

---

# EL CONTRATO PSICOLÓGICO EN EMPRESAS FAMILIARES: DIFERENCIAS EN SU CONTENIDO, CUMPLIMIENTO E INCUMPLIMIENTO RESPECTO A LAS NO FAMILIARES

---

María Paula De Luca

*Universidad Católica Argentina - UCA - / Argentina*

**Referencia Recomendada:** De Luca, M. P. (2012). El contrato psicológico en empresas familiares: diferencias en su contenido, cumplimiento e incumplimiento respecto a las no familiares. *Revista de Psicología GEPU*, 3 (2), 89 - 125.

**Resumen:** En el presente trabajo teórico se desarrolla la temática del contrato psicológico, su definición, contenidos y consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento, tanto para empleados como para empleadores en el ámbito organizacional. Luego se realiza una comparación y diferenciación de estas cuestiones entre empresas corporativas y familiares, caracterizando previamente la cultura y administración de recursos humanos en las entidades de familia estándar. Considerando que todas las familias no son un sistema uniforme; sino que se pueden contextualizar en distintos estilos parentales según los rasgos de sus progenitores, y modelos familiares, según la división de capital y liderazgo en el negocio; se diferencia también el contrato psicológico en estas clasificaciones respecto de la normalidad de las empresas familiares o corporativas, ya explicadas. Por último, se ha distinguido, considerando los resultados de la revisión bibliográfica, cuales son las familias que más necesitarían de una intervención en materia de consultoría empresarial. Así como también las estrategias de prevención y solución de conflictos más óptimas para cada una de ellas, considerando sus modalidades vinculares en la familia y estilos de conducción y gestión en la organización. Con el fin de preservar el cumplimiento del contrato psicológico a nivel laboral, y la concordia familiar; sin que los asuntos o conflictos de ambos grupos influyan negativamente en el otro, y esto resulte perjudicial para los individuos.

**Palabras Clave:** Contrato Psicológico, Empresas Familiares, Estilos Parentales, Modelos de Familia, Consultoría Empresarial.

Recibido: 01/02/2012

Aprobado: 14/05/2012

**María Paula De Luca.** Estudiante avanzada de Psicología en la Universidad Católica Argentina (UCA), adeudando Tesis para graduarse, el presente trabajo corresponde a su tesis de licenciatura. Correo electrónico: [pauladeluca88@gmail.com](mailto:pauladeluca88@gmail.com)

## 1. Introducción

En esta investigación se desarrolla la temática del contrato psicológico en empresas familiares. De acuerdo a Rousseau (1989) los contratos son un pilar fundamental en las relaciones laborales. Schein (1982, p. 20) lo define como *"un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora, entre cualquier miembro y otros miembros, y dirigentes de la organización"*. Posteriormente a Schein este concepto recibió otras conceptualizaciones, así Rousseau lo delimitó como *"las creencias individuales de una obligación recíproca entre el individuo y la organización"* (1989, p.121) y Robinson (1996, p.574) como *"las percepciones de los empleados de lo que deben a sus empleadores, y lo que sus empleadores deben a ellos"*.

El tipo de organización en la cual se analizará el concepto de contrato, es decir las empresas familiares, tienen la particularidad de que en ella confluyen la empresa: *"organización que coordina recursos materiales, humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económico"* (Irigoyen, 1999, p.20), y la familia. El autor señala que la primera institución es un grupo secundario y artificial, al que se accede por voluntad y no hay un compromiso total por parte del sujeto, y la segunda es un grupo primario, natural, al cual no se elige acceder, y en el cual hay un compromiso total por parte del sujeto, ya que allí se reconoce su origen y desarrolla fuertes lazos de afecto por sobre los racionales. Esta convergencia de ambos grupos hace que se puedan desfigurar los límites entre ambos sistemas y así los individuos desempeñar distintos roles en uno y otro, pueden diferir las metas y trasladarse los roles de un grupo a otro. Esto hará mas probable la aparición de tensiones familiares (Rosenblatt, 1995), ya que las familias actúan como amplificadoras de las emociones positivas y negativas (Gordon & Nigel 2008).

En esta investigación se homologan las partes de una organización, empleadores y empleados, con las de una familia, padres e hijos; con los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Investigar las diferencias en el contenido, consecuencias del cumplimiento e incumplimiento del contrato psicológico en empresas familiares, respecto de las empresas no familiares.

### Objetivos Específicos:

1- Diferenciar las influencias de los cuatro estilos de crianza en el contenido, cumplimiento e incumplimiento del contrato psicológico, desde ambas partes de la empresa familiar (empleadores / empleados y padres/hijos)

2- Discernir las influencias de los ocho modelos de familia empresarial en el contenido, cumplimiento e incumplimiento del contrato psicológico, desde ambas partes de la empresa familiar (empleadores/ empleados y padres/ hijos)

3- Investigar las consecuencias de la confluencia de los vínculos familiares y laborales en el contrato psicológico

4- Sugerir las soluciones mas optimas a implementar, para cumplir con el contrato psicológico y conservar los lazos afectivos familiares.

En el capítulo 1 se caracteriza a la empresa familiar promedio, la confluencia de ambos sistemas, cultura organizacional, estilo de conducción y conflictos. Así también se desarrolla el concepto de contrato psicológico, sus características, importancia para las relaciones laborales, contenido; es decir expectativas de ambas partes, empleadores y empleados, sobre el empleo y relaciones, y consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento sobre la vida personal y laboral, en empresas corporativas; luego se aplicarán y compararán estos resultados a la empresa familiar estándar antes descripta.

En el capítulo 2 se caracterizarán los cuatro estilos educativos descriptos por Baumrind (1975, 1980 en Craig, 2001, pp. 263-264): Padres autoritativos, es decir con autoridad, autoritarios, permisivos e indiferentes. También sus distintas expectativas, disciplina, comunicación y límites hacia los hijos, puntualizando sobre sus influencias en el contenido, y consecuencias del cumplimiento e incumplimiento del contrato psicológico, en comparación con empresas corporativas y familiares estándar.

En el capítulo 3 se describirá cada modelo de familia empresarial descripto por Ward (1994): Familia de la realeza, anárquica, laissez faire, democrática social, democrática capitalista, democrática representativa, capitalista pura y utópica. También sus distintas concepciones y expectativas sobre el manejo de la compañía y sucesión, puntualizando sobre el contenido del contrato psicológico, consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento en cada una, en comparación con las empresas corporativas y familiares promedio.

En el capítulo 4 se realizará una integración entre los estilos de crianza y los modelos de familia empresarial, homologando a cada modelo con su estilo correspondiente; es decir las dos partes integrantes de una empresa familiar, la laboral y la vincular. Se sintetizarán también cuales son los tipos de familias que más necesitan de consultoría externa, para mantener los lazos familiares y preservar el contrato psicológico

En las conclusiones se sugerirán las estrategias de intervención más óptimas en materia de consultoría, para asesorar o intervenir sobre los modelos de familia más afectados, planteados en el capítulo anterior.

El valor potencial de este estudio para el área de psicología organizacional reside en considerar la influencia de los distintos tipos y modelos de familia empresarial o estilos de crianza sobre el contenido, cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico desde ambas partes, a la hora de asesorar o intervenir sobre la empresa familiar. Considerando que los tipos de conflictos, sus orígenes y repercusiones serán distintos según el modelo familiar y parental imperante en la institución, y que estos modelos se deben también considerar en el diagnóstico organizacional e intervención; porque la eficiencia y aceptación de las partes de esta última dependerá del tipo de relaciones laborales y familiares presentes en la organización. De esta manera, considerando los sistemas empresa y familia en su totalidad, calidad y mutua influencia, el psicólogo laboral podrá en su rol de consultor actuar como un agente de cambio más efectivo.

Respeto a la metodología, el corpus bibliográfico analizado se compone de artículos tanto empíricos como teóricos, publicados en revistas científicas sobre empresas y/o psicología laboral, y libros. A estas fuentes se ha accedido en bibliotecas generales, específicamente la Biblioteca Central de la Universidad Católica Argentina y la del Congreso de la Nación Argentina, el buscador Google académico y bases de datos como EBSCO: Academic Search Complete y Business Search Complete, JStorè, Redalyc y Dialnet; con las palabras claves de: Empresa familiar, contrato psicológico, empresa and familia, contrato and psicológico, contrato psicológico y empresa familiar.

Buscando en texto completo, tanto en inglés como en español, con una delimitación temporal retrospectiva de 10 años y contextualizada en los continentes americano y europeo. Este periodo de tiempo se ha extendido cuando se utilizan definiciones nucleares para este trabajo, como el contrato, definiciones de familia, entre otras que anteceden al tiempo citado.

## 2. Desarrollo Conceptual

### Capítulo 1

*"La empresa familiar es un sistema de 24 Hs día y 7 días a la semana" - Bustillo (2006)*

#### ***Caracterización de la Empresa Familiar***

##### *1.1. La Familia y la Empresa: Entrecruzamiento de Dos Sistemas*

La familia es el primer grupo de pertenencia del sujeto, a cargo de su nacimiento y crecimiento. Brandam y Sandro (2010) la definen como *"un sistema abierto conformado por un grupo complejo de sujetos en constante evolución, que comprende miembros en diferentes fases de desarrollo que desempeñan roles y funciones interrelacionados y diversificados"* (p. 38); su función es contribuir con el logro paulatino de la identidad, sentido de valía personal y profesional, cuidado, promoción y desarrollo de sus miembros (Brandam & Sandro, 2010, Rossenblatt, 1995).

Por otro lado la empresa es una *"entidad organizada para vender bienes y servicios, y conocida por el público"* (Rossenblatt, 1995, p. 3), tiene la función de generar ganancias, lograr prioridad entre los proveedores y empleados productivos, cotizar en bolsa y participar crecientemente en el mercado, aquí la relación entre las personas es secundaria, se establece en base a la finalidad de la organización.

Rossenblatt (1995, pp. 3-4) se refiere a la empresa familiar como *"cualquier empresa en la cual la propiedad mayoritaria, o el control esta en las manos de una única familia, y en la cual dos o mas miembros de esa familia están o estuvieron en algún momento directamente involucrados"*; dichas instituciones se han identificado con por lo menos dos generaciones de una familia, que han tenido injerencia en la política de la empresa, y en los intereses u objetivos de la familia. Estas entidades se caracterizan por la unidad entre los miembros del grupo primario, que comparten un sistema único de intereses y valores familiares, estos últimos funcionan como modelo de identificación para los valores empresariales; y también por el compromiso, que lleva a entregarse a las metas familiares e institucionales de modo intenso y prolongado. Esto último provoca que muchas veces los familiares se sientan obligados a conservar las acciones de la sociedad, que la relación afectiva sea un valor determinante a la hora de decidir sobre la sucesión, que los hijos o conyugue del director actual participen del consejo de administración, y que los integrantes de la familia tengan que adaptarse a su relación con la empresa cuando tengan que elegir su carrera u ocupación.

