



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# SOMOS UN CLAN, ¿Y QUÉ?

Muchas organizaciones se atormentan preguntándose una y otra vez si es lógico que todos los que dirigen allí sean tan parecidos entre ellos

POR PABLO BARTOL  
Profesor del IEEM

Se cuestionan si no están cayendo en una endogamia que no los dejará en el futuro ganar en diversidad en la mirada de los negocios. Es decir, si a todos nos formateó el “nono”, tal vez tengamos todos la misma perspectiva y un solo movimiento reflejo.

No es esta una duda que se plantee solo en las empresas familiares donde muchos son incluso físicamente parecidos entre sí. Es gracioso entrar en algunas empresas familiares y en un pantallazo tener la impresión de que son todos altos, o de nariz pronunciada o de voz cascada. También pasa en organizaciones profesionales donde no hay parecidos físicos pero el parecido intelectual es muy acentuado. Todos razonan parecido y hacen los mismos chistes y se enojan con los mismos gestos. También muy cómico.

En el caso de las empresas familiares está claro que el parecido entre los que trabajan está en el deseo de hacer del negocio una parte del proyecto de familia. Disfrutar de estar juntos no solo en la casa sino también en las horas de trabajo. Y si eso trae algo de endogamia intelectual donde se empobrece la riqueza de perspectivas ante los problemas, será decisión de la familia ver si el negocio soporta esa estrechez de miras.

Así descubrimos que hay muchos negocios donde lo importante no está en la variedad de aportes de sus directivos sino en otros atributos como la confianza, la consistencia en las políticas o la sintonía personal entre sus directivos. En esos y otros tantos casos la empresa familiar tiene una gran ventaja cuando los lazos de parentesco son vehículos de identidad. “No importa con cuál de ellos hables, sabés que te van a atender siempre bien”. Y te van a decir siempre la verdad, y van a estudiar en serio tu propuesta, y van a responder con plata si es necesario... porque el abuelo siempre lo hizo así.

Pero resultan más difíciles de explicar las razones de que haya organizaciones donde son todos parecidos entre sí y no por un motivo de parentesco o afinidad personal sino porque se encuentran valor en que todos compartan



Resultan más difíciles de explicar las razones de que haya organizaciones donde son todos parecidos entre sí y no por un motivo de parentesco o afinidad personal.

un mismo enfoque o tal vez unos valores que resultan claves a la hora de dirigir.

## El temido clan de profesionales

El negocio de la salud es un caso paradigmático. Los que dirigen son todos médicos, pero también lo son los socios de las empresas. Difícil es encontrar un médico que quiera asociarse con uno que no sea de su palo. Y seguramente no tengan la formación más completa para abarcar todas las funciones de una empresa, pero prefieren hablar con alguien con quien entenderse inmediatamente que tener que explicarle a un contador el por qué de la importancia de determinada inversión.

Es obvio que esas organizaciones tendrán dificultades al encarar sus directivos algunas funciones de la empresa para las que no están preparados. La crisis financiera en que están sumidas la inmensa mayoría de los prestadores de salud es un indicio de que los números no se les dan muy bien a los profesionales de la salud. Y

si vamos al tema comercial, también hacen agua. Y podríamos seguir con tantas áreas donde la improvisación hace gala...

## Y por casa, ¿cómo andamos?

Mismo razonamiento podría aplicarse a las escuelas de negocio. ¿Tienen que ser dirigidas por un profesor o por un gerente experimentado? Es larga la discusión sobre la oportunidad de que un académico dirija a otros colegas. Y hay ejemplos buenos de los dos lados. Tanto académicos que han tenido un gran desempeño, como ejecutivos de empresa que son contratados para dirigir una escuela de negocios. Con buenos y malos resultados en cualquiera de sus combinaciones.

La esencia estaría en lo que Ouchi menciona como la justificación para que haya organizaciones empresariales que tengan una dirección tipo clan. Hay trabajos difíciles de estandarizar, muy únicos y a su vez muy integrados con otros para agregar valor y que además de todo son muy di-

fíciles de evaluar en su resultado. Ese tipo de trabajos requieren de una organización muy basada en valores comunes determinantes para todos. Y requiere también que el que manda entienda muy bien hasta dónde se puede exigir y hasta dónde no.

Para esto la confianza entre los miembros del equipo de trabajo con el jefe es fundamental. Confianza en su juicio para evaluar un desempeño poco medible y basado en la creatividad, en el que es fundamental la motivación de la persona. Son empresas donde el negocio está en la confianza mutua, en que los integrantes del equipo jueguen de memoria, donde no hay procesos para seguir sino una capacidad de respuesta de todos por igual.

En el mundo académico y de la investigación, las relaciones jerárquicas son de por sí ineficientes. Tanto es así y tanta libertad tiene la gente que se dedica a esto que en sistemas universitarios muy consolidados están institucionalizadas dos prácticas que serían inviables en una estructura de tipo burocrático: el año sabático y el “tenure” o contrato vitalicio. Un contrato que habla más de tenencia que de funciones. Es el nombrado originalmente en el mundo académico como el miembro numerario.

Sería un desafío para una empresa de procesos rutinarios que una organización de tipo clan fuera a prosperar. ¿Año sabático en el que uno tiene un año entero libre para investigar por su cuenta? Difícil para una empresa tipo industrial o comercial basada en la eficiencia de los procesos.

En cambio, en el mundo de la investigación y la creación de conocimiento, este tipo de organización es fundamental. Se necesita mucha libertad de acción para desarrollar nuevo conocimiento. Por eso, se tiran de los pelos los que dirigen una agencia de publicidad y ven al creativo mirar por la ventana durante horas sin que parezca estar produciendo algo nuevo. Y por eso terminan los propios creativos dirigiendo agencias aunque no sean buenos para eso. Es que ningún otro aguanta dirigiéndolos. ●

Ouchi, William G. 1980. “Markets, Bureaucracies, and Clans”. *Administrative Science Quarterly* 25:129-41.