, p. 25). Ello da lugar a

que se considere a la comunicación interna como un conjunto de procedimientos o recursos que se utilizan para alcanzar ciertos objetivos dentro de una organización, ello no quita que también sea una herramienta de gestión, sino que le agrega ciertas características a la misma que la destacan como una metodología efectiva al momento de gestionar cambios dentro de una organización. Por otro lado, la comunicación interna está destinada a mejorar los vínculos entre las áreas de una organización, retener a los empleados dentro de ella, lograr un buen clima laboral y responder a las expectativas del personal.

En otras palabras, las comunicaciones institucionales internas incitan la participación, la integración y la convivencia en el espacio de la cultura organizacional en donde se lleva a cabo el ejercicio de las funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Ritter, 2008, p. 8). Es decir que la comunicación interna tiene lugar entre los empleados de la organización, y si la misma es planeada estratégicamente, proporciona grandes e importantes beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

En conclusión, la comunicación interna sucede constantemente dentro de toda organización, por lo que cada empresa debería diseñar un plan estratégico de comunicación interna que apunte a lograr ciertos objetivos como: mejorar el clima laboral interno, el rendimiento de los trabajadores, incrementar el sentido de pertenencia de los empleados y así lograr resultados positivos para la empresa. También, el plan debería incluir un control de seguimiento para asegurarse que se cumplan los objetivos establecidos, o de lo contrario realizar los ajustes pertinentes para que ello se logre.

En síntesis, cabe destacar que como siempre se comunica, siendo ello intencional o no, si no se ejecuta un plan de comunicación estratégico, la empresa puede dar lugar a silencios que usualmente desembocan en rumores que afectan negativamente a la empresa, y la mejor forma de evitarlos es generar y ejecutar un plan de comunicación estratégico que tenga en cuenta el contexto y los objetivos de la organización en cuestión.

1.2. La incidencia de las Relaciones Públicas en la comunicación interna

Antes de explicar la incidencia de las Relaciones Públicas en la comunicación interna es preciso mencionar de qué se trata disciplina. La misma nació en Estados Unidos bajo el nombre de *Public Relations* en los años 1900, momento en el que surgieron las primeras agencias de Relaciones Públicas destinadas a gestionar la comunicación de las empresas. Muchos autores, como Castillo (2010), aseguran que la traducción fue mal realizada y ésta debería ser Relaciones con los Públicos ya que la disciplina trata las comunicaciones que suceden entre las instituciones con los diferentes públicos con los que se relaciona, y el término Relaciones Públicas puede dar lugar a interpretaciones difusas y diferentes a lo que significa originalmente *Public Relations* en inglés.

Es importante mencionar que el concepto de Relaciones Públicas fue muy manipulado desde sus inicios, por lo que para simplificar la definición de dicha disciplina se tomará la definición de Wilcox quien afirma que la disciplina de las Relaciones Públicas cumple una función de dirección en las organizaciones, a través de la cual identifica políticas y procedimientos de las empresas con los intereses del público y luego diseña, planifica y ejecuta un plan de acción destinado a cumplir los objetivos planteados por la organización, con el programa de acciones busca la comprensión y aceptación por parte del público de los mensajes enviados desde la organización (Wilcox, 2006, p. 6).

La definición del autor es correcta, ya que uno de los objetivos principales de las Relaciones Públicas es comunicar cierta imagen a los públicos, tanto interno como externos, para que los mismos perciban una imagen positiva de la organización y así se cumplan los objetivos comunicacionales que la organización plantea. Por otro lado, también es acertado que la disciplina diseña, planifica y ejecuta, ya que para que el plan de comunicación sea exitoso es sumamente necesario realizar un análisis del contexto en el que la organización opera, y a partir ello, con los resultados del mismo y los objetivos comunicacionales de la compañía, se diseña un plan estratégico para alcanzar el éxito de los objetivos.

Una vez diseñado el plan se lo ejecuta, llevando a cabo las acciones proyectadas en el mismo para finalmente realizar un control de gestión donde se comparan los resultados reales obtenidos con los esperados para ver si se alcanzaron los objetivos o hay que realizar ajustes al plan para que cumplan.

Es importante destacar que la incidencia de esta disciplina en la comunicación interna es de gran importancia, ya que es la facultada para generar el plan estratégico que permite gestionar la comunicación interna dentro de la organización para el éxito de la misma. Además, las Relaciones Públicas son responsables de generar vínculos positivos dentro de la organización, atendiendo al personal ante reclamos y sugerencias e incentivando al mismo a crecer, desarrollarse y superarse en su trabajo diario, es importante aclarar que se trata de una actividad compartida con Recursos Humanos.

Considerando que las Relaciones Públicas son responsables de gestionar la comunicación de la organización, resultan de gran incidencia para la comunicación interna, ya que a través de sus acciones buscan la excelencia en comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa en forma productiva y eficiente.

Cabe destacar que según Illescas (1997), las acciones de las Relaciones Públicas en la comunicación interna están divididas en tres: las ofensivas, las preventivas y las defensivas. La primeras son aquellas destinadas a mejorar el desarrollo social de la organización, las segundas son dirigidas a resolver posibles situaciones en el plano social, mientras que, las últimas, se utilizan para resolver problemas de importancia que ya han sido originados.

En la economía actual ya no alcanza con producir productos o brindar servicios de alta calidad a bajo costo para ser exitoso; no se puede perder de vista que el aporte humano dentro de cada organización es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Por ello, las Relaciones Públicas ocupan un lugar primordial en la relaciones humanas internas a través de una adecuada comunicación, ya que además del producto o servicio en sí mismo, es necesario comunicar, transmitir una buena imagen según cada

organización a sus respectivos públicos para que éstos perciban las características positivas de la marca y así finalmente decidan consumir el producto o servicio que la organización ofrece.

A modo de conclusión, se puede afirmar que las Relaciones Públicas tienen un rol fundamental en la comunicación interna de las organizaciones debido a que en la actualidad el factor humano, el cual forma parte de toda organización, incide directamente en el éxito de la misma. Ésta disciplina es la responsable de gestionar la comunicación interna de manera adecuada para optimizar las relaciones dentro de la organización y así lograr aumentar la productividad de la misma.

1.3. Comunicación interna en el trabajo entre familiares

La comunicación interna en el trabajo entre familiares suele ser muy compleja puesto que, como se mencionó anteriormente, la organización en sí es un sistema, y dentro del mismo hay subsistemas los cuales son equipos de trabajo en los que trabajan diferentes personas intercomunicadas para alcanzar un mismo objetivo. El problema en las EF radica en que los integrantes de los equipos son seleccionados según un lazo sanguíneo o por preferir trabajar “con tal o cual familiar” sin tener en cuenta las capacidades y aptitudes de cada persona para cada tarea.

Para trabajar en equipo es sumamente importante escuchar a todos los integrante. Esto se debe a que el sentirse escuchado motiva y demuestra un interés para lograr una buena comunicación. Cabe destacar que “existen investigaciones que afirman que una persona puede decir entre 100 y 200 palabras por minuto, mientras que al escuchar se puede almacenar en su cerebro entre 400 y 500 palabras por minuto” (Dodero, 2014, p.115). Esto significa que las personas pueden escuchar más rápido de lo que hablan, ocasionando que en ese “tiempo libre” el cerebro piense en otras cuestiones, no pudiendo concentrarse en lo que realmente están oyendo. A esto hay que sumarle otras cuestiones como el prejuicio que se tiene de las otras personas, especialmente en las EF,

en donde cada familiar cree conocer perfectamente al otro, provocando que la escucha sea tan sólo parcialmente activa. Los prejuicios son aquellas opiniones personales preconcebidas acerca de una persona o cosa, en general negativos, e influyen en la forma de actuar y relacionarse con ese individuo o cosa. En las EF los mismos suelen verse incrementados debido a que situaciones como envidia o celos se presentan desde años anteriores, incluso desde la infancia, sin ser resueltos. La antigüedad de sus relaciones agudizan esta situación, provocando que esto aparezca con fuerza en las relaciones interpersonales, dentro de la comunicación interna de la organización. En esta área, la escucha juega un rol fundamental, ya que depende de ella el incentivo de los familiares por trabajar y superarse día a día. La misma es considerada una habilidad, que cuando es desarrollada adecuadamente, proporciona una gran ventaja en la comunicación interna.

Este autor destaca tres factores básicos para que la comunicación interna en una EF sea efectiva: la escucha activa, la elección del medio de comunicación y la instauración de una comunicación abierta, honesta y empática. La escucha activa ya fue explicada anteriormente. La elección del medio de comunicación se refiere a la importancia de determinar adecuadamente el medio para cada ocasión. Generalmente las EF utilizan primariamente la comunicación verbal, en algunos casos hasta abusando de ella. Si bien la idea es fomentar la comunicación escrita, es importante mencionar que en ocasiones la misma es mal interpretada produciendo que un conflicto menor se escale hasta tornarse en uno grave. Por ello, la elección del medio debe ser realizada para cada situación en base a las características individuales de los integrantes de la familia, ya que ellos pueden tener sus propias preferencias diferentes entre sí. El tercer factor que destaca el autor es que la comunicación debería ser abierta, honesta y con empatía. Esto apunta a que decir las cosas con empatía (colocándose en el lugar del otro) hace que el mensaje se comprenda mejor, es decir, comunicar de tal forma que el otro comprenda lo que se

dice. La apertura y la honestidad es importante, igualmente cabe destacar que un exceso de sinceridad puede dañar al otro ocasionando que la comunicación no sea efectiva.

1.4. Modelos mentales

Por otro lado, los modelos mentales “hacen referencia a la forma de interpretar la realidad. Están determinados por la cultura, la personalidad, los intereses, las competencias profesionales, los valores, y por la historia personal y su relación con los demás” (Doderó, 2014, p.113). Es decir que los mismos dan cuenta de la forma que cada individuo interpreta la realidad según su contexto, cultura, personalidad, intereses, valores, experiencias de su vida. Cada persona es única, por lo que posee ciertos modelos mentales que seguramente no sean idénticos a los de otro individuo, aunque sean muy similares, es imposible que sean iguales, ya que cada quien vive su vida de forma diferentes y no existen dos personas que vivan exactamente las mismas experiencias desde un mismo lugar.

Es importante identificar y conocer el modelo mental individual de una persona ya que a partir de ello se puede entender cómo ella comprende la realidad. Por esto, si se conocen los modelos mentales de aquellas personas con las que se trabaja, se puede mejorar la comunicación adecuándola a ellos. Los mismos condicionan la interpretación individual de cada persona ante toda situación o comentario.

Los modelos mentales:

son nuestras ideas generales que dan forma a nuestros pensamientos y nuestros actos y nos llevan a esperar determinados resultados ... Elaboramos los modelos mentales a partir de las costumbres sociales, de la cultura y de las ideas de adultos importantes para nosotros durante la infancia (O'Connor y McDermott,1998, p. 32).

Estos autores aseguran que a través de la vida los individuos se siguen formando, y a partir de sus experiencias personales, los modelos mentales se pueden transformar o mantener de acuerdo a cuatro formas: eliminación, construcción, distorsión y/o generalización.

La primera asegura que los seres humanos son selectivos al momento de prestar atención, por lo que la atención es filtrada y seleccionada de acuerdo al estado de ánimo, intereses y preocupaciones de cada momento. La segunda revela que el mundo está condicionado a responder ante ciertos patrones lógicos, es decir, el individuo comprende lo mencionado, por lo que aplica el mismo razonamiento ante toda situación y ante cada estímulo hay una respuesta lógica. La tercera responde al hecho de que a medida que el individuo va ganando nuevas experiencias, amplía algunas adquiridas anteriormente y disminuye otras. La cuarta y última forma da a entender que las personas utilizan una experiencia vivida como representativa de un gran número de experiencias; es decir, tienden a generalizar una situación.

En conclusión, es de gran importancia para la comunicación interna conocer los modelos mentales individuales de cada persona para comprender cómo interpreta el mundo y las diferentes situaciones en las que se ve involucrado. Los modelos mentales se forman a partir de costumbres, cultura, experiencias e ideas. Los mismos representan programas, normas, reglas y reglamentos que condicionan a los individuos en la forma de interpretar al mundo.

Cabe destacar que los modelos mentales son individuales y personales de cada persona, se van formando inconscientemente a lo largo de su vida a partir de vivencias y conocimientos adquiridos. Es importante mencionar que los mismos no son fijos, sino que se pueden ir modificando a lo largo de la vida a partir de lo mencionado anteriormente.

Es de suma importancia conocer los modelos mentales para la comunicación interna, ya que ello permite al relacionista público generar una estrategia de comunicación adecuada al público interno, lo que seguramente proporcione resultados positivos y productivos para la organización.

A modo de conclusión se afirma la importancia en la actualidad de la generación y ejecución de un plan estratégico de comunicación interna para toda organización, para ello es preciso tener en cuenta las herramientas que las Relaciones Públicas brinda con

el fin de alcanzar el éxito del plan y así alcanzar los objetivos del mismo. Asimismo, la comunicación interna cuando el trabajo es entre familiares funciona diferente, ya que cada quien decide con quien trabajar según su afinidad y rara vez teniendo en cuenta las aptitudes y capacidades de cada persona, por ello es importante que un plan de comunicación interna tenga en cuenta el contexto donde se ejecutará y las diferencias existentes entre el trabajo con o sin familiares.

Finalmente es de suma importancia conocer que son los modelos mentales para poder comprender la forma de interpretar la realidad de cada persona, ya que todo individuo actúa según sus modelos mentales propios los cuales están basados en sus experiencias vividas, costumbres, cultura y contexto entre otros.

Capítulo 2. Cultura organizacional

Durante el capítulo dos se analizarán las PYMES familiares específicamente, pero en primera instancia se explica qué es lo que determina si una empresa es Pyme o no en Argentina según el Ministerio de Industria de la Nación Argentina. Seguidamente, se destaca el punto de vista de Schelemenson (2014) quien hace principal hincapié en la figura del fundador. Luego se explica como se suelen dar las relaciones internas en una Pyme familiar según Mucci (2008) quien asegura que todas las relaciones tienden a familiarizarse, más allá de que no exista lazo sanguíneo que los una. Seguidamente se analizan detalladamente las diferentes etapas de evolución por las que pueden pasar las organizaciones en cuestión según Doderó (2014), éste es un punto importante ya que es primordial detectar en qué etapa se encuentra la organización para diseñar un plan de comunicación exitoso. Continuando se toman los estudios realizador por Press (2013) para enumerar y exponer las ventajas y desventajas que poseen tales organizaciones. Finalmente se estudiará la cultura corporativa, se la definirá según Manucci (2009) y se la vincula con PYMES familiares mostrando las diferencias que las últimas muestran con respecto a otras organizaciones tomando nuevamente la posición de Doderó (2014). Por otro lado se investigará acerca de la imagen corporativa interna, demostrando cómo se la puede generar en forma positiva a beneficio de la organización. Por último, se explicará qué es el clima laboral tomando la definición de Brandolini (2009) ligándolo con las PYMES familiares.

2.1. Qué es una Pyme familiar

Una Pyme familiar es una pequeña o mediana empresa en la que conviven el negocio, la familia y el capital. Lo que determina si la empresa es Pyme o gran empresa es el nivel de facturación según el objeto social de la organización, es decir que una sociedad cuyo objeto social es la explotación agrícola tendrá un tope de facturación distinto a aquella que tiene por objeto social construcción, industria y minería, etc.

El organismo encargado de determinar los topes es el SEPyME (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional), el mismo depende directamente del Ministerio de Industria de la Nación Argentina. La última actualización al día de la fecha fue realizada en el 2013, en la que se fija como tope de facturación anual en pesos para agropecuarios \$54.000.000, para industria y minería \$183.000.000, para comercio \$250.000.000, para servicios 63.000.000 y para construcción 84.000.000.

Además, del tope de facturación de las empresas, las Pymes tienen características distintas a las grandes empresas, principalmente dadas por el empresario o familia empresaria que fundó y dirige la organización. El empresario generalmente es el fundador, dueño y director ejecutivo a la vez, siendo la figura central de la organización y teniendo un rol totalmente protagónico. El mismo tiene características particulares las cuales lo impulsaron a crear y gestionar una organización propia, los empresarios, comúnmente llamados también emprendedores o *entrepreneur*, de pymes suelen ser aventureros, innovadores, ejecutores, creativos, visionarios y optimistas. En sus organizaciones las relaciones entre los empleados y el empresario habitualmente son mucho más directas y naturales que en una gran empresa..