El encuentro de los dos sistemas, que aporta cada uno sus notas e imperativos, resulta en una cultura peculiar y distinta a la de las empresas corporativas (ya que en la institución se

dramatizan y expresan las historias familiares, costumbres, normas y mitos del grupo familiar), y en conflictos; que surgen por una falta de definición y división clara del trabajo, traslado de roles de un grupo a otro, escasez de límites entre la organización y la persona, y discrepancia entre las metas de la empresa y la familia.

Todos estos escollos son fuente de tensión que resuena como angustia y malestar a nivel individual, familiar y laboral. Los problemas relacionados con la división del trabajo, según la literatura, se deben a una pauta de no comunicación sobre actividades cotidianas, existente en la familia, así las personas se sienten en libertad de no comunicar lo que van a hacer por ser allegados; y a que el dirigente muchas veces espera que los miembros de la empresa sepan realizar diversas tareas, incluso las relativas a la dirección, de éste modo los roles y funciones estarán poco delimitados.

Esto provocará una intercambiabilidad de actividades, superposición de roles e invasión de las funciones ajenas, trayendo consecuencias como luchas interpersonales, confusión en los empleados, clientes y proveedores por las señales confusas que reciben y ambivalencia personal respecto a las tareas y decisiones empresariales; este malestar generado en el negocio fácilmente se traslada a la familia.

Dichos conflictos por quien hace que cosa, se asocian con otro problema frecuente como es el traslado de roles entre la empresa y el hogar; si esto ocurre entre progenitores e hijos es común que se acompañe de problemas de individuación y de la transferencia de un dominio parental y una disposición de los hijos a tolerarlo.

Estas apreciaciones teóricas son sustentadas por los hallazgos empíricos de Dodero (2005):

Problema	%
Fallas en la comunicación	20
Superposición de roles	7
Comunicación entre directivos	58
Falta de asignación de tareas y responsabilidades	48
Intromisión de unos en tareas de los otros	36

En consonancia con esto Gon (2003) sostiene que entre las dificultades de comunicación se encuentran problemas como malos hábitos de escucha, falta de canales de comunicación establecidos, de información y de claridad.

La falta de límites entre la organización y el sujeto, surge porque en las empresas en cuestión se mezclan la biografía personal del fundador con la historia organizacional de la empresa,

también los rasgos de personalidad del primero con las características de la segunda, por lo que el propietario siente al negocio como una prolongación de su yo (Karpf & Novick, 1982).

Este sentimiento explicaría los resultados de la investigación de Dodero (2005), en lo referido a las alternativas a considerar si la empresa no funcionara dentro de lo esperable; un 79 % optó por "seguir cueste lo que cueste", un 17% vender y solo un 4 % en cerrar.

En cuanto a la discrepancia de metas, cabe destacar que en toda organización hay cierta similitud pero también antagonismo entre los valores del individuo que trabaja en la empresa, y aquellos defendidos por esta; y a medida que se asciende en la escala jerárquica hay cada vez más identificación entre los objetivos personales y los de la institución. A diferencia de lo que ocurre en las empresas no familiares, en las que si lo son existe una total identificación de objetivos, ya que los de la empresa son los del líder, y por la estructura chata que tienden a mantener, la identificación es casi total. El problema surge cuando los dirigentes confunden conciente o inconscientemente sus objetivos personales con los del negocio, e incluso lo utilizan para satisfacer sus propios fines (Irigoyen, 1999).

Las motivaciones y metas del dueño tienden a cambiar en los distintos períodos de la empresa, según la edad, madurez y éxito de ella. El resultado de esto suele ser que en la época de madurez de la organización el fundador desea estabilidad, dedicar menos tiempo y dinero a aquella, y más a si mismo y su familia; y la empresa por el contrario necesita cambio, y requiere de la presencia del dirigente y de capital; por lo tanto para mantener el negocio es menester resolver este desfase de objetivos y necesidades (Ward, 1994).

Todos los conflictos planteados manifiestan una realidad esencial, que da identidad a dichas entidades y las distingue de las empresas corporativas, que es el inevitable entrelazamiento entre el grupo familia y el grupo empresa.

## *1.2. De la Administración de Recursos Humanos y Contrato Psicológico en Empresas Familiares:*

### 1.2.1. Hacia una Delimitación del Contrato Psicológico

Contrato psicológico se define como "un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros o dirigentes de la organización" (Schein, 1984, pp. 20-21); posteriormente este constructo recibió nuevas conceptualizaciones, así Rousseau lo define como "las creencias individuales de una obligación recíproca entre el individuo y la organización" (1989, p. 121), y Robinson como "las percepciones de los empleados de lo que deben a sus empleadores, y lo que sus empleadores deben a ellos" (1996, p. 574). Los tres autores coinciden en que se trata de un acuerdo tácito, implícito y dinámico, que se extiende más allá del contrato formal, y que es importante considerar; debido

a que es un gran determinante de las conductas de los individuos y organizaciones, y a que el cambiante clima laboral de la actualidad, lleva a que los empleadores y empleados reconsideren y modifiquen sus necesidades y expectativas.

Respecto al contenido del contrato en cuestión diversos estudios arrojaron resultados similares sobre las expectativas. Entre las más destacadas por los empleados hacia la organización se encontraron el salario, mejora de ingresos, posibilidad de crecimiento dentro de la organización, buena relación con el jefe directo, cooperación grupal, buen clima laboral, tiempo libre para la vida personal, trabajo desafiante, estimulante y creativo, entrenamiento y educación, libertad para tomar decisiones, ser consultado por el superior, comunicación abierta y directa, trato honesto y justo, y que la organización valore el trabajo.

Por otra parte los empleadores destacaron entre sus expectativas hacia los empleados el que den una buena imagen de la empresa, lealtad, motivación, esfuerzo y disposición al sacrificio, trabajar bien en equipo, trabajar horas extras si se requiere para llegar a un objetivo, entregar un buen trabajo en orden de cantidad y calidad, y aceptar una transferencia interna si fuera necesario (Hyskamp & Schalik, 2002 en Labadens, 2008, Schein, 1982, Schilkrut & Vinocur, 2006).

Gracia, Silla, Peiro y Fortes Ferreira (2006), han hallado que el cumplimiento del contrato psicológico correlaciona positivamente con el bienestar psicológico, la satisfacción con la vida y con el trabajo, compromiso organizacional, evaluación positiva de las relaciones de empleo; y negativamente con propensión al abandono y conflicto trabajo/familia. En consonancia con estos resultados, hallazgos posteriores sugirieron que la ruptura de dicho contrato se asocia a un incremento de resultados indeseables, descenso de los deseables y del compromiso organizacional, también a un incremento en la intención de abandono y negligencia en las tareas (Topa Cantisano & Moralez Domínguez, 2007)

### 1.2.2. Su Aplicación a la Empresa Familiar y Diferenciación con las Corporativas

Las investigaciones de Gon (2003) y de Doderó (2005), señalan que este tipo de empresas por sus particularidades y diferencias con las no familiares, serán distintas en el manejo y administración de recursos humanos en varias cuestiones:

La selección de personal en las instituciones de familia se realiza según los valores y códigos de esta última, el cual dice que todos los miembros de la familia por el simple hecho de pertenecer a ella tienen un lugar reservado en la empresa; la inclusión de familiares en el negocio esta guiada por valores morales como la confianza, honestidad y lealtad, más que por competencias profesionales. Las expectativas de los empleadores hacia los empleados, a diferencia de lo que ocurre en otras instituciones, pasan por el vínculo o adhesión emocional a la organización, y no



tanto por la eficiencia o buen trabajo en orden de calidad y cantidad; esto provoca que muchas veces haya puestos que no estén bien ocupados, trayendo consecuencias como "*disminución del rendimiento y productividad, aumento en los costos de capacitación, insatisfacción en el equipo de trabajo y sesgos en las relaciones humanas*" (Gon, 2003, p. 108).

Estas razones, que explican la falta de un método de selección e inclusión de personal familiar, también producen que en la mayoría de los casos no se lleven a cabo evaluaciones de desempeño, o no haya un modo estandarizado de realizarlas. Según Gon (2003) las evaluaciones de desempeño sirven para conocer el rendimiento del empleado, su adecuación a los objetivos y mejorarlo; mejorando también la productividad de la empresa, la adecuación de la persona al cargo, la relación de esta con su supervisor y la satisfacción laboral.

Dichas expectativas resultarán esperables en los líderes de una empresa no familiar, donde la producción, venta y ganancias son las metas más importantes (Rossenblatt, 1995), para lo que se requiere de empleados competentes para los puestos que ocupan y satisfechos en ellos; por otro lado los trabajadores en este caso esperarán ocupar puestos acordes a sus capacidades, recibir entrenamiento y capacitación para aumentar su rendimiento, y con ello su satisfacción laboral (Hyskamp & Schalik, 2002 en Labadens, 2008, Schilkrut & Vinocur, 2006).

En cambio en las empresas de familia no importa tanto si los empleados son o no aptos para sus funciones, ni si producen; ya que como se explicó anteriormente el criterio de incorporación de personal familiar responde a las relaciones y valores familiares, y entre sus objetivos el mantener la armonía familiar es tan o más importante que generar réditos; asimismo la satisfacción laboral y buena relación entre empleados y dirigentes depende de la paz y unión familiar (Dodero, 2005, Gon, 2003, Karpf & Novick, 1982).

Las familias empresarias incluso se resisten a incorporar socios ajenos a su grupo primario, para evitar la dispersión del capital (aún cuando la empresa se encuentre en crisis), porque esperan que este permanezca en manos de la familia. El fundador en las etapas iniciales del negocio ha invertido grandes sumas de dinero en el, teniendo como visión la futura prosperidad empresarial y bienestar familiar; por eso rehúsa a que parte de sus ganancias pasen a manos de terceros; incluso si algún miembro desea vender su parte se lo siente como un desertor o traidor (Dodero, 2005, Ward, 1994). Se puede pensar en que la situación sería diferente en una empresa corporativa, donde si el negocio no anduviera bien sería una alternativa viable el compartir el dinero y el control del mismo con terceros; y si algún miembro eligiera salir de la sociedad, el hecho no tendría tales repercusiones vinculares ni afectivas.

