

EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DEL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Nicolás Fernández Losa, *Universidad de La Rioja*

Eliane Bringmann de Souza, *Universidad de La Rioja*

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar, a través del análisis de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo, qué factores explican el éxito o la discontinuidad de empresas familiares. El estudio se caracteriza como una investigación descriptiva, de carácter explicativo, enfoque cualitativo y método de estudio de caso. La obtención de datos se ha hecho a través de entrevistas semiestructuradas y de la observación directa. La muestra de estudio la constituyen cuatro empresas familiares del comercio al por menor del sector textil de la ciudad de Toledo (Brasil), con un promedio de vida que varía entre 16 y 40 años. Los datos obtenidos fueron analizados y confrontados entre categorías de variables e indicadores. La investigación de las prácticas empresariales ha posibilitado la identificación de los estilos de liderazgo y de los aspectos de la cultura organizacional que conducen al éxito, estancamiento o desaparición de las empresas. La investigación ha servido, también, para la configuración de herramientas útiles para la gestión de empresas familiares.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar exitosa o no exitosa; Cultura organizacional; Liderazgo.

ABSTRACT

This paper aims at analyzing, through a survey of the organizational culture and the style of leadership, which factors explain the success or the discontinuity of the companies. The study was characterized as an explanatory and descriptive investigation, with qualitative focus and case study method. The data were collected through semi-structured interviews and direct observation. The study consisted of four family businesses of the clothing retail business, of Toledo (Brasil), with an average life between 16 and 40 years old. The data were analyzed and compared between categories of variables and indicators. The contact with the business practices made it possible to identify aspects of the leadership styles and the organizational culture that lead to success, stagnation or disappearance of family businesses. The research also contributed to the creation of tools of a management model in family businesses.

KEY WORDS: Unsuccessful or successful family business; Organizational culture; Leadership.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos del Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE) y del Departamento Intergremial de Estadística y Estudios Socioeconómicos (DIEESE) publicados en 2004, las empresas familiares son de fundamental importancia para la economía de un país. Se cita como ejemplo, que el peso económico de las compañías controladas por familias es de un 70% en España, el 75% en Inglaterra, el 80% en Alemania y, aproximadamente, 90% en Brasil.

Sin embargo, el promedio de vida de las empresas familiares es preocupante y las razones que explican la mortalidad estimulan la investigación. En los EE.UU, el promedio es de 24 años (Oliveira, 1999); en Brasil éstas apenas llegan a los 9 años. En términos de control, cerca del 75% están en la primera generación, pero, solamente un 20% pasan a manos de los hijos, en segunda generación, siendo apenas un 5% las que alcanzan la tercera generación (Lethbridge, 2005, p.25). Entre los indicadores apuntados como principales causantes de la quiebra están: factores administrativos, falta de capacitación del emprendedor y falta de profesionalización.

Por otro lado, ¿cómo explicar el éxito de organizaciones familiares como la empresa Mongeral¹, representante brasilera, con 172 años de actuación en el área de la Se Social, o de la Kongo Gumi, empresa japonesa que desde hace 1.411 años se dedica a la construcción de templos y escuelas? (http://www.terra.com.br/istoedinheiro/354/negocios/empresas_antigas.htm, de 11/06/2004). ¿Será la capacidad de administrar las complejas relaciones familiares? Si todas enfrentan un escenario empresarial mundial incierto y voluble, ¿por qué algunas prosperan y otras muchas desaparecen? ¿Qué factores influyen en la permanencia o la discontinuidad de esas organizaciones?

Según Senge (1990), lo que define el potencial de una empresa es lo que una organización es capaz de aprender de forma más rápida y mejor que sus competidores. Sin embargo, muchas no prosperan porque no logran cambiar su forma de pensar, y por ende, sus actitudes y prácticas. Para Stewart (1998, p.71), la capacidad de adaptación de las corporaciones determinará su éxito. A veces, las crisis llevan al grupo a rediseñar algunos valores o conjunto de prácticas, pero gran parte de las empresas no logra adaptarse, entrando en crisis o desapareciendo.

¹ Mongeral Seguros y Previsión: hoy con 172 años, es la empresa brasileña más antigua en el mercado de seguros de vida y previsión. <http://www.mongeral.com.br> – 25/08/2006.