Por ocupar un lugar central y fundamental en la organización el empresario, este tipo de organizaciones suelen carecer de largos y burocráticos procedimientos, las relaciones en las mismas se dan de forma más natural y el contacto por parte de los empleados con la cúspide suele ser muy próximo en comparación con grandes empresas, siendo posible contactarlo en forma directa y sin mayores inconvenientes gracias a que las instancias intermedias tienden a desaparecer en este tipo de organizaciones, recayendo casi toda la información y la toma de decisiones en el emprendedor, concentrando toda la autoridad y poder en la misma persona (Schlemenson, 2014, p. 97).

Todo lo mencionado en éste subcapítulo que evoca en una pyme se traduce a una pyme familiar, en la que el empresario fundador puede ser una persona o un grupo de personas, en este caso la familia fundadora o empresaria.

En una pyme familiar generalmente los empleados suelen ser familiares del fundador, por lo que la relación es mucho más inmediata y natural que si fuera un empleado convencional ya que se trata de familiares directos. Toda persona que se ve involucrada en una EF puede llegar a desempeñar hasta tres roles, incluyendo accionista, empleado y/o familiar, por lo que tiene a su cargo más tareas y responsabilidades que si trabajaría en una empresa que no sea familiar, esto yace de que un sistema familiar (ya sea la familia en sí misma, una organización o institución) tiene varios subsistemas que se interrelacionan continuamente, modificando permanentemente al gran sistema, en este caso sería a la EF. A modo de ejemplo, si el hijo pequeño del fundador está enfermo, modificará el humor y las acciones que el mismo lleve a cabo, repercutiendo directamente en la EF aunque el hijo no trabaje en la organización.

Adicionalmente las EF suelen ser resistentes a los cambio y muchos miembros de la familia suelen ocupar cargos directivos, lo que provoca que haya gran rigidez e impida el desarrollo profesional y jerárquico de personas que no sean familiares del fundador ya que la toma de decisiones está centrada en el mismo, quien resuelve todas las situaciones según experiencias vividas, no dando lugar a discusiones con otros miembros de la organizaciones. Generalmente, el empresario valora de sus empleados la fidelidad antes que la habilidad, esa es una de las razones por las que se suele apoyar en sus familiares y dificulta la incorporación de extraños a pesar que las habilidades de los últimos sean muy superiores. Por las relaciones tan estrechas que se suelen dar dentro de este tipo de organización, las EF tienden a familiarizar todas las demás relaciones, ya sea con proveedores, clientes, bancos y/o gobierno entre otros (Mucci, 2008, p. 39).

Concluyendo, las pymes familiares son estructuras complejas, que poseen características particulares, por un lado por ser una pyme, y por el otro por ser parte de un sistema familiar, lo que lleva a considerar a las EF como una de las empresas más difíciles de analizar y llevar adelante profesionalmente por todas las características mencionadas durante este subcapítulo.

2.2. Etapas en la evolución

Toda organización atraviesa diferentes etapas desde su creación, por lo que las EF no son la excepción, todas, y cada una de ellas atraviesa distintas fases en la evolución de la organización, es importante diferenciarlas ya que según el momento en el que se encuentre la empresa, el funcionamiento será distinto y puede dar lugar a diversas crisis organizacionales.

Actualmente varios autores enunciaron y caracterizaron las diferentes etapas de evolución de las pymes familiares, por ello cabe destacar que el presente trabajo de investigación se focalizará sobre el modelo de Dodero (2014) ya que se lo consideró como el más acertado según en comparación con otros estudios realizados por Ward (1994) quien distingue tres etapas de evolución de las empresas familiares: emprender, profesionalizar y empresa con varios negocios. La primera instancia los principales puntos a superar son la sobrevivencia de la organización en el mercado y el crecimiento de la empresa, la segunda etapa denominada profesionalizar se basa en revitalizar estratégicamente a la organización y formalizar los sistemas de dirección, el último período según el autor es cuando se realiza la asignación de recursos, se lleva a cabo el control de las inversiones, se ejecuta una estrategia corporativa, se gestionan las relaciones entre los accionistas de la empresa y se realiza un análisis a través del cual se decide el liderazgo y la sucesión de la organización. Lo explicado carece de información respecto a las características de cada etapa considerando que Ward hace hincapié en las acciones que se llevan a cabo en cada etapa sin tener en cuenta las características particulares de la misma, no realiza un análisis detallado del contexto de la organización, un tema primordial para diseñar un plan de comunicación, objetivo final de éste proyecto profesional.

El ciclo de vida de una EF según Dodero (2014) está compuesto por cuatro etapas fundamentales por las que toda organización de este tipo suele atravesar: decisiones

centralizadas en una persona, crecimiento de la empresa por el nuevo liderazgo del fundador, crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos y el gobierno corporativo profesional.

La primer etapa denominada *decisiones centralizadas en una sola persona*, el fundador tiene lugar cuando el emprendimiento recién comienza y todo el mando, toma de decisiones y la mayor cantidad de tareas recaen sobre el empresario. Durante esta fase la organización es pequeña y recién está comenzando su actividad laboral, son los momentos iniciales de la empresa en la que su fundador tiene una clara visión sobre el futuro y trabaja con una pasión indescriptible, lo que le permite superar innumerables obstáculos sin reunir recursos importantes. En este momento el emprendedor es la figura central y esencial de la organización, hace todo lo posible para cumplir su sueño y todo fracaso lo estimula aún más para motivarse a tener éxito con su proyecto. Por la inminente pasión que posee en este momento, logra que los pocos empleados que tiene a su cargo posean un sentido de pertenencia realmente importante y destacable, lo que facilita que la organización crezca y todos sus integrantes busquen alcanzar el mismo objetivo en el nombre de la empresa. Cabe destacar que si bien puede poseer empleados en este período, suele intentar llevar a cabo todas las acciones él mismo delegando la menor cantidad de tareas posibles ya que considera que si lo hace otra persona, el resultado es diferente al que él espera. Con el paso del tiempo, la organización crece, y debido a esta mirada autosuficiente del fundador, junto con el desarrollo del emprendimiento puede desembocar en una crisis, en la que la figura central ya no alcanza para llevar a cabo todas las actividades que la organización conlleva provocando que disminuya la productividad y en algunos casos hasta problemas financieros. Ante esta crisis, el empresario debe tomar la decisión de incorporar nuevas personas a su emprendimiento para poder delegar algunas tareas y así lograr continuar creciendo como empresa. Usualmente los fundadores suelen resistirse a este cambio, sin embargo es de gran importancia que puedan tomar la decisión acertada, ya que es la única forma

de superar la primer crisis de la empresa y así lograr pasar a la segunda etapa en la evolución de las EF.

La segunda fase del ciclo denominada *crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador* se da sólo y únicamente si la organización supera la primer crisis explicada anteriormente. Durante esta etapa el fundador ya cuenta con un equipo de trabajo sobre el cual apoyarse, ahora su tarea consiste en coordinar al mencionado grupo, incentivándolos a cumplir las diversas tareas que él mismo les atribuyó, comunicándose con ellos de forma paternalista transmitiendo su pasión por el trabajo y así logrando aumentar el sentido de pertenencia de sus empleados con la organización, todo ello manteniendo una comunicación informal con el público interno de la empresa y alcanzando una amplia ventaja competitiva. Generalmente durante la quinta década del fundador los hijos suelen incorporarse a la empresa, en un principio todos cuentan con mucho entusiasmo por trabajar juntos, pero seguido a ello, los nuevos integrantes de la organización buscan generar cambios en la misma de acuerdo a conocimientos teóricos aprendidos durante la universidad u otros estudios y su padre, el fundador, se resiste a ello justificándose que la empresa funcionó y funciona bien hasta el presente aludiendo a que no precisa ninguna cambio, critica fuertemente a sus hijos por intentar gestionar cambios y los ubica en un lugar menor jerárquicamente a él mismo, demostrando que quien toma las decisiones mientras él trabaje es justamente él y nadie más, permitiendo sólo reformas menores manteniendo su estilo de liderazgo. Esta situación desarrollada anteriormente corresponde a la segunda crisis que atravesará la EF, en el caso de superarla procederá a la tercer fase de la evolución o de lo contrario fracasará el emprendimiento

Una vez superada la segunda crisis de la empresa, la última pasa a la tercer etapa del proceso de evolución: *crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos*. En esta etapa el padre, fundador, coordina el equipo de sus hijos, logrando sinergia y avances positivos para la organización, durante este período permite que los conocimientos de sus hijos

sean aplicados a la empresa, logrado cambios positivos que fomentan el desarrollo y productividad de la organización incitando a que el emprendimiento crezca considerablemente gracias a los aportes de los hijos. Durante esta etapa se suele dar una tercer crisis en la EF en la que los nietos del fundador comienzan a ingresar a la organización. La familia ya es más numerosa y existe más de una rama familiar y no todos podrán trabajar en la empresa, este es el momento en el que los accionistas deben educarse acerca de sus derechos, es importante mencionar que a pesar de denominarlos accionistas, aún no heredaron esas acciones legalmente, sino que sólo toman decisiones como si lo fueran, las mismas aún están a nombre del fundador. Es el momento en el que los hijos deben dar el ejemplo a los nietos, empleadores, proveedores y demás públicos de la organización, deben transmitir los valores, y tomar más responsabilidades. Con el ingreso de los nietos a la empresa, los hijos tienen un nuevo reto en la empresa: trabajar con sus sobrinos. Generalmente esto ocasiona una tercer crisis, ya que trabajar con un sobrino no es lo mismo que con un hijo, cuando el tío tiene ciertas expectativas que no son cumplidas comienzan los prejuicios: *no cumple con los objetivos, trabaja acá por ser parte de la familia, no realiza las tareas asignadas con éxito* y como sabe que comentar esa visión a su hermano (padre del sobrino en cuestión) provocará problemas en la empresa prefiere quedarse en silencio y no decir nada. Ello con el paso del tiempo va sumando aspectos negativos del sobrino hasta que llega al punto que no puede guardar silencio, expresando todo lo que piensa de ese familiar al resto de la familia provocando una crisis no sólo en la empresa, sino en el entorno familiar incluyendo a todos los parientes políticos allegados al sobrino. Éste es el momento en el que el fundador debe gestionar la crisis, tomando decisiones acertadas para controlar el momento y así superar la crisis para poder continuar con el desarrollo de la empresa.

Una vez culminada la crisis favorablemente para la empresa, la misma pasará a una cuarta crisis con el fallecimiento del fundador, provocando una disputa de poder entre los hijos para suceder al padre. Cabe destacar que este es un momento sentimentalmente

negativo para toda la familia, es una situación difícil y compleja para todos dada su carga emocional y la continuidad de la empresa. En este momento hay que resolver el escenario buscando armonía y unidad entre los familiares, tarea considerablemente ardua. Esta crisis se puede dar de dos formas diferentes, y cada una de ellas requerirá distintas soluciones y conductas a adoptar.

La forma menos traumática de sobrellevar la presente crisis se da cuando el fundador en vida delimitó las pautas sucesorias en forma clara y comprensible para todos los miembros de la familia. Si bien ante su fallecimiento seguramente la carga emocional que se mencionó estará presente, y hayan quedado algunos detalles sin definir generando ciertos conflictos, sin duda estos serán resueltos entre los miembros de la familia sin causar mayores trastornos. Ya sea que los integrantes estén o no de acuerdo con los resultados de la división de los bienes, no van a surgir grandes diferencias, las cuales en algunas ocasiones suelen ser irreconciliables, debido a que quien estableció estos parámetros fue justamente la persona con más autoridad en la familia, el único que tenía el respeto de todos sin distinción.

La otra forma en la que se puede dar esta crisis es cuando el fundador no dejó establecidas las pautas divisorias, ya sea por su repentino fallecimiento o porque decidió no hacerlo, generándose así con mayor frecuencia grandes conflictos entre los miembros de la familia, tanto entre los que trabajan dentro de la organización como con aquellos que no lo hacen. Es aquí cuando se dan los conflictos cuya complejidad deriva en una difícil resolución. En este caso se suele recurrir a profesionales capacitados para que colaboren y muchas veces intercedan para lograr la continuidad de la empresa, ya que cuando no se logra un acuerdo entre los familiares, se produce la disolución de la empresa, siendo siempre este el fin no deseado.

La cuarta etapa denominada el *gobierno corporativo profesional* comienza cuando la nueva generación está al mando de la organización. En ésta es de suma importancia que los nuevos gobernantes logren consenso acerca de la misión y visión de la empresa para

lograr unidad. Durante este proceso suelen surgir discrepancias ya que cada uno de los miembros tienen sus propias familias, necesidades e intereses. Con el fin de optimizar los resultados en este sentido, es aconsejable que exista una clara distinción entre lo que se puede denominar el gobierno de la compañía, el cual está constituido por los accionistas, y el directorio de la compañía, que estará formado por los encargados de llevar a cabo las medidas tomadas por los primeros, debiéndoles rendir cuentas en forma periódica. Estas reuniones pueden ser organizadas en forma sistemática para evitar que se transformen en un campo de batalla, lo cual no se logra en la mayoría de las veces debido a que entre familiares las relaciones interpersonales son mucho más intensas y afectivas que entre empleados sin lazos sanguíneos.

El análisis de estas etapas es necesario realizarlo para que quien asesora a una EF logre implementar sistemas de comunicación acorde a cada uno de los diferentes momentos por lo que atraviesa la organización, teniendo en cuenta las características que cada uno conlleva.

2.3. Ventajas y desventajas

Por las características desarrolladas a lo largo del presente trabajo de investigación, se puede analizar diversas ventajas y desventajas que tiene una empresa de tipo familiar. Es importante tenerlas en cuenta para analizar una EF ya que forma parte de las particularidades de este tipo de organización, que al momento de proyectar un plan de comunicación deben ser consideradas para lograr el éxito de lo planificado. El presente trabajo de investigación se basa en las ventajas y desventajas enumeradas en el libro *Empresas Familiares* del autor Press, E. (2013) .

Entre las ventajas más positivas que poseen las EF se puede observar la unión entre socios, más allá que existan diferencias entre los mismos, es evidente, en la mayoría de los casos, que hay un fuerte enlace que acopla a todos los miembros, siendo esta una importante fortaleza para afrontar amenazas externas con solidez y firmeza. Por esta

unión existente entre los socios, suele demostrar prestigio y confianza en las relaciones laborales, traduciéndose directamente a que los clientes, proveedores y demás público externo confíe en la organización, sea porque son atendidos por los dueños o simplemente por conocer el hecho que los mismos se encuentran presentes en el día a día de la organización, esto permite que ciertas diferencias se puedan resolver fácilmente gracias a la carencia de burocracia de la organización.

Habitualmente la comunicación informal y directa que existe en las EF ayuda a que los empleados tengan un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización lo que se traduce en una fidelidad significativa hacia la empresa y sus socios.

Otra ventaja sumamente importante de las EF radica en que el capital de los miembros familiares pueden ser utilizado para la organización en caso de necesidad, así como también si algún familiar precisa del capital de la empresa puede utilizarlo. Ésta es una característica que sólo aplica a las empresas, lo que representa una ventaja competitiva realmente significativa frente a otras empresas.

Además, se puede observar otra característica de este tipo de organización la cual representa una ventaja para las EF, la misma radica en la baja rotación de personal, manteniendo a sus principales ejecutivos a lo largo del tiempo, permite brindar una visión a largo plazo de los negocios que claramente es más beneficiosa que una a mediano o corto plazo. Asimismo, como se mencionó anteriormente los ejecutivos suelen formar parte de la familia fundadora, por lo que dedican largas horas y más tiempo de lo común al trabajo logrando más productividad, esto se traduce a los empleados, que al observar el ejemplo de sus superiores, los motivan a superarse día a día dedicándose, cuando es necesario, más horas al trabajo.

Cuando llevan el apellido familiar, existe una mayor exigencia por mantener la calidad, imagen y el prestigio que esto evoca, por lo que realizan un esfuerzo muchas veces mayor que en otras organizaciones.

Las virtudes mencionadas representan una clara ventaja competitiva ante otras organizaciones no familiares, seguramente éstas sean las razones por las cuales las EF representan la mayor cantidad de Pymes y grandes empresas en el mundo. De las 250 mayores sociedades que cotizan en bolsa en el mundo, el 57% son EF. En Argentina, el 75% de las empresas nacionales son familiares, lo que demuestra claramente que las ventajas mencionadas anteriormente son realmente valiosas e importantes.