Esto condice con los resultados de la investigación de Dodero (2005), en la que un 82% de los encuestados refirió que en sus empresas no existen normas para la incorporación de familiares,

contra un 17% que respondió afirmativamente; también un 57% manifestó su desacuerdo con la admisión de socios no familiares, contra un 43% que estuvo de acuerdo con esta opción.

Este estudio arrojó interesantes conclusiones sobre los criterios de remuneración

CRITERIO	%
Capacidad	51
Dedicación	46
Resultados	45
Remuneración de mercado	39
Necesidad familiar	26

(Dodero, 2005)

En el caso de las organizaciones no familiares un criterio remunerativo que no aparece en las empresas en cuestión, sería la función del empleado o posición jerárquica en el organigrama ,esto se puede asociar con la estructura chata, poca delimitación de las funciones e intercambiabilidad de tareas ya explicadas, (Irigoyen, 1999, Rossenblatt, 1995); a excepción de este criterio, los demás que resultaron populares entre las familias empresarias , podrían ser también los que definen las expectativas de salario en los trabajadores de cualquier organización : Capacidad y formación, dedicación a la tarea y logro de objetivos o resultados. Sin embargo al no realizarse evaluaciones de desempeño es factible que lo que la familia define como capacidad, dedicación o resultados este influenciado o sesgado por los valores, mitos y códigos del grupo familiar.

Llamativamente la necesidad familiar ocupó el último lugar entre las prioridades a la hora de decidir sobre el salario; aún así se puede pensar en que este criterio aparece pese a su poca popularidad, porque al ser los jefes y empleados allegados entre si están en contacto unos con las necesidades económicas de los otros. Este panorama es muy lejano al de las empresas corporativas, donde si bien los líderes pueden conocer las necesidades económicas de sus empleados, estos últimos difícilmente esperen un cambio o aumento salarial ligado a la primear situación.

La falta de definición de puestos y tareas mencionada, ocasiona que todos hagan "un poco de todo", y disminuye las aspiraciones de los empleados de promoción y ascenso, que figuran entre las metas prioritarias de los sujetos que trabajan en empresas no familiares (Rossenblatt, 1995, Schilkrut & Vinocur, 2006).

La mención de este tema sirve para hablar sobre las expectativas de los dirigentes a la hora de retirarse o delegar la propiedad y managment del negocio; es decir la sucesión, el tema de

mayor envergadura para la empresa familiar. Como es esperable la mayoría de los dueños, al negarse a incorporar socios foráneos y a vender la sociedad; a la que consideran una prolongación de la familia, esperan y desean fervorosamente que sus hijos continúen el negocio. Sin embargo la bibliografía (Grisolía, 2010) señala que la sucesión es costosa y prolongada en el tiempo, por razones como la dificultad del propietario para decidir entre sus hijos quien lo sucederá, el temor de que ellos no estén preparados para hacerlo, a perder el status social o patrimonio.

Toda organización espera de sus empleados motivación y disposición al sacrificio; y los empleados que el trabajo sea creativo, desafiante y estimulante; así habrá un clima de fuerza vigorizante y sana competencia, necesaria para que los negocios crezcan (Hyskamp & Schalik, 2002 en Labadens, 2008, Schilkrut & Vinocur, 2006, Ward, 1994). Sin embargo en las empresas de familia se busca evitar conflictos para preservar la concordia familiar; por eso muchas veces los empleados se privan de exponer abiertamente sus ideas (por más innovadoras o creativas que sean), para evitar cuestionar u ofender a sus allegados; esto quiere decir que no se contradice a los padres o hermanos para no generar discordia. Por lo tanto no se espera que los individuos introduzcan cambios ni hagan aportes, sino que mantengan el statu quo sin cuestionarlo; es decir que se reprime la proactividad de ellos en nombre de la unidad familiar, esta situación le quita a las empresas de familia la sana tensión y competencia, que las hace crecer y florecer, corriendo así un riesgo de estancamiento (Ward, 1994).

Esta supresión de nuevas ideas y cambio, con el riesgo de pasar por momentos transitorios de malestar, se realiza con el objeto de mantener una buena relación con el jefe directo, trabajar bien en equipo, y cooperar en un buen clima laboral, todas estas expectativas compartidas por ambos tipos de empresas en comparación (Hyskamp & Schalik, 2002 en Labadens, 2008, Schilkrut & Vinocur, 2006, Ward, 1994).

Por último se deben destacar las diferencias que presentan ambas organizaciones en cuanto a la comunicación. En las empresas corporativas los empleados esperan que esta sea abierta y directa, sin embargo, como ya fue detallado, en las instituciones en cuestión ni los dirigentes ni los empleados esperan que las personas comuniquen sobre sus actividades o decisiones ni hagan nuevos aportes, para conservar la estructura empresarial y familiar.

Por lo tanto, el cumplimiento del contrato psicológico en las instituciones de familia producirá, como también ocurre en las corporativas, satisfacción con la vida y trabajo, compromiso organizacional, bienestar psicológico y evaluación positiva de las relaciones de empleo; acompañado de concordia y unión en los lazos familiares, junto con una valoración positiva de ellos. Por otro lado el incumplimiento o ruptura de dicho contrato generará descenso en los resultados deseables, en la satisfacción y compromiso laboral. Así como también un daño en la relación entre el individuo y la empresa, y conflictos trabajo/familia (como ocurre también en

las organizaciones no familiares); solo que en las instituciones de familia las dos últimas consecuencias nombradas se verán potenciadas por la confluencia de vínculos emocionales y laborales; ocasionando discordia intrafamiliar y malestar tanto individual como empresarial.

## Capítulo 2

"Ama a tus padres si son justos,  
y si no lo, son sopórtalos"  
- Publio Siro

### *Estilos de Crianza*

#### *2.1. Estilos de Crianza: Cuatro Prácticas de Educación y Socialización*

Los estilos de crianza se definen como tácticas, o estrategias de socialización que ponen en práctica los padres con la finalidad de influir, educar y orientar a los hijos para su integración social (Ramírez, 2005). Se los llama estilos por su permanencia y estabilidad, con ellos los progenitores pretenden modular y encauzar las conductas de los hijos en determinada dirección, y definen su forma de tomar decisiones, actuar y responder a sus hijos ante situaciones cotidianas, asumir su rol educativo, e interpretar las conductas infantiles.

Se originan por tendencias y predisposiciones genéticas, e influencias ambientales; como los valores sociales y comunitarios de la cultura en la que se reside, experiencias vitales y hechos causales (Roveres, 2003).

Baumrind (1973, en Ramírez, 2005), según las dimensiones de afecto, control, comunicación y exigencias de madurez, ha diferenciado los cuatro estilos de crianza:

#### ✓ Autoritario:

Los padres con este estilo imponen un alto nivel de control y exigencias de madurez; a través de normas abundantes y patrones rígidos preestablecidos, con los que evalúan el comportamiento de sus hijos. La comunicación entre progenitores e hijos es pobre y muy pocas veces explícita; también hay poco diálogo y afecto, ya que los adultos se valen de la autoridad, medidas disciplinarias y uso del castigo físico; siendo indiferentes a las iniciativas y actuaciones infantiles.

Estas rigurosas prácticas traen a los hijos consecuencias como obediencia, timidez, poca agresividad y tenacidad para conseguir metas, pobre interiorización de valores morales y de sus actos, baja expresión de afecto con sus pares, locus de control externo, baja autoestima, dependencia y vulnerabilidad a las tensiones.

✓ Autoritativo (con autoridad) - Democrático:

Estos padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir que establecen normas y límites pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto dichos adultos ofrecen flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los hijos, dándoles posibilidad de independencia y autonomía, no son arbitrarios ni injustos, por eso los niños están más dispuestos a aceptar las restricciones.

Según la bibliografía este estilo es el que mejor fomenta en los niños el desarrollo de la personalidad, capacidades propias, seguridad, habilidades de comunicación, socialización y pautas sociales.

En consecuencia generan en sus hijos características como altos niveles de autocontrol y autoestima, confianza para afrontar nuevas situaciones, persistencia en las tareas que inician, tolerancia a la frustración, independencia, valores morales interiorizados, habilidad en la interacción con pares y actitud motivada y competente.

✓ Permisivo:

Se caracteriza por niveles altos de afecto y comunicación, y bajo de control, exigencias de madurez y restricciones. Manifiestan actitudes positivas hacia el comportamiento de los niños, les permiten autoorganizarse e incluso les consultan sobre decisiones, por eso rechazan el poder y el control sobre sus hijos, concediéndoles todas sus demandas y sin exigirles responsabilidades ni límites que estructuren la vida cotidiana, tienen pocas expectativas de autonomía e independencia. Respecto a la comunicación utilizan el razonamiento, pero refuerzan sus argumentaciones sin esperar ser escuchados, su estilo es poco efectivo y unidireccional hacia los niños.

Los hijos criados con este estilo se caracterizan por problemas para controlar los impulsos, para asumir responsabilidades, poca capacidad para tomar decisiones y tenacidad para conseguir metas, dificultad para afrontar nuevas situaciones y pobre interiorización de valores.

✓ Indiferente:

Caracterizado por padres que rechazan y son negligentes, no fijan límites ni exigencias, tampoco son receptivos, afectivos ni comunicativos; así al niño se le da tan poco como se le

exige. Esta práctica educativa ocasiona en los hijos escasa intensidad en el apego, y si los progenitores combinan desinterés con hostilidad impulsos destructivos y conducta delictiva. (Craig, 2001, Myers, 1992, Ramírez, 2005, Roveres, 2003)

## *2.2. Sus Influencias y Diferencias en el Contrato Psicológico:*

### ✓ Autoritario

En el caso de estos padres sería esperable que a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guíen por valores morales ni vínculos afectivos, por su pobreza de afecto; sino por sus abundantes normas y exigencias (Roveres, 2003).

La situación sería similar con las evaluaciones de desempeño, cabría pensar que el rendimiento de los hijos en la empresa se evalúa según la adecuación a modelos y patrones rígidos, tal como se controla su comportamiento a lo largo de la crianza, valorando la obediencia. Por eso las expectativas de la organización hacia los empleados, aun tratándose de una empresa familiar, no difieren de aquello que esperan los líderes en una empresa corporativa: Que el empleado produzca, se adecue a los objetivos de la institución y aumenten los réditos de esta última (Hyskamp & Schalik, 2002 en Labadens, 2008, Rosssenblatt, 1995).

En el caso de una familia autoritaria, al igual que en la normalidad de las familias empresarias, no sería esperable ni tolerable que algún familiar eligiera salir de la organización. Sin embargo los hijos criados con este estilo educativo suelen ser obedientes y dependientes, por lo que difícilmente elijan salir del negocio familiar (Roveres, 2003).

