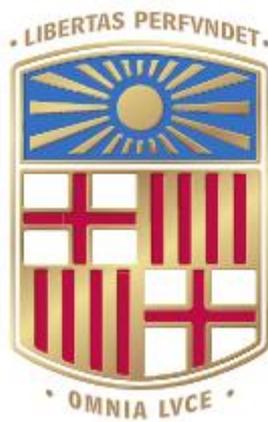


LAS ORGANIZACIONES “TIPO CLAN” EN CATALUÑA

Viabilidad de establecer el modelo organizativo basado en lazos de confianza en organizaciones legales en Cataluña



Alumna: Andrea Cantarero Pérez
Grado en Sociología
Facultad de Economía y Empresa
Curso 2023-2024
Trabajo de Final de Grado
Profesor: José Luís Condom Bosch

Índice

1. Introducción.....	3
1.1. Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis.....	6
1.2. Investigación etnográfica e hipótesis.....	6
1.3. Metodología.....	7
1.4. Las entrevistas en profundidad.....	8
1.5. La revisión bibliográfica.....	10
2. La organización “tipo clan”.....	11
2.1. Definiciones.....	11
2.2. Características principales.....	12
2.3. Propuestas gerenciales concretas de cultura organizativa “tipo clan”.....	13
2.4. Los <i>Chaebols</i> coreanos.....	16
2.5. Los <i>Zaibatus</i> y <i>Keiretsus</i> japoneses.....	17
3. Estructura “tipo clan” aplicada a la organización. Las organizaciones “tipo clan” en Cataluña.....	19
3.1. Las Dinámicas familiares que se establecen en una cultura organizativa “tipo clan”.....	20
4. Las empresas “tipo clan” de orígenes diversos en Cataluña.....	25
4.1. Procedencia.....	26
4.2. Aspectos culturales aplicados al análisis organizativo.....	27
5. El modelo “tipo clan” en las Startups catalanas.....	29
6. Conclusiones.....	35
7. Bibliografía.....	40
8. Anexos.....	42

La siguiente imagen es el mapa de culturas mundiales de Inglehart-Welzel, el cual representa las 8 culturas existentes en el mundo, y dentro están los países con similitud cultural. Esta herramienta es útil para situar la tendencia cultural del país y para tener una premisa de valores que imperarán, aunque luego será conveniente considerar otras variables como el impacto de la globalización, la agencia, etc. Además, es útil porque muestra de forma medible el grado de proximidad, semejanza o lejanía de culturas.

Las variables que se tienen en cuenta son las siguientes. En el eje X están aquellas regiones donde está más presente la supervivencia o la autoexpresión de valores. Esto muestra el grado de avance de una sociedad a nivel tecnológico, a nivel de estabilidad social y económica. En el eje Y está el grado de valores, que va desde los más tradicionales hasta los más seculares. En conjunto, se muestra una imagen donde están reflejadas las culturas según valores y situación socioeconómica.

Retomando la cuestión organizativa, un modelo organizativo que nace en el seno de una cultura social protestante europea (habitado mayoritariamente por países escandinavos), es probable que sea poco viable, o complejo, instaurarla en un país con cultura social Africana-Islámica, pues la distancia cultural basada tanto en expresión de valores como situación socioeconómica de la que se parte es totalmente opuesta, sin embargo en países de cultura anglosajona o católica, será más sencillo porque son más afines (pese a tener diferencias).

Tradicionalmente, el nacimiento de las organizaciones “tipo clan” ha surgido bajo dinámicas ilegales, específicamente, en el contexto del narcotráfico y mafias. Estas situaciones mencionadas no pueden estudiarse en profundidad por la condición de ilegalidad, pero si se enfoca en ciertas organizaciones legales (como puede ser la creación de un negocio u organización sin ánimo de lucro), se aprecian varias similitudes en las dinámicas de gestión y relaciones sociales.

Según Paule Veyne, las primeras mafias surgen durante el periodo del Imperio Romano, no obstante, la evolución de la región continuó teniendo matices de este estilo incrustados en la sociedad. Un ejemplo es el periodo de la unificación de Italia durante el siglo XIX (1848-1871), donde las dinámicas sociales de extorsión y control continuaban y se instauraban familias que constataban clanes, los cuales controlaban determinados negocios (como el tráfico de obras de arte). En este sentido, se puede afirmar que los primeros indicios de organizaciones “tipo clan” se posicionan dentro de los negocios ilegales y en la zona de Italia. En estas mafias, se aprecia rasgos característicos los cuales anteriormente se han mencionado, como la importancia de la confianza entre miembros o el cuidado de los lazos, sobre todo de consanguinidad o político (por ejemplo, la relevancia de incorporar un yerno a la familia).

Concretamente, se puede afirmar que, en el caso de las organizaciones ilegales, a causa de las actividades de riesgo y la naturaleza en sí, las características y dinámicas que se establecen son las mismas que en una organización legal (por ejemplo, el sentimiento de pertenencia o sensación de abandono ante un movimiento individualista) pero las reacciones son más extremas. Mientras que, en un negocio rural, el abandono del negocio supone una disputa familiar, en una organización narcotraficante supone el asesinato del abandonante.

Con una metodología cualitativa de entrevistas y observación, este estudio va a analizar la función que tiene las organizaciones que se clasifican como “clan”, donde la base del funcionamiento son los lazos de confianza. Aun siendo un modelo organizativo habitual en organizaciones ilegales, también aparece en organizaciones legales, como puede ser el pequeño comercio, ya que se basa en los principios organizativos de confianza entre los miembros, el respeto al patriarca (o líder) y la transmisión del legado de la familia y la comunidad. En su aplicación a otros ámbitos de la economía surgen diversos problemas, que pueden generar una evolución negativa de esa organización. Además, se plantea si los nuevos negocios conocidos como startups se pueden organizar de forma exitosa con este modelo. A priori se presenta como

un negocio con finalidades y dinámicas similares a los negocios convencionales, pero el modelo de Empresa Emergente presenta una serie de características que lo convierten en peculiar.

Primero de todo, el método de financiación que se utiliza en una Startup es mediante capital ajeno. Este capital inicial puede ser de un particular o perteneciente a un fondo de inversión especializado en este sector, siendo los últimos los casos mayoritarios.

Otra característica es la naturaleza del negocio en sí, pues tiene que aportar algo novedoso y debe de ser altamente digital. En este sentido, y más adelante lo afirma una persona entrevistada, un negocio convencional no podría ser Startup, no obstante, una aplicación de venta de hortalizas *online* sí. Además, dentro de la acción de trabajo se suele trabajar por equipos, y los horarios son flexibles.

A nivel social, en las Empresas Emergentes se caracteriza un sentimiento de colectividad fomentado por la organización. En este tipo de organizaciones, se valora la opinión de los integrantes a la hora de realizar un proyecto, siendo común los *brainstorming*. Como tal, estas son las características que diferencian el modelo Startup de un modelo de negocio convencional, pues a priori la característica mecanicista (como se podría apreciar en un restaurante de comida rápida, empleo de teleoperador o demás) no se aprecia en gran medida en estos casos.

Los motivos por los que se ha decidido realizar este trabajo son diversos. Los beneficios corresponden para el individuo, pero también para la colectividad. La finalidad última de las investigaciones, independientemente del campo académico que sea, es la mejora de la vida de las personas.

A nivel colectivo, el estudio de las organizaciones tiene impacto en el sector económico y empresarial. El modelo más extendido en el capitalismo occidental, el cual tiene tendencia a la jerarquía sólida y mecanicista, donde cada persona es un número prescindible y la lógica de trabajo es similar al funcionamiento de un reloj. No obstante, existen más modelos organizativos, los cuales pueden ser eficientes para el buen funcionamiento de la organización. Un modelo adhocrático (por ejemplo) implicará enfocar la visión en los resultados y el tiempo de ejecución, mientras que un modelo Teal supondrá enfocar la visión en el capital humano y en su libertad de decisión. Ambos modelos tienen beneficios intrínsecos demostrables, pero la ejecución es diferente. Por tanto, el modelo organizativo "tipo clan" tiene una serie de beneficios e inconvenientes que es favorable estudiar, para saber si es aplicable o no, en qué condiciones se puede establecer y qué inconvenientes tiene.