También es de suma importancia conocer las desventajas que tienen este tipo de organizaciones ya que de esta forma se las puede considerar y poder afrontarlas de la forma más adecuada. Asimismo, al conocerlas permite detectar los puntos débiles de este tipo de organización para poder hacer hincapié en repararlos y así tener éxito en el plan de comunicación.

Sin duda, una de las mayores desventajas que afrontan las EF es que escogen a los ejecutivos más importantes de la empresa por el lazo sanguíneo y no por habilidades y aptitudes, sin considerar los intereses del negocio.

Habitualmente existe una confusión muy importante entre la relación empresa-familia, tanto los problemas como los logros son festejados y discutidos en cualquier momento y lugar, sin distinguir si los mismos son parte del sistema familiar o empresarial. Los conflictos emocionales, sentimentales, comunicacionales o cualquier otro problema que surja en el ámbito familiar se traduce a la empresa, durante las horas de trabajo discuten sobre los conflictos no priorizando el momento de trabajo, lo que también acontece viceversa, es decir, si hay un conflicto en la empresa, se traslada a la vida familiar. Es común que en cumpleaños, cenas o reuniones familiares se traten temas laborales, así como también es habitual que en el espacio laboral se busque resolver conflictos familiares. Es importante mencionar que este aspecto no sólo se observa ante los conflictos, sino también con festejos: el cumpleaños de uno de los socios transforma la oficina en una fiesta o por el nacimiento de un nuevo miembro familiar, la mayoría de los trabajadores (miembros familiares) se ausentan en el trabajo. Estas situaciones

mencionadas a modo de ejemplo, hace que disminuya el autoestima de otros trabajadores en la organización, haciendo que se desmotiven en su labor diaria, lo que representa una clara desventaja para le EF.

Otro punto importante a considerar al momento de analizar una organización de este tipo es que el sistema de remuneraciones funciona totalmente fuera del mercado. El sueldo de los familiares es establecido según las necesidades personales, cantidad de miembros que tenga a su cargo (hijos) o simplemente una fijación unilateral por parte del fundador, quien generalmente no tiene en cuenta la labor a cargo y responsabilidades, sino estrictamente su opinión personal. Asimismo, es muy habitual que el fundador fije dos sueldos iguales para personas con labores distintas, esto suele desembocar en comparaciones y discusiones entre los trabajadores: horas laborales, días de vacaciones, responsabilidades y formación académica entre otras. Todo ello repercute negativamente en el clima laboral y familiar, por lo que es importante ser cautelosos y pensantes al momento plantear opciones para contrarrestar esta debilidad.

Press (2013) utiliza el termino “peso de la antorcha” para tratar a unas de las desventajas más habituales de las EF, este concepto se refiere a que los empleados y familiares del fundador tienden a aceptar todo lo que él diga dando poco lugar a cuestionamientos y discusiones muchas veces necesarios. Hay una marcada tendencia por adoptar las medidas que el fundador establezca por tradición o por temor a lastimarlo sin tener en cuenta un análisis situacional.

Cabe destacar que otra de las desventajas más visibles de las EF radica en la sucesión del fundador, esta se da durante la tercer etapa de evolución de la organización y fue explicada en el punto 2.2 del presente Proyecto Profesional.

Considerar las ventajas y desventajas de las pymes familiares representa uno de los pilares fundamentales para planificar la comunicación interna en este tipo de organizaciones, ya que ello permite maximizar los aspectos favorables de éstas

organizaciones y afrontar aquellas características negativas que presentan estas empresas.

2.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el grupo de valores, tradiciones, modos, costumbres, políticas, comportamientos y creencias compartidos dentro de una organización acerca de cómo se llevan a cabo las acciones en la misma. Todo ello es visible en el día a día de la institución: procedimientos, formas, horarios y comportamiento entre otros. Es de suma importancia que la cultura organizacional sea clara y responda a la misión, visión y valores de la organización, esto dará el menor margen posible para errores y malos entendidos.

Antes de poder determinar la cultura organizacional de una empresa es imprescindible saber cual es la misión, visión y los valores, y, a la vez, conocer cuáles son los de la empresa a tratar. Por ello se definirá brevemente a cada uno a continuación. La misión es la razón de ser de la empresa, implica la actividad que realiza. La visión representa a dónde quiere llegar la organización, es un objetivo a largo plazo. Finalmente, los valores representan los principios éticos de la organización.

La cultura organizacional se puede encontrar en todos los aspectos de la organización, es un concepto que atraviesa horizontal y verticalmente a la organización, afectando absolutamente a todas las áreas de la misma, sea en forma positiva o negativa. Cuanto mejor definida y comunicada sea la misma, se podrá observar un mejor funcionamiento en toda la organización, y los encargados de determinarla y concientizarla a cada uno de los miembros de la organización es el director de comunicación, y en el caso que éste no existiese por la dimensión de la empresa u otras razones, el encargado de comunicación interna es el responsable de gestionar una efectiva cultura organizacional.

La misma es intangible, lo que representa un gran desafío para los comunicadores transmitirla en forma adecuada, además, al estar presente en todos los aspectos de la organización es muy complejo abordarla.

Según Misceovich la cultura organizacional “no depende de ningún área pero impacta en todas, no está en ningún presupuesto que modifica los cuadros de resultados, no forma parte de las propuestas de ingreso pero puede hacer fracasar una selección” (Misceovich, 2014, p. 46). Ello significa que la mayoría de las organizaciones no presta la atención que la cultura organizacional precisa, dejándola al libre albedrío, y luego, la misma, repercute en absolutamente todos los aspectos de la empresa, y al no ser controlada lo hace negativamente. Éste es un punto que hay que prestar principal atención, ya que debería ser gestionado en forma obligatoria considerando los efectos que ésta causa a la organización para así lograr resultados positivos en todos los aspectos de la organización.

Como se explicó anteriormente, la cultura organizacional está presente en todas las organizaciones, por lo que las EF no son la excepción, de hecho, habitualmente, poseen una fuerte y marcada cultura organizacional y sigue los lineamientos de los valores de la familia fundadora. Usualmente el matrimonio fundador es quien intenta transmitir la cultura haciendo un gran esfuerzo para que la misma perdure a lo largo del tiempo, la misma se basa en los valores propios, las creencias y experiencias vividas, todo ello guiará el comportamiento de los diferentes integrantes de la organización, con la esperanza que lleve a la empresa a una gestión eficaz para un negocio exitoso.

Dodero (2014) asegura que la responsabilidad de transmitir los valores recae en los padres, aconseja que los mismos lleven a sus hijos desde pequeños a la empresa para que puedan conocer al personal, los productos, servicios e instalaciones, entre otras cosas, y así familiarizarse con el entorno y adquirir los valores familiares que sus padres les enseñan. (2014, p. 43-47)

Según las investigaciones realizadas por el mismo autor, en las empresas familiares prevalece los valores de fidelidad y confianza ante que los aptitudinales, esto se debe seguramente al clima familiar que viven este tipo de empresas. A diferencia de la empresas convencionales en las que se valora primeramente las aptitudes laborales para llevar a cabo las tareas solicitadas, las EF valoran en los empleados no familiares sus características de personalidad de índole moral, ya sea fidelidad, honestidad, confianza y disponibilidad incondicional ante peticiones de la familia fundadora o de la empresa. También es importante mencionar que para toda EF el valor más importante y sobre todos los demás es la unidad. Procuran que siempre haya unión entre los miembros de la empresa. Los miembros de la familia, ante toda situación van a buscar mantener la unidad familiar sobre todo lo demás.

En conclusión, la cultura organizacional es un concepto esencial de la comunicación empresarial ya que influye en cada uno de los aspectos de toda institución. La misma debe ser establecida de acuerdo a la visión, misión y al conjunto de valores de la organización. En el caso de las EF, los valores son establecidos por la familia fundadora quien da los lineamientos acerca de la cultura organizacional deseada para alcanzar el éxito de la empresa. Cabe destacar que en este tipo de organizaciones (familiares) prevalece el valor moral del personal antes que las habilidades laborales para cumplir los objetivos del trabajo, esto se debe al ambiente familiar que se vive en el día a día en el que el valor más importante es la unidad.

2.5. Imagen corporativa interna

Antes de desarrollar el concepto de imagen corporativa interna es imprescindible conocer que es la identidad de la empresa, por lo que primero se elabora una breve definición de la misma.

La identidad corporativa representa todas las características individuales de la organización, particularidades que marcan la diferencia entre una organización y otra.

Todo ello está relacionado con la forma de llevar a cabo las actividades en el día a día de la empresa. Ésta se ve manifestada en la cultura corporativa anteriormente mencionada en el presente trabajo de investigación.

Por otro lado, la imagen corporativa corresponde al conjunto de percepciones que el público tiene de la empresa, en el caso de la imagen corporativa interna corresponde a las percepciones del personal interno de la organización, y en el caso de la imagen corporativa externa, responde a las percepciones del público externo de la organización. En el presente trabajo de investigación se hará hincapié en la interna ya que durante su desarrollo se busca planificar la comunicación para el público interno de una empresa.

Para generar una imagen corporativa interna positiva es recomendable generar un plan de comunicación integral que considere todos los aspectos organizacionales de la empresa. Para ello, Brandolini (2009) presenta cinco instancias necesarias para ejecutar un plan exitoso de comunicación interna: pre diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento.

La primer etapa denominada pre diagnóstico corresponde al primer acercamiento con la empresa, es una investigación exploratoria en donde se tiene contacto, por primera vez, con la organización, generalmente a través de una reunión con los directivos con el fin de revelar información acerca del funcionamiento de la institución.

Durante la segunda instancia llamada “diagnóstico” se realizan análisis a través de diversos instrumentos, ya sea cualitativos y/o cuantitativos que develen las falencias de la organización, esto permitirá detectar errores que a través del plan puedan ser resueltos. Algunos de los puntos investigados durante esta etapa son el clima laboral, procedimientos, imagen interna, entre otros, ellos dependerán del caso a tratar. Es importante mencionar que en esta instancia ya se tienen los resultados de la investigación, es decir, donde la planificación tendrá que hacer foco en el próximo paso.

La tercera etapa para generar un plan de comunicación interna exitoso es el denominado planificación. Durante la misma se plantearán los objetivos y se diseñará un plan

estratégico de acuerdo a las falencias y necesidades detectadas en la etapa anterior de diagnóstico. El plan debe ser lo mas detallista posible, incluyendo herramientas a utilizar, plazos, objetivos a cumplir y como se medirán los resultados de la campaña.

El cuarto paso considerado por la autora es el de ejecución que como la misma palabra indica, es el momento de la puesta en marcha del plan diseñado en la etapa anterior. Aquí se colocan en funcionamiento todas las acciones determinadas durante este proceso para lograr minimizar las falencias detectadas en el diagnóstico.

Finalmente, la quinta y última instancia es la etapa de seguimiento. En ella se realiza un control de gestión en el que se realizan diversas mediciones según los objetivos planteados, con el fin de saber si éstos fueron alcanzados o merecen un ajuste. Esta etapa también funciona como diagnóstica, ya que en el caso en que los objetivos se hayan cumplido se realiza una especie de análisis al respecto para determinar cuales son los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

Cabe destacar que estas cinco instancias se complementan y se retroalimentan, es decir que una vez que la quinta etapa es concluida se vuelve a iniciar el mismo círculo hasta que se hayan cumplido los objetivos establecidos y la empresa este conforme con los resultados obtenidos a través del plan de comunicación interna.

En conclusión, la imagen corporativa interna es un tema de gran importancia para toda organización debido a que ésta representa las percepciones que público interno tiene de la empresa. Esto repercutirá en todos los aspectos de la institución, desde como se llevan a cabo las tareas hasta en los resultados que arroje, por ello es trascendental prestarle especial atención.

2.6. Clima Laboral

El clima laboral representa el escenario de trabajo en el que se desempeñan los empleados de la compañía. Es importante que el mismo sea agradable y satisfactorio ya que repercute directamente en la gestión diaria de la empresa y el desempeño cotidiano.

Para determinarlo, según Brandolini (2009), es necesario focalizarse principalmente en la relación interpersonal, como así también en las expectativas de desarrollo de sus integrantes, siendo estas cuestiones de gran influencia en el humor de cada uno, por lo que constituyen el clima humano de la empresa. Además se tienen en cuenta temas tales como formación, remuneraciones, promociones, beneficios, reconocimientos y cuestiones de higiene y seguridad. Muchas veces se realizan encuestas para determinar el clima interno con el objetivo de mejorarlo.

Una gran ventaja con la cual cuentan las EF es que, en la mayoría de los casos, los trabajadores tienen relación directa con los miembros de la familia, que habitualmente ocupan los puestos directivos, permitiéndoles que a través de esta mayor intermediación se de una relación de confianza generando empatía entre ellos, lo que resulta en un clima laboral distendido en donde cada persona tiene un espacio para expresar sus opiniones ya siendo éstas positivas o negativas, sabiendo que van a ser tenidas en cuenta, lo cual redundará en un beneficio adicional tanto para la empresa como para el trabajador no familiar.

En conclusión el clima laboral es de gran incidencia para toda organización ya que el mismo repercute en todas las áreas de la compañía, influyendo de esta forma en los resultados de productividad laboral. Si el clima laboral es positivo, seguramente las chances de éxito de la empresa serán mayores.

Capítulo 3: Conflictos en Pymes Familiares

En el presente capítulo se hace hincapié en los conflictos. Se define qué es un conflicto en sí mismo, se desarrollan las causas de éstos según Dodero (2014) como: los problemas de comunicación, de coordinación, la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades y las diferencias de formación empresarial. También agrega tres causas que suelen suceder cuando ingresan los hijos a la empresa como las condiciones al ingresar y el choque generacional. Asimismo, se explican las distintas actitudes que se pueden tener frente a los mismos según el mismo autor: triangulación de conflictos, imposición de soluciones, negación, evasión, renuncia y distorsión de conflictos. Se ejemplifica cada una de ellas para lograr diferenciarlos efectivamente, además exponen diversas herramientas que se puedan aplicar para resolver conflictos como el pensamiento de los seis sombreros de De Bonno (1988) y el modelo del iceberg descrita por Dodero (2014). Finalmente, plantea la utilización de un protocolo según Lozano Posso (2000) con el fin de prevenir los conflictos en las pymes familiares, aquí se explica qué debe incluir el mismo y cómo debe ser elaborado para que guíe exitosamente a los familiares y trabajadores de la EF.

3.1. Causas de conflictos

Como se dijo anteriormente, en las EF es común que exista una superposición de roles en una misma persona, a esa situación se la llamará multirol en el presente PG, ello se da al igual que en un sistema familiar en el que el padre ocupa el papel esposo, papá y hermano a la vez, traducido a la organización, el gerente de compras es al mismo tiempo gerente general y dueño de la empresa (multirol). Esto a medida que la institución crece se va magnificando, ya que cuanto mayor sea la empresa y más empleados tenga, varias personas tendrán asignados varios roles, provocando aún más conflictos.

Según una investigación llevada a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar sobre 661 miembros de 12 países latinoamericanos, los problemas más recurrentes en las EF en orden de frecuencia (mayor a menor) son: problemas de comunicación, problemas de coordinación, falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades, diferencias de formación empresaria, empleados que se entrometen en tareas de otros y las diferencias de formación empresaria (Doderó, 2008). Como conclusión, se puede afirmar que los conflictos anteriormente mencionados se manifiestan por la informalidad de comunicación dentro de las EF, ya que no sólo figura como el problema más habitual la comunicación, sino que la segunda y la tercera causa de conflictos se vinculan directamente con la primera mencionada, ya que ambas manifiestan una clara señal de la falta de información. Si la empresa comunicara en forma adecuada todos los aspectos que la involucran, seguramente disminuirían en gran medida los problemas de coordinación recientemente mencionados, cada uno conocería cuáles son sus tareas y responsabilidades asignadas y así no se entrometerían en el trabajo del otro, ocupando cada cual su rol y así también eliminando el multirol señalado inicialmente en el presente subcapítulo.