Respecto a la innovación y cambio, se podría pensar que los empleadores no esperan motivación ni proactividad, sino que los trabajadores sean leales, mantengan la estructura y statu quo sin cuestionarlo, porque estos padres son indiferentes a las iniciativas y actuaciones de los hijos (Roveres, 2003). Estos últimos, en consecuencia no esperarán realizar nuevos aportes, tomar decisiones, ser consultados por los superiores ni realizar un trabajo desafiante o trascendente para la organización; no para conservar la unión familiar, que en estas familias es escasa, sino para cumplir con los mandatos parentales.

De lo dicho anteriormente se infiere que los empleados no tendrán expectativas de crecimiento dentro de la institución, promoción ni ascenso, debido a que por las pautas que guiaron su crianza se trata de personas poco tenaces para conseguir metas, dependientes, obedientes y orientados hacia premios (Roveres, 2003).

Respecto a las relaciones entre pares cabría suponer que el trabajo en equipo y cooperación grupal no serían de los valores más destacados por los empleados, debido a las características

vinculares de los hijos de padres autoritarios; tampoco esperarían el recibir trato honesto y justo ni comunicación abierta y directa, por la modalidad comunicacional de estas familias. (Craig, 2001).

Se podría pensar que el incumplimiento del contrato psicológico por parte de los hijos produciría, como en toda organización familiar, conflictos en el sujeto, familia y empresa (Brandam & Sandro, 2010), potenciados en este caso por la disciplina coercitiva y predisposición al castigo. Sin embargo por los rasgos de personalidad de estos hijos ellos difícilmente rechacen las expectativas parentales, limitándose a hacer lo que se espera que hagan y sin pensar en sus necesidades ni expectativas, así se mantendrá el statu quo familiar y reforzará la autoridad parental.

✓ Autoritativo (con autoridad) - Democrático

Respecto a la selección e inclusión de familiares en la empresa, se podría pensar en que estos padres, como cualquier dirigente en una empresa familiar, desean que sus hijos ingresen al negocio, guiados por valores morales y familiares (Dodero, 2005, Gon, 2003); sin embargo por las características de flexibilidad estos adultos tolerarán que sus hijos no quieran participar de este.

Lo mismo si eligen salir de el o no continuarlo, los padres democráticos se mostrarán dispuestos a escuchar las razones que sus hijos tienen para hacerlo, siendo probable que contrariamente a lo que ocurre en las familias empresarias, no los consideren desertores o traidores (Dodero, 2005); ni se genere discordia familiar, porque estos padres fomentan la autonomía e independencia.

Estos progenitores, plantean normas y exigencias adecuadas a las capacidades y necesidades de sus hijos (Roveres, 2003); por lo que las evaluaciones de desempeño y exigencias de producción lejos de ser "paternalistas", estarían guiadas por una visión objetiva de las potencialidades de los empleados. En relación a esto los hijos, a diferencia de lo que ocurre en la media de las empresas familiares, podrían esperar desarrollarse y crecer dentro de la organización (Gon, 2003), o sea recibir entrenamiento, formación, promociones o ascensos; ya que los dirigentes seguramente basen sus decisiones en las competencias y capacidades laborales.

Otra divergencia con el común de las empresas familiares podría ser que el que los empleados aporten nuevas ideas, cuestionando las vigentes no sería origen de tensión o conflicto (Ward, 1994), porque los adultos democráticos se muestran dispuestos a discutir sus normas, promover lo positivo en los hijos, mostrarles atención e interés y negociar decisiones conjuntas (Roveres, 2003).

Por eso en este caso los líderes esperarán que sus empleados estén motivados; y estos últimos, por su autoconfianza y actitud motivada, el realizar un trabajo desafiante y creativo, trascendente para la empresa, tener libertad para tomar decisiones y ser consultado por su superior, tal como ocurre en las organizaciones no familiares (Hyskamp & Schalik, 2002 en Labadens, 2008, Schilkrut & Vinocur, 2006). Respecto a la comunicación, como ya fue dicho, en estas familias es alta y explícita, por lo que los trabajadores pueden esperar que sea abierta y directa.

Por las modalidades vinculares y comunicacionales de este estilo educativo, los dirigentes esperarán que se trabaje bien en equipo; y los trabajadores tener una buena relación con el jefe directo, cooperación grupal, buen clima laboral y comunicación abierta y directa. Las características de estas familias contribuyen a un mejor cumplimiento de las expectativas de ambas partes.

En caso de incumplimiento, los conflictos no tendrían repercusiones trascendentes en la familia ni en la organización, ya que estos padres propiciarían la sana discusión y tensión, considerando las necesidades y opiniones de sus hijos; y estos últimos se mostrarían más dispuestos a aceptar las decisiones parentales.

✓ Permisivo

En padres con dicho estilo cabría suponer que no tienen expectativas hacia sus hijos en cuanto a la entrada, permanencia, o salida del negocio familiar, porque se caracterizan por un bajo nivel de control y escasas demandas hacia los hijos. Por lo tanto el que un miembro elija no participar del negocio familiar, salir de él o no continuarlo no generaría malestar en los vínculos, ya que estos padres se caracterizan por el "dejar hacer"; por las mismas razones es factible que no evalúen su rendimiento en la empresa.

Estos adultos muestran una actitud positiva hacia las conductas e iniciativas de los hijos, aceptándolas y consultándoles sobre decisiones, también concediendo excesivamente sus demandas (Ramírez, 2005, Roveres, 2003). Por eso en organizaciones lideradas por padres permisivos los hijos si podrían aportar sus ideas y cuestionar el sistema vigente, es decir que como ocurre en las empresas corporativas podrían tener expectativas de realizar un trabajo desafiante y estimulante, importante para la empresa, ser consultado por el superior, tener libertad para tomar decisiones, promociones/ascensos y aumento salarial.

En cuanto a la comunicación y afecto, se ha mencionado que estos padres presentan niveles altos en ambas variables (Craig, 2001), por lo que sus hijos al trabajar con ellos podrían esperar que la comunicación sea abierta y directa, tener buena relación con los jefes, cooperación grupal y buen clima laboral.



En este caso estarían dadas las condiciones ideales para que los empleados creen y cumplan todas sus expectativas, incluso que las exijan; porque sus padres tienden a someterse a sus deseos (Myers, 1992), pudiendo modificar y dirigir al sistema empresa según sus deseos. Sin embargo cabe la posibilidad de que difícilmente lo hagan, ya que como señala Roveres (2003) se trata de personas con dificultades para asumir responsabilidades, tomar decisiones, afrontar situaciones nuevas, bajo nivel de control y exigencias de protección. Los padres por otro lado no presentan demandas, límites ni exigencias a sus hijos en la crianza; por lo tanto tampoco las tendrían en la organización.

Es decir que en este caso no cabría pensar en un incumplimiento del contrato psicológico desde ninguna parte hacia la otra, ya que los dirigentes no tendrían expectativas hacia los empleados; y estos tampoco, por sus rasgos de personalidad antes explicados, o bien las verán satisfechas, por las pautas de consentimiento con las que fueron criados.

✓ Indiferente

Aquí los padres al rechazar y no exigirles nada a sus hijos, sería esperable que no se generaran expectativas hacia ellos, ya que no ponen normas y le son indiferentes las actitudes que aquellos adopten (Ramírez, 2005).

Los hijos por su parte al haber crecido sin recibir nada de sus padres, es factible que tampoco esperen nada de ellos; podrían tener en relación al negocio las conductas que deseen: Ingresar, permanecer y crecer dentro de él, tomar decisiones, salir o no continuarlo; ya que los dirigentes ignorarán cualquier conducta de ellos.

Debido a la falta de afecto y comunicación que caracteriza este estilo de crianza, es probable que los hijos no se generen expectativas respecto al trato o relaciones interpersonales presentes en cualquier organización y en la mayoría de las empresas de familia; como son el trato honesto y justo, buena relación con el jefe directo, comunicación abierta y directa, cooperación grupal, trabajo en equipo y ser consultado por el superior. Por lo que sus expectativas se relacionarán más con lo laboral que con lo afectivo y emocional.

En el caso de padres indiferentes no se podría hablar de incumplimiento de contrato psicológico por parte de sus hijos, porque aquellos nada esperan de estos; en cambio a los hijos los tendría sin cuidado las actitudes de sus padres hacia ellos, porque crecieron con su indiferencia y rechazo, o manifestarían conductas agresivas o antisociales si la ruptura va acompañada de hostilidad (Craig, 2001)

Estado Del Contrato \ Estilo de Crianza	<u>Padres</u>	<u>Padres</u>	<u>Padres</u>	<u>Padres</u>
	<u>Autoritarios</u>	<u>Autoritativos</u>	<u>Permisivos</u>	<u>Indiferentes</u>
<i>Cumplimiento</i>	-Refuerzo de la autoridad parental y obediencia	-Opción más factible y confortable para el negocio, familia y sujetos	- Hijos con expectativas cumplidas por los rasgos parentales - Padres sin expectativas ni exigencias	- Mantención de ambos sistemas y su modo de funcionar
<i>Ruptura</i>	- Conflictos potenciados por el rigor y disciplina parental	- Conflictos no nocivos y fácilmente resueltos por los rasgos familiares	- Opción inexistente por la excesiva concesión a los hijos y falta de demandas hacia ellos	- Inexistente por falta de expectativas parentales - Hijos indiferentes u agresivos ante las conductas parentales

### CAPITULO 3

*"Un hijo es un acreedor dado por la naturaleza"*  
- Stendhal

#### ***Modelos de Familias Empresarias***

##### *3.1. Modelos de Familias Empresarias: Ocho Maneras de Dividir el Capital y Liderazgo*

Ward (1994) describió ocho modelos familiares en los que puede convertirse una familia en el futuro, luego de planificar su rol en la empresa:

✓ Familia de la Realeza

Se basa en el supuesto de que el hijo mayor tiene derecho a dirigir el negocio, y a ser el primero en ingresar a él; también creen que solo los hijos varones deben estar en la empresa, y las hijas mujeres buscar otras alternativas.

Este enfoque reúne propiedad y liderazgo en la figura del hijo mayor, para mantener la empresa dentro de la familia; pero también es desigual en cuanto a las diferencias de oportunidades entre los hijos hombres y mujeres, y corre el riesgo de ocasionar daños a la organización y los empleados si el primogénito no es el más apto para liderar el negocio.

Esta forma de administrar la compañía por parte de los dirigentes se asemeja al estilo parental autoritario.