Por otra parte, la investigación de los modelos organizativos tiene relevancia para el individuo, para potenciar las capacidades y para que obtenga un mayor bienestar. Un buen ambiente laboral favorece la auto realización y reduce la sensación de estrés o ansiedad. Hay factores que no dependen del componente humano, por ejemplo, las circunstancias médicas (diagnóstico de una enfermedad grave), no obstante, el buen funcionamiento de una organización con normas que favorecen la libertad de decisión y el buen ambiente, tendrá un impacto positivo en una parte vital de las personas. Un ejemplo que justifica lo anteriormente mencionado es el Estudio de Hawthorne.

A esta realidad se le ha de añadir el fenómeno de la globalización, la cual conlleva que los diversos rasgos culturales, previamente acotados por las zonas geográficas, se disminuyan. Con esto se pretende decir que, donde antes había dinámicas sociales acotadas en un territorio, actualmente se diversifica por más zonas, con las consecuencias positivas (aprendizaje, democratización de la información o enriquecimiento) y negativas (dinámicas de conflicto o choque de valores). En concreto, la sociología aborda este tema considerando diferentes variables, y a través de ellas se gestiona diversas hipótesis. La cultura es una variable valiosa dentro de la sociología organizativa, porque encuadra el contexto sobre el que se va a analizar y

sacar conclusiones. Las premisas de la cultura protestante respecto a la cultura confuciana no son las mismas, e interactuarán de diferente forma.

Entre ellas se verán diferencias significativas que determinarán, o como mínimo condicionarán, las dinámicas dentro de una sociedad, además de enmarcar los pilares fundamentales de los valores de esa sociedad. Por ejemplo, si una comunidad tiene una religión muy presente, es probable que las reglas de aquella religión sean las que marquen otros ámbitos sociales, como la legislación, estructura social o educación.

Al final, las investigaciones sirven para tener un mayor bienestar del ser humano, y cuando en sociología de las organizaciones explicaron los modelos organizativos, tuve claro que mi Trabajo de Final de Grado iba a ir enfocado en ver el grado de funcionalidad e impacto del modelo “tipo clan” en asociaciones legales.

1.1. Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis

La sociología organizativa se ha encargado de analizar e identificar los tipos de estructuras organizativas de sociedades y comunidades; estas pueden ser desde una escuela, un barrio o una empresa capitalista. Una estructura organizativa se conoce como "tipo clan" se caracteriza por estar basado en relaciones de confianza, principalmente intrafamiliares. Con la globalización y el relativismo cultural, la institución de la familia ha quedado en un plano secundario, por lo que se entenderá relaciones de confianza a todo tipo de vínculo, ya sea familiar o amistad fuerte. Este modo de gestión lleva consigo ventajas e inconvenientes intrínsecas, que se reproducen en todas las organizaciones de esta índole.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿Cómo son las estructuras de una organización “tipo clan”? ¿Qué características tienen?
- ¿Qué papel tendrá los procesos migratorios en la creación de este tipo de estructuras organizativas?
- ¿Qué correlación existe entre la cultura del país de origen de personas migrantes y la tendencia a tener una estructura organizativa “tipo clan” en las organizaciones?
- ¿Es viable y positivo un modelo organizativo “tipo clan” en una empresa Startup?

1.2. Investigación etnográfica e hipótesis

En este apartado se procede a explicar las hipótesis sobre las que se parte, pero dada la naturaleza del estudio, que son entrevistas cualitativas y revisión bibliográfica, no se puede otorgar respuestas cerradas a las preguntas de estudio. El motivo es que, para ofrecer respuestas cerradas ante las primeras tres preguntas, implicaría una investigación con más tiempo y más recursos, mientras que en este caso es un trabajo de final de grado que abarca varios meses. Por tanto, la intención de este trabajo es adquirir la máxima información posible respecto a estos temas, para tener posibilidades de respuesta más clara. Por otra parte, la última pregunta sí se otorgará una respuesta cerrada, debido a que se han realizado dos entrevistas a personas que pertenecen al sector de las Startups, siendo dos cargos totalmente diferentes, más la información recogida en el marco teórico. Al ser un sector más concreto, se puede ofrecer una respuesta más rotunda.

La hipótesis sobre la que se parte en este estudio son las siguientes. Por una parte, se considera que sí es viable una organización “tipo clan” de forma totalmente legal. Este modelo organizativo se podrá llevar a cabo con mayor facilidad en organizaciones cuando los integrantes tienen una cultura cercana a la colectividad y no tanto al individualismo. Por otra parte, en este estudio se presuponen que el tipo ideal de organización “tipo clan” es aquél que en la organización existen lazos de confianza basados en consanguinidad (familia), aunque éste puede entenderse de forma diferente según contexto socioeconómico. Además, otra característica es que se le da más valor al capital humano que en otros modelos organizativos como aquellos más mecanicistas.

Continuando con la siguiente pregunta, se considera de partida que las entradas migratorias serán un factor clave en el auge y desarrollo de este modelo organizativo, pues en España existen estas dinámicas dentro de organizaciones capitalistas, aunque no tan exhaustivas como en otras localizaciones como Corea del Sur o Pakistán. Las redes sociales informales de apoyo de los propios emigrantes son el punto clave que favorecen, por una parte, la reproducción de las tendencias migratorias que existen en España, y por otra parte la aparición de las estructuras típicas de país de origen, que dependiendo de la procedencia y cultura intrínseca serán más afines al modelo “tipo clan” o menos.

Para finalizar, en este caso se considera también viable y positivo un modelo organizativo “tipo clan” aplicado a un modelo Startup. Por una parte, la idea a llevar a cabo tiene que ser innovadora. En este sentido, y como comentaba la quinta entrevistada, no vale solo con crear un restaurante, una tienda o un negocio convencional más, pues debe tener ese enfoque novedoso que no se haya visto antes. La otra parte que caracteriza al modelo tipo Startup es que tiene mucha tecnología informativa y comunicativa. El modo de financiación es característico también, ya que estos negocios empiezan con capital externo, en la mayoría de las ocasiones procediendo de fondos de inversión exclusivos de Startups. Esto facilita el emprendimiento porque los fundadores no arriesgan capital propio e incentiva el crecimiento, pero tiene el inconveniente de arrancar con inversores que tienen un porcentaje de los beneficios a futuro, y presionarán para ver los frutos pertinentes. Otra característica es que el capital humano tiene mucho peso en la forma de trabajar. Esto es porque funcionan por proyectos y equipos, y tanto para desarrollar ideas como soluciones se tiene en cuenta (en proporción al cargo y al conocimiento) a todos los integrantes. Esto otorga un valor elevado a los empleados, y se manifiesta en beneficios sociales que las empresas otorgan a los empleados.

1.3. Metodología

La primera parte consiste en un análisis teórico del modelo organizativo “tipo clan”. A partir de la literatura académica extraída de las plataformas académicas, con contenido variado que va desde literatura clásica como Tönnies, hasta revistas científicas de *Management* y sociología organizativa, se ha obtenido información acerca de las organizaciones “tipo clan”, características y dinámicas, además de métodos de análisis y diagnóstico.

La segunda parte del estudio se basa en una serie de entrevistas a personas que, dada su profesión o experiencias de vida, tengan conocimiento de algunos de los temas analizados en este trabajo, pudiendo ser modelos culturales, organizaciones familiares o Startups. Partiendo de estos ejes, se ha buscado perfiles de entrevistados que tengan conocimientos de al menos uno de estos tres pilares. En este sentido, para conseguir las entrevistas va a ser de un *snowballing* basado en antiguos alumnos de sociología mayoritariamente, más otros contactos existentes por otras vías como Redes Sociales. Esta segunda parte es la más práctica y compleja, debido a que implica búsqueda de perfiles concretos, diseño de la entrevista adaptada a la temática y persona, además de la llevada a cabo de la entrevista en sí.

La forma de trabajar este estudio consiste en una metodología cualitativa con entrevistas exhaustivas, donde ambas partes se retroalimentan, pues gracias al conocimiento de los entrevistados se puede analizar la teoría, y gracias a la teoría se aprecia si las experiencias contadas son datos aislados o es común.

Con estas dos partes, se conseguirá llegar a unas conclusiones y solventar las preguntas planteadas.