Todos los conflictos mencionados connotan un mismo y grave problema en las EF, los miembros de la familia fundadora no saben trabajar en equipo, existe una gran dificultad entre ellos para lograr formar un grupo de trabajo eficiente, lo que ocasiona la falta de coordinación nombrada anteriormente la cual suele provocar costos ocultos, tanto en esfuerzo laboral, como monetarios ocasionando pérdidas de dinero para la organización. Conjuntamente con la deficiencia mencionada, las diferencias de formación empresaria ocasionan otro gran conflicto para la empresa ya que desafía a los miembros a trabajar en equipo, y como se sugirió anteriormente, ello genera una gran dificultad para la empresa. Por la formación de cada individuo se pueden asignar roles en el ámbito empresarial contrarios al sistema familiar, ocasionando choques que desembocan en conflictos por la antinaturalidad de ello. Por ejemplo que el hermano menor por ser

licenciado en marketing ocupe jerárquicamente un puesto superior que su hermana mayor que estudió un terciario de psicología. En el sistema familiar, naturalmente ella ocupa un puesto más alto, y al ser contrario que en el lugar que tiene en la empresa con respecto a su hermano (más bajo), suele desembocar en un gran conflicto, tanto en sistema familiar como en el empresarial.

Es importante destacar que como se analizó en el capítulo 2 del presente PG, la EF es un espacio en donde conviven tres sistemas diferentes: el negocio, la empresa y el capital, por lo que retomando el presente capítulo en el que se analizan los conflictos, es necesario enfatizar que cualquier problema, enfrentamiento o discusión que ocurra en cualquiera de los sistemas anteriormente mencionados indistintamente, afectará a los otros dos, especialmente a la EF en el que conviven los tres, ya que conjuntamente se magnifican los conflictos.

Dodero (2014) añade tres causas más de conflictos en pymes familiares: las condiciones al ingresar, el choque generacional y la ausencia de habilidades para dirigir la organización.

La primer causa se refiere a que el fundador de la organización debería velar por el beneficio de la misma al momento de seleccionar a los miembros de la familia que trabajarán en la EF y designar un rol adecuado según sus aptitudes laborales, sin embargo ello representa un gran conflicto ya que naturalmente en el sistema familiar (anterior al empresarial), todos los hijos tienen los mismo derechos, por lo que resulta un gran desafío para el padre otorgar distintos beneficios a modo de remuneraciones y distintas jerarquías a sus hijos, que hasta ese momento todos *eran iguales*, y al diferenciarlos con lo mencionado anteriormente, otorga mayores derechos a unos que otros. Por ejemplo, uno de los hijos ocupa el puesto de gerente financiero por su capacidad en las matemáticas y otro trabaja en atención al cliente, profesionalmente el primero tiene mayor jerarquía, por lo que su sueldo supera al segundo y sus beneficios son también más altos. Un caso de mayor magnitud es cuando uno de los familiares no

trabaja en la organización por no cumplir los requisitos necesarios para ofrecerle a la EF un beneficio. Por ejemplo, en una empresa textil, un ingeniero civil no tendrá mucho que ofrecerle a la misma, por lo que el fundador debería negarle la entrada a la organización por no cumplir con las condiciones para ingresar. Además, es importante mencionar que al resultar natural entre hermanos compararse en el ámbito familiar, es habitual que también lo hagan en lo empresarial, traduciéndose en un conflicto mayor cuando le plantean al padre por qué su hermano tiene derecho a trabajar en la organización y él no, y al resultar un problema en el sistema familiar, como se explicó anteriormente, también repercute, en este caso negativamente, en la organización familiar. En conclusión, una de las causas más frecuentes de conflictos en EF según Doderó (2014) se da cuando el fundador delimita las condiciones para ingresar, si bien ello es adecuado, es una causa muy frecuente de conflictos.

La segunda causa enumerada por el mismo autor representa el choque entre dos generaciones cuando el padre y los hijos comienzan a trabajar conjuntamente en la misma organización. Por los avances tecnológicos y la velocidad del cambio que se vive en la actualidad, los hijos suelen intentar generar un gran cambio apenas ingresan a la empresa, lo que provoca un gran conflicto con su padre, quien al no comprender las alteraciones que promueven sus hijos sea totalmente inflexible ante todos los cambios propuestos. Ello es habitual en los choques generacionales, y asimismo, al tratarse de una EF se agregan los conflictos que ello trae, los hijos (nuevos empleados) que presionan a sus padres para llevar a cabo los cambios que creen necesarios, y ante la negativa del mismo, recurren a sus madres generando una triangulación que provoca la agudización del conflicto en cuestión. Ante el ingreso de una nueva generación a la empresa, para contrarrestar el conflicto en cuestión, es aconsejable que en primer lugar el fundador transmita su visión y valores promoviendo el espíritu emprendedor y los hijos, por su parte, aporten los conocimientos adquiridos, respetando siempre a sus mayores, demostrando empatía y reconocimiento por los logros alcanzados.

En tercer lugar, se plantea que la falta de habilidades por parte de la nueva generación es otra causa recurrente de conflictos en EF. Muchas veces ello nace de la comodidad que sienten los miembros de la nueva generación por ser hijos del dueño, suponiendo que no precisan esforzarse, cumplir objetivos ni crecer profesionalmente ya que creen que tienen la continuidad de la empresa asegurada. Lo presente es una causa de conflicto que usualmente provoca la quiebra de la empresa ya que no existe sucesor del fundador para que continúe con la correcta dirección de la organización, si la nueva generación no cuenta con las habilidades necesarias para lograr una adecuada continuidad de la empresa, y el fundador no lleva a cabo las acciones necesarias para la subsistencia del negocio, será el fin de la organización.

En conclusión, son varias las causas de conflictos en EF es indispensable registrarlas para así reconocer los conflictos, además, si se sabe el origen del problema, es más fácil hallar la solución al mismo. Por otro lado, al conocerlas, permite un mejor análisis ante un caso de empresa familiar en problemas.

3.2. Actitudes ante los conflictos

Ante los diversos conflictos que atraviesan las EF, los empleados (familiares) pueden tomar distintas actitudes, las cuales repercutirán tanto en la organización como también en la familia, influyendo directamente en la resolución del problema.

Durante este subcapítulo se mencionarán y explicarán seis actitudes que según Dodero (2014) una persona puede tener hacia un conflicto. Un familiar puede reaccionar de seis maneras diferentes ante un problema según sus características de personalidad y la seriedad que ese individuo le otorgue a la situación difícil. Una persona, en este caso familiar del fundador, puede reaccionar de cierta forma ante diversos conflictos, ello va a depender de las características de la misma y de la gravedad del problema en cuestión.

El caso más habitual en las EF es el de la triangulación de conflictos, en la que el familiar involucra a otra persona que no esté incluida naturalmente en el conflicto para su propio

beneficio, por ejemplo, un hijo que discutió con el padre y le pide ayuda a su madre, si bien la última no se ve directamente involucrada en el conflicto en cuestión, el hijo la incluye al comentarle lo acontecido. En algunas ocasiones el hijo le puede solicitar a la madre, siguiendo con el ejemplo anterior, que no le cuente a su padre sobre la conversación que tuvieron. Sin embargo, si éste espera que su madre haga algo al respecto, también es considerado como una triangulación, ya que la involucra indirectamente con la problemática aunque ella no forme parte de la misma. También es importante mencionar que los rumores, que también generan triangulación de conflictos involucrando al conflicto a personas ajenas a la problemática, rompen la unidad familiar, desviando el foco del negocio y perjudicando a todas las partes de la empresa de forma negativa. Es una situación indeseable ya que de esta forma nadie gana y todos pierden.

Otra de las actitudes suelen tomar los fundadores de la EF es la de imponer soluciones a los conflictos sin realizar una correcta evaluación al respecto, tomando una decisión unilateralmente sin consultarlo con el resto del equipo. Si bien esto a simple vista muestra que el ya fue solucionado, es sólo a corto plazo, ya que el mismo se encuentra latente, como enuncia el dicho popular “tirar la basura debajo de la alfombra”. El día que el fundador ya no esté a cargo, o no viva más, el conflicto seguramente resurgirá, siguiendo con el dicho popular, cuando se saque la alfombra se encontrará toda la basura. Es importante destacar que ésta no es una actitud positiva por parte del padre, ya que lo único que logra es postergar la solución de conflictos, lo que generará problemas mayores en el futuro cuando el ya no esté para solucionarlos.

También es común que los integrantes de la EF nieguen un conflicto existente, es decir que los trabajadores saben que el conflicto está presente pero prefieren no verlo, habitualmente sucede lo mencionado cuando se teme por el daño que pueda provocar el mismo. La negación, en este caso, funciona como una defensa psicológica al no saber como lidiar con la problemática en cuestión y sospechar que puede desembocar en una situación negativa para la empresa y/o familia que atraviesa el conflicto. Un claro ejemplo

de esta actitud es cuando una madre se niega a aceptar que alguno de sus hijos no posee las habilidades para dirigir la empresa o asumir las responsabilidades que debería. Generalmente, en los casos en donde algún integrante de la familia toma la actitud de negación es porque se teme a discusiones violentas o quiebres de relaciones, entre otras razones, lo que suele pasar en estas situaciones es que esperen que el conflicto se solucione sólo a lo largo del tiempo, lo que rara vez ocurre, provocando que se intensifique el mismo y que se vaya deteriorando las relaciones familiares y laborales de la organización en donde ocurrió el conflicto. Por ello es recomendable no tomar esta actitud ante una problemática, es importante afrontar el conflicto presente para hallar una solución adecuada que pueda aplicarse a largo plazo.

Similar a la actitud anteriormente mencionada, se destaca la evasión del conflicto, una reacción bastante usual en distintas organizaciones, no sólo familiares, en la que el individuo tiende a evadir el problema justificándose que él no tiene responsabilidad al respecto echando culpas a otras personas. Esta también es una actitud negativa ya que como se mencionó en el capítulo uno, una organización es un sistema compuesto por varias partes que están interrelacionadas y son dependientes y buscan llegar a un mismo objetivo, por lo que todas las piezas son indispensables para alcanzar la meta. Si una de las partes, en este caso el individuo que tomó una actitud evasiva eludiendo el conflicto, el resto de las partes, o empleados, no podrán alcanzar el fin establecido, en el caso de las EF sería el éxito del negocio. La presente actitud se refleja cuando un hermano exclama: “Ese es un tema entre papá y mi hermana, yo no tengo porque involucrarme”. El individuo evade el problema haciendo hincapié en que él no es participe del conflicto por lo que no se siente responsable de hallar una solución. Se trata de una actitud que repercute negativamente en la empresa ya que si una de las partes del sistema “no funciona bien” no se logra llegar al objetivo, si la persona no se involucra el problema presente en la empresa, no se logrará el éxito de la misma.

Es necesario mencionar una quinta actitud que una persona puede tener ante un problema en una EF: renunciar ante el conflicto. Habitualmente se presenta esta situación cuando un familiar teme perder una relación que él considera muy valiosa y estaría dispuesto a renunciar a sus beneficios y derechos antes que enfrentar los pleitos presentes. Esta situación afecta no sólo al individuo que renuncia al conflicto, sino también a su cónyuge, quien normalmente reacciona con enojo y disgusto solicitando un replanteo del problema pidiéndole que renegocie con sus hermanos para obtener lo que considera justo. Esta situación coloca al individuo en medio de dos personas que él aprecia mucho cuestionándose sobre cómo reaccionar ante la doble problemática: su cónyuge y miembro de la familia (generalmente hermano/a). Con el paso del tiempo, el sujeto habitualmente siente remordimiento, culpa y resignación, causando un debilitamiento en las dos relaciones que él más valora colocando ambas en peligro. Por esta razón es importante no tener la presente actitud ante un conflicto, ya que se ésta forma en lugar de resolver una problemática se provocan dos nuevas, y quizás más graves que la originaria. Siempre es importante enfrentar a los conflictos teniendo en cuenta los resultados que se puedan obtener de acuerdo a la actitud que se toma ante los problemas.

Finalmente, Dodero (2014) menciona una sexta actitud que un familiar puede tener hacia un conflicto denominada distorsionar el conflicto. Ésta se basa en que según los pensamientos que una persona tenga acerca de la problemática en cuestión, va a deformar la situación a la que se está enfrentando, es decir, cuando una persona desconoce la forma de abordar un conflicto, fabulan acerca de lo que el resto piensa y sienten respecto al mismo, generando desconfianzas y prejuicios que provocan una situación destructiva para las relaciones laborales y familiares (2014, p. 103).

En resumen, se plantearon seis actitudes que una familia puede adoptar ante diversos conflictos a enfrentar en una EF. En el primer caso se analizó la triangulación de conflictos, en donde la persona involucra a un tercero en el problema quien no tiene

responsabilidad por lo ocurrido. En el segundo caso se explicó una habitual actitud por parte de un fundador cuando impone una solución arbitrariamente sin consultar con su equipo de trabajo. En tercer lugar se especificó la negación del conflicto que generalmente ocurre cuando se teme a al daño que pueda provocar la resolución del mismo. En el cuarto caso enumerado se expuso la actitud de una persona cuando busca evitar un problema, ésta asegura que no tiene responsabilidad en el conflicto por lo que elude lo que sucede. En quinto lugar se relata que sucede cuando un familiar toma una actitud de renuncia ante el conflicto, quien lo hace generalmente para proteger algo muy importante aunque ello signifique ceder sus derechos y beneficios. Finalmente se muestra que sucede cuando una persona adquiere una actitud en la que distorsiona el conflicto deformándolo según sus pensamientos y conocimientos sin tener una reacción realista al respecto.

Todas las actitudes mencionadas en el presente subcapítulo son negativas, sin embargo es muy importante conocerlas para lograr identificarlas y cambiarlas para lograr afrontar los conflictos y resolverlos en forma adecuada, ya que según lo estudiado ninguna de éstas seis actitudes es la adecuada para el éxito de una EF.

3.3. Herramientas para resolver conflictos

En la actualidad existen innumerables herramientas y métodos para ayudar a la resolución de conflictos, en el presente PG sólo se mencionan y explican algunas que se creyeron como las más adecuadas para organizaciones familiares, temática abordada en el Proyecto Profesional en cuestión. Entre ellas podemos encontrar la herramienta de los seis sombreros y el modelo del iceberg. Se citan estas dos herramientas ya que la primera permite que una sola persona resuelva el conflicto, en el caso de la EF seguramente sea el fundador, y la segunda hace hincapié en la forma de abordar aquellos conflictos que se ven involucradas dos o más personas y son ellas quienes lo resuelven sin precisar de un mediador.

Uno de los métodos más reconocidos para fomentar la creatividad es el de los seis sombreros de De Bono (1988) quien plantea una situación en la que una persona debe colocarse un sombrero por vez para pensar el conflicto desde distintos puntos de vista. Cada sombrero es de un color distinto y cada cual representa diferentes emociones. Ésta metodología se aplica a la resolución de conflictos ya que permite dar cuenta de diferentes posiciones ante una misma problemática. Al colocarse cada sombrero se logrará obtener distintos puntos de vista de una misma problemática y así fomentar el pensamiento lateral para lograr soluciones creativas a los conflictos existentes.

Considerando lo mencionado anteriormente, ésta herramienta es de gran utilidad especialmente en las empresas familiares, donde el fundador suele tener una visión cerrada respecto a la mayoría de los temas y sólo ocasionalmente da lugar a discusiones. Si se logra inducir al fundador a utilizar la técnica de De Bono (1988), el mismo lograría tomar diferentes posturas acerca de un mismo conflicto, dándole perspectivas distintas y seguramente ofreciendo diversas soluciones a los mismos. Asimismo, la presente herramienta puede ser utilizada en soledad sin que otras personas intervengan, lo que probablemente genere en el fundador la misma sensación de jefe, ya que sigue tomando la decisión en forma unilateral como generalmente lo hace.

Es importante comprender las diferencias entre los diversos colores que propone esta herramienta para así focalizarse en cada uno y obtener respuestas genuinas y diferentes a medida que se va cambiando de sombrero.