✓ Familia Anárquica

Aquí no hay reglas que orienten los planes ni el futuro, una política que oriente el desarrollo ni un modo de resolver conflictos. Le dan a todos los hijos "voz y voto" en los asuntos de la empresa, creyendo que ellos deben ser autores de su destino, por lo que pueden entrar y salir de la organización a voluntad.

Como consecuencia todos los integrantes de la familia tienen opinión y capital dentro de la institución, aun cuando no contribuyan a su desarrollo, así la propiedad se dispersa entre ellos y no hay relación entre tenencia de acciones y rol dentro del negocio. Este estilo se asemeja a los padres permisivos descritos en el apartado anterior.

✓ Familia Laissez Faire

En estas familias los padres permiten que cada hijo haga su voluntad, pero a diferencia de los anárquicos no esperan que el negocio permanezca en manos de la familia. Sino que planean su venta en algún momento y repartir el dinero de manera igualitaria entre sus hijos, para que ellos hagan con él lo que deseen. Este estilo se podría homologar también a los padres permisivos.

✓ Familia Democrática Social

Aquí los padres piensan que todos sus hijos deben contar con iguales oportunidades y participación en los recursos familiares. Los que elijen acceder a él participan de manera equitativa en la propiedad, como socios igualitarios con posiciones de igual jerarquía; y los que no reciben capitales de igual valor.

Estos progenitores hacen esfuerzo para dividir todo de forma pareja, incluso el negocio; en consecuencia los padres obtienen satisfacción emocional al tratar a sus hijos sin diferencias, pero esto resulta difícil financieramente.

Este tipo de familia se correspondería con los padres autoritativos o permisivos descritos por Baumrind (1973, en Ramírez, 2005)

✓ Familia Democrática Capitalista

Estas familias creen que sus miembros deben obtener aquello por lo que se esfuerzan, y merecen; a diferencia del modelo anterior solo los familiares que trabajan en el negocio compartirán los beneficios y la participación en la propiedad, según sus méritos y contribución.

Este modelo tiene como ventaja que beneficia a los que contribuyen con la empresa, y como desventaja que no permite medir la contribución de un individuo a la familia, por lo tanto genera una desigual distribución de recursos; y además la evaluación del mérito individual sería subjetiva, teñido por los vínculos. Esta filosofía empresarial correspondería al estilo de crianza autoritativo.

✓ Familia Democrática Representativa

Estas familias designan un fiduciario, que los represente en la empresa, que cumple la función de administrador; el patrimonio lo comparten todos los familiares como accionistas o inversores.

Este modelo ayuda a preservar el capital en manos de la familia, porque evita que cualquier miembro quiera vender sus acciones. Con este modelo se logra la distribución equitativa de la propiedad, y el conservar la armonía familiar; al concentrar el liderazgo en manos de un representante capacitado. Dicho modelo empresarial se asemejaría al estilo educativo autoritativo.

✓ Familia Empresaria o Capitalista Pura

En este caso el fundador considera injusto el esperar que sus hijos continúen el negocio; ya que esto impediría que ellos desarrollen su propia individualidad y cultiven sus propios éxitos. Por eso se niega a elegir un sucesor y opta por vender el negocio, y compartir lo obtenido con sus hijos, bajo la condición de que lo usen como inversión para nuevos emprendimientos.

Evita simplemente dárselos, para no debilitarlos ni embotarlos, sino fomentarlos a iniciar sus propios proyectos y carreras. Este modelo correspondería al estilo parental autoritativo o democrático.

✓ Familia Utópica

Dicha filosofía empresarial considera la compañía como recurso sobre el cual construir un imperio económico, y una familia unida y vigorosa. Aquí los familiares tienen ideales elevados por los que trabajan, pero también toleran los periodos de declinación, que aceptan como naturales; también creen que todos los miembros deben beneficiarse de la empresa, trabajen o no en ella, por eso todos reciben gratificaciones.

Este modelo tiene la ventaja de beneficiar a la familia entera y atender a las necesidades del negocio, para lo que se requiere de esfuerzo, trabajo y prosperidad. Los líderes de estas organizaciones, por sus características, podrían ser padres autoritativos o permisivos.

*3.2. Sus Influencias y Diferencias en el Contrato Psicológico*

✓ Familia de la Realeza

Al pensar que el derecho a dirigir el negocio pertenece al hijo mayor, y que solo pueden ingresar a él los varones de la familia; los dirigentes de estas organizaciones esperarán en cuanto a la selección que los familiares varones ingresen al negocio; también delegar el liderazgo y propiedad al hijo mayor, para que este lo continúe. Por lo tanto anhelan, al igual que el común de los propietarios de empresas familiares, que el capital permanezca en manos de la familia (Doderó, 2005).

Respecto a las familiares mujeres no se espera que participen del negocio, por eso no cabría pensar aquí en un contrato psicológico desde ninguna parte hacia la otra; ya que ellas no serían empleadas de sus padres, como es el caso de los hijos varones. Se podría pensar en que estos dirigentes, quizá no esperen de sus empleados rentabilidad, eficiencia en el trabajo ni competencias profesionales; tampoco que se basen en estos criterios para integrar familiares a la compañía o evaluar su rendimiento; sino en el sistema de valores como la importancia que tiene el género para dirigir o realizar los negocios, ya que de lo contrario los jefes podrían considerar el potencial de sus hijas mujeres para permitirles trabajar en la empresa, o de sus hijos menores para permitirles dirigirla.

El primogénito, por el trato que recibe, podría crearse las expectativas de tener seguridad en el puesto, dada por su lugar de nacimiento, posibilidad de crecimiento dentro de la organización, que ella valore el trabajo, promoción o ascenso, aumento salarial, libertad para

tomar decisiones, entrenamiento y educación, ser consultado por el supervisor, todas expectativas prioritarias para trabajadores de empresas corporativas; porque se espera de el ser el próximo dirigente.

El resto de los empleados no esperarán recibir un trato justo ni honesto, porque el hijo mayor tiene privilegio por su primogenitura, y por esta razón sus expectativas de promoción, ascenso y crecimiento serán limitadas, si podrían esperar seguridad en el puesto, debido a que se espera que ingresen al comercio, y se respeta su derecho de hacerlo.

El cumplimiento del contrato psicológico ocasionaría la preservación de esta rígida filosofía empresarial, de la continuación del negocio y armonía familiar. Por otro lado la ruptura, desde cualquier parte hacia la otra, es decir si el hijo mayor se negara a continuar el negocio, los demás a ingresar en el, y el dirigente no le daría al sucesor los beneficios correspondidos a su posición, ocasionaría decepción y caos intrafamiliar; que como es común en estas organizaciones resonaría en la empresa y en cada uno de los individuos, en forma de malestar psicológico, propensión al abandono, descenso en la satisfacción laboral y compromiso organizacional (Brandam & Sandro, 2010, Gracia, Silla, Peiro & Fortes Ferreira, 2006, Topa Cantisano & Morales Domínguez, 2007).

✓ Familia Anárquica

Aquí todos los hijos tiene el mismo derecho a opinar y participar de la empresa, contribuyan a ella o no, se les da la posibilidad de entrar y salir a voluntad, y de ser "amos de su propio destino"; así la propiedad se dispersa entre todos los miembros de la familia, y su participación accionaria no se relaciona con el rol en la organización.

De esto se desprende que los padres no desean fervorosamente que sus hijos ingresen en el negocio o lo continúen, ni que la propiedad permanezca en manos de sus hijos, tal como ocurre en el común de las empresas familiares (Dodero, 2005), dejan todo a voluntad de estos últimos.

Por esto y por su estilo permisivo, no exigirán a sus hijos motivación, esfuerzo y eficiencia en el trabajo. En las compañías familiares promedio se espera que los empleados no aporten nuevas ideas (Ward, 1994), sin embargo esto aquí sería posible; ya que los hijos de padres anárquicos tienen derecho a emitir su opinión.

Los hijos por lo tanto, al manejarse según su propia voluntad, podrían crearse expectativas de ingresar al negocio, salir, continuarlo, crecer dentro de el, recibir promociones y ascensos, libertad para tomar decisiones, ser consultado por el superior, porque todos tienen voz y voto. Así como también trabajo desafiante, creativo y estimulante, realizar un trabajo importante para la organización y valorado por ella, porque en este caso los empleados pueden innovar e

introducir nuevas ideas, aumento y seguridad en el salario, ya que la participación accionaria no depende del rol dentro de la empresa, comunicación abierta y directa, trato honesto y justo, debido a que el trato a los hijos es equitativo.

En una familia anárquica al no tener los dirigentes claras expectativas no se podría hablar de cumplimiento o incumplimiento de ellas. En cambio si las de los hijos se verían cumplidas el negocio podría continuar en manos de la familia, de todos los miembros por igual, manejado con este estilo anárquico; sin embargo esto sería por tiempo indeterminado, ya que se carece de una planificación y esta abierta la posibilidad de venta. Por el contrario si los padres no cumplieran las expectativas de sus hijos esto seguramente generaría descenso en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y abandono, que es una opción viable en la anarquía empresarial; facilitada porque aun afuera de la empresa los familiares poseen acciones, propiedad y libertad para opinar sobre la compañía.

A diferencia de lo que ocurre en la mayoría de las empresas familiares el abandono o incumplimiento posiblemente no generaría conflictos en los vínculos primarios (Brandam & Sandro, 2010).

✓ Familia Laissez Faire

Estos padres piensan que cada hijo debe ser amo de su propio destino y planificar la venta del negocio en el futuro, para luego repartir el capital resultante entre sus hijos, para que estos realicen sus proyectos. A diferencia de lo que ocurre en el común de las empresas familiares los fundadores no esperan que sus hijos ingresen al negocio ni lo continúen; otra diferencia es que aquí no importaría que los empleados debatan nuevas ideas cuestionando las vigentes, o que no lo hagan. Cabría pensar que estos padres tampoco esperaran que sus hijos se identifiquen emocionalmente con la empresa, porque planean su venta en el futuro; y como así será seguramente no exijan demasiado la generación de ganancias, por lo que si los hijos deciden trabajar en la institución, no se esperará de ellos grandes resultados en la producción, motivación ni esfuerzo.

Los hijos, al tener padres permisivos, podrán no desear, o si, trabajar en la empresa; y si optan por lo último sus expectativas de ascenso o crecimiento serán limitadas, ya que al venderse próximamente el negocio no habrá un futuro cargo jerárquico que ocupar. Si esperarán, por los rasgos de sus padres, una comunicación abierta y directa, libertad para tomar decisiones, ser consultados por el superior, que la organización valore el trabajo y que este sea importante para ella, y trato honesto y justo, porque los padres planifican repartir el capital entre sus hijos.