1.4. Las entrevistas en profundidad

La sección empírica de este estudio consiste en un seguido de entrevistas a personas que, en diversos ámbitos, conocen el sector de las organizaciones “tipo clan”. Los perfiles de los entrevistados son muy diferentes entre sí, y por tanto las preguntas se adaptaron según los intereses de la información, el perfil del entrevistado y el conocimiento previo que se tenía del entrevistado (en el caso de que hubiera). No obstante, para diseñar las preguntas se partió de la siguiente base:

- Presentación del entrevistado
- Formación
- Inicios dentro de su ámbito
- Diversidad de tipologías de modelo organizativo: des de más convencionales hasta más innovadores
- Cómo surge el implementar un modelo “tipo clan”
- Definición de modelo “tipo clan” y características
- Definición de Startup y características
- Beneficios e inconvenientes de este modelo organizativo
- Organizaciones y lazos de confianza
- Cultura y percepción de confianza y organización
- Viabilidad de Startup con modelo “tipo clan”: sí o no y por qué

Las pautas anteriores han servido para poder diseñar cada entrevista acorde al tema central del que se pretendía hablar.

La transcripción de las entrevistas no ha sido textual. La información comunicada por los entrevistados está en los apartados pertinentes, no obstante, se ha transcrito con la finalidad de que quede reflejado el contenido relevante de cada entrevista. La finalidad ha sido contactar con profesionales de los diferentes sectores abordados en este trabajo.

Algunos de los entrevistados ha sido complejos poder concertar una cita debido a que son personas con una agenda apretada, no obstante, han accedido a realizarla.

Comenzando con la descripción de los entrevistados, en el apartado de modelos organizativos “tipo clan” en Cataluña, se ha entrevistado a dos personas con situaciones de vida distintas, pero contextos similares.

La primera entrevistada es una estudiante de sociología, la cual tiene un negocio familiar fundado por su abuelo. En la actualidad, en el negocio familiar trabajan de forma fija tres hijos de cinco, mientras que dos hijas y un nieto de trabajan en periodos de alta carga de trabajo o por bajas, no obstante, más abajo se explica con más detalles.

La característica de esta situación es que se aprecian determinadas dinámicas muy acordes al modelo “tipo clan”, como puede ser similitudes entre el organigrama de la empresa y el árbol genealógico o la sensación de abandono en determinadas situaciones. Además, es un negocio familiar en el que los hijos del fundador están presentes de un modo más directo o menos, y un nieto también está presente en periodos de alta carga de trabajo. En este caso, la información ha sido recogida en varias ocasiones. En un primer lugar, realizamos una entrevista cara a cara, pero después en el proceso de transcripción y análisis, me di cuenta de que faltaba cierta información relevante, y en dos ocasiones me solventó las dudas que tenía sobre determinados aspectos.

El segundo entrevistado es un empresario del sector del metal con dos hijas adultas. Este contacto se ha conseguido gracias a mi padre. Su situación actual es complicada, ya que su hija mayor iba a heredar la dirección del negocio, no obstante, por disparidades de opiniones sobre la gestión, al final no procederá con dicha sucesión, y la hija menor no quiere asumir el cargo. Actualmente tiene al yerno por parte de su hija mayor aprendiendo cómo gestionarlo y el oficio en sí, debido a que su plan principal no ha podido llevarse a cabo. En su caso, es más complejo debido a que tiene una enfermedad terminal, por lo que requiere de un sucesor de la dirección con cierta prisa. Esta entrevista fue algo más corta que el resto, ya que el encuentro fue en su nave industrial a las 6:30 de la mañana, lo cual dificulta la comunicación fluida y por otra parte, fruto de su enfermedad terminal, se procedió a ir con mayor cuidado a la hora de preguntar determinados aspectos por respeto. No obstante, la información fue eficiente y válida para el trabajo.

En el apartado organizaciones “tipo clan” procedentes de otros contextos, no se ha podido conseguir entrevistas a personas que tengan negocios y procedan de otros contextos, pues pese a que sea accesible entrar a una tienda familiar de procedencia extranjera (ya sea un bazar, un restaurante turco o una carnicería halal), la realidad es que no acceder a conceder una entrevista, posiblemente por desconfianza. No obstante, se ha entrevistado a una integradora social con experiencia en el sector, la cual es profesora de la Universidad de Barcelona. Tras explicar sobre qué trata mi Trabajo de Final de Carrera y comentarle la posibilidad de entrevistarla, accedió. En el caso de la integradora social, las preguntas iban dirigidas entorno a cómo se reflejaban los lazos de confianza según cultura y los procesos de asentamiento en Cataluña.

En el apartado referente a Empresas Emergentes, se ha entrevistado a dos perfiles diferentes dentro del sector. Por una parte, uno de ellos pertenece al mundo del emprendimiento e inversión en Startups, y el otro perfil es una mujer asalariada dentro de un cargo directivo. Estos perfiles han otorgado visiones diferentes de las Startups, lo cual ha ayudado a ofrecer una visión más global sobre qué es una Empresa Emergente.

La cuarta entrevista se realiza a un hombre dedicado al emprendimiento. Su perfil es conocido, pues ha estado en diversas entidades conocidas y ha expuesto entrevistas a varios periódicos. Actualmente tiene varias empresas, algunas de ellas son Empresas Emergentes, y además trabaja en un Fondo de Inversión para Startups. El método de contacto fue a través de Instagram, y contra todo pronóstico respondió a la petición. Por motivos de agenda, no pudo concederme una entrevista cara a cara, pero me envió el correo electrónico para que le enviase las preguntas y poder responderlas. Dado el perfil característico de esta persona y su agenda, se dio por hecho que no respondería, pero a los dos días envió por correo electrónico las respuestas.

La quinta entrevistada actualmente es asalariada con un cargo directivo en una Startup, y además tiene experiencia laboral previa en varias Startups. Es exalumna de sociología, y en esta ocasión, fue fácil contactar con ella, pero fue más complicado el poder concertar una entrevista cara a cara por motivos de agenda, pero finalmente se logró realizar con éxito.

Para finalizar, cabe mencionar que a todos los entrevistados se les ha otorgado el consentimiento informado para que sepan la temática del estudio al que han colaborado, además de sus derechos como entrevistado.

Tabla 1. Categorización de perfiles de entrevistados

Nº de entrevista	Género	Profesión u ocupación	Tipo de estudios	Rango de edad	Metodología	Temática
Entrevista 1	Mujer	Estudiante/negocio familiar	Estudios superiores	18-22	Entrevista cara a cara	Familia y emprendedoría
Entrevista 2	Hombre	Emprendedor de negocio familiar	Estudios superiores	45-60	Entrevista cara a cara	Familia y emprendedoría
Entrevista 3	Mujer	Investigadora	Doctorado	45-60	Entrevista cara a cara	Migraciones
Entrevista 4	Mujer	Directora de Marketing	Máster	25-30	Entrevista cara a cara	Modelo Startup
Entrevista 5	Hombre	Emprendedor	Máster	45-60	Envío de preguntas	Emprendedoría y Startups

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de entrevistas

1.5. La revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica de este estudio ha sido realizada por varios métodos. Por una parte, a finales de 2023 pude realizar prácticas en una consultoría organizativa, la cual me permitió extraer información de sus libros en formato físico y *online*. Esta experiencia me permitió captar ideas sobre cómo enfocar el Trabajo de Final de Carrera, además de conocer teorías como *Imágenes de Organizaciones*. Por otra parte, se ha realizado búsquedas a través de WOS FECYT, donde se ha logrado encontrar *papers* y lecturas relacionadas con las organizaciones de “tipo clan”. La búsqueda ha sido exitosa, pues se ha encontrado información relevante, pero en esta temática se cuenta con una dificultad añadida, y es que la gran mayoría de *papers* están escritos en inglés, chino o coreano, el cual dificulta la investigación.

Otro método utilizado ha sido la sección de lectura *online* del CRAI de la UB, donde la Universidad de Barcelona ofrece libros de toda clase al abasto del alumnado. Gracias a ello, este trabajo se nutre de libros como *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*. Finalmente, algunas lecturas las ha proporcionado el tutor, ya sean otros Trabajos de Final de Carrera o libros.