Como se mencionó anteriormente, De Bono (1988) propone seis sombreros, cada uno de un color distinto: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul. El de color blanco es neutro y objetivo, se basa exclusivamente en los hechos, datos y números sin dejar lugar a emociones. Éste sombrero seguramente sea el que represente el mayor desafío al fundador, ya que el mismo suele tomar las decisiones según sus sentimientos y relaciones, especialmente cuando el conflicto involucra a sus familiares. El sombrero rojo representa la visión más emocional de la persona, cuando se lo utilice se debe dejar guiar

por los sentimientos que perciba, probablemente, sin utilizar la presente técnica, el fundador utilice este sombrero continuamente al momento de resolver conflictos, guiándose por sus sentimientos propios sin tener en cuenta ciertas realidades. Por otro lado, el color negro ocupa el lugar de cuidado y precaución, al momento de usarlo se deben tener en cuenta todas las posibles consecuencias a las que cabe la posibilidad de enfrentar. Factiblemente al fundador por su personalidad de emprendedor le resulte complejo identificar todas las posibles consecuencias, ya que éste tipo de personalidad suele ser optimista, especialmente cuando se trata de su negocio. El sombrero amarillo, al contrario del anterior, simboliza el pensamiento positivo y optimismo. Cuando se lo use se debe intentar tener reflexiones positivas con respecto al conflicto a abordar, indudablemente cuando el conflicto trate de los familiares del fundador, el mismo tendrá una visión positiva al respecto, más aún si el conflicto involucra al negocio inicial de la empresa, es decir, la unidad de negocio con la que el padre fundó la organización . Además, se encuentra el sombrero verde, el cual se centra en el crecimiento fértil, la creatividad y la utilización de nuevas ideas. Usualmente el fundador repele a las nuevas ideas, es común que el mismo tenga una gran resistencia al cambio, a llevar a cabo nuevas actividades o modificar trascendentalmente otras, por ello seguramente éste sombrero será complejo de resolver para el fundador de la organización. Finalmente el sombrero color azul representa la calma y la organización, características que frecuentemente no se encuentran en el fundador, lo que ocasionará que el mismo tenga que realizar un esfuerzo para lograr observar y pensar el conflicto desde ese punto de vista.

Al momento de utilizar esta herramienta para solucionar los conflictos es sumamente necesario que se utilicen los seis colores sin excepción, ya que de lo contrario no se obtendrán los diversos puntos de vista buscados en esta técnica haciendo que los resultados no serán los óptimos y deseados.

Ésta es una técnica que seguramente logre representar varios beneficios a una EF, ya que en las mismas la toma de decisiones ante los conflictos suele estar centralizada en una sola persona: el fundador. Ésta herramienta permite que un individuo pueda observar de distintas formas un mismo conflicto, sin necesidad que otra persona participe, logrando que se mantenga la centralización en la toma de decisiones que tanto se observa en las organizaciones de tipo familiares.

Otra herramienta que ayuda a resolver, y en éste caso también para evitar, los conflictos es el modelo del iceberg descrito por Doderó (2014) el cual se basa en que un conflicto es tan sólo la parte visible de un iceberg, por lo que todo lo que se encuentre por debajo, oculto, hace que se escale aún más y su resolución sea más compleja.

Para comprender como funciona la presente herramienta es preciso explicar que el iceberg se ilustra como un triángulo, compuesto nueve elementos los cuales están divididos en cinco niveles; en la parte superior, la única visible, se encuentran las posiciones de los actores del conflicto, es decir las actitudes y las opiniones que se expresan por parte de las personas que se enfrentan en el conflicto. Seguidamente, ubicándose en un nivel inferior, ya no visible, se hallan los intereses y los objetivos de cada uno de los participantes, los cuales no son expresados en la discusión y forman parte su pensamiento. Bajando un nivel más se encuentran las expectativas y deseos de las personas involucradas, es decir, a que esperan lograr y que buscan satisfacer personalmente. Descendiendo otro escalón se notan los sentimientos de los individuos, las emociones que son imposible de evitar ya que es una característica fundamental de todo ser humano. Finalmente, en el quinto y último nivel se destacan la personalidad individual de cada persona, las competencias laborales de ellas y los defectos y virtudes particulares.

El modelo del iceberg parte de la base que las personas suelen discutir acerca de un problema menor, el cual se encuentra en la parte visible, sin que sea esa la causa real de los problemas, la cual generalmente se encuentra en la parte inferior del triángulo. De

hecho, a medida que las discusiones se van escalando, se suelen sacar a la luz los problemas que se encontraban ocultos, siempre desde la parte superior hacia la inferior. Cabe destacar que cuando más abajo se encuentre el problema, más grave es ya que se tratan de características personales que rara vez se pueden modificar. Lo mencionado se considera natural de todo ser humano, ya que es más doloroso tratar acerca de las características de la personalidad y sentimientos con una persona que simplemente lidiar acerca de una posición específica acerca de un conflicto, especialmente en el caso de EF que los conflictos se suelen dar entre familiares.

Asimismo, Doderó (2014) puntualiza que cuando los conflictos llegan a la parte más profunda, inferior, de iceberg ya no interesa la posición en sí misma ya que la problemática se despliega desde lo emocional y no desde lo racional.

Ante esta situación del Iceberg se propone resolver el conflicto de otra forma, iniciando la conversación desde la parte inferior del iceberg, tratando los rasgos de personalidad, las competencias laborales y los defectos y virtudes de cada persona, ya que esto presupone eliminar todas aquellas emociones ocultas y acumuladas a lo largo del tiempo, lo que generalmente hace que las discusiones empeoren, y así ir elevándose nivel a nivel hasta llegar a las posiciones de cada actor del conflicto. Ello permitirá a los participantes de la problemática conocer, en cierta forma, los modelos mentales con quienes se discute, para así comprender su postura frente al conflicto y lograr llegar a un acuerdo con el que todos estén satisfechos.

Ésta se considera una herramienta adecuada cuando el conflicto desemboca en discusiones entre personas del grupo familiar, ya que usualmente son ellos quienes tienen más sentimientos ocultos acerca de sus parientes, ello es algo natural en cualquier sistema familiar ya que se suman los conflictos que suceden en la casa con aquellos que ocurren en la organización. Éste enfoque permite que las personas incluidas en el conflicto lo resuelvan, sin involucrar al fundador en el mismo. El mismo también es aplicable cuando ya sucedieron al padre y quienes están a cargo del negocio son los

hermanos, ya que si bien uno ocupa el puesto de gerente general, rara vez los demás le responden como si lo fuera de una empresa no familiar, ya que la confianza entre hermanos da lugar a que se traten de igual a igual más allá de que jerárquicamente exista una diferencia.

3.4. Prevención de conflictos

Lozano (2000) propone una herramienta que engloba a muchas otras que ayudan a prevenir conflictos en EF, la misma también es aplicable a organizaciones que no responden a una estructura familiar.

Como herramienta básica y primordial propone que toda organización debería formular un manifiesto, en el caso de las EF un protocolo familiar que debe seguir los lineamientos del fundador de la organización y es también recomendable que se base en debates que incluyan a toda la familia, de esta forma el mismo será inclusivo y tendrá en cuenta las posiciones de todos los parientes del fundador. El mismo es un documento escrito que detalla en forma clara sin dar lugar a confusión los valores, la relación entre familiares y su obligación para con la empresa. El protocolo debe incluir, entre otras cosas, la misión de la organización la cual cumple la función de guía para las relaciones familiares y los negocios, ello aumentará las posibilidades de éxito, tanto del negocio como de la familia. Éste funciona a modo de manual ante diversas situaciones que la empresa y la familia deba afrontar, permitiendo evadir posibles conflictos y solucionar otros que se puedan presentar.

El mismo autor propone que se debería incluir dentro del escrito un planeamiento estratégico de la empresa familiar de acuerdo a la familia en sí, es decir, se debe tener en cuenta la proyección familiar para ligarla con la empresa. Si bien los planes familiares de son distintos de los empresariales, lo cierto es que se influyen mutuamente, por lo que se debe buscar la complementariedad entre ellos para generar una sinergia. A medida que la familia va creciendo, son más las opiniones e ideas respecto al negocio, lo que dificulta la resolución de problemas. Al planificar paralelamente el crecimiento familiar con

el empresarial genera un beneficio para ambos sistemas, dando espacio a los nuevos familiares en la empresa y aumentando los negocios en la organización. Éste es un punto de gran importancia, ya que se suelen generar conflictos cuando no hay espacio para que trabajen todos los miembros familiares, y las explicaciones brindadas por el fundador o quien ocupa el puesto de gerente general no suelen satisfacer a aquellos que se ven obligados a trabajar fuera del negocio familiar.

Otro agregado importante que correspondería incluir en el protocolo es el planeamiento de la sucesión. El mismo debería detallar los pasos a seguir cuando se debe suceder tanto al fundador como a futuros gerentes generales o puestos importantes dentro de la organización. Ello dependerá de cada empresa y de la personalidad del fundador, que es, seguramente, la persona que más influye en el funcionamiento de la organización y en la escritura del manifiesto.

Adicionalmente a lo mencionado anteriormente, es conveniente que el manual describa como debería ser el tratamiento intrafamiliar tanto dentro de la organización como en el sistema familiar, modos de relacionamiento entre los diferentes miembros del grupo familiar en todos sus ámbitos.

Asimismo es apropiado implantar una asamblea familiar periódicamente para realizar una puesta en común acerca de determinadas acciones que son llevadas a cabo y generar un espacio abierto en donde cada miembro de la familia pueda dar su opinión y así generar un debate que de resultados positivos tanto para la organización como para la familia. Aquí es aconsejable incluir dos tipos de asambleas familiares; una en la que participen sólo aquellas personas que actualmente trabajan en la empresa, la cual debería ser llevada a cabo frecuentemente, y otra asamblea en la que intervengan todos los miembros de la familia empresaria más allá de que trabajen o no en la organización.

Es de suma importancia que el protocolo incluya todos los ítems mencionados anteriormente para que guíe exitosamente tanto al negocio como a la familia empresaria.

A modo de conclusión se afirma que los conflictos presentan un gran desafío para toda organización, especialmente en aquellas de estructura familiar ya que suelen ser las que mayores problemáticas presentan, las cuales radican en problemas de comunicación, de coordinación, la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades y las diferencias de formación empresarial . El conocer las causas de los conflictos permite generar un plan de comunicación que se adecue al contexto en el que será ejecutado, aumentando las probabilidades que el mismo sea exitoso. Por otro lado, es imprescindible reconocer las diferentes actitudes que los individuos pueden tener hacia un conflicto: triangulación de conflictos, imposición de soluciones, negación, evasión, renuncia y distorsión de conflictos. Ya que ante ellos se podrán gestionar acciones acordes para la resolución de conflictos. Se propusieron dos herramientas fundamentales para la resolución de conflictos: la utilización de los seis sombreros, la cual permite que una sola persona pueda resolver el conflicto sin intervención de otro individuo, y el modelo del iceberg el cual considera a dos o más personas en la resolución del conflicto, el cual es útil cuando el fundador no resuelve el conflicto o el mismo ya ha sido sucedido. Por otro lado, es primordial para toda organización contar con un protocolo que guie a los trabajadores y familiares acerca de la continuación de la organización y sistema familiar, además, el mismo ayuda a evitar posibles conflictos que se puedan presentar ya que da lineamientos claros acerca de muchos procedimientos y procesos por los que vivirá la organización, como por ejemplo la sucesión del fundador.

Capítulo 4: Análisis de Saluagro S.A.

En el presente capítulo se desarrolla la presentación de la organización en cuestión: Saluagro S.A. Inicialmente se introduce brevemente a la empresa exponiendo sus características principales: cómo se inició, actividades comerciales, localizaciones y cantidad de empleados. Seguidamente, se realiza el análisis de las etapas de evolución por las que atravesó la organización, ello basándose en la teoría del capítulo dos del presente PG. Se explica que sucedió en cada una de ellas hasta la actualidad y en qué etapa se encuentra presentemente la empresa. Luego, se continúa con el análisis de la pyme en la actualidad, se brinda información más exhaustiva acerca de lo presentado al inicio del presente capítulo. Finalmente, en el presente capítulo se explican los procesos productivos principales de la empresa, haciendo hincapié en la producción, empaque y venta frutícola ya que ésta es la actividad primordial de la empresa analizada. Es importante destacar que todo lo presente se basa en entrevistas de modalidad presencial y online, realizadas a trabajadores y ex trabajadores de la organización.

4.1. Breve presentación de la Pyme Familiar

Se trata de una empresa dinámica de estructura familiar fundada en el 2000 cuya principales actividades son la producción, empaque y comercialización de peras y manzanas, no obstante lo cual a través del tiempo ha diversificado su actividad hacia la ganadería, pasturas, cereales y oleaginosas. Sus tierras se encuentran ubicadas en la Provincia de Mendoza, en una pequeña comarca denominada Tunuyán. También cuenta con un frigorífico ubicado en la ciudad de Tupungato y una planta de empaque y frigorífico ubicado en la ciudad de Luján de Cuyo. La organización cuenta con 5 oficinas administrativas en distintas localizaciones: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Maipú, Tupungato, Tunuyán y Luján de Cuyo. Es decir que la organización posee un total de seis

localizaciones diferentes, a la oficinas mencionadas anteriormente se le agrega la chacra, separadas por varios kilómetros de distancia.

La organización cuenta con 120 empleados fijos los cuales trabajan durante todo el año calendario y en temporada se le agregan a este plantel aproximadamente 350 personas más quienes trabajan durante la época de cosecha la cual abarca los meses de enero, febrero y parte de marzo.

4.2. Etapas de evolución de la pyme familiar

La Pyme fue fundada por dos hermanos que forman parte de una tercera generación de fruteros. Siendo ellos grandes productores de fruta se encuentran con la necesidad de exportar su producción, ya que por los volúmenes usuales que manejaban, se habían transformado en un muy grande productor por lo que se les dificultaba vender el producto a los grandes empacadores de la zona. Ante esta situación nace Saluagro S.A. con el objetivo de producir, empacar y comercializar toda la fruta teniendo como principal premisa el mercado externo. Como se ha mencionado los fundadores de la organización de la compañía son tercera generación en el rubro, por lo cual pudieron aprovechar todo el *know how* familiar para relacionarse con clientes de primera línea en el exterior. Además, contaban con la ayuda de su padre quien también trabaja con ellos desde sus inicios, si bien los fundadores son los hijos en este caso a diferencia de lo que menciona Doderó (2008), es el padre quien toma las decisiones finales y trascendentales. Con el correr de los años Saluagro fue creciendo en el área empaque, frigorífico y rural.

A continuación se realiza un análisis de las etapas de evolución de la organización en cuestión realizando principal hincapié en la instancia actual para lograr comprender las características que la misma presenta. Cabe destacar que el presente análisis se hace en base de lo enunciado en el capítulo dos de este proyecto de graduación.

La primer etapa del proceso de evolución es cuando la organización se funda, la toma de decisiones está centralizada en el fundador. Sin embargo, ésta tarea en la organización

analizada es llevada a cabo por el padre de los fundadores, quien tenía a su cargo la mayoría de las responsabilidades. Ya poseía gran experiencia en el rubro debido a que el mismo había ocupado el puesto de presidente en otra empresa de la zona dedicada al mismo negocio durante 10 años. Durante esta etapa inicial en la primer temporada en el año 2000, la empresa constaba de 10 empleados fijos, una chacra de 500 hectáreas y una pequeña oficina en la pequeña localidad de Tunuyán (mismo pueblo donde se encuentra la finca) donde trabajaba todo el equipo de la organización. Este ciclo se caracteriza por el gran entusiasmo y pasión de los empresarios quienes mantienen una clara visión del negocio la cual logran transmitir a sus empleados consiguiendo un clima laboral agradable, informal y con mucha energía para crecer y expandirse. La empresa logra afianzar a los pocos empleados que tiene consiguiendo que los mismos tengan alta fidelidad hacia la institución y un gran desempeño alcanzando resultados positivos para la organización, por esta razón la familia del fundador les demuestra continuamente a ellos su importancia, reconociéndoles su trabajo y valorizándolos dentro de la institución. Pasados dos años de constante crecimiento la empresa logra saltar la primer crisis que menciona Doderó (2008), enunciada en el segundo capítulo del PG, ya que gracias a su experiencia, es el padre de los fundadores quien enseña a sus hijos a delegar las tareas y responsabilidades para tareas que ellos no pueden llevar a cabo, por lo que incorpora nuevo personal a la organización.

Al tomar las determinaciones mencionadas anteriormente y al delegar sus responsabilidades, los fundadores logran que su pyme pase a la segunda etapa de evolución: crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. La empresa no contaba con espacio físico para la incorporación de más familiares y nuevos empleados, ya que trabajaban un garaje que les habían prestado en la ciudad de Maipú. En este momento todos los trabajadores tienen un gran entusiasmo. Los fundadores junto a su padre logran transmitir exitosamente su visión y pasión por el negocio a sus empleados consiguiendo superar los diversos obstáculos que se presentaron durante el

lapso inicial de la organización. Transcurrida la primer temporada frutícola donde trabajaron los últimos empleados incorporados a la organización, la empresa logra arrendar una oficina en la ciudad de Maipú lo que produce una gran organización para la empresa ya que cada quien tiene su puesto y espacio de trabajo designado. Saluagro S.A. mantiene un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. La cantidad de empleados va en aumento. La estructura también atraviesa una creciente expansión. Sin embargo, al no tener organigrama, esto no se ve reflejado formalmente más allá que en las liquidaciones de sueldos.