Para Schein (1984, p. 22), son la cultura y el liderazgo los que posibilitan la comprensión de los fenómenos organizacionales y a partir de ahí, la adecuación a los crecientes procesos de cambio, constituyendo un factor de distinción de las organizaciones exitosas de sus contrarias, porque la cultura, es decir, las culturas son producto del aprendizaje por la experiencia de un grupo y ello impacta en la vida y en el estilo de las personas, a través de paradigmas compartidos de formas de pensar, creencias, sentimientos y valores.

Además, Schein (1984) asegura que la cultura y el liderazgo están interrelacionados, delegando al líder el rol de gestor de la cultura organizacional, destacando que se hace necesario el conocimiento profundo de las manifestaciones culturales para interpretar lo que ocurre e identificar cuáles pueden ser las prioridades de esas manifestaciones. En efecto, la relación de interdependencia entre cultura organizacional y liderazgo es vista como herramienta imprescindible de procesos de cambio o diagnóstico y solución de problemas que se dan en el universo organizacional, tornándose estratégicamente importante en el contexto del desarrollo de las empresas. Es el caso de las “empresas longevas” presentado por Arie de Geus (1997) que aborda la necesidad de invertir en el desarrollo de culturas organizacionales.

Basados en esta argumentación, se puede concluir que existe una creciente necesidad de investigaciones para analizar, a través del diagnóstico de la cultura y de los estilos de liderazgo, cuáles son los factores que explican la supervivencia o no de las empresas de naturaleza familiar, pudiendo de esta forma, elaborar mecanismos que contribuyan a la reducción de la quiebra y/o a la ampliación del promedio de vida de esas organizaciones en la sociedad, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de la misma. Es el reto que se nos plantea.

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS FUNDADORES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una cultura nace cuando se funda una organización. La evolución de cada una depende de las influencias que recibe, de los eventos y de la manera de resolver las situaciones cotidianas. Es un proceso que se relaciona, según Nardy (1999), con las características del fundador, con las personas que han influido en el fundador, con los elementos de la cultura de los primeros colaboradores, con los sistemas culturales de origen, con los elementos de los sistemas culturales predominantes del ambiente en la época de la fundación, con el proceso civilizador, su evolución y la relación con el mercado, competencia y otros.

Para Chiavenato (1999, p.138), “la cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.” Según este mismo autor, la manera de negociar, la forma de tratar a los empleados y clientes, el grado de autonomía, libertad y lealtad expresada por los empleados y directivos en relación a la empresa, caracteriza la esencia de la cultura. Ese modo de vida nace con los fundadores, principalmente en las nuevas organizaciones, porque ostentan el control, haciendo que la cultura sea más o menos reflejo de sus creencias y valores.

Según Schein (2001), las certezas de los liderazgos generan la cultura. Ésta, a su vez, es aprobada por los miembros de la organización conforme son concretadas. Siempre que hay éxito, las certezas son confirmadas y reforzadas. De la misma manera, cuando las ideas iniciales de los líderes no logran éxito, éstas son abandonadas o reemplazadas por otras estrategias que resuelvan los problemas, reduciendo, de esta forma, la ansiedad del grupo, visto que cambios y nuevos aprendizajes desestabilizan el grupo, tornándolo ansioso y resistente. Schein (2001, p. 123 y 124) asegura que: “[...] la ansiedad del aprendizaje es la combinación de varios miedos específicos, que pueden tornarse activos en cualquier momento, tanto si tiene que “desaprender” alguna cosa como aprender algo nuevo”. Los principales miedos, según el autor, son: “miedo a la incompetencia”; miedo a ser castigado por la incompetencia”; “miedo a perder la identidad personal” y “miedo a dejar de ser miembro del grupo”.

Según Schein (2001, p.27), el papel del líder es distinto en cada etapa evolutiva de una organización. Cuando la empresa es joven y está empezando a crecer, busca “estabilizar y propagar la cultura que cree ser la base del éxito”. Si la organización continúa prosperando y los fundadores permanecen, la cultura tiene una evolución más lenta, profundizando lo que marchó bien a través de los años. Ello consolida algunas “certezas básicas de la cultura como primer mecanismo de integración y control” (Schein, 2001, p.112). La transición intergeneracional está marcada por muchas cuestiones culturales, considerándose que “los problemas de sucesión tornan públicas las certezas de la organización. Es probable que los miembros del grupo confundan los elementos de la cultura con los elementos de la personalidad del fundador, y los subgrupos acaben formándose para apoyar o refutar lo que defiende el emprendedor” (Schein, 2001, p.112).