Para poder encontrar de forma eficiente información, se han utilizado palabras clave como organización “tipo clan”, instituciones, Corea del Sur, *Chaebols*, clan, mafia, organización, teoría organizativa o familia. Los motivos son para delimitar la información existente en la sociología organizativa. Aun así, se ha encontrado diversas trabas. En general, este tema no se ha estudiado tanto como otros dentro de esta disciplina, pero se ha encontrado bastante información. Por otra parte, hay poca información en castellano, pues la mayoría de los artículos estaban en inglés, chino y coreano. Además, hay mayor cantidad de *papers* académicos y revistas de sociología organizativa que hablen de lazos de confianza, de mafias y organización de este estilo que libros; pese a ello se ha encontrado algún libro aplicable a la temática.

2. La organización “tipo clan”

2.1. Definiciones

Los diferentes modos de organización es fruto de diversos factores. Scott conceptualiza la organización como aquellas colectividades orientadas a la búsqueda de objetivos relativamente específicos y que exhiben estructuras sociales con un grado relativamente alto de formalización (Scott, 2003). Por tanto, una organización es aquel grupo que está enfocado a objetivos y con estructuras formalizadas.

Otro concepto importante en este estudio es el de cultura organizativa, pues en este proyecto se basa en esta idea. La definición óptima la realizó Pettigrew en 1979, pese a que anteriormente ya se hablaba sobre el tema. Pettigrew define la cultura organizacional como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo”. Esta idea dentro de una organización puede considerarse más estática o líquida, pero la generalidad dentro de una organización es que no cumple al 100% con los rasgos de una única cultura organizativa. G. Morgan en el libro *Imágenes de la Organización*, diferencia varios tipos de modelos organizativos, analizando las características de cada uno. Expresa conforme una organización puede tener varios arquetipos de los que él describe, pero suele haber uno o varios de ellos que destacan.

Las tipologías que Morgan (1920) destaca son las siguientes:

Mecanicista; Organicista; Sistema político; Cerebro; Cultura; instrumentos de dominación; Transformación e innovación y Prisión psíquica.

Como bien expresa Morgan, todos estos aspectos mencionados pueden estar presentes (como en cualquier organización).

Aplicando la teoría de Morgan, la organización “tipo clan” estaría compuesta por las siguientes etiquetas:

- Un porcentaje correspondería a **mecanicista**, ya que actualmente todo tipo de organización eficiente es en mayor o menor grado.
- La etiqueta de **cultura** también correspondería, debido a que en las organizaciones “tipo clan” está presente la transmisión de valores y conocimiento a la descendencia y grupo.
- La etiqueta **organicista** estaría presente, por el sentimiento de colectividad y protección a éste, dinámica típica de las organizaciones “tipo clan”.
- Finalmente, la etiqueta de **prisiones psíquicas** se daría, pero solo en aquellas organizaciones ilegales, donde las consecuencias ante dinámicas negativas son más extremas, y una vez que se entra en organizaciones del estilo, es prácticamente imposible salir. Por la naturaleza de estas organizaciones, en este trabajo no se profundiza en ellas.

El estudio de las organizaciones es muy amplio, y a lo largo de todo el recorrido de la sociología, el estudio de las organizaciones y sus dinámicas ha estado presente de diferentes formas y con diferentes perspectivas.

Tanto la sociología como la psicología social han estudiado estos temas y, tras infinidad de estudios y experimentos sociales, muchos de estos se concluyen con la importancia de la existencia de dinámicas positivas y de confianza afectan de un modo positivo a las personas. Estas pueden ir desde buenas relaciones sociales y dinámicas favorecedoras, importancia del reconocimiento y libertad personas, las cuales pueden tener un impacto en la disminución de ansiedad, estrés y aumento de la auto realización, pero también a la rentabilidad y en la productividad, pues unos empleados motivados y a gusto en sus puestos, favorece la productividad y la implicación personal.

Algunos ejemplos prácticos cotidianos son los planes de igualdad implementados en empresas, para asegurar dinámicas de no discriminación por género, o aplicaciones como *Betterfly*, las cuales la empresa contrata para que ofrezca a los empleados beneficios sociales a escoger (esta idea es más reciente). Uno de los primeros ejemplos que demuestran los beneficios que conlleva tener buenas dinámicas sociales en el trabajo, es el Experimento de Hawthorne (1923).

Ahondando en las peculiaridades y definiendo el tipo ideal de una organización “tipo clan”, ésta se entiende como una asociación creada por miembros con rasgos de parentesco consanguíneo que se reúnen, creando un grupo donde se conmemora los antepasados y se promueve la amistad entre los miembros, creando una comunidad más fortalecida (Bae, Sun Ho. 2012). El origen de los clanes en períodos pasados nace de forma espontánea, no obstante, en la propia evolución de las organizaciones, se aprecia conforme cada vez es más artificial.

En este sentido, se puede afirmar que una organización “tipo clan” es una asociación que nace artificialmente, dependiendo de las medidas internas que se impongan para favorecer los lazos sociales. Estas medidas pueden ir desde la imposición de hábitos, hasta objetos culturales, pudiendo ser objetos materiales, expresiones corporales o verbales significativas para la organización (Griswold, 1986). Añadiendo unos códigos con significado compartido, se construye una cultura organizativa propia que potencia la unión entre diversos miembros, en la que en una asociación de este estilo suele existir relación ya.

La importancia de los lazos internos es de gran relevancia, debido a que está directamente relacionado con el grado de legitimidad a la hora de administrar y a nivel jurídico. En este aspecto, no es lo mismo un miembro del clan, que un asesor que asiste a reuniones esporádicamente. En su sentido más básico, la única discriminación existente en este tipo de organizaciones es por lazo de confianza. La base de la futura estructura organizativa estará regida por aquellos inputs que caractericen esa agrupación, siendo los objetos culturales que se implementen en la estructura familiar, y serán los que determinarán la progresión de la organización.

2.2. Características principales

Los modelos organizativos han sufrido una evolución significativa. Esta realidad se puede apreciar cuando se compara una empresa fundada hace cincuenta años, y una empresa actual.

Dependiendo de la posición geográfica o de la cultura existente, un modelo organizativo tendrá una tendencia u otra, pues no es lo mismo un contexto socioeconómico de marginalidad en un barrio español respecto a uno de clase alta en pleno epicentro económico de Corea del Sur.

Estos dos contextos darán una serie de tendencias en las dinámicas de dos modelos organizativos “tipo clan”, pero habrá diversas características que se mantendrán, pues son aquellos rasgos esenciales del modelo organizativo “tipo clan”. Además, se suma la

complicación del mantenimiento de una cultura organizativa estable en el tiempo, pues la economía tiene un comportamiento cíclico y las relaciones sociales no necesariamente son estables. Las reacciones de la organización no serán iguales ante un periodo de bajada o prosperidad económica, o no serán las mismas ante una situación de disputa y polarización dentro de una organización respecto a un periodo de armonía.

En este trabajo se expone la organización “tipo clan” como una estructura basada en lazos de confianza y con unas dinámicas específicas, que aportan ciertas ventajas en algunos aspectos y en otros ciertos inconvenientes. En este aspecto, es un método antiguo y utilizado en varios contextos, no obstante, dentro de la sociología organizativa han surgido diferentes culturas afines a la estudiada. Para comprobar mis hipótesis mencionadas y ampliar conocimiento, procedo a analizar varias teorías organizativas más recientes, que apuestan por los lazos de confianza y dinámicas positivas, como la cultura People o la cultura Teal. Además, se muestran algunos métodos de diagnóstico cultural, para conocer algunos criterios de clasificación.

2.3. Propuestas gerenciales concretas de cultura organizativa “tipo clan”

El **modelo 6c** (Universidad Politécnica de Valencia, 2024) es un modelo teórico focalizado en el análisis de arquetipos culturales, además de los valores subyacentes existentes. Bajo este modelo, se consideran que existe 6 modelos culturales, y en total hay 36 valores culturales, los cuales se distribuyen según el modelo. Por lo tanto, cada modelo cultural tiene 6 valores asociados, que afloran en el momento de llevarla a cabo.