Si bien en este ciclo los fundadores siguen siendo la figura central de la organización, actúan como líder, que coordinan al grupo, dejando que los empleados lleven a cabo sus actividades laborales. En esta etapa el clima laboral es bastante relajado, los mensajes transmitidos son informales y los trámites y procesos no son burocráticos. Todos los trabajadores sienten una gran unión, logrando que la empresa tenga una ventaja competitiva realmente considerable ante el resto de las empresas del sector. Familiares y empleados tienen un gran sentido de pertenencia y se sientan orgullosos por ser parte del equipo de trabajo de Saluagro. A diferencia de lo mencionado en el segundo capítulo del presente proyecto profesional, los hijos no intentan imponer cambios en esta segunda etapa, el padre tiene personalidad y carácter muy fuerte y demostró durante la infancia de sus hijos como presidente de la empresa anterior tener altos conocimientos acerca del negocios y amplia experiencia en el mismo, por lo que sus hijos no intentaron imponer grandes cambios en la organización, simplemente siguieron los consejos e indicaciones de su líder implementando tan sólo algunas herramientas adquiridas durante su paso por la universidad.

Transcurridos dos años más, en el 2004, la organización pasa a la cuarta etapa enunciada por Doderó (2008); crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Durante este ciclo el padre ya designó a sus hijos como gerentes de venta y logística, y a él mismo se atribuye la responsabilidad de ocupar los puestos de gerente general y

gerente de producción manteniendo su espacio de trabajo principalmente en la chacra. En este momento se incorpora a otra hija, abogada, a la organización, quien posee amplia experiencia en materia financiera. Ella ocupa el puesto de gerente de administración y finanzas. Además, dirige el sector legal a pesar de éste es llevado a cabo por terceros contratados por la organización. Durante esta etapa la organización alcanza un gran expansión hasta la actualidad, incluyendo: frigorífico, planta de empaque con frigorífico y ampliación de la finca (2000 hectáreas en total). También durante la presente etapa diversifica la actividad hacia la ganadería, pasturas, cereales y oleaginosas, igualmente es importante mencionar que la principal actividad de la empresa sigue siendo la producción, empaque y comercialización de peras y manzanas, por lo que el presente PG se centralizará en esas actividades.

4.3. La pyme en la actualidad

Desde sus inicios la empresa ha crecido significativamente, actualmente cuenta con seis ubicaciones o localizaciones; cinco oficinas administrativas (algunas ubicadas dentro de las otras localizaciones), una chacra, un galpón de empaque con frigorífico y otro frigorífico. A ello se le añaden, durante la temporada, otros galpones de empaque que funcionan en forma tercerizada y van cambiando año a año según las necesidades de la organización en cuestión, además de incorporar frigoríficos con modalidad de arrendamiento en forma parcial o total según temporada.

Para llevar a cabo un plan de comunicación estratégico es necesario conocer como está compuesta la organización, su distribución, las tareas y procedimientos que lleva a cabo, por lo que en el presente subcapítulo se analizan los puntos mencionados para luego poder planificar una estrategia de comunicación adecuada para la organización tratada durante el presente PG.

Actualmente la organización no cuenta con organigrama, valores, misión ni visión escritos de manera formal, por lo que se elaborarán en el próximo capítulo las cuestiones

mencionadas según los análisis realizados en el presente proyecto profesional.

En cuanto a la organización de la empresa, es importante mencionar que los directores y fundadores viven en la Ciudad de Buenos Aires y viajan semana por medio a Mendoza, es decir que trabajan una semana en la oficina ubicada en la CABA y la otra semana en la provincia, la siguiente nuevamente en la CABA y así sucesivamente, lo que causa una cansancio y desgaste significativo en ellos que probablemente influye en su rendimiento laboral.

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con 120 empleados fijos distribuidos en sus seis ubicaciones distintas, de las cuales cinco se encuentran en la provincia argentina de Mendoza y otra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la oficina la CABA, ubicada en el Parque Patricios, trabajan los gerentes de venta y logística, el fundador (cuando se encuentran en la ciudad) y una secretaria quien mantiene su ubicación todo el año, siendo en total cuatro personas en esa ubicación cuando todas se encuentran en la CABA.

En la oficina de la ciudad de Maipú se llevan a cabo tareas administrativas y trabajan en ese lugar en forma fija seis personas y se añaden los gerentes y el fundador cuando se encuentran en el Sur, sumando tres personas más en ese momento.

En el frigorífico ubicado en la localidad de Tupungato, gracias a su tecnología de avanzada, trabajan solamente 4 personas quienes se dedican a tareas de logística. En el galpón de empaque y frigorífico ubicado en Luján de Cuyo trabajan 100 personas en forma fija y 50 más en forma eventual durante la temporada alta de cosecha.

En cuanto a la comercialización de los productos principales, peras y manzanas, Saluagro destina el 20% a la venta para el mercado interno (Argentina) y el 80% a exportaciones a diversos países como Estados Unidos, Arabia Saudita, Latvia, Italia, Israel, Rusia, Francia, España, Brasil, Reino Unido, México, Ucrania, Emiratos Árabes, y Lituania. A pesar de la diversidad de los países en donde se comercializa las marcas de la empresa, los principales clientes son Rusia (50%) y Brasil (30%).

La empresa comercializa tres marcas propias las cuales son reconocidas mundialmente en la industria frutícola y representan un nivel de alta calidad ya que cuentan con el respaldo de la certificación Global GAP, la cual avala las buenas prácticas agrícolas siendo ésta la norma de certificación de alimentos del sector privado más aceptado en el mundo.

En cuanto a la comunicación interna, actualmente la empresa no posee un área específica para dicha temática, por lo que la responsable de ello es la persona que ocupa el puesto de Gerente de Recursos Humanos quien mayormente se ocupa del manejo de personal y no de la comunicación propiamente dicha. En el siguiente capítulo se proyecta un plan de comunicación interna diseñado específicamente para la presente organización con el fin de mejorar las relaciones dentro de ésta, optimizar los procesos y lograr que la empresa funcione más eficientemente.

Actualmente la empresa cuenta con un software destinado específicamente al control de stock llamado *Corbus*, el cual funciona sólo y únicamente con ese propósito, si bien comunica cual es el depósito en las diferentes ubicaciones del proceso productivo, se limita a ello sin incluir comunicación interpersonal. Por este motivo, el plan de comunicación estratégico desarrollado en el siguiente capítulo pretende cubrir esa necesidad abarcando e incluyendo al software ya existente para evitar la resistencia al cambio por parte de los empleados, intentando que los mismos adopten al nuevo plan como algo innovador en su beneficio sin descalificar lo hecho hasta el momento.

4.4. Proceso Productivo

El proceso productivo se encuentra dividido en varias etapas: producción, logística de transporte, empaque, frigorífico, carga y venta.

Tanto manzanas como peras son producidas por árboles añosos los cuales se encuentran en producción a partir de los 10 años aproximadamente, variando esto levemente de acuerdo a las diferentes frutas y variedades. Se efectúa una cosecha anual

la cual se extiende entre los meses de enero a marzo. Esta etapa se caracteriza por la realización de las tareas culturales necesarias para llevar a cabo la recolección anual mencionada. Las tareas culturales incluyen todas aquellas actividades que refieren al cuidado de la tierra y las plantas durante todo el año calendario. En esta actividad las tareas culturales son: poda, raleo, curas (aplicación de agroquímico), fertilizaciones, movimientos de tierra, prevención de heladas, riego y cosecha entre otras. Actualmente la empresa utiliza un sistema digital en donde se registran todas las tareas culturales para efectuar así los diferentes análisis de rendimientos en las diferentes variedades y sectores de la chacra.

La cosecha se lleva a cabo en la localidad de Tunuyán en forma manual y se coloca la fruta en los denominados cajones *bins* que soportan hasta 400 kilos aproximadamente. Los bins son transportados a dos clases de lugares a: los galpones de empaque o a los frigoríficos. Esto va a depender de la variedad de fruta de la que se trate. Cabe destacar que todos los galpones y frigoríficos están ubicados geográficamente en lugares distantes entre sí, todos ellos dentro de la provincia Mendoza.

Es importante mencionar que durante el presente PG no se analiza a cada una de éstas ubicaciones, sino que sólo aquellas que son propiedad de la Pyme, ya que las demás van variando anualmente.

Toda aquella fruta que va del campo al frigorífico, se mantendrá en ésta última locación se decida proceder al empaque. La fruta que va del campo al empaque es procesada mediante tareas de: tratamientos químicos de conservación y prevención de plagas, lavado, encerado (en el caso de la manzana, nunca en la pera), clasificación, embalaje y palletizado. Una vez palletizada la fruta se procede al envío de la misma a los frigoríficos. Una vez allí se conserva hasta que de disponga la venta de la misma. De acuerdo al destino al que fue vendida será el medio de transporte utilizado para su llegada. Si es Brasil o mercado interno, el cliente es quien envía los camiones frigoríficos para buscar la mercadería. En cambio, cuando la compra es efectuada desde los llamados destinos de

ultramar (Rusia, Europa, Estados Unidos, Asia) la fruta es enviada por contenedor o por barcos frigoríficos al puerto de destino.

Capítulo 5: Plan de Comunicación para Saluagro S.A.

Durante el capítulo cinco, en base a la empresa analizada en el capítulo anterior del presente PG, se propone el proyecto profesional: el plan de comunicación interna para Saluagro S.A. el cual incluye, además de las acciones concretas, una misión, visión y valores que identifiquen a la empresa. Para diseñar el presente plan de comunicación interna se tendrá en cuenta los diez pasos para una campaña exitosa (Verna, 2014): análisis del entorno, objetivos, público objetivo, mensaje, estrategia, acciones de comunicación, cronograma, presupuesto, control y seguimiento y evaluación final; pasos que serán planteados, aunque no se incluirá el presupuesto, en el presente capítulo.

5.1. Misión, visión y valores

Se propone como misión de la empresa en cuestión: producir en forma sustentable alimentos de alta calidad.

Se determina que la visión de la empresa en base a las entrevistas es: proveer a Argentina y al mundo de alimentos, seguros, inocuos y de alta calidad.

Según los relevamientos realizados, los valores que representan a la institución y reflejan la cultura corporativa de la empresa son: actuar en todas las áreas en un marco ético y responsable, cuidar el medio ambiente mediante la implementación de las buenas prácticas agrícolas utilizando los métodos más modernos. Contribuir con el desarrollo de las comunidades donde se opera colaborando con las diferentes instituciones. Tener una relación de fidelidad y compromiso con el público interno y externo de la organización, promover el bienestar y la confianza en el clima laboral. Finalmente, ofrecer instalaciones y servicios mejores y diferenciados para aquellos trabajadores que llegan de otras localidades.

Es sumamente importante transmitir cada uno de los valores previamente elaborados a todos los trabajadores administrativos de la organización y presentarlo ante futuros

empleados para que éstos conozcan acerca de la cultura corporativa, asimismo, al integrar a la organización nuevo personal es importante evaluar si comparten los valores de la institución para así mantenerlos a lo largo del tiempo.

5.2. Análisis del entorno

El análisis del entorno es el primero de los diez pasos sugeridos para realizar una campaña de comunicación exitosa, en esta etapa se realiza una investigación recabando información y analizando la comunicación interna actual de la organización, identificando sus falencias y observando las necesidades comunicacionales de la organización, tanto aquellas que ya son satisfechas como las que aún no lo son.

Para realizar el presente análisis del entorno se procedió a realizar entrevistas de modalidad *online* y presencial a integrantes y ex integrantes de la organización: gerente general, gerente de recursos humanos y ex gerente de administración y finanzas, las cuales se encuentran adjuntas en el anexo del cuerpo C del presente PG.

La organización tiene un buen clima laboral, los empleados se sienten a gusto en su puesto de trabajo y están orgullosos de trabajar en la organización. A simple vista la comunicación fluye en forma efectiva ya que todos tienen libertad de expresarse con cada integrante de la empresa y la mayoría tiene acceso directo a los dueños. Existe una autonomía individual en la que cada quien puede hablar directamente con los directores ante inquietudes, quejas y demás temas trascendentes. En éste caso, el clima de trabajo familiar ayuda a que la comunicación sea más rápida.

Sin embargo, se considera que la organización consta de poca comunicación efectiva, ya que ante una misma pregunta se responden múltiples respuestas que se contradicen por ello se cree necesario que el presente plan de comunicación interna ofrezca un soporte importante a la organización ya que el mismo unificará los mensajes para que todos dispongan de la misma información y así, en el futuro, puedan brindar todas las mismas respuestas ante las mismas preguntas.

Actualmente la organización está dividida en cuatro áreas: ventas, administración y finanzas, producción y empaque. Ventas ocupa jerárquicamente el lugar más alto del organigrama ya que ocupan esa posición los fundadores y directores de la organización, en un segundo nivel se encuentran administración y finanzas, donde también está incluido recursos humanos. En el mismo nivel se encuentran producción, área que se divide en producción frutícola y producción ganadera. Y, finalmente, compartiendo el segundo nivel también se haya empaque, parte esencial del proceso productivo de la organización. Durante el presente PG se desarrollará un organigrama para la organización con el fin de unificar y formalizar toda la información recabada al respecto. En cuanto a la comunicación, actualmente los trabajadores utilizan el e-mail para cuestiones formales, y para avisos informales: llamados telefónicos, mensajes de texto, carteleras y *whatsapp*.

Cabe mencionar que la persona encargada de recursos humanos mostró un bajo compromiso con sus dichos. Si bien aceptó contestar la encuesta de modalidad abierta vía mail apenas se la contactó y tomó la responsabilidad de contestarla ese mismo día, no cumplió. Se requirió tres llamados insistentes a lo largo de una semana, y una llamada por parte de uno de los directores para que efectivamente conteste la encuesta solicitada para el presente trabajo de investigación. Esto denota la falta de compromiso por parte de ésta persona para mejorar la comunicación interna de la organización en la que trabaja ya que la misma sabía que el objetivo final de esa encuesta era generar un plan de comunicación interna para la empresa.

El principal desafío para mejorar la comunicación interna de la organización en cuestión es la distancia física entre las diferentes ubicaciones de la empresa que se separan por más de 50 km entre ellas.

5.3. Objetivos

El segundo paso es establecer los objetivos a cumplir a través de la campaña de

comunicación. Es recomendable que exista un objetivo general a largo plazo y otros específicos que lo complementen y sea a mediano plazo.

Para la presente campaña de comunicación interna se planteó como objetivo general mejorar la comunicación interna de Saluagro S.A. optimizando los canales de comunicación existentes y generando otros nuevos que ayuden a perfeccionarla para así evitar conflictos y lograr una comunicación interna eficaz y eficiente.

En cuanto a los objetivos específicos del plan diseñado, se plantea: perfeccionar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. Eliminar las barreras existentes para la comunicación. Capacitar al personal acerca del correspondiente funcionamiento del software Corbus. Promover la comunicación interna, lograr que la comunicación entre las distintas sedes se de en forma sistemática y efectiva. Transmitir al 100% de los trabajadores administrativos la misión, visión y valores de la organización. Finalmente, mejorar la conducta de los empleados estacionales al finalizar la temporada.

5.4. Público objetivo

En esta etapa se determina el público al cual la campaña de comunicación será dirigida, a qué cantidad de individuos y a qué tipo de personas se quiere alcanzar analizando factores: psicológicos, sociales, económicos, culturales, demográficos y geográficos entre otros.

En este caso el público objetivo son los trabajadores de Saluagro S.A. que incluyan los 120 empleados fijos y los 350 que se adicionan durante la temporada de cosecha.

Los trabajadores temporarios incorporados para la cosecha (de enero a marzo) suman aproximadamente 350 personas, todos hombres de edades entre 25 y 40 años, provenientes en su mayoría de la provincia de Tucumán. Los mismos llegan a la localidad de Tunuyán en micros durante los primeros días de marzo en tres camadas distintas, una cada día. Este es un público de nivel socio-económico bajo-medio, la mayoría no terminó sus estudios secundarios y algunos son analfabetos. Los cosechadores son divididos en

cuadrillas dirigidas por una capataz que trabaja con ellos continuamente. Es importante destacar que durante su temporada de trabajo viven en viviendas provistas por la empresa divididos según sus cuadrillas, a éstas se las denomina *gamelas*.