En una organización consolidada, generalmente, según Schein (2001), ocurre una ampliación de productos, servicios, mercados, etc., con tendencia a desarrollar subculturas propias. En ese momento surgen nuevas cuestiones para el líder, como: preservación de los elementos de la cultura

que marcharon bien; integración o concatenación de las subculturas existentes; y cambios de los elementos de la cultura que ya no corresponden a las necesidades. Aquí el cambio cultural requiere planificación y gerencia de forma más sistemática, involucrando liderazgos y equipos.

La transformación de la cultura de una organización engloba diversas variables, entre éstas, los cambios internos y externos a la institución, las actitudes del liderazgo, el choque entre subcultura y el proceso de comunicación. Considerándose que la “cultura organizacional es administrada con grandes dificultades” (Pettigrew, 1996, p.145) y que esa gestión conlleva planificación, organización, control y evaluación (Pettigrew, 1996, p.145) es función básica de un líder comprender la cultura de la organización y saber gestionarla. Como también, conocer su estilo de liderazgo y observar la adecuación a las necesidades organizacionales.

METODOLOGÍA

Los temas de liderazgo y cultura organizacional están interrelacionados y requieren una metodología capaz de abordarlos en profundidad. Varios autores dan énfasis a la necesidad de la utilización de métodos cualitativos para investigar esos temas. Entre otros se pueden citar a Chanlat (1993), Sackman (1991), Handy (1991), Spink (1997), Fleury (1989), Andrade (1997), Schein (1986, 1991, 2002) y Senge (1990, 2000).

Las características básicas de la investigación cualitativa son resumidas por Andrade (1995), apuntando algunos aspectos que considera esenciales: es descriptiva; el ambiente y las personas no son reducidos a variables y son observados como un todo; el ambiente natural es la fuente directa de los contenidos y el investigador es el instrumento fundamental; la preocupación del investigador está en el significado que las personas dan a las cosas y a la propia vida y, porque a principio no parten de hipótesis, utilizan el enfoque inductivo en el análisis de las informaciones. El autor afirma que cuando el estudio es de carácter descriptivo y lo que se busca es el entendimiento del fenómeno en su totalidad, en su complejidad, es probable que un análisis cualitativo sea el más apropiado.

Entre los tipos de investigación cualitativa característicos, quizás el estudio de caso sea uno de los más relevantes. Gil (1994) y Chizotti (1998) afirman que el estudio de caso no se ajusta a la propuesta cuantitativa por el hecho de trabajar con datos que no permiten tratamiento estadístico, motivo por el que fue criticado y, por mucho tiempo, considerado “poco científico” dentro del paradigma dominante en las ciencias. De acuerdo con estos autores y por considerar que una metodología cualitativa es capaz de manejar mejor la relación dinámica de interdependencia entre

cultura organizacional y liderazgo, este estudio se puede caracterizar como una investigación descriptiva, de carácter explicativo, enfoque cualitativo y por el método de estudio de caso.

Para el estudio de caso se han elegido cuatro empresas familiares, seleccionadas conforme su ubicación geográfica, periodo de funcionamiento (de 16 a 40 años) y posición de mercado (comercio al por menor de vestimenta) como objeto de análisis. Dos empresas son consideradas exitosas y dos no exitosas. De éstas, una finalizó sus actividades (a los 33 años) en 2003, y otra (con 40 años) está corriendo riesgo de desaparición. La muestra estudiada está compuesta por los fundadores, cónyuges, hijos (mayores de 16 años) y un 10% de los empleados, de cada sector, que estuvieron dispuestos a participar en la investigación de las empresas familiares en funcionamiento. Respecto a las empresas que dejaron de existir, la observación fue realizada con fundadores, cónyuges, hijos, ex empleados y ex clientes (que aceptaron participar en las entrevistas). Se pretendió, con ello, obtener informaciones de un conjunto variado de participantes, puesto que las diversas categorías de personas posibilitan una visión más amplia y polivalente de los eventos o problemas ocurridos en la trayectoria de las empresas.