Este modelo comprende las siguientes 6 culturas:

- **Cultura Digital:** Surge fruto de la revolución digital. La característica fundamental es la interacción cotidiana entre el empleado y la tecnología, siendo esta última una amplia gama. (Marytere Narvaez, 2023)
- **Cultura ESG:** Es aquella donde se prioriza los factores externos a la hora de operar dentro de una entidad. Concretamente, se tiene en cuenta los factores ambientales, sociales y gubernamentales.
- **Cultura Innovación:** Esta cultura se caracteriza por fomentar la creatividad en la organización, con la finalidad de que surjan ideas innovadoras en el mercado. (Universidad Politécnica de Valencia, 2023)
- **Cultura People:** Se caracteriza por tener el foco en las personas, tanto en los empleados como en el cliente. La finalidad es que se genere un clima laboral colaborativo y positivo.
- **Cultura Goals:** Esta cultura se caracteriza por tener el funcionamiento por objetivos. La organización tiene estipuladas una serie de metas, y la organización del trabajo gira entorno a lograr dichos objetivos (Universidad Politécnica de Valencia, 2023)
- **Cultura Norms:** Se caracterizan estas organizaciones por tener una serie de protocolos, normativas y procedimientos, todos ellos estrictos. Además, existe una jerarquía estricta, con rangos muy marcados. (Universidad Politécnica de Valencia, 2023)

El **método de diagnóstico cultural OCAI** (*Organizational Culture Assessment Instrument*) es uno de los más eficientes dentro de la sociología organizativa. Esta herramienta proporciona un marco de referencia para obtener una visión sobre una organización, desde seis ejes concretamente: Características dominantes, liderazgo, gestión de personas, “pegamento organizacional”, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Partiendo de dichos puntos de referencia, la metodologíaOCAI clasifica los tipos de organizaciones en 4 tipos:

- **Cultura “tipo clan”.** Esta tipología comprende la organización con una estructura plana, o menos jerárquica, y se pone insistencia en que exista una gran colaboración, buen ambiente laboral y lazos de confianza.
- **Cultura Adhocracia.** En este caso, el rasgo más característico es la innovación y la creatividad dentro de la cultura organizativa, además de proporcionar y potenciar dotes de autonomía en la estructura.
- **Cultura de mercado.** Basada en resultados y en la individualización
- **Cultura jerárquica.** Organización con una estructura bastante sólida, donde la cultura está enfocada en la estabilidad y eficiencia, además de la centralización de decisiones

El diagnóstico cultural dentro de una organización, además de la creación de los mecanismos a utilizar, son tareas complejas. Los motivos son la capacidad de cambio y evolución que se da dentro de las organizaciones, en parte por la naturaleza humana, capacidad de cambio y necesidad de respuesta ante problemas que surjan.

Suponiendo que un negocio local tiene como cultura organizativa valores similares al modelo “tipo clan”, antes especificado; favorecerá que personas de confianza se empleen y que se apliquen medidas favorecedoras al buen clima laboral pese a que eso incremente los gastos a final de mes. No obstante, esta dinámica se puede ver truncada a causa de un aumento de precio de los suministros (luz, gas, proveedores, etc.) que haga insostenible determinadas actividades. Por otra parte, una disputa familiar también puede causar un cambio de cultura organizativa.

El modelo de **Cultura People** basa la forma de trabajo en el capital humano, sobreponiendo el bienestar de las personas respecto a otros aspectos como puede ser el beneficio económico.

Generalmente se da en organizaciones familiares o con unos lazos establecidos antes de la creación de ésta. Esta forma de organización tiene unos valores subyacentes como el compromiso y la lealtad, además de la generosidad y la cercanía entre el personal. En la metodología de trabajo, se apuesta en gran medida por el trabajo en equipo y se suelen ofrecer por parte de la organización diferentes herramientas para potenciar las *skills* de las personas, pudiendo ser beneficios sociales, programas de formación, etc. En general, se suele dar de una forma horizontal dentro de la organización, es decir, des de los departamentos de más alto nivel se realizan mecanismos de cohesión y formación para que el conjunto de la organización tenga ese bienestar y haya lazos de confianza, lealtad y compromiso con la entidad.

Este modelo organizativo tiene diversas similitudes con el modelo “tipo clan”, no obstante, no son similares al completo. Las similitudes que se establecen son bastantes, como por ejemplo los lazos de confianza y la consanguinidad dentro de la organización (o la tendencia a que esto exista) se da en ambos. Además, la promoción de la lealtad y compromiso también es existente. El fomento del bienestar no es un rasgo principal de las organizaciones “tipo clan”, aunque es común, mientras que en el modelo organizativo People es fundamental junto con el cuidado de los integrantes y el fomento del capital humano.

El **modelo Teal** es un modelo organizativo dentro de las entidades, el cual concuerda en determinados valores con el modelo organizativo “tipo clan”. El concepto fue acuñado por Frederic Laloux, exdirectivo de la consultoría McKinsey, en el libro “Reinventar las Organizaciones”. El concepto de organización Teal hace referencia al color Teal, el cual traducido al español es el color azul petróleo o azul cerceta.

El modelo organizativo Teal se define como aquellos métodos organizativos dentro de empresas que conjugan la productividad con el bienestar del personal, ofreciendo responsabilidad al

empleado ante los proyectos y organización, a cambio de disminuir el grado de control por parte de cargos gerenciales y jerarquía. (Paula Lluesa, 2023). Este último modelo organizativo es el que se recomienda utilizar en las empresas tipo Startup, ya que la forma de trabajar en este tipo de empresas es menos jerárquico y casa con este modelo organizativo. Más adelante, se trata esta cuestión en profundidad.

Laloux clasificaba los patrones que se establecen dentro de las empresas por colores que van del rojo al verde, y siendo el óptimo para la productividad y bienestar social el modelo organizativo Teal (o color cerceta). Las variables de la selección es en base a la estructura de la organización, el nivel de autoridad por parte de los cargos líderes y el grado de libertad y autonomía que tienen los empleados.

- En el **nivel rojo** se caracterizan aquellas organizaciones con una estructura jerárquica sólida y grandes muestras de autoridad por parte de los cargos directivos.
- En el **nivel ámbar** están aquellas organizaciones con estructuras jerárquicas piramidales, y los roles siguen estando marcados por la propia estructura.
- En el **nivel naranja** se encuentran entidades con estructuras jerárquicas, no obstante, se permite por parte de los gerentes cierta libertad dentro del trabajo a los empleados. Los valores de la meritocracia y la innovación están presentes, y en parte son los que motivan a la organización a ofrecer cierto grado de libertad al empleado, pero siempre con unos marcos establecidos. La probabilidad de ascenso en estas organizaciones es mayor, debido a esta peculiaridad.
- En el **nivel verde** están aquellas entidades que no tienen una estructura jerárquica, pues se gestionan de forma horizontal. Aquellas en las que el empleado tiene poder de decisión en los proyectos y se le permite innovar, pero no tiene tanto poder en las decisiones de mayor relevancia dentro del proyecto o la organización en sí.
- En el **nivel Teal**, las entidades no solo ofrecen libertad de decisión ante los proyectos, pues también son partícipes en la toma de decisiones relevantes, y se tiene en cuenta de forma explícita el bienestar de los empleados. En este sentido, se potencia la responsabilidad del empleado y se disminuye la solidez de las jerarquías, que, a diferencia de los niveles representados anteriormente, en mayor o menor grado están definidos.

Este modelo organizativo presenta una serie de beneficios, tanto para el empleado como para los resultados de la organización.

Los beneficios que presenta hacia individuo son, principalmente, la capacidad de autogestión del tiempo y tareas que asume el empleado. Al haber mayor libertad en la toma de decisiones dentro de un proyecto, se verá reflejado en la gestión de tareas y tiempo de ejecución. Por otra parte, el aumento del bienestar individual es una característica presente en las organizaciones horizontales, junto con la auto realización, pues existe la libertad y posibilidad de innovación.

A nivel organizativo, la entidad que implementa este sistema verá una serie de beneficios en el funcionamiento. El empleado interiorizará el trabajo como algo con lo que podrá desarrollarse a modo profesional, y eso tendrá un impacto positivo en la calidad y eficiencia. Al tener mayor eficiencia y calidad del producto final, tendrá un impacto positivo en la organización, creciendo a nivel empresarial y de objetivos. La innovación y desarrollo será otra característica que se potenciará dentro de la organización, pues el empleado tendrá más motivación para ser más novedoso sin miedo al fallo, y eso tendrá una repercusión dentro de la empresa a nivel económico, de innovación y aprendizaje. En definitiva, los beneficios que ofrece este modelo organizativo tiene un impacto positivo en el conjunto de la estructura, pues los integrantes tienen libertad y voz para tomar decisiones, que repercutirán en el funcionamiento de la organización y el desarrollo óptimo.