Se pretende alcanzar a un 100% del personal a través de las diferentes acciones que se presentan en el plan de comunicación del presente PG.

5.5. Mensaje

En esta etapa se plantea un mensaje clave; se define qué se busca transmitir a través de la campaña. Es importante que el mensaje clave se mantenga durante y en toda la campaña para generar credibilidad y tener lineamientos claros acerca de lo que se busca comunicar.

El mensaje clave de ésta campaña de comunicación interna es *comunicación productiva*. Aprovechando que la empresa siempre hizo hincapié en la importancia de la productividad en cada tarea y actividad que realiza, comunicando y motivando, en cierta forma, a sus empleados a alcanzar ciertos objetivos y mejorar continuamente, se propone que ahora se establezca una comunicación productiva para mejorar todos los procesos actuales de la organización. Además, todas las acciones propuestas para mejorar la comunicación harán hincapié en éste mensaje para incrementar el flujo de información que sucede en la empresa y lograr que el mismo sea eficiente y productivo para la empresa.

5.6. Estrategia

La estrategia representa cómo se va a alcanzar los objetivos; Se utilizará una estrategia 360 a través de las charlas informativas, capacitaciones, carteleras, intranet y aplicación para celulares mejorar la comunicación interna de Saluagro S.A.. Es importante que la comunicación sea 360 ya que se supone que ésta es un concepto integral, la comunicación interna es un proceso que involucra a varios actores que intervienen en un

mismo proceso. (Cuervo, 2009)

La comunicación interna será integral, con un mensaje unificado y coherente a la misión, visión y valores de la organización, de esta forma el plan será acorde y sustentable para la empresa en cuestión.

5.7. Acciones de comunicación y cronograma

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos anteriormente se proponen diversas acciones de comunicación: intranet, aplicación para celulares, charlas informativas, carteleras, capacitaciones y reuniones.

Para fomentar y mejorar la comunicación interna de todos los empleados administrativos se propone la utilización de una intranet que integre el acceso a todos los sistemas que se emplean actualmente, de ésta forma se logrará integrar la comunicación y así evitar ruidos y duplicaciones de mensajes. Además, los directores y gerentes tendrán acceso a toda la información en forma inmediata, sin tener la necesidad de comunicarse con los empleados para conocer esos datos. El acceso a la intranet para los trabajadores administrativos será únicamente desde la oficina para evitar que éstos compartan información de la organización con personas ajenas a la empresa, los únicos que tendrán acceso remoto a la intranet serán los directores de la organización. La presente Intranet será de gran utilidad para centralizar toda la información y los diversos softwares que se usan, si bien desde la intranet no se pueden manejar los programas, permite un acceso fácil a los mismos. Para mantener la comunicación familiar e informal actual de la empresa, la intranet presentará en una viñeta los cumpleaños del personal cada semana y otros eventos especiales como nacimientos, casamientos, nuevas incorporaciones al sector administrativo y otros datos que los directivos crean importante de comunicar. Por otro lado esta herramienta permitirá difundir mensajes urgentes rápidamente a toda la organización en caso de crisis, comunicando velozmente al 100% de los empleados administrativos de forma eficaz y eficiente. Otro punto importante es que la misma

permitirá a los directores observar la utilización que cada empleado le da ésta. En caso de duda sobre algún empleado, los directores podrán rastrear los movimientos del usuario sospechado y así saciar tomar decisiones según corresponda. Este es un punto importante para la organización en cuestión por situaciones pasadas con ex empleados que no fueron fieles a la organización.

Si se tiene en cuenta la gran utilización del celular como medio de comunicación para todos los miembros de la organización y basándose en que todas las localizaciones disponen de *wifi* se propone la creación de una aplicación que brinde soporte tanto a la intranet como a los softwares que se utilizan actualmente en la organización, la idea es que estén interrelacionados y se actualicen constantemente entre sí, así se evitarán llamados telefónicos y mensajes pocos claros, además, se optimizará el tiempo que se emplea para comunicar diversos hechos. Ésta aplicación servirá principalmente para constatar el proceso productivo y brindar datos importantes actualizados minuto a minuto. Vale la pena destacar que la aplicación no proporcionará toda la información que aporta la intranet para los empleados, la misma excluirá datos: financieros, económicos, sueldos y personas empleadas. Esto se debe a que sólo se accede a esa información a través de la intranet en las oficinas, debido a la confidencialidad de esos datos es inseguro que se pueda acceder a éstos en forma remota, los únicos que tendrán acceso a todos esos datos son los directores de la organización.

Con el objetivo de mejorar la conducta de los empleados estacionales al finalizar la temporada, se brindarán charlas informativas a los trabajadores temporarios con el fin de evitar la rotura de las gamelas de aquellos que trabajan de enero a marzo. Cabe destacar que, como se mencionó anteriormente, son aproximadamente 350 trabajadores que llegan a la localidad de Tunuyán para trabajar en Saluagro S.A.. Llegan en forma escalonada; aproximadamente 115 personas cada día, es decir que luego de 3 días consecutivos, ya ingresaron todos los trabajadores a la empresa. Las charlas informativas serán dictadas por el ingeniero agrónomo a cargo y se realizarán cuando los mismos

llegan a destino. Primeramente se presentan en la oficina administrativa de esa localidad para brindar sus datos, y seguidamente se les indica que asistan a la charla informativa la cual se brindará en un salón de usos múltiples a pocas cuadras de la oficina a las 19:00 horas aproximadamente dependiendo del horario de llegada de los trabajadores. Es importante mencionar que se brindará una charla cada día de llegada, es decir que la misma se repetirá tres veces ante diferentes audiencias para que el 100% de los empleados asistan a la misma y conozcan los cuidados que requieren las gamelas. Además, se propone que cada uno mantenga su lugar asignado según cuadrilla para participar del concurso semanal *¡Cuidá tu gamela y ganá!*; el mismo obsequiará premios cada semana a la gamela mejor cuidada, los mismos serán destinados a la gamela ganador: tostadora, microondas, canasta de alimentos, cubiertos descartables, sillas e iluminación entre otros. Los premios serán seleccionados por el personal de recursos humanos asignando los premios mayores en las semanas que generalmente se dan los mayores disturbios y rotura de viviendas. Para promover la participación del concurso, se colgará en cada gamela un instructivo de cuidado con imágenes ilustrativas (es importante destacar que algunos de los trabajadores son analfabetos), y cada semana al realizarse la inspección se colgará una imagen del premio semanal para incentivar al cuidado de la vivienda. Cabe destacar que el presente concurso, para los empleados administrativos se enmarca dentro del mensaje: *comunicación productiva*, ya que el mismo propone mejorar la conducta a través de una correcta comunicación.

Actualmente la empresa ya dispone de carteleras en el galpón de empaque, pero las mismas sólo son utilizadas para informar horarios y días laborales y también coloca información el gremio. Es decir, no están siendo aprovechadas eficientemente. Dentro del presente plan de comunicación se propone optimizar ésta herramienta ampliando la cartelera y adjuntando nueva información de interés para los empleados: cumpleaños del mes, días especiales (día de la mujer, del trabajador, entre otros), eventos especiales,

objetivos alcanzados en el mes pasado y objetivos del presente mes. Asimismo, a través de la cartelera se felicitará a aquellos miembros que hayan mejorado su productividad.

Otra acción importante es la capacitación del personal para optimizar la utilización del software Corbus, un sistema que la empresa utiliza actualmente para realizar todos los controles de los gastos culturales efectuados en el campo. Según las entrevistas realizadas el personal de la empresa encargado de utilizar el programa no conoce acerca del correcto funcionamiento del mismo, por lo que se realizan continuas llamadas telefónicas a otros empleados de la organización o a la empresa creadora del sistema para preguntar acerca de su funcionamiento e incluso, en algunos casos, no se utiliza y directamente envían mails o realizan llamados a otros empleados de la empresa para comunicar lo realizado en lugar de solamente actualizar esas acciones en el programa, que es la tarea que debe realizarse. Con el fin de optimizar la utilización del software Corbus se realizará una capacitación durante una mañana en Maipú, la misma será brindada por la empresa creadora del sistema y se les entregará a los empleados que lo utilicen un instructivo del mismo.

Además de todo lo mencionado, con el fin de mejorar la relación entre los integrantes de la familia fundadora, se propone generar reuniones quincenales (fuera de temporada) y semanales (durante la temporada) con los familiares que trabajan en la empresa; y, por otro lado, reuniones trimestrales con todos los integrantes adultos de la familia fundadora. El fin de las primeras es que los socios se mantengan actualizados acerca de los movimientos y fluctuaciones más importantes de la empresa y detectar conflictos presentes y latentes para hallar soluciones a ellos.

Por otro lado, en las reuniones trimestrales se recomienda explicar a nivel macro la situación general de la empresa sin dar detalles específicos acerca del funcionamiento de la misma. Aquí además, es un espacio para exponer conflictos existentes para también intentar solucionarlos, evitar que se escalen convirtiéndose en graves problemáticas. En ambas ocasiones se propone la utilización de las herramientas *Seis Sombreros* y *El*

Modelo del Iceberg descrita en el capítulo 3.3. del presente PG. Asimismo, se aconseja a mediano plazo la creación de un estatuto familiar para evitar futuros conflictos en la empresa.

El cronograma es la descomposición del sistema estratégico en un conjunto de acciones a las que se les atribuye valores y tiempo.

El plan de comunicación es diseñado para comenzar en diciembre del 2016, un mes antes del comienzo de la temporada de cosecha de la empresa en cuestión. Cabe destacar que en el anexo del cuerpo C de éste PG se puede encontrar un cronograma en forma de cuadro que muestra la calendarización propuesta para el mismo en forma integral.

Igualmente se debe tener en cuenta que la fecha propuesta puede variar, ya que la fecha de inicio de cosecha es aproximada porque cada año se debe evaluar la presión y tamaño de la fruta, lo que varía anualmente. Usualmente la temporada comienza entre el tres y el 12 de cada enero, para el presente plan se considera que ésta comienza el miércoles 11 de enero del 2017. Se considera como metodología adecuada para explicar la calendarización en primera instancia ordenar según las acciones concretas y en segundo lugar el tiempo que abarca especificando cada fecha.

El plan comienza el lunes 5 de diciembre de 2016 con la primer reunión entre los familiares que trabajan dentro de la organización, como se mencionó anteriormente, en éstos encuentros se propone la utilización de las herramientas *Seis Sombreros* y *El Modelo del Iceberg*. Además, éstas se planean también este tipo de reunión para los días: 9, 16, 23, y 30 de enero, 6, 13, 20, 27 de febrero y 6, 13, 20 y 27 de marzo todos correspondientes al año 2017, es decir, cada lunes durante la temporada, y a partir de abril en forma quincenal manteniendo en forma fija el día lunes.

Se prevé comenzar con las reuniones entre todos los familiares, tanto los que trabajan dentro de la empresa como los que no, el viernes 6 de enero de 2017, justo antes de comenzar la cosecha, y luego se pretende continuar en forma trimestral los días viernes.

El martes 6 de diciembre de 2016 se proyecta llevar a cabo la capacitación del personal para optimizar la utilización del software Corbus. Es importante que la misma sea realizada en fecha por la importancia de éste sistema para el proceso productivo de la organización. Además, considerando que luego se implementarán nuevos sistemas que integren a éste, es aconsejable que el personal tenga pleno conocimiento acerca del funcionamiento de éste sistema para que luego comprendan a la perfección los nuevos.

Una semana después, el martes 13 de diciembre de 2016 se realizará otra capacitación para el personal interno fijo acerca del funcionamiento y utilización de la intranet y la aplicación mencionada anteriormente, ello dará una franja de un mes antes del comienzo de la cosecha. Igualmente es importante mencionar que ambos sistemas serán pre testeados durante su diseño a través de varias pruebas, de esa forma se pretende que esté funcionando a la perfección al momento de capacitar al personal interno en el mes de enero. Es importante que la capacitación de ambos métodos sea simultánea por la complementariedad de los mismos. Si bien la intranet será mucho más utilizada que la aplicación en diciembre debido al proceso productivo de la empresa, es significativo que comiencen a utilizar las dos al mismo tiempo para que los trabajadores se acostumbren antes de la temporada y así disminuir el estrés de la implementación de un nuevo sistema en la época de mayor trabajo, de esta forma se evitarán posibles conflictos.

Los jueves 15, 22 y 29 de diciembre de 2016 habrá un espacio para consultas de los nuevos sistemas con personal de la empresa proveedora del mismo. Es recomendable que el personal tome la costumbre de utilizar los nuevos sistemas en diciembre para realizar las preguntas pertinentes y así lograr que los mismos ya sean naturalizados al momento de comenzar la alta temporada. Cabe mencionar que es usual en el interior el contacto permanente con los proveedores, por lo que ante dudas puntuales existe la posibilidad de llamar al creador del sistema para preguntarle.

Al comenzar el mes de enero, cuando empieza la alta temporada para la empresa, con los sistemas en pleno funcionamiento, se procederá el 8, 9 y 10 de enero de 2017 a

realizar las charlas informativas a los empleados temporarios de cosechas quienes se alojarán en las gamelas. En las mismas se dará a conocer el programa *¡Cuidá tu gamela y ganá!* mencionado anteriormente.

Asimismo, se renovará la cartelera del galpón de empaque de Tupungato en forma mensual y semanal cada lunes de la temporada alta: 2, 9, 16, 23 y 30 de enero, 6, 13, 20 y 27 de febrero, y 6, 14, 20 y 27 de marzo de 2017. Se agregará además de la información laboral elemental (días trabajados, horarios, etc.) semanalmente cumpleaños, días especiales (día de la mujer, del trabajador, entre otros), eventos especiales y mensualmente: objetivos alcanzados en el mes pasado y objetivos del presente.

Se decidió no realizar el presupuesto para el presente plan de comunicación porque no se dispone de los datos necesarios para completarlo. Asimismo, la generación de una intranet y de una aplicación móvil son sistemas complejos de presupuestar y su costo varía mucho de acuerdo a los diversos ajustes que se van realizando a medida que se diseñan.

5.8. Control, seguimiento y evaluación final

El control y seguimiento es la monitorización, acción por acción, una vez obtenidos los resultados, es decir, cuando el plan de comunicación ya está en plena ejecución. Es importante ir midiendo los resultados desde el comienzo de la puesta en marcha del plan para lograr realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados.

Para medir los resultados de la utilización de la intranet y de la aplicación móvil es aconsejable realizar entrevistas informales con los empleados de la organización en forma quincenal, brindándoles un espacio en donde se sientan a gusto para realizar críticas constructivas al respecto y contar sus experiencias con el mismo, sean estas positivas o negativas. A partir de allí se puede ir acordando modificaciones a realizar en los sistemas de intranet y aplicación móvil.

También, es conveniente que en las reuniones entre los familiares que trabajan en la organización se evalúen constantemente los resultados que se obtienen gracias al plan, controlando y siguiendo las acciones a modo general para lograr realizas los ajustes pertinentes.

Con el fin de medir el resultado de las acciones de comunicación que evocan a la realización de reuniones se aconseja monitorear la cantidad de conflictos existentes antes de las reuniones y a medida que el plan se va desarrollando observar si dichas problemáticas disminuyen a partir de las herramientas proporcionadas. En es punto es importante evaluar en cada reunión si la frecuencia propuesta para las mismas es adecuada o se deberían disminuir o aumentar la periodicidad de las mismas.

Para optimizar el resultado del programa *¡Cuidá tu Gamela y ganá!* es recomendable controlar semana a semana el estado de las viviendas en cuestión, de esta forma además de observar quien es merecedor del premio, se logra medir el resultado de la campaña semana a semana y así realizar ajustes correspondientes.

En cuanto al control de las carteleras, se plantea por un lado monitorear los resultados de los empleados en cuanto a los objetivos cumplidos mes a mes, y por otro lado se aconseja realizar entrevistas a empleados claves o bien gestionar encuestas a todos los trabajadores del galpón.

El resultado de las capacitaciones de los sistemas: intranet, aplicación móvil y Corbus será controlable por las opiniones de los empleados, teniendo en cuenta el ambiente cordial, informal y familiar que se vive en la organización, se considera que los mismos tienen libertad de expresión para comunicar sus opiniones al respecto, sin necesidad de elaborar entrevistas y/o encuestas formales.