En dichas familias no existiría un incumplimiento desde los trabajadores hacia la organización, ya que esta no espera mucho de aquellos. Por otro lado los empleadores pueden no cumplir las expectativas de sus hijos, sin embargo esto difícilmente ocasionaría tensiones, porque estos últimos al saber cual es el destino para la compañía, y que luego de la venta obtendrán capital para financiar sus proyectos, seguramente no planeen ni inviertan grandes esfuerzos sobre la empresa parental; además como sostiene Ward (1994), en estas familias el negocio difícilmente es fuente de conflicto.

✓ Familia Democrática Social

Estas familias al basarse en un modelo democrático podrán esperar que sus hijos se incorporen a la empresa, pero no lo exigirán como un mandato, ya que solo lo hacen aquellos que quieren. Tampoco exigirán logro de objetivos ni buenos resultados para considerar ascensos o crecimientos en la carrera, ya que todos los hijos que trabajan son socios igualitarios y reciben capital de igual valor, que incluso lo reciben los que no trabajan para el negocio familiar.

Estos padres esperan que sus hijos participen igualitariamente de los recursos familiares, es decir de la propiedad y toma de decisiones, por lo que tolerarán que los empleados expongan nuevas ideas, las debaten y decidan en base a ellas. Por esto cabría suponer que esperan de todos sus hijos el mismo nivel de motivación y dedicación al negocio, por el trato equitativo que dan a sus hijos esperarán también de ellos un buen trabajo en equipo.

Los empleados, no tendrán muchas expectativas de ascenso y promoción o crecimiento, debido a que por la filosofía empresarial y familiar los hermanos serían socios igualitarios, por esta razón esperarán recibir un trato honesto y justo, seguridad en el puesto y salario, cooperación grupal, trabajo en equipo, buen clima laboral y relación con el jefe directo, ser consultado por este último, poder tomar decisiones, que los jefes lo esperan y permiten, que la organización valore el trabajo y que este sea desafiante y estimulante; porque se les permite innovar, y cuestionar el statu quo.

En este modelo los hijos al ser reconocidos y tratados justamente, se podría suponer que ellos difícilmente rompan el contrato psicológico, ya que sus padres son tolerantes y no les demandan grandes exigencias. Del mismo modo los padres, por sus características de personalidad, han creado las expectativas mencionadas en sus hijos, que además coinciden con las suyas, por lo que no cabría pensar en un incumplimiento voluntario por discrepancia de metas.

El problema aquí, como señala Ward (1994) es el costo financiero de mantener una democracia social. Esto podría provocar un incumplimiento de la organización a los empleados, y consecuentemente rivalidad fraterna, si se deja de mantener la igualdad que profesan estos



padres, y como señala la bibliografía propensión al abandono, negligencia en las tareas, daño en la relación entre organismo e individuo, que ocasionaría conflicto trabajo/ familia.

✓ Familia Democrática Capitalista

Estas familias piensan que sus hijos deben obtener aquello por lo que se esfuerzan, de manera que los beneficios y la propiedad se distribuyen según los méritos; es común que establezcan un sistema de recompensas por nacimiento o patrimonio sanguíneo, y por contribución a la empresa.

De esto se desprende que los jefes esperarán que sus hijos ingresen en el negocio, participen de sus recursos según sus contribuciones a el, y que produzcan. Estas expectativas son similares a las de cualquier líder en una empresa familiar, solo que aquí la participación accionaria no se otorga por ser allegados; por eso se infiere que estos dirigentes esperan de sus hijos, como cualquier jefe en una empresa corporativa, un buen trabajo en cantidad y calidad, motivación, sacrificio y esfuerzo; y que por eso las evaluaciones de desempeño no serán subjetivas ni paternalistas, tal como ocurre en el común de las organizaciones de familia (Gon, 2003).

Los empleados según estas exigencias podrían generarse expectativas de mejora de ingresos, crecimiento, promoción, ascenso, beneficios y prestaciones de empleo, todas estas dependen de su trabajo y contribución a la compañía; así como también trabajo desafiante creativo y estimulante, ya que buscarán obtener óptimos resultados en el empleo, para lograr las expectativas antes descritas; y trato honesto y justo, porque obtienen aquello por lo que trabajan. Es posible que las expectativas de trabajo en equipo, cooperación grupal y buen clima laboral estén descendidas, ya que al obtener cada uno lo que merece según sus meritos sería probable que haya competencia o rivalidad. Como se ve aquí las expectativas de ambas partes no difieren de las que tienen los jefes y empleados de entidades no familiares.

El incumplimiento de las expectativas parentales, ocasionaría una reducción en la propiedad o beneficio de los hijos, el incumplimiento hacia estos últimos una decepción, ya que no obtuvieron aquello por lo que hicieron mérito. Como ocurre en las organizaciones corporativas también ocasionaría desmotivación, descenso en la satisfacción laboral y compromiso organizacional, resultados indeseables en las tareas, daño en la relación sujeto/ organización y menoscabo de la confianza (Gracia, Silla, Peiro & Fortes Ferreira, 2006, Rousseau, 1989, Topa Cantisano & Moralez Domínguez, 2007), y como es un denominador común en la mayoría de empresas familiares, tensión y discordia en los vínculos laborales, que resonarán en los individuos y el hogar.

✓ Familia Democrática Representativa

Estas familias designan un fiduciario que las represente en la empresa, dicho administrador concentra el liderazgo, y el patrimonio lo comparten los familiares como accionistas o inversores.

Los padres en este caso no esperarán, como ocurre en la media de empresas familiares, que sus hijos ingresen al negocio ni hereden el management; tampoco que trabajen eficientemente con esfuerzo y dedicación, ni que expongan sus ideas; ya que esto es función del representante designado. Aquí los padres coincidirán con los dirigentes de empresas familiares promedio (Dodero, 2005), al desear que la propiedad permanezca en manos de la familia, por lo tanto esperarán que sus hijos mantengan las acciones y no vendan su parte.

Los hijos al no trabajar en el negocio ni dirigirlo, no esperarán que sus ideas sean consideradas, realizar un trabajo desafiante y estimulante, ascensos o crecimiento en la carrera, ni realizar un trabajo importante para la empresa; si esperarán tener seguridad en su puesto y salario, ya que se espera que mantengan su participación en los recursos familiares.

Por lo tanto no cabría pensar en un incumplimiento parental del contrato psicológico, ya que las expectativas de los hijos coincidirían con las de sus padres, las primeras se desprenden del modo de administrar la institución de los segundos. El incumplimiento por parte de los hijos, o sea que vendan sus acciones ocasionaría como señala Dodero (2005), que se los sienta como desertores o traidores, sintiendo esto como una injuria a la familia más que al negocio, y como ocurre en las familias empresarias, las disputas comerciales se trasladarán al hogar.

✓ Familia Empresaria o Capitalista Pura

Aquí el fundador piensa que nadie podrá continuar su negocio, y que incluso sería injusto esperar que sus hijos lo hagan porque embotaría su individualidad; por eso planea venderlo y repartir las ganancias entre sus hijos, solo si ellos las destinaran a iniciar sus propios negocios.

Por ende los dirigentes no esperarán que sus hijos ingresen al negocio ni lo continúen; podrán aceptar que trabajen allí si ellos lo desean, pero no exigirán un buen trabajo en cantidad y calidad, buen desempeño ni productividad; porque planean vender la compañía en el futuro, tampoco esperarán que ellos mantengan el statu quo empresarial, porque quieren que sus hijos desarrollen sus proyectos personales.

Los hijos que decidan trabajar en éstas organizaciones esperarán entonces que se les permita exponer abiertamente sus ideas, a diferencia de lo que ocurre en las empresas familiares promedio, realizar un trabajo desafiante y estimulante, ser consultado por el superior, tener

una buena relación con el, buen clima laboral y trabajo en equipo, trato honesto y justo, libertad para tomar decisiones, comunicación abierta y directa. No tendrán expectativas de promoción, ascenso ni crecimiento, porque saben que sus padres planean vender la institución.

En este caso no se podría pensar en un incumplimiento por parte de los hijos, ya que los padres al no desear que trabajen con ellos no tendrán expectativas como empleadores; tampoco en una ruptura parental, porque los padres o no serán jefes de sus hijos, o si así resulta las expectativas de estos surgen de los planes de aquellos; además estos padres, como pocos fundadores de empresas familiares, piensan en los proyectos e individualidades de sus hijos.

#### ✓ Familia Utópica

Estas familias creen que su negocio es un gran recurso económico y sirve además para la unidad familiar, no le temen al trabajo para alcanzar ideales elevados. Todos los familiares se benefician del emprendimiento, incluso los que no trabajan en el, estableciéndose gratificaciones para todos y cada uno.

Estos dirigentes no exigirían a sus hijos que se incorporen al negocio, pero lo aceptarían si ellos eligen hacerlo y de ser así como tienen ideales altos esperarían que trabajen eficientemente, con esfuerzo, dedicación y disposición al sacrificio, al igual que los líderes de empresas corporativas. Es decir que los empleados produzcan y sean competentes profesionalmente, tal como no ocurre en la mayoría de las entidades de familia.

Tienen en común con el prototipo de empresa familiar clásica que esperan que la propiedad permanezca dentro de la familia (Doderó, 2005), y que se espera de los trabajadores que mantengan la estructura sin cuestionarla (Ward, 1994); porque consideran a la institución como un recurso para la unión familiar, y el que los hijos intenten innovarla o expresar ideas contrarias atentaría contra ella.

Aquí los empleados esperarán seguridad en el salario, beneficios de empleo, debido a que ellos se establecen también para los familiares que no trabajen en el negocio, buen clima laboral y relación con el jefe directo, cooperación grupal, trato honesto y justo, y comunicación abierta y directa.

Resulta lógico que tengan estas expectativas en los vínculos, debido a que a la institución se le da un fin unitivo que trasciende la misión comercial. Por lo tanto no esperarán recibir promociones ni ascensos, porque esto podría generar competencia, envidia y rivalidad.

En este estilo el incumplimiento por parte de los hijos generaría una decepción parental, y como es habitual en estas empresas por la superposición de roles la falta de productividad

comercial tendría resonancia en los vínculos primarios, produciendo en ellos discordia (Rossenblatt, 1995). El incumplimiento laboral ocasionaría en los hijos un daño en la confianza, compromiso organizacional, satisfacción laboral y negligentes resultados, este malestar como es habitual se trasladaría al hogar.