2.4. Los *Chaebols* coreanos

Dentro de los modelos organizativos basados en lazos de confianza, el caso de éxito más conocido es el de Corea del Sur. En este apartado se procede a explicar qué son y qué impacto tuvieron, para más adelante hacer un análisis de este modelo, aspectos positivos y negativos.

Los *Chaebols* se definen como un conjunto de firmas formalmente independientes bajo un mando familiar administrativo y financiero común (Eduardo Torre de Hernando, 2019). La traducción literal del coreano al castellano es “grupo de riqueza”.

Pese a que cada *Chaebol* tiene sus particularidades, se puede extraer un tipo ideal de este modelo organizativo. Este modelo organizativo tiene 3 características esenciales: está compuesto por varias empresas que operan en diversas industrias, por la existencia de una familia dominante que ejerza control sobre el resto de estructura y la representación elevada dentro del PIB Nacional.

Tras la Guerra de Corea (1950-1953), Corea del Sur quedó devastada a causa del conflicto bélico. Según la OCDE lo consideraba país subdesarrollado por varios años, debido a su situación pauperizada. No obstante, con la llegada de los *Chaebols*, la economía del país creció exponencialmente, hasta llegar a la posición actual que tiene, con un PIB que lo sitúa en el país número 13 del ranking de 196 países que publican sus datos del PIB (Datosmacro, 2023).

Cabe destacar que muchas de las empresas que se unieron para formar estos conglomerados, ya existían previamente a la Guerra de Corea (1950-1953), pues fueron fundadas durante el periodo del Imperio de Japón, pero no fue hasta pasado el conflicto bélico, que el Estado de Corea del Sur impulsó una campaña para fomentar la empresa nacional. Hasta 1960, estuvo liderando en el país el Partido Liberal, siendo el presidente Syngman Rhee. Tras su periodo de gobierno (1943-1960) tomó relevo a la fuerza el Partido Demócrata Republicano, siendo el líder Park Chung-Hee. Esta campaña consistía en ofrecer beneficios proteccionistas y apoyos con subvenciones a aquellas empresas que formaran conglomerados con inversiones en diversos ámbitos de la economía. En este sentido, el impulsor de los *Chaebols* fue el propio Estado Surcoreano. Además, se puede afirmar que son una extensión del modelo organizativo japonés (*Zaibatsus*), que se explicará más adelante. No obstante, una de las principales diferencias entre el modelo japonés y el coreano, es que los *Chaebol* lograron obtener un sistema de financiación que no pasara por la banca. En el caso coreano, la financiación se basaba en la jerarquía, las familias y las relaciones gubernamentales existentes. En gran parte se justifica, pues, el crecimiento tan exponencial que tuvo Corea del Sur económicamente, pues el Estado realizó una campaña para la creación de estos grupos empresariales, más luego todo un entramado de financiación que pasaba, por una parte, por el propio Estado (a través de financiación y beneficios fiscales), y por otra parte a través de los lazos de confianza (la familia de consanguinidad). Además, a esta realidad se le ha de añadir que Corea del Sur tenía relaciones positivas y de cooperación con Estados Unidos, tanto durante la Guerra de Corea (que Estados Unidos fue uno de sus grandes aliados), como después. Estados Unidos hasta 1960 estuvo proporcionando ayuda a Corea del Sur, lo cual sumó a la totalidad del esfuerzo del país por salir adelante.

Hasta el periodo de 1980, el Estado fomentaba y ofrecía libertad a estos conglomerados, hasta el punto de que obtuvieron un poder industrial y adquisitivo mayor que el propio gobierno. Fue entonces cuando se decidió incorporar medidas regulatorias para frenar más crecimiento y los aspectos negativos que había empezado a surgir. Un ejemplo fue la campaña anti-*chaebols* (1993-1997) que se creó durante el mandato de Kim Young-sam. En este periodo se

descubrieron, pues, grandes entramados y condenas por sobornos entre líderes de estos conglomerados y agentes del Estado.

El nivel de dependencia que tenía el Estado surcoreano ante los Chaebol fue tan grande, que durante la crisis de los tigres asiáticos (1997), estos grupos no pudieron obtener financiación a través de los bancos, y el gobierno se vio obligado a pedir un préstamo al Fondo Monetario Internacional para ofrecer liquidez a dichas empresas. En este sentido, se aprecia como las relaciones de confianza y los pactos entre organizaciones llevaron a una jerarquía muy asimétrica entre este sector y el Estado, pues se convirtieron en oligopolios en los que la economía del país dependía en su totalidad.

Analizando la estructura organizativa de una *Chaebol*, la jerarquía es similar a la correspondiente de una empresa grande, donde el funcionamiento está dividido en áreas, con cargos directivos enfocados en que cada departamento obtenga los resultados más óptimos posibles, más luego un directivo general que toma las decisiones finales. En este sentido, los Chaebols tienen un directivo general de cada empresa perteneciente al conglomerado, pero se le añade la figura del *Chongsu*, que es la persona encargada de tomar la decisión final del conjunto de empresas. Por tanto, esta estructura presenta una jerarquía mayor y una estructura más amplia. Además, el *Chongsu* pertenece a la familia propietaria del conglomerado, por lo que tiene una función doble: dirigir y tomar las decisiones finales, más ser representante de la familia propietaria del *Chaebol*.

2.5. Los *Zaibatsus* y *Keiretsus* japoneses

El modelo organizativo japonés que ha tenido éxito, y llevó al Estado de Japón a tener una remontada económica y social tras la Segunda Guerra Mundial, son los *Zaibatsus*, que evolucionaron a nivel estructural a causa de una serie de motivos, llamándose *Keiretsus*. En esta parte se procederá a explicar las dos, y a explicar las diferencias que hay entre ellas dos, pues la verdad es bastante parecidos estos dos modelos.

Los *Zaibatsus* son grandes conglomerados de empresas que pertenecen a diversos sectores del mercado, y que entre ellas forman parte de los accionistas entre sí, retroalimentándose económicamente. Esto conlleva que crean una gran estructura organizativa y sólida, sobre la que es complicado que una de las empresas pertenecientes caiga. La traducción literal de *Zaibatsu* es “camarilla financiera”. El conglomerado tenía presencia en varios sectores del mercado, desde el financiero hasta industria, y una de las características principales es que eran dirigidas por familias tradicionales desde el siglo XIX (Bolsa de Comercio de Córdoba, 2013). Concretamente, en 1600 ya se estipula que existían los primeros gremios empresariales en la ciudad de Tokugawa, siendo formados por grandes familias (Flor María Rojas Beltrán, 2013).

Estos gremios eran gestionados por una familia adinerada, haciendo que tuvieran el monopolio de aquel sector. En determinado momento histórico, el Estado ha colaborado económicamente con ellos, para que el país creciera económicamente. Por lo tanto, se concreta este periodo como el nacimiento de los *zaibatsus*. Estos gremios obtuvieron mucho poder dentro de la ciudad de Tokugawa, y posteriormente en todo Japón, teniendo el control económico de todo el país, más que el propio Estado. En este sentido, se puede afirmar que el modelo “tipo clan” *zaibatsu* está establecido en Japón desde hace siglos, siendo este punto el inicio de estas dinámicas. Este modelo se instaura en 1600, y se mantuvo con el tiempo, creando jerarquías sociales muy sólidas. En la época tras la Segunda Guerra Mundial, Japón era un país destruido tanto a nivel de infraestructura como a nivel moral y social. Esto conllevó a que, en el periodo de la posguerra japonesa (1945-1989) el país necesitaba un aumento de la economía exponencial para poder recuperar la infraestructura y economía que perdió. El inicio de la posguerra

comienza con la caída del Imperio Japonés y la transformación de éste en un estado democrático, lo cual obliga al Estado a tener un cambio de visión y misión hacia el país, dejando de estar enfocado como un Imperio.