El método de obtención de datos ha sido el de la observación directa de los investigadores y una serie de entrevistas semi-estructuradas. La distribución de ítems en la encuesta quedó así organizada: características personales, organizacionales y otras (21); ambiente de gestión (21) y características operacionales (15), teniendo de 3 a 4 ítems para cada categoría de la cultura organizacional y del liderazgo. Los datos de las características personales fueron organizados en siete categorías y veintitrés subcategorías, para analizar los estilos de liderazgo. Los datos de las características organizacionales y otras fueron organizados en siete categorías y veintiséis subcategorías para analizar la cultura organizacional. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas, organizadas, analizadas y confrontadas entre categorías de variables e indicadores, conforme se presenta en el cuadro 1:

Cuadro 1: categorías empíricas para el estudio de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo

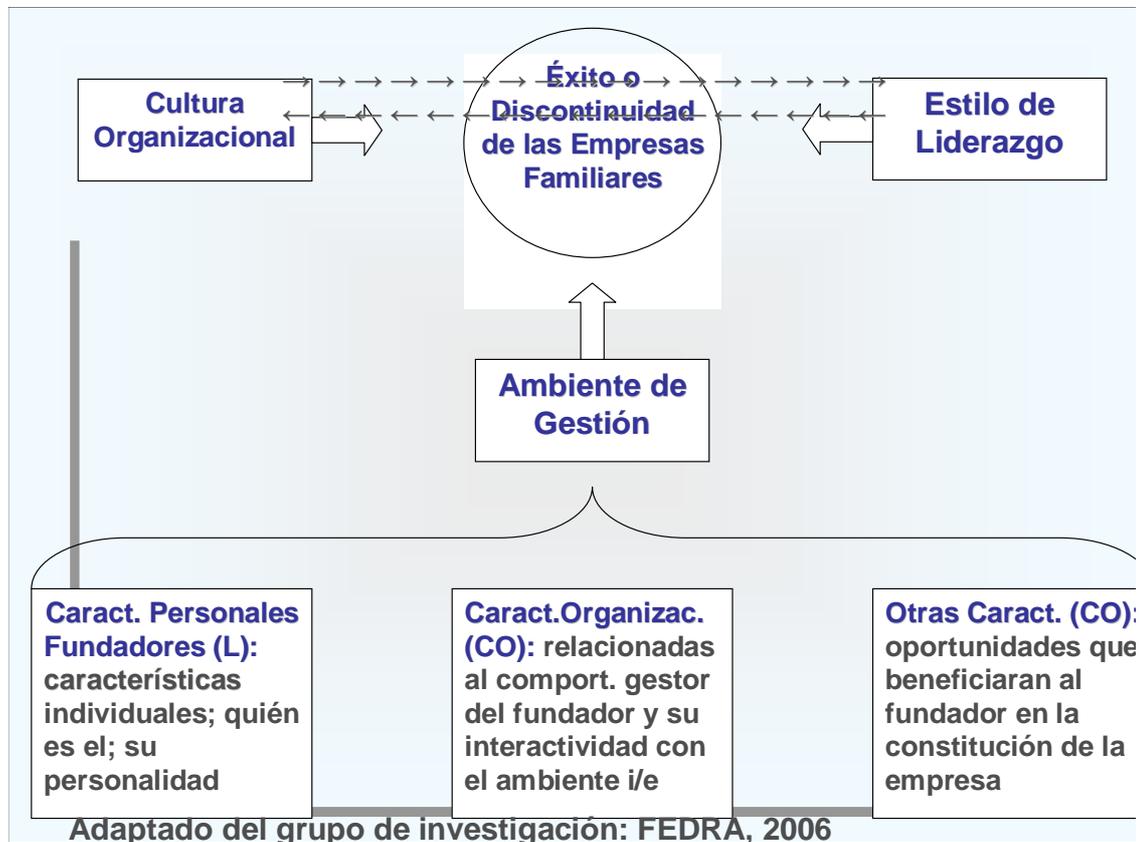
	CULTURA ORGANIZACIONAL
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Toma de decisiones	Centralizador Descentralizador
Visión empresarial	Visión de futuro Enfoque en el negocio Propósito para crear resultados deseables
Control	Sondeo de metas y resultados Objetivos, estrategias y acciones Utilización y perfeccionamiento de tecnologías
Políticas de recursos humanos	Selección y contratación Integración Evaluación del desempeño Entrenamiento y desarrollo Despido
Procesos de comunicación	Capacidad para comunicar ideas, visiones y en delegar responsabilidades Respeto a las diferencias Apertura
Motivación interna	Energía interior, dedicación, entusiasmo Ambiciones, determinación Capacidad para inspirar
Otras características	Incentivos para la creación del negocio Independencia económica del emprendedor