## Capítulo 4

*"Todas las familias felices son iguales,  
pero las infelices lo son cada una a su manera"*  
- Tolstoi (1877)

### 4.1. *Hacia una Integración de Criterios*

La familia de la realeza, se podría homologar al estilo parental autoritario, por las normas y mandatos de la misma: El ingreso de los familiares varones a la empresa, la obligación del hijo mayor de continuarla y dirigirla, y la prohibición a las hijas mujeres de trabajar en ella. Este modelo empresarial coincide con dicho estilo en que sus criterios de selección y evaluación de desempeño lejos de estar sesgadas por los vínculos se basan en normas rígidas y estrictas; por esto mismo ambos criterios en cuestión esperan que el negocio sea continuado por los hijos y se mantenga la estructura del mismo sin innovarla ni cuestionarla. Si estas normas no son cumplidas se produciría como consecuencia un caos intrafamiliar, devastador y nocivo para ambos sistemas.

Dicho modelo por su rigidez, pone en peligro el cumplimiento del contrato psicológico, y con esto la unidad familiar y rentabilidad empresarial. Los modelos empresariales anárquicos y *laissez faire* se asemejan al estilo de crianza permisivo, ya que ninguno de los dos presenta demandas ni exigencias de ningún tipo a los hijos, sino que les dan opinión, participación y conceden sus demandas; ellos pueden entonces entrar, salir o manejar el negocio a su voluntad, y esto no sería fuente de conflicto en la familia. Con estas modalidades se corre el riesgo de desembocar en una familia desligada, en las que como describen Bramdam & Sandro (2010), los familiares son muy individualistas, competitivos e insensibles a las necesidades de los demás.

En la anarquía los padres carecen de una planificación, dejan abierta la posibilidad de venta o continuación de la organización; por lo que un incumplimiento de expectativas si bien no ocasionaría disputas en la familia, puede resultar improductivo o generar pérdidas a la compañía, por esto sería útil una planificación.

Por otro lado los padres *laissez faire* planean vender la compañía en el futuro, y como se vio ninguna de las dos partes tendrá grandes expectativas hacia la otra conociendo este destino; y ella difícilmente generara discordia en la familia. Por eso este modelo raramente consulte por una intervención.

La familia democrática social se asociaría al estilo de crianza autoritativo/democrático; porque no tienen mandatos que orienten las relaciones laborales ni expectativas hacia los hijos. Sino que aceptarán las decisiones de ellos respecto a la entrada en el negocio y continuación de el, sus ideas y opiniones; y les dan un trato igualitario en la participación y propiedad. Estas familias son integradas y cohesivas, pueden eventualmente tener dificultades financieras para mantener la equidad entre los hijos, y esto generará tensión; por lo que podrían beneficiarse con una intervención preventiva.

El modelo democrático/capitalista, se correspondería más que el anterior al estilo autoritativo/democrático. Debido a que aquí además de no exigir a sus hijos la entrada o sucesión de la compañía, dan a los que ingresan en el participación y beneficios según sus méritos y contribuciones; es decir que como es típico del estilo educativo en cuestión promueven lo positivo en los hijos, estimulan el desarrollo de sus potencialidades y les otorgan aquello por lo que se esfuerzan; o sea que como empleadores los padres no serían paternalistas. Estas serían familias integradas, por la claridad en la diferenciación de roles y funciones.

Las familias democráticas representativas se pueden pensar dentro del estilo parental autoritativo/democrático; porque con su método de management les dan a todos los hijos las mismas posibilidades, así buscan evitar tratos desiguales y conflictos. O bien dentro del estilo autoritario, si se piensa en esta elección como un mandato paterno, sin considerar las necesidades de los hijos.

Porque ellos en caso de querer ingresar, trabajar o dirigir la empresa se verían imposibilitados de hacerlo, por la cultura organizacional y familiar de este modelo que consiste en un especie de "todos o ninguno".

En el caso de que se trate de padres autoritativos/democráticos, resultaría entonces en una familia integrada; ya que están clarificados los roles y status de cada miembro, y acuden al fiduciario como recurso para afrontar y evitar conflictos. Por el contrario, si se tratase de prácticas parentales autoritarias, se correría el riesgo de desembocar en una familia desligada; con distancia, independencia y sin un espacio común de intercambio entre miembros.

Del mismo modo la familia empresaria o capitalista pura se relacionaría con el mismo estilo de crianza, en cuanto que ambos no imponen sus normas ni expectativas predeterminadas a los hijos; sino que fomentan el desarrollo de sus propias personalidades y capacidades, dándoles la posibilidad de autonomía e independencia.

Esto se ve claramente en el pensamiento del fundador, que no espera que sus hijos sucedan el negocio, para no embotar sus proyectos personales, y piensa en venderlo y repartir sus

ganancias, solo si aquellos las usaran para financiar estos; esto se podría considerar una exigencia razonable característica de los padres democráticos.

Estos dos últimos enfoques son los que mas se asemejan a la familia integrada. Porque desarrollan una empresa familiar coherente, que equilibra las necesidades externas de los individuos con las de cohesión familiar, estableciendo un management eficaz, con un buen clima laboral, y predisposición al intercambio y búsqueda de consenso y equilibrio entre los asuntos familiares y los del negocio.

Por último la familia utópica también comparte rasgos con el estilo de crianza en cuestión, debido a que no exigen la entrada de los hijos al negocio, sino que aceptan sus decisiones y proyectos; es decir que fomentan la autonomía y desarrollo de su personalidad propia.

Pero en caso de que los hijos si trabajen en el negocio, los dirigentes al tener ideales elevados, no serán jefes paternalistas por ser allegados, ni realizarán evaluaciones de desempeño subjetivas. Sino que plantearán demandas acordes a sus posibilidades, tal como hacen los padres democráticos. Otro rasgo en común con este estilo es la importancia que se le da a la igualdad en el trato y unidad familiar, lo que resultaría en una familia integrada.

Como se ve, hay ciertas familias que necesitan más que otras de intervenciones en materia de consultoría, para preservar los lazos familiares y la rentabilidad empresarial. Es decir para cumplir con ambas partes del contrato psicológico, sin generar conflictos que resuenen o se trasladen de un sistema al otro. Este es el caso de las familias de la realeza, anárquica, laissez faire y democrática social; aun así para el resto de ellas se podría pensar en intervenciones preventivas para eventuales conflictos.

### 3. Conclusiones

Consultoría se define como "*el proceso de analizar comportamientos e información para dar consejos o prestar otros servicios de naturaleza profesional, a cambio de una retribución*" (Cohen, 2003 en Lozano Posso, 2009 p. 226). Tanto este autor como Brandam y Sandro (2010), sostienen que el rol del psicólogo en la empresa familiar no tiene como fin la eficacia o rentabilidad empresarial, sino el actuar sobre el sistema familia/empresa, promoviendo la salud y bienestar de sus integrantes y mejorando sus vínculos. Es decir corregir relaciones deterioradas, promover el aprendizaje de nuevas formas de comunicación, y establecer confianza en ambos sistemas. Ya que como se vio a lo largo del presente trabajo de integración, y en respuesta al objetivo específico sobre las consecuencias de la confluencia de los vínculos familiares y laborales en el contrato psicológico; las familias empresarias tienden a transferir roles, modos vinculares, conflictos y expectativas de un sistema al otro; lo que puede resultar un factor de riesgo para la familia y negocio. Esto respondería al objetivo general, es decir que

los vínculos primarios y trama familiar es lo que diferencia el contrato psicológico en las organizaciones de familia de las corporativas.

En consultoría de empresa familiar el *modus operandi* consiste en percibir "in situ" como se trabaja en la organización, y en realizar entrevistas semidirigidas en las que se recaban datos de la institución, atendiendo al discurso, comunicación y roles. Luego con esta información el consultor y la familia definen el problema, piensan alternativas de solución, eligen la más adecuada y la implementan a través de cursos de acción; por último evalúan su efectividad.

Neubauer (1999) señala que las familias cohesionadas y con adecuados lazos de unión tienen más posibilidades de perpetuarse como propietarias de la organización, que las alienadas o desapegadas, basándose en sus ideales y valores. El señala ciertos rasgos característicos en estas familias, como el aprecio y compromiso mutuo, comunicación abierta y eficiente, pasar tiempo juntos, bienestar espiritual, capacidad de afrontar dificultades, actitud positiva hacia el encuentro humano (es decir que son acogedoras y amables con los parientes y los de afuera), control (en sentido que no son permisivas; los padres ejercen control cuando es necesario, explican sus razones y consultan a sus hijos), coalición (reparto de poder de forma igualitaria, lo cual surge natural y amigablemente) y disposición a cambiar, tomando los cambios como naturales. Sus integrantes tienen una buena intimidad y cercanía, sin llegar a ser asfixiantes ni simbióticos; han desarrollado con el tiempo un buen sistema de apoyo que les permite enfrentar la adversidad.

En cuanto al primer y segundo objetivo específico de este trabajo sobre las diferencias del contrato en cuestión en los cuatro estilos de crianza y los ocho modelos de familia empresarial; se ha hallado que el contenido del mismo, así como las consecuencias de su cumplimiento o ruptura, varían en su rigidez y flexibilidad según la presencia de los rasgos anteriormente descritos.

En relación al tercer objetivo específico, se ha encontrado que la confluencia de los vínculos emocionales y laborales en el contrato psicológico, generaría un desdibujamiento entre los aspectos comerciales y familiares. Así como también una hegemonización de los vínculos laborales.

Respecto al cuarto objetivo específico sobre las soluciones más óptimas a implementar, las entidades o métodos más sugeridos por los diversos investigadores son:

✓ **Reunión Familiar**

Se trata de un encuentro muy informal y sencillo, donde se habla de cuestiones profesionales y personales, suelen darse en la fase de creación de la empresa, donde se desarrolla su cultura y

sistema de valores (Neubauer, 1999). Estas reuniones serían funcionales para familias con buen nivel de comunicación, que puedan tener un intercambio sano y fructífero a los fines de la prevención y resolución de conflictos; como las democráticas sociales.

Porque en este enfoque la comunicación es recíproca, así como las oportunidades y roles son parejos; es decir que se da perfectamente la coalición descrita anteriormente. Por eso esta sencilla y no tan estructurada metodología serviría para prevenir y superar crisis.

#### ✓ **Proceso de Acuerdo Familiar**

Este es un instrumento formal de consenso, una herramienta para desarrollar una visión compartida que asegure la evolución y continuidad de la empresa, expresa un acuerdo de voluntades. Este acuerdo involucra aspectos empresariales, como los económicos, financieros o patrimoniales; vinculares (la trama de relaciones), y personales, o sea vocacionales y competencias individuales. Y en su afán por integrar estos aspectos reconoce y plantea las posibles crisis y conflictos; enuncia criterios, políticas y valores que favorecen la relación entre familia e institución (Martin, 2010).