Este modelo organizativo es relevante dentro de este trabajo ya que es un ejemplo de éxito, pese a todos los aspectos negativos, de que una organización con las características mencionadas en este estudio. Además, fue el precursor de los conocidos *Chaebols* (previamente explicados).

El modelo *Zaibatsu* tiene una estructura sencilla pero sólida, pues el diseño consiste en una familia dominante y por debajo el resto de las empresas pertenecientes del sector, sobre la que se establece la economía del sector. Como se menciona anteriormente, nacen en el siglo XVII como gremios gestionados por familias adineradas, y por debajo de ellos estaban el resto de las entidades pertenecientes del mismo sector. En este sentido, un *Zaibatsu* estaba formado de media por 20 familias con empresas, que mediante contribuciones mantenían a la familia dominante (Flor María Rojas Beltrán, 2013).

Este modelo organizativo se consolidó en Japón en el periodo del ostracismo, pues no tenía relación existente con Occidente. Cuando deciden abrir al exterior (1853), se encontraron ante un mundo más avanzado económica y tecnológicamente, y ante esta situación de atraso social, el Estado realizó reformas políticas y crea una Constitución. Durante La Restauración de Meiji (1868-1912) es cuando estos cambios suceden, y es el Gobierno junto con el Emperador que hacen un llamamiento a la población para contribuir al desarrollo del país. En esta situación, los conglomerados *Zaibatsu* aportaron capital y recursos al Estado para fomentar el desarrollo, además de ofrecer estancias en Occidente a la población con la finalidad de que aprendieran aquellos avances tecnológicos que en Japón todavía no tenían.

Dentro de territorio japonés, algunos de los *Zaibatus* más relevantes son Mitsui, una entidad que se dedicaba al comercio de la seda y evolucionó a lo largo del siglo XIX hacia los textiles (kimonos). Tuvo un papel relevante en el periodo de la Restauración de Meiji, pues ofreció servicios financieros y realizó preparativos para la creación del Banco Central de Japón. Mitsubishi es un conglomerado altamente conocido fuera de Japón, creado en 1870 como gremio enfocado al transporte marítimo, evolucionando a la reparación de barcos, y posteriormente (1917) a la creación de automóviles. Este *Zaibatsu* fue diluido en pequeñas organizaciones tras la Segunda Guerra Mundial, siendo la marca que se conoce a fecha actual. El último ejemplo que se menciona es Suzuki, que nace en el gremio del azúcar, concretamente en la importación de este alimento. En el proceso de restauración, que Japón importaba maquinaria procedente de Occidente junto con el conocimiento, que decidió cambiar la temática del negocio, convirtiéndolo en lo que se conoce hoy como Suzuki.

El modelo japonés *Keiretsu*, consta de las mismas bases que los *Zaibatus*, pero con la diferencia en la estructura organizativa. En el caso de los *Zaibatus*, la estructura organizativa es vertical y jerárquica, mientras que, en los *Keiretsu*, la estructura organizativa del *Keiretsu* no es tan jerárquica. Sigue existiendo una empresa núcleo con más poder que el resto, pero no existen dinámicas tan coartivas en este segundo caso, pues estas empresas se agrupan con la finalidad de tener mayor eficiencia entre ellas y obtener beneficios que se repartirán a final de año.

Tras hacer una revisión de la historia y modo de funcionamiento del modelo organizativo coreano y japonés, se aprecian diversas peculiaridades y similitudes, las cuales hacen comprender el por qué este modelo organizativo basado en lazos de consanguinidad ha llevado a dichos Estados a tener un incremento exponencial.

Comenzando con la estructura organizativa, ambas estructuras son jerárquicas y sólidas. En el caso del modelo japonés, nacen como gremios donde una familia adinerada tiene el poder de decisión final ante las dinámicas establecidas, mientras que las familias que constan por debajo del mando principal gestionaban sus negocios, en base a las decisiones finales del núcleo de

mando. En el conglomerado coreano de los *Chaebol* sucedía de forma similar. En ambos casos, había un representante de la familia, el cual era encargado de las reuniones diplomáticas o empresariales con el resto de los miembros del conglomerado.

Estas organizaciones han tenido un papel protagonistas en aquellas situaciones donde los estados han necesitado soporte a nivel económico y de infraestructura. En los contextos postbélicos que ambos países han sufrido, la respuesta de los conglomerados empresariales ha sido la de otorgar capital al país y optimizar la economía, tanto en Corea como en Japón. Esto muestra que en estos contextos existe un sentimiento de colectividad amplio, pues en ambos países los conglomerados empresariales han tomado acción para la mejoría del país. No obstante, también significa confianza por parte del Estado hacia este sector, pues en muchas ocasiones (por ejemplo, la Guerra Civil de Corea), el propio gobierno fue el que impulsó la creación de *Chaebols* como mecanismo de solventar la economía del país.

En el plano ciudadano, en ambos contextos se ven como organizaciones que aportan valor al país, siendo sus acciones vistas de forma positivas. La percepción de las dos poblaciones es que son entidades que han aportado a la construcción de ambos Estados y su evolución positiva. Por una parte, esto viene proporcionado por un sentimiento de colectividad muy fuerte que en varias zonas de Asia existe. Además, los Gobiernos estuvieron realizando campañas durante las épocas de escasez económica para que la población tuviera una buena imagen de ellos, como héroes que han levantado un Estado.

A nivel histórico, los modelos históricamente clásicos de organización “tipo clan” legales son los *Chaebol* y el *Zeibatsu* japonés. Los *Zeibatsu* fueron los precursores de este modelo organizativo, que más adelante se incorporó en Corea del Sur. Actualmente, se puede apreciar este modelo organizativo, o similitudes, en empresas familiares, además de ser un modelo asociado a los negocios ilegales. No obstante, se puede afirmar que el modelo coreano y el japonés son los pioneros en implementar de forma legal el modelo organizativo “tipo clan”.

Como punto de diferencia, es el nacimiento de estas entidades. En Japón, nacen como gremios formados por familias con poder en un periodo de nula globalización, y sin grandes carencias económicas y sociales, durante el siglo XVII. En Corea, el nacimiento de estos conglomerados es ante una situación colectiva extrema, que es la postguerra coreana, e incentivado por el gobierno. En ambos casos, la unión es con fines lucrativos y de obtención del monopolio de un sector industrial y productivo, pero la motivación y los incentivos son diferentes. Los *zaibatus* nacen creados por familias poderosas de Japón, y la gran diferencia es que no estaban fomentados por el Gobierno, mientras que, en el caso de Corea del Sur, los conglomerados nacen a raíz de políticas que el Gobierno implementa explícitamente para que surjan, como forma de solventar la necesidad imperante de una reconstrucción de un país, tanto a nivel de infraestructura como económica.

3. Estructura “tipo clan” aplicada a la organización. Las organizaciones “tipo clan” en Cataluña

Al poner el foco en la forma de realizarse la organización “tipo clan”, ya sea aplicada a una asociación ilegal (los inicios de dicha estructura), o legal (sea del tipo que sea), se aprecian conductas que surgen. Esto es porque valores como la lealtad al grupo, el compromiso o la colectividad están más presentes que en otro modelo organizativo. Por ejemplo, en un modelo organizativo de adhocracia o teoría de Mintzberg, estas dinámicas no tendrían lógica pues este

modelo se basa en la individualidad, estructura altamente sensible y gran capacidad de adaptación (Mintzberg, 1964).

En este apartado se utilizará un organigrama empresarial real y un cuadro genealógico reales, extraídos gracias a la primera entrevista. En estos dos cuadros se verán similitudes que muestran características del modelo “tipo clan”. Además, se expondrá la entrevista realizada a una estudiante que proviene de dicha familia, por lo que su experiencia complementará la teoría anteriormente contada.

En este apartado se han realizado entrevistas clave para el trabajo. Los dos casos responden a experiencias de vida muy cercanas a las dinámicas positivas y negativas dentro de la organización “tipo clan”. La primera entrevista muestra un organigrama de la empresa familiar y el árbol genealógico familiar en detalle, además de explicar situaciones del negocio familiar.