	Experiencia en el negocio antes de la creación de la propia empresa
ESTILOS DE LIDERAZGO	
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Auto reconocimiento y auto confianza	Auto-disciplina, autonomía y seguridad Reflexión, conciencia crítica y auto evaluación Claridad en los objetivos personales y propósitos de vida
Convicciones	Creencias Valores
Capacidad analítica y actitud proactiva	Visión de contexto Análisis de datos Actitud proactiva
Coherencia	Práctica de acuerdo con la teoría Integridad Honestidad
Habilidades de relación	Familia involucrada en el negocio Cuestiones de sucesión Relación con los colaboradores (parientes o no) Relación con clientes y proveedores
Capacidad de aprendizaje y adaptación	Búsqueda por alternativas de aprendizaje Aprendizaje por la experiencia
Interactividad con el ambiente tecnológico	Habilidades técnicas y utilización de tecnologías de la información

Elaboración propia

No obstante, esta investigación no ha pretendido indagar los diferentes grados de importancia de dichas categorías, sino educirlas, basándose en las respuestas de los entrevistados y en la

observación directa. Para el análisis de los datos se ha seguido un esquema estructurado a partir del modelo de FEDRA (2006)².



El estudio fue desarrollado en el periodo de abril de 2005 a junio de 2006, buscando realizar un análisis en profundidad sobre los factores relativos al liderazgo y la cultura organizacional que marcarán la evolución o la desaparición de las empresas familiares estudiadas.

RESULTADOS

La metodología utilizada posibilitado obtener referencias específicas sobre las características individuales (perfil) de los fundadores, organizacionales, operacionales y otras consideradas situacionales, e incluso sobre el ambiente de la gestión, permitiendo un análisis de las relaciones de

² FEDRA: *Family Enterprise Development, Research and Applications* – constituido por un grupo de profesores que se dedican al análisis de los problemas de la empresa familiar desde una perspectiva multidisciplinar e integradora (www.unirioja.es).

interdependencia entre cultura organizacional y liderazgo, como también, su influencia en los resultados de las empresas familiares estudiadas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para el análisis del comportamiento de los fundadores, las características fueron clasificadas en tres grupos:

- Características individuales/personales: - lo que el fundador es en cuanto individuo/perfil – su creencias, valores, autoestima, forma de analizar los datos contextuales; actitud; coherencia; capacidad de aprendizaje; uso de tecnologías y habilidades de relación.
- Características organizacionales: - lo que el fundador hace – su comportamiento; estrategias de comunicación; relación con empleados, clientes, proveedores; visión empresarial; políticas de recursos humanos; sistemas de control y motivación.
- Otras características: oportunidades que beneficiarán al fundador, contribuyendo a la constitución de la empresa (situacionales): incentivos, independencia económica y experiencia anterior en el ramo de la empresa.

A continuación, se agrupan los resultados, clasificados en dos grupos: las posibles causas de desaparición de las empresas familiares y también las posibles causas de éxito de las empresas familiares:.

Posibles causas de desaparición de las empresas familiares:

- **Ausencia de enfoque en el cliente**: se observó que, en algunos casos, los cambios en los sistemas de la organización no favorecen la atención al cliente, es decir, el cliente no es visto como prioridad, sino las ventas. Y por ende, no se percatan de las necesidades y expectativas de los clientes y, a menudo, la organización se dobliga a los intereses o imposiciones de los proveedores, disminuyendo sensiblemente la facturación.
- **Ausencia de sistemas de control**: la organización de sistemas internos de control es vista como innecesario o difícil de ser implantado en algunas empresas estudiadas. Actitudes como éstas conducen a la degradación organizacional, puesto que la falta de controles favorece un ambiente propenso para desvíos y fraudes difíciles de ser comprobados.
- **Rutinas organizacionales mal estructuradas**: en algunas empresas estudiadas la informalidad ha sido el denominador común.

- **Negociaciones mal articuladas:** en las negociaciones es frecuente encontrar fundadores que pierden de vista las estrategias prioritarias de su negocio, y toman decisiones de acuerdo con las indicaciones y determinaciones proporcionadas por los proveedores como innegociables.
- **Falta de compromiso con el negocio:** el fundador se involucra en otras tareas, otros negocios o compromisos sociales que le alejan de su función como dirigente de una organización. Este ha sido un factor clave observado en el cierre de las organizaciones estudiadas, en las que los fundadores se dedicaban a otras actividades como agricultura, construcción, arrendamiento de inmuebles, etc. En ambos casos hubo largos periodos sin inversiones en las empresas estudiadas.
- **Incapacidad de motivación intrínseca:** se refiere al estado de motivación interna que consigue que los demás se adhieran a lo que se propone. En las empresas estudiadas se advirtió que los colaboradores percibían falta de entusiasmo y confianza en el futuro por parte de los fundadores y, en consecuencia, tampoco ellos se sentían motivados a buscar alternativas de solución ante las dificultades que se iban presentando.
- **Comunicación ineficaz:** referida a la incapacidad de proporcionar informaciones y difundir el conocimiento de forma clara y objetiva, dificultando la obtención de apoyo y la cooperación necesaria, ya que el líder no argumenta suficientemente las propuestas de acción. En las empresas fracasadas hubo relatos señalando que los colaboradores no sabían qué hacer para ayudar o no entendían claramente las razones de las actitudes de los fundadores.
- **Falta de visión empresarial:** se refiere a la falta de visualización de las oportunidades de futuro interesantes para la organización o perspectivas que no señalan una dirección de éxito para la empresa.
- **Exceso de centralización:** se advirtió que esa característica contuvo el desempeño de la empresa, tanto en las situaciones de adaptación a los cambios, por no haber apertura a las opiniones de colaboradores, clientes y proveedores, como con la diversificación de productos y/o expansión geográfica, cuando era necesaria la descentralización para mejor control de las actividades. Ese factor indica un estilo autocrático e individualista, a través del cual el fundador se relaciona con sus colaboradores tratándolos como simples ejecutores de tareas. En las empresas estudiadas se observó que ello contribuyó a la omisión de informaciones

valiosas, mal entendimiento e incluso desvíos o hurtos que dañaron los resultados de la empresa.

Posibles causas de éxito de las empresas familiares:

- **Sistemas de control:** referidos a la capacidad de identificar la necesidad de acompañar la dinámica organizacional, sistematizando mecanismos de averiguación de las actividades desempeñadas interna o externamente, que puedan comprometer su resultado. Se ha observado que las organizaciones exitosas presentan esta característica a través de la implantación de sistemas informatizados de control que contribuyen a la expansión del negocio.
- **Visión empresarial:** para este análisis se ha considerado visión empresarial del fundador la conciencia de la misión, de los objetivos y de los valores de la organización. Se observó que los empresarios de las empresas estudiadas, que continúan en actividad exitosa, tienen claridad hacia la visión de su negocio, planteamientos estratégicos, planes a medio y largo, así como objetivos definidos respecto a lo que pretenden alcanzar.
- **Visión de contexto:** corresponde a la visión de la empresa como un sistema abierto, capaz de interactuar con el ambiente externo. Las empresas estudiadas y consideradas exitosas evidenciaron tener visión de contexto, por la capacidad de innovar para mantenerse en actividad, así como aprovechar las oportunidades de negocio.
- **Saber aprovechar oportunidades:** esa característica se relaciona con las oportunidades que surgen en el mercado y la capacidad del fundador en tornarlas en algo lucrativo. Los empresarios exitosos entrevistados se mostraron proactivos frente a las oportunidades que surgieron para sus empresas.
- **Contacto directo con el cliente:** es decir, la interactividad con el cliente en las tiendas, a través de la circulación en el ambiente. Algunos entrevistados adoptaron esa actitud de forma continua, otros de vez en cuando. Aquellos que están en contacto frecuente con el cliente, logran tener una clara percepción del consumidor evaluando personalmente la satisfacción del cliente, llevando en cuenta que éste es el principal objetivo organizacional.
- **Interactividad con las tecnologías:** o sea, la capacidad de lidiar con las tecnologías de forma que traigan beneficios para la empresa. Se observó que las organizaciones exitosas

estudiadas disponían de sistemas informatizados, conectados con las filiales, favoreciendo el control.