Esta herramienta de solución sería útil para las familias de la realeza, que no consideran los proyectos ni el potencial de sus hijos, sino que imponen sus demandas, y así pueden embotar a aquellos, y poner en peligro los vínculos y rentabilidad empresarial. De todos modos estas familias por su rigidez, difícilmente busquen y acepten ayuda externa, y no se muestren dispuestos a cambiar, dialogar ni negociar entre voluntades.

El proceso de acuerdo formal sería funcional también para ordenar a las familias anárquicas, que carecen de una planificación y política de resolución de conflictos. Tienen a favor para implementar esta intervención que todos los miembros participan y son escuchados, por lo que un acuerdo de partes no sería difícil de lograr. Pero esta falta de conducción puede resultar dañina para los vínculos (hacer que los más fuertes se impongan sobre los otros), o para el negocio, estas problemáticas y sus resoluciones son consideradas por el proceso de acuerdo formal.

#### ✓ **Protocolo Familiar**

Este documento escrito sienta las bases sobre como manejar las relaciones familiares y gestionar el negocio en puntos clave; se basa en el supuesto de que la familia no debe separar la planificación de la empresa de la familiar, aunque sean distintas están mutuamente influenciados y son complementarios.



Se trata de una réplica de los valores y principios de la familia, que enuncia su política respecto a la organización. Los elementos que lo componen son la libertad, porque todos los familiares deben tenerla para expresar sus opiniones sin presiones, el honor, ya que se trata de un compromiso con todos los parientes y la empresa basado en el amor y fraternidad, los valores familiares y armonía intrafamiliar. Sus contenidos más importantes se centran en la apertura o restricción a la entrada de familiares, requisitos exigidos para el ingreso a ella, formas de mantener las buenas relaciones y resolver conflictos, procesos para alcanzar metas personales y profesionales, evaluación de desempeño personal y profesional, definición de puestos, sueldos y sucesión (Lozano Posso, 2006, Reyes, 2009).

Dicha intervención sería funcional para la familia de la realeza, para que puedan atender a los proyectos y necesidades de sus hijos. Sin embargo para redactar este protocolo se requiere la participación de todos los familiares, y aquí lo más factible es que los padres no se la den a sus hijos, tomando e imponiendo ellos las decisiones.

Este protocolo, resultaría aun de mayor ayuda que la estrategia anterior, para las familias anárquicas; en lo que hace al orden y planificación. Ellas tienen a favor que cuentan con dos importantes elementos del protocolo: La libertad y la armonía intrafamiliar.

Como se ve el protocolo familiar es la solución más integradora de las necesidades individuales, familiares y empresariales; por lo que su redacción con fines preventivos, resultaría un factor protector para todos los enfoques familiares. Aunque seguramente quienes más se beneficien de él serán quienes mejor posean los rasgos de cohesión y unión desarrollados por Neubauer (1999).

En relación al objetivo general, de las familias que más precisan de consultoría empresarial, las que estarían en mejores condiciones de aceptarla y aprovecharla serían la anárquica y democrática social; no así la de la realeza. Esto se debe a las características de comunicación, reparto de poder, capacidad para resolver conflictos y bienestar interpersonal, que son favorables en el caso de las dos primeras familias nombradas, e inadecuados en la última. El resto de los modelos familiares abordados cuenta también con las mismas condiciones esperables, para una exitosa consultoría. En esta área resulta coyuntural, como una futura línea de investigación, el detectar en el diagnóstico organizacional y considerar en el planeamiento e implementación de las intervenciones, el grado en que las familias poseen dichas características; debido a que influyen en la aceptación y eficacia de aquellas. También el pensar en estrategias preventivas previas a la consulta de la familia cliente; incluso para aquellas que no las buscan porque no la necesitan, o por sus rígidos y herméticos mandatos. Así la disciplina de recursos humanos podría cumplir sus objetivos psicosociales con mayor eficiencia.

En conclusión, las familias que presentan rasgos de flexibilidad, cohesión, resiliencia y actitud positiva hacia el encuentro tienen más posibilidades que aquellas que no los presentan de cumplir con el contrato psicológico a nivel institucional, y de mantener la concordia intrafamiliar. De esta manera la satisfacción personal y laboral de los sujetos será óptima, y habrá más posibilidades de mantener el negocio y la unión en los vínculos primarios; en una sana y diferenciada convivencia de ambos. Es decir que los familiares tendrán la habilidad de separar los asuntos y conflictos de ambos sistemas, sin que ellos se trasladen de uno al otro ni afecten mutuamente; y lo que es más pertinente a los fines de la psicología organizacional, de realizar una consulta externa ante eventuales conflictos, y aprender adaptativamente de ellos y de las intervenciones aplicadas.

#### **4. Puntos Fuertes, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

##### **4.1. Puntos fuertes**

Se destaca como fortaleza de la revisión bibliográfica realizada, en el que se ha revisado un gran y variado corpus de literatura, procedente de distintos países y contextos, y con un margen temporal de 28 años. Entre este repertorio se encuentran investigaciones empíricas sobre todas las temáticas de envergadura tratadas en el presente trabajo de integración; como el contenido del contrato psicológico, consecuencias de su cumplimiento o ruptura, y cultura organizacional y administración de recursos humanos en empresas familiares.

En todas las publicaciones, tanto teóricas como empíricas, se hallaron convergencias, y ninguna divergencia o contradicción en los aportes de los diferentes autores, sobre los temas anteriormente nombrados.

##### **4.2. Limitaciones**

Quizá la limitación más importante de este estudio sea el que los aportes teóricos y hallazgos empíricos de los autores citados, corresponden al modelo de empresa familiar estándar. Es decir que no consideran las particularidades sobre diferentes estilos parentales y familiares, como era el objetivo de este estudio.

Tampoco se encontraron investigaciones sobre los métodos de prevención y solución de conflictos más efectivos para las empresas familiares, en materia de consultoría empresarial.

Otra limitación es que los resultados hallados corresponderían, según la literatura revisada, a población occidental, urbanizada, escolarizada y con un nivel socioeducativo medio en adelante. Por eso las conclusiones no se podrían extrapolar a la totalidad de las familias empresarias

### 4.3. Futuras Líneas de Investigación

En consonancia con la última limitación mencionada, cabría investigar la misma temática tratada en este estudio, en poblaciones con otras características; es decir contextualizadas en otros países o regiones, o con un menor nivel socioeducativo y adquisitivo.

En lo referente a dicho estudio en el área de recursos humanos resulta coyuntural, como una futura línea de investigación, el detectar en el diagnóstico organizacional y considerar en el planeamiento e implementación de las intervenciones, el modelo familiar o estilo parental en el que la familia cliente se enmarcaría. Así como también el grado en que poseen las características; descritas por Neubauer (1999), debido a que esto influye en la aceptación y eficacia de los cursos de acción que tome el consultor. También el pensar en estrategias preventivas previas a la consulta de la familia cliente; incluso para aquellas que no las buscan porque no la necesitan, o por sus rígidos y herméticos mandatos. Así la disciplina en cuestión podría cumplir sus objetivos psicosociológicos con mayor eficiencia.

## 5. Referencias

Brandam, M., & Sandro, C. (2010). Abordaje interdisciplinario de los conflictos en las relaciones familiares en la empresa. En Favier Dubois, E (Ed.), *La empresa familiar; encuadre general, marco legal e instrumentación* (pp. 37-50). Buenos Aires: Ad Hoc

Craig, G. (2001). *Desarrollo psicológico*. México: Pearson Prentice Hall

Dodero, S. (2005). *Investigación sobre empresa familiar en Latinoamérica*. Disponible Mayo.12. 2011 en [http://www.negociosyfamilia.com.ar/adjuntos\\_seccion/mas%20familia.pdf](http://www.negociosyfamilia.com.ar/adjuntos_seccion/mas%20familia.pdf)

Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de recursos humanos. *Invenio*, 6 (11), 101-112.

Gordon, G., & Nigel, N. (2008). *Familias en guerra: Gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares*. Barcelona: Deusto.

Gracia, F., Silla, I., Peiro, J., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de sus empleados. *Psicothema*, 18 (2), 256- 262.

Grisolía, H. (2006). Las empresas familiares. *D&G profesional & empresaria*, 7 (86), 1139-1148.

Irigoyen, H. (1999). *La crisis en las empresas de familia*. Buenos Aires: Macchi

Karpp, L., & Novick, M. (1982). Pautas diagnósticas para la pequeña empresa familiar. En: Muchinick, E (Ed.), *Ensayos de psicología organizacional* (pp. 127-147). Buenos Aires: De Belgrano

Labadens, A. (2008). *El contrato psicológico en las organizaciones: Revisión, análisis y conclusiones sobre conceptualizaciones divergentes*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Católica Argentina. Buenos Aires

Lozano Posso, M. (2006). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Disponible 08. Octubre. 2011 en <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/850/1/estgerencialesNo.74.pdf#page=49>

Lozano Posso, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, 26, 214- 237

Martin, R. (2010). Lógica y dinámica de las empresas familiares. En Favier Dubois, E (Ed.), *La empresa familiar: encuadre general, marco legal e instrumentación* (pp. 23-35). Buenos Aires: Ad Hoc: Macchi

Martínez Nogueira, R. (1984). *Empresas familiares: Su significación social y su problemática organizacional*. Buenos Aires Myers, D. (1992). *Psicología*. Buenos Aires: Medica Panamericana

Neubauer, F. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.

Ramírez, M. A. (2005). Padres y desarrollo de los hijos: Prácticas de crianza. *Estudios Pedagógicos*, 31 (2), 167-177

Reyes, V. (2009). Las ventajas de un protocolo familiar. *Entrepreneur Mexico*, 17 (7), 64-66.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.

Rosenblatt, P. (1995). *La familia en la empresa: Comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresarias*. Buenos Aires: El Ateneo.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2 (2), 121-139.

Roveres, A. M. (2003). *Los Estilos Educativos*. (Material de Cátedra inédito). Universidad Católica Argentina. Buenos Aires

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice hall

Schilkrut, V., & Vinocur, P. (2006). *El desafío ético del psicólogo laboral*. Disponible 11. Mayo. 2011 en <http://www.compasslatam.com/publicaciones/La%20etica%20del%20psicologo%20laboral.doc>

Topa Cantisano, G., & Morales Domínguez, J. (2007). Identificación organizacional y ruptura del contrato psicológico: Sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7 (3), 365-379

Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar: Planificacion estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires: El Ateneo