Finalmente, el resultado de las reuniones se dará a medida que las mismas transcurran y se traducirán en la cantidad de conflictos: nuevos y resueltos. En este punto hay que tomar en cuenta que en cada reunión se debe evaluar si la periodicidad de la misma es adecuada o si se requiere mayor o menor frecuencia para optimizar los resultados, esto

aplica tanto a las reuniones exclusivas para trabajadores familiares de la organización como para aquellas de los familiares en general.

En base a lo explicado en este subcapítulo, al finalizar el plan de comunicación es conveniente realizar una evaluación final, observando los resultados obtenidos gracias al plan diseñado para saber si el mismo fue acertado y se cumplieron con los objetivos establecidos inicialmente, si estos se cumplen implica que el resultado del plan fue positivo según lo proyectado originalmente.

Conclusión

A lo largo del presente PG se ha demostrado que la comunicación interna sucede constantemente dentro de toda organización, por lo que cada empresa debería diseñar un plan estratégico de comunicación interna el cual apunte a lograr ciertos objetivos como mejorar el clima laboral interno, el rendimiento de los trabajadores, incrementar el sentido de pertenencia de los empleados y así lograr resultados positivos para la empresa. Por ello el objetivo principal del presente Proyecto Profesional apuntó a generar un plan de comunicación interna para una empresa real que hasta el momento nunca planificó sus comunicaciones: Saluagro S.A.

En base a todo lo investigado se concluye que siempre se comunica, siendo ello intencional o no, ya que inclusive los silencios comunican, y generalmente dan lugar a rumores negativos que pueden afectar a la organización. Si la comunicación se establece en forma planificada aumenta las posibilidades de cumplir los objetivos en tiempo y forma, mejora el clima laboral, mantiene a los empleados contentos y a gusto dentro de la organización, aumenta el sentido de pertenencia, mejora las relaciones entre las personas y aumenta la productividad.

Para ello las Relaciones Públicas cumplen un rol fundamental ya que es la disciplina responsable de gestionar la comunicación interna, y teniendo en cuenta que el factor humano forma parte de toda organización, es un elemento trascendental a considerar y planificar para el éxito organizacional.

Para planificar la comunicación interna en una organización es fundamental conocer que son los modelos mentales para lograr comprender la forma de interpretar la realidad de cada individuo, ya que las personas actúan en base a sus modelos mentales los cuales están constituidos por experiencias vividas, costumbres, cultura y contexto entre otros. Para las empresas familiares conocer los modelos mentales es un factor primordial, ya

que en base a ello se puede conocer como puede reaccionar cada individuo ante diferentes circunstancias facilitando de esta forma la resolución de conflictos.

Se considera que las Pymes familiares son estructuras complejas ya que además de ser pymes, lo que de por sí ya representa cierta complicación, se le adiciona que es un sistema familiar. Al combinar ambos factores, transforma a las EF en una de las empresas más difíciles de analizar y de trabajar profesionalmente debido a las particulares características que poseen este tipo de organizaciones. Asimismo, a la organización que se trata en el presente PG se le añade otra importante particularidad: posee más de 6 localizaciones, es decir que se trata de una Pyme familiar, con todas las características que ello implica, con varias sedes manteniendo la estructura de pyme.

Para facilitar los estudios de las organizaciones de tipo familiares, es importante conocer las etapas por las que atraviesa una pyme familiar, ya que se puede comprender de mejor manera el contexto que vive considerando las diversas características de cada una de esas etapas. Igualmente cabe destacar que la teoría no concuerda en un 100% con la realidad, ya que en el caso analizado el fundador no es el padre, pero el último si trabaja en la organización y proporciona una ayuda esencial para que la empresa no atravesara todas las crisis que se plantean en la teoría ante el crecimiento de la organización. En la realidad evaluada el padre representa una gran ventaja para la empresa a pesar de no ser el fundador, y los hijos se ven muy beneficiados por la presencia de ésta figura. Igualmente al realizar el análisis de las etapas de evolución permite que implementar sistemas de comunicación acorde a las características de la etapa por la que está atravesando actualmente la pyme, por lo que se supone que es un paso necesario para lograr una comunicación interna exitosa dentro de toda pyme familiar.

Otra característica fundamental de toda pyme familiar es la cultura organizacional de este tipo de organización, ya que ésta influye en todos los aspectos de toda organización. En las EF generalmente es la familia fundadora quienes establecen la cultura organizacional: la misión, visión y valores que representa a la empresa. A pesar de que ello sea

establecido en forma formal o informal, es siempre la familia fundadora quienes comunican y representan los lineamientos acerca de la cultura organizacional deseada para alcanzar el éxito de la empresa. Una particularidad de las EF que se debe tomar en cuenta es que usualmente prevalece el valor moral del personal antes que las habilidades laborales para cumplir los objetivos del trabajo. Esto se da gracias al ambiente familiar que vive diariamente en la organización, y se considera que este es el punto principal por lo que se da la sinergia en este tipo de empresa.

Se cree que la planificación de las comunicaciones internas desde las relaciones públicas es fundamental para generar un clima laboral favorable dentro de la organización, ya que ello repercute en todas las áreas de la compañía afectando directamente a los resultados de la productividad empresarial. Si el clima laboral es favorable, las probabilidades de éxito de la compañía se incrementan en gran medida que si el mismo no lo es. Por esta razón la planificación de la comunicación interna proporciona a la empresa una ventaja significativa.

Otro punto importante a considerar en toda empresa, especialmente en aquellas de carácter familiar son los conflictos. Los conflictos están presentes en la mayoría de las organizaciones y es un tema a resolver ya que dan lugar a repercusiones negativas. A través del presente PG se demuestra que conocer las causas de los conflictos facilita hallar una solución al mismo, ya que se logra identificar cual es la causa real de la problemática y al solucionarla, se evita la escalonada del conflicto.

Puesto que los conflictos son un tema central en las pymes familiares, analizar las actitudes que se tienen ante éstos permite conocer alternativas para la resolución de problemáticas. En el presente PG se plantearon diversas actitudes negativas que se pueden presentar ante los conflictos, ello ayuda a identificarlas fácilmente y así demostrar que éstas desembocan en debilidades para la organización ya que no ayudan al progreso de la compañía.

Ante los conflictos mencionados, en el presente PG se proponen dos instrumentos que se creen fundamentales para la resolución de los mismos: la herramienta de los seis sombreros y el modelo del iceberg. Si bien existen innumerables herramientas que pueden ayudar a la resolución de problemáticas, se consideraron estas dos porque la primera permite que una sola persona solucione el conflicto, lo que se aplica efectivamente para empresas familiares en las que la toma de decisiones generalmente está centralizada en el fundador quien prefiere, usualmente, solucionar los problemas él mismo sin ayuda de terceros. Por otro lado se plantea el modelo del iceberg, el cual permite que la resolución del conflicto sea en forma conjunta, lo que para la empresa analizada en el último capítulo del presente PG seguramente resulte positivo ya que la misma consta de dos hermanos como fundadores. Esta herramienta radica en el fundamento de que el conflicto sólo muestra una pequeña parte de la problemática, por lo que para solucionarlo realmente se debe considerar toda la parte latente también. Se cree que ésta será la herramienta más útil para la empresa analizada ya que es muy usual que en las empresas familiares no se traten los problemas reales y conflictos latentes desemboquen en importantes discusiones.

Con el fin de evitar conflictos en empresas familiares se propone la creación y utilización de un estatuto familiar. Este debe incluir todos los aspectos que puedan dar espacio a problemas en un futuro, dese ser diseñado exclusivamente para cada empresa se acuerdo a las características y necesidades de la misma y de sus familiares. Si bien ésta no es tarea del relacionista público, se considera que proporciona un gran beneficio para la comunicación interna de una organización al establecer como debe fluir la misma, y explicando como se deben resolver posibles conflictos en un futuro como por ejemplo, la sucesión de la empresa. Al tratarse de un manual que da los lineamientos acerca de cómo debe ser el tratamiento familiar tanto en la organización como fuera de la misma, el mismo es de gran ayuda para la planificación de la organización, ya que se esta forma simplifica la tarea del comunicador en cuanto a la investigación de los valores familiares

lo cuales se traducen directamente a la organización, y es en base a ellos, entre otros elementos, en lo que se basa un plan de comunicación estratégico.

Como se mencionó anteriormente, para diseñar un plan de comunicación estratégico es preciso tener en cuenta todas las características y particularidades de la organización, puesto que el plan debe ser gestionado especialmente para la organización en cuestión para que el mismo sea exitoso. Por ello, para generar un plan de comunicación para Saluagro se realizó un relevamiento de datos acerca de la organización para determinar un diagnóstico a partir del cual surge el plan en sí mismo. En primera instancia cabe destacar que ante las mismas preguntas, los integrantes de la familia respondieron diferentes cuestiones, por ejemplo, ninguno coincidió en la forma que se fundó la organización; los hermanos solos, los hijos junto a su padre, el padre con una de sus hijas. Esto dio lugar a que se busque un punto en común y se indague más al respecto teniendo que consultar como se fundó legalmente la organización. Lo mencionado demuestra que existen graves problemas de comunicación y que los modelos mentales de los trabajadores son evidentemente muy diferentes entre sí.

Actualmente la pyme en la cuarta etapa de evolución, es decir: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. A pesar de respetar alguna de las etapas estudiadas teóricamente, es necesario remarcar que existen muchas diferencias entre lo académico y lo práctico, puesto que en el caso analizado los fundadores son los hijos, aceptan abiertamente los consejos de su padre, y el mayor no se enfrenta negativamente a los hijos ante cambios, sino que se genera una sinergia que resulta altamente ventajosa para la empresa. Evitan varias crisis gracias al trabajo en equipo tanto entre familiares como no familiares proporcionando beneficios altamente efectivos para la compañía.

Al encontrarse en la cuarta etapa del proceso de evaluación, la empresa ha crecido desde sus inicios, la misma ha expandido y diversificado su negocio, sin embargo el eje principal del mismo sigue concentrado en la fruticultura. El proceso productivo de ésta es complejo y consta de varias fases cíclicas que se repiten año a año; aquí es donde se

halló fallas en la comunicación; actualmente se utiliza un sistema que los empleados no lo saben utilizar en un 100% y tampoco es completamente efectivo para la organización ya que se limita a la parte frutícola y no cumple satisfaciendo todas las necesidades de la organización en ese aspecto puesto que no integra otros aspectos que la empresa precisa.

Además de lo mencionado, la empresa posee varias localizaciones, lo que torna a que la comunicación sea difícil y no siempre efectiva, actualmente la empresa utiliza métodos básicos de comunicación: celular y mails. En base a lo analizado se consideró incorporar nuevos sistemas: una intranet que integre los diversos sistemas que actualmente utiliza la organización y también sea útil para comunicar otros aspectos, y una aplicación móvil para reemplazar parcialmente a la cantidad de llamados que se realizan diariamente. Ambos sistemas pretenden unificar, centralizar y mejorar la comunicación interna para que la organización funcione eficaz y eficientemente.

Otro punto interesante del plan de comunicación en cuestión, es la capacitación a los empleados temporarios de la organización, quienes en la actualidad representan un gran conflicto para la organización puesto que suelen destruir las viviendas que se les proporciona durante su época laboral, lo que incurre en grandes gastos año a año para refaccionarla y ponerla en condiciones nuevamente para la próxima temporada. Además de la capacitación se diseñó un concurso que se realiza semanalmente, en el que el grupo que más cuide su vivienda, gane un premio, así funciona en forma de incentivo para ellos, y da lugar a inspecciones semanales de las viviendas por parte de la empresa. Por otro lado, para mejorar la relación entre los familiares, tanto los que trabajan dentro de la organización como fuera, se propone generar reuniones en forma quincenal entre los que trabajan y trimestral entre los que no lo hacen. Esto dará un espacio concreto para la solución de conflictos existentes y latentes, se aconseja utilizar las dos herramientas anteriormente mencionadas para resolver las problemáticas existentes: el modelo del iceberg y la herramienta de los seis sombreros.

A modo de conclusión se afirma que el presente PG representó un gran desafío ya que la organización a tratar es compleja y se cree que presentará gran resistencia al cambio cuando se presente formalmente el presente plan. Sin embargo, se aplicaron muchos de los conocimientos adquiridos durante la carrera, por lo que se demuestra la importancia de la disciplina de las Relaciones Públicas para la comunicación interna de una organización. Por otro lado, a lo largo del presente proyecto profesional queda totalmente demostrado que la comunicación existe constantemente en una organización, por lo tanto, si ésta se realiza en forma estratégica otorga grandes beneficios a la empresa. Lo mencionado explica porque actualmente se vive el auge de las relaciones públicas, la comunicación juega un rol fundamental en toda organización, y si esta es analizada, controlada y gestionada en forma efectiva, garantiza en gran medida el éxito de la organización a nivel comunicacional.

Referencias Bibliográficas

- Brandolini, A., Frígoli, M. G. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Buenos Aires: Costa Punto Com.
- De Bono, E. (1988). *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica SA.
- Dodero, S. (2014). *El Secreto para resolver conflictos en las empresas familiares*. El Ateneo: Buenos Aires.
- Formanchuk, A. (2006). *Comunicación interna y externa e imagen corporativa. Nuevos paradigmas para una economía global*. Buenos Aires: Razón y Palabra. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n49/aformanchuk.html>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Illescas, D. (1997). *Como planear las relaciones públicas*. Buenos Aires: Macchi.
- Lozano Posso, M. (2000). *El Protocolo de las empresas de propiedad familiar*. Buenos Aires: Estudios Gerenciales. Disponible en: <http://goo.gl/uzGMzs>
- Miscevich, F. (2014). *La cultura se come a la estrategia en el desayuno*. Cuidado con la cena. Revista Dircom, 105, 45-46
- Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata: EUDEM.
- O'Connor, J. y McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Editorial Urano.
- Ontiveros, D. (2013). *La Comunicación de las marcas, branding*. Buenos Aires: Dircom.
- Ritter, M. (2008). *La comunicación interna. Cultura organizacional*. Buenos Aires: La cruja ediciones.
- Verna, A. (2012). *Buenos Negocios: logre que su pyme venda mejor*. Buenos Aires: Andrómeda

Bibliografía

- Barquero Cabrero, J. D. (2002). *Comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Mc. Graw Hill.
- Brandolini, A., Frígoli, M. G. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada* (Vol. 3). Barcelona: El Ateneo
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Buenos Aires: Costa Punto Com.
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Buenos Aires: Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/4eq7VH>
- De Bono, E. (1988). *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica SA.
- Dodero, S. (2014). *El Secreto para Resolver Conflictos en las Empresas Familiares*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Formanchuk, A. (2006). *Comunicación interna y externa e imagen corporativa. Nuevos paradigmas para una economía global*. Buenos Aires: Razón y Palabra. [En línea]. . [En Línea]. Disponible en: <http://goo.gl/x4Awt1>
- Saluagro. [En Línea]. Disponible en: <http://www.saluagro.com.ar/>
- Global Gap. [En Línea]. Disponible en: <http://www.globalgap.org/es/what-we-do/>
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Illescas, D. (1997). *Como planear las relaciones públicas*. Buenos Aires: Macchi.
- Islas, O. (2005). *De las relaciones públicas a la comunicación estratégica*. Revista Latinoamericana de Comunicación.
- Lozano Posso, M. (2000). *El Protocolo de las Empresas de Propiedad Familiar*. Buenos Aires: Estudios Gerenciales. Disponible en: <http://goo.gl/uzGMzs>
- Miscevich, F. (2014). *La cultura se come a la estrategia en el desayuno*. Cuidado con la cena. Revista Dircom, 105, 45-46

- Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata: EUDEM.
- O'Connor, J. y McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Editorial Urano.
- Ontiveros, D. (2013). *La comunicación de las marcas, branding*. Buenos Aires: Dircom.
- Ritter, M. (2008). *La comunicación interna. Cultura organizacional*. Buenos Aires: La crujía ediciones.
- Saladrigas Medina, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Revista Latina de Comunicación Social, 60. [Revista en línea]. Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.htm>
- Sánchez, C. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Sin mes.
- Verna, A. (2012). *Buenos negocios: logre que su pyme venda mejor*. Buenos Aires: Andrómeda
- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar una empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Xifra, J. y Moreno, Y. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.