- **Nivel de información interna:** se relaciona con la diversificación de productos, reestructuración del ambiente y de prácticas de gestión, con la intención de acompañar los cambios del mercado. Los empresarios de las organizaciones estudiadas que están siendo exitosos en sus actividades, se muestran creativos, o posibilitan que los colaboradores utilicen su talento para innovar, facilitando la conducción del negocio.
- **Compromiso con el negocio:** la opción de comprometerse de manera intensa con la actividad principal del negocio, sin participar de actividades que desvinculen de ese objetivo, o quizás, saber equilibrar otros compromisos, sin perder el control. Se observó que uno de los entrevistados ejerció un cargo en la Asociación Comercial, comprometiéndose con varios proyectos sociales y, finalmente, la situación de la empresa se vio en serios apuros de supervivencia.
- **Habilidades en relacionarse:** corresponde a la capacidad del líder de establecer buena relación con las personas para garantizar el desarrollo de la actividad. Se observó que esa característica ayuda a la eficacia de la empresa, en términos de compromiso con los objetivos organizacionales, contribuyendo a la implantación de estrategias de mejora y adaptación a las nuevas necesidades y exigencias del mercado.

Estas variables pueden ser asociadas a valores y creencias que parecieron arraigadas al estilo de liderazgo de los fundadores estudiados y en la cultura organizacional de las respectivas empresas. En efecto, tanto en las empresas exitosas como en las fracasadas se verificó que el estilo de liderazgo de los fundadores influye en la formación de la cultura organizacional de la empresa. Y diversos aspectos culturales del estilo de liderazgo de los fundadores fueron asimilados y continúan siendo compartidos por los colaboradores, como forma adecuada de actuar, como por ejemplo: calidad en la atención al cliente; calidad del producto; necesidad de encuentros de conmemoración y confraternización; ayuda mutua, principalmente en casos de problemas personales; rituales para fortalecimiento de la relación entre clientes y colaboradores, centralización o descentralización del proceso decisorio; importancia de un buen clima relacional entre colaboradores, clientes y proveedores.

Los resultados de la investigación muestran que el estilo de liderazgo influye en el comportamiento y paradigmas culturales de la organización. Las primeras características de la cultura fueron implementadas por los fundadores, transmitidas a los primeros miembros y a los que se han ido incorporando a la organización. Actualmente, los fundadores, con la ayuda de los colaboradores, impulsan el desarrollo y el crecimiento de la empresa, en el caso de las exitosas. En las fracasadas, los fundadores están sin rumbo, responsabilizando a los factores externos de las circunstancias por que pasan, y los colaboradores reproducen sus actitudes derrotistas y propias del locus de control externo.

DISCUSIÓN

Se puede afirmar que se han alcanzado los objetivos del presente estudio y que el método utilizado ha sido el adecuado. Los datos obtenidos demuestran la influencia de la relación de interdependencia entre el estilo de liderazgo de los fundadores y la cultura organizacional, identificándose los factores que influyen de manera decisiva en los resultados de las empresas familiares exitosas y no exitosas.

En las empresas familiares exitosas se ha identificado: a) una cultura organizacional adaptable y de fundadores con un estilo de liderazgo proactivo; b) que los cambios constantes estimulan el liderazgo a estar abierto para recibir influencias o influenciar para crear mejorías en la empresa; c) que los estilos de liderazgo sean compatibles con las necesidades y contextos de la situación; d) la capacidad de los liderazgos empresariales de involucrar a los colaboradores en los procesos de cambio, logrando el compromiso de ellos; e) la implantación del proceso de expansión es de manera planificada y sistematizada, con acompañamiento y evaluación de los avances y resultados de cada meta lograda.

Por otro lado, en las empresas familiares no exitosas, las características identificadas son básicamente las contrarias de las exitosas: a) la cultura organizacional es conservadora y el estilo de liderazgo de los fundadores es predominantemente autocrático; b) los cambios constantes estimulan al liderazgo a adoptar las estrategias exitosas del pasado; c) los estilos de liderazgo no han sido compatibles con las necesidades y contextos vividos; d) los liderazgos tienen dificultad de involucrar a los colaboradores en las decisiones para buscar mejorías y; e) las iniciativas de expansión no han sido protocolizadas y evaluadas, conduciendo al cierre de las filiales y, en uno de los casos, de la propia matriz.

La comprensión de la influencia de los estilos de liderazgo y de la cultura organizacional de una empresa es muy importante para la continuidad de su existencia, porque impacta en el desempeño organizacional y pueden contribuir a que se perciba la realidad tal cual es, se establezcan nuevas directrices estratégicas y cambios organizacionales o barreras de resistencias a los cambios. A partir de eso, se puede, también, verificar si el contexto exige liderazgos más flexibles y adaptables a los cambios, liderazgos autocráticos y conservadores u otros estilos.

En cuanto al desempeño organizacional, en las empresas clasificadas como no exitosas, los fundadores no poseían una política de control y de recursos humanos adecuada. Eso favorecía una cultura de negligencia y hurtos dentro de la empresa. En las empresas exitosas, los fundadores están dedicando atención especial tanto a los sistemas de control como a los recursos humanos. Las inversiones en el negocio son programadas de acuerdo con las posibilidades actuales de la organización. Los colaboradores son estimulados a participar de la construcción de algunas estrategias, posibilitando ventajas competitivas frente a empresas con una cultura organizacional conservadora. La cultura está volcada en estrategias que aseguren el buen desempeño de la organización.

CONCLUSIÓN

Para que una empresa pueda mantenerse o tornarse exitosa es oportuno esclarecer que no existe un estilo de liderazgo o una cultura organizacional mejor o peor. De manera que, tanto un estilo conservador como un estilo transformacional pueden conducir una organización al éxito o al fracaso. Pero, ¿cómo se explica esta aparente contradicción? La cuestión se explica, entre otros, por el factor tiempo.

En los primeros años de una empresa, un estilo de liderazgo más conservador es importante para ayudar a establecer una cultura organizacional y crear cierta estabilidad, pues, no puede vivir constantemente en la incertidumbre. Todavía, en el medio plazo, es fundamental que la empresa sea capaz de adaptarse a las necesidades de cambios, porque si preservan las mismas ideas, valores y costumbres, crea tensiones en los miembros de la organización, igualmente como cuando se vive en la incertidumbre, y logran conducir a la discontinuidad.

El estilo de liderazgo y la cultura adecuada dependen de las circunstancias que involucran a las organizaciones y de su tiempo de actuación en el negocio. Cuando la empresa ya tiene una cultura establecida y es capaz de trabajar en situaciones de incertidumbre, entonces sí que un estilo

de liderazgo transformacional es recomendable para conseguir mantener la estabilidad que se hace necesaria y al mismo tiempo adaptarse a las nuevas exigencias.

Según Schein (1992, p.11), las “culturas organizacionales son creadas, en parte, por los líderes y una de las más decisivas funciones en el liderazgo es la creación, la gestión y algunas veces incluso la destrucción de una determinada cultura”. La cultura se puede modificar, se pueden “proponer nuevos valores, introducir nuevas ideas y nuevas maneras de proceder. A lo largo del tiempo, esas acciones establecerán el campo para el nuevo comportamiento” (Senge, 2000, p. 394).

Confiamos en que estas breves reflexiones puedan servir de referencia para otras investigaciones y para el desarrollo de una mentalidad empresarial que tenga en cuenta las influencias del liderazgo y de la cultura organizacional en los resultados de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

Andrade, J. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, vol. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

Barreira, B. Lições das empresas mais antigas do mundo. Junho 2004. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/354/negocios/empresas_antigas.htm, Acesso em 25 de junho. 2005.

Chanlat, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Chanlat, j.f. (Org.) O individuo e a organização: dimensões esquecidas. Tradução de M. Rodrigues et.al. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v.1.

Chiavenato, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chizotti, A. Pesquisas em ciências humanas e sociais. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

Fleury, M. T. L., Fischer, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas S.A. 1996.

Geus, Arie D. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Gil, A. C. Métodos e técnicas em pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Handy, Ch. Deuses da gestão. 3. ed., Ed. CETOP. 1991.

Lethbridge, T. O desafio de trabalhar com o pai. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, ano 39, n.5, Ed.838, p.22-35, 16 de março de 2005.

Nardy, C. O. desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Gente, 1999.

Oliveira, D. R. Manual de Consultoria Empresarial. 2 ed. Revista e ampliada. São Paulo. Atlas S.A. 1999.

Sackman, S.A. Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 27 (3), p. 295-317, Sep. 1991.

Schein, E. H. Organizational culture and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. A dança das mudanças: os desafios para manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. (Org.) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 2001.

_____. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Senge, Peter. A quinta Disciplina: arte, teoria, e prática da organização da aprendizagem. Tradução de Regina Amarante. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

Spink, P.K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social*, v.8, n.1, p.174-192, jan.jun., 1996.

Stewart, T. Capital intelectual. Editora: Bantam, Nova York, 1998.