3.1. Las Dinámicas familiares que se establecen en una cultura organizativa “tipo clan”

Dentro de las organizaciones “tipo clan”, se establecen unos comportamientos específicos dentro de cada organización de este tipo. En estas entrevistas, se aprecian dos casos de personas que pertenecen a familias con un negocio, y sus casos reflejan

Entrevista 1

La primera entrevistada proviene de una familia con un negocio que cumple la tipología de “tipo clan”. Tienen una pequeña empresa en un pueblo, y la experiencia de vida que explicó se reflejan las dinámicas sociales típicas de una organización “tipo clan”. Es relevante esta entrevista ya que está el organigrama empresarial y el árbol genealógico, además de información exhaustiva de los familiares, mostrando la totalidad de la información, que confirma varias dinámicas anteriormente indicadas.

Comenzando con la entrevista, el negocio lo fundó su abuelo. El abuelo era camionero de profesión, no obstante, surgió la oportunidad de fundar la empresa que actualmente tiene y que está prejubilado. Consta un matrimonio, y los roles quedaron marcados, pues mientras él estaba en la empresa trabajando, ella quedó en un segundo plano para el cuidado del hogar y los hijos. Para contextualizar, el matrimonio tuvo 5 hijos, por lo que eran una familia numerosa. Además, se añade que todos se casaron y tuvieron sus respectivos hijos, por lo que consta de un árbol genealógico extenso. Al principio, las tareas se hacían en el garaje del hogar, y poco a poco fueron expandiendo hasta hoy que disponen de una nave entera para la labor. En relación con el por qué fundó el negocio, fue por la oportunidad, y la intencionalidad de este fue que pasara de padres a hijos, dejara el legado del negocio.

Continuando con el tema de los empleados, éstos siempre han sido familiares. Al ser una PYME, no ha requerido de una cantidad de empleados extensa, por lo que en periodos estándares con los familiares que trabajaban fijos en la compañía era suficiente, y en periodos de mayor carga de trabajo, la entrevistada comentaba que hay varios familiares que han ido a ayudar. Nunca han tenido empleados que no hayan sido de la familia.

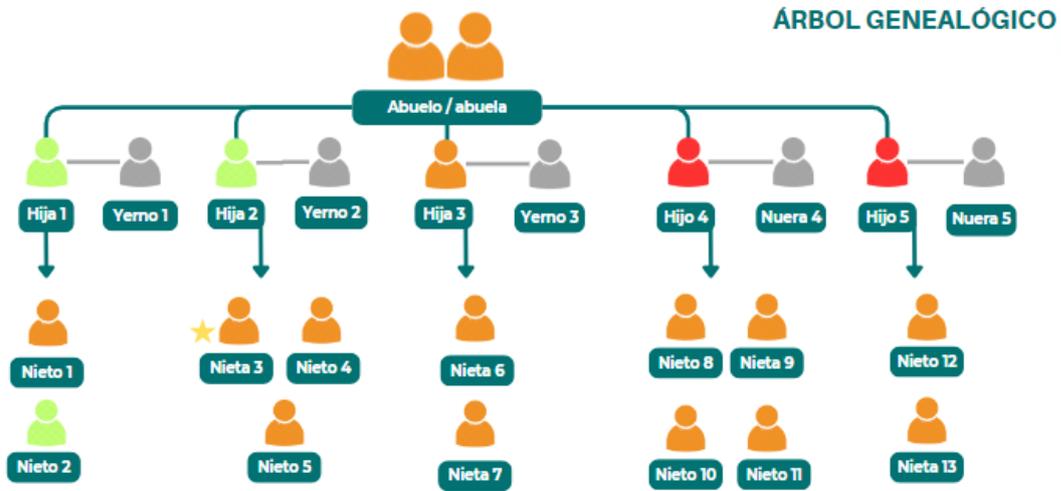
Dentro de la familia, no ha habido una insistencia de padres a hijos respecto a la formación especializada en el tema. La entrevistada comenta que se les ha dado libertad de escoger si estudiar o trabajar, y en el caso de estudios, escoger libremente. No obstante, una hija es

maquetadora de profesión, y otros dos hijos aprendieron el oficio y estuvieron trabajando allí. Los dos hijos restantes han quedado al margen del negocio por realizar otros recorridos profesionales. Los nietos no trabajan fijos, pero uno de ellos trabaja en épocas de mayor trabajo, y casi todos han ayudado en algún momento.

La entrevista continuó por el significado del negocio para el conjunto familiar, y en este sentido la entrevistada fue contundente. La respuesta fue que ese negocio era el alma de la familia y había supuesto un eje de unión, no solo para los que trabajaban allí (que, como se verá más adelante, eran los menos). Esto era un sentimiento que tenía toda la familia, y fue contagiado a los yernos y nueras respectivos. Como punto característico, comentó que un yerno concreto fue el que abiertamente lo decía, aunque toda la familia era consciente. El motivo es porque, en los inicios, el taller estaba en el garaje de la casa, por lo que las visitas lúdicas se relacionaban con el trabajo, y en las juntas familiares, aunque se intentaba evitar (y lógicamente no solo se hablaba de trabajo), eran comunes charlas del negocio. Conforme fue expandiéndose y teniendo diversos locales, las reuniones familiares no eran en el negocio, pero sí era un punto de visita familiar. Además, afirmaba que hay un sentimiento colectivo de remar a favor del negocio, aunque no se trabaje en él.

A continuación, explicó la anécdota de cuando uno de los hijos que estaba empleado fijo, decidió irse por una temporada. Los motivos fueron que le surgió una oportunidad laboral buena, con un salario más elevado y bajo unas necesidades económicas concretas, decidió aceptarlo. Pese a que la familia lo entendió y le apoyaron, el abuelo (el fundador del negocio) lo consideró una traición y no lo aceptó, llevando a una disputa familiar y estar tiempo sin relación.

Cuadro genealógico



Organigrama organizativo

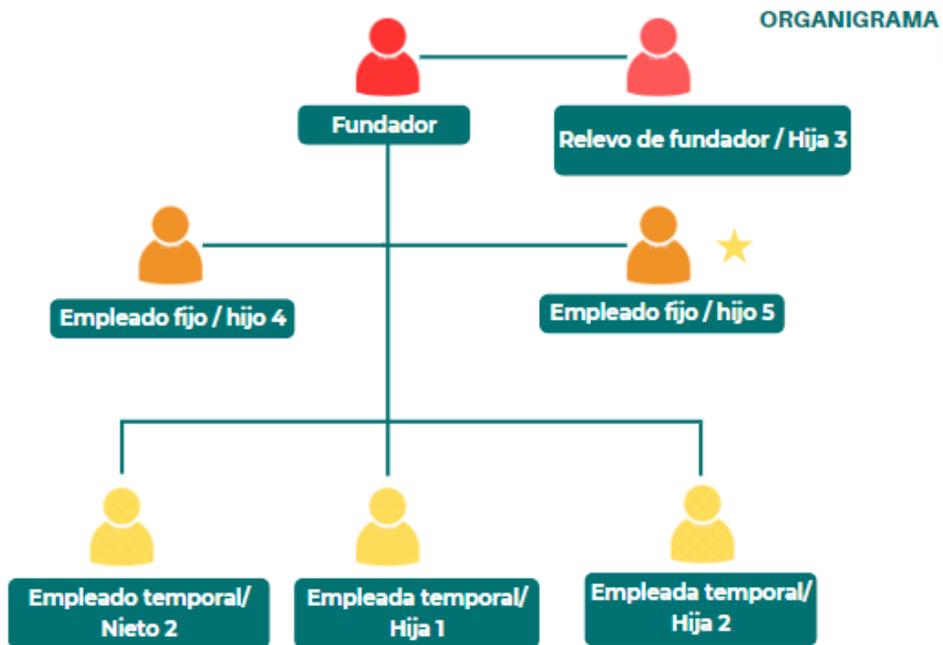


Tabla 2. Información de edad, formación y ocupación de los integrantes de la organización familiar.

	Franja de edad	Formación	Ocupación (si hay)
Hija 1	49(1975)	formación universitaria, licenciatura en empresariales	trabaja en la central de un banco
Yerno 1	49 (1974)	FP I de mecanizado	tornero fresador
Hija 2	47 (1977)	FP I de maquetación	maquetadora
Yerno 2	49 (1975)	FP I automoción	pintor industrial
Hija 3	45 (1981)	EGB (se desconoce estudios superiores)	Liderazgo en empresa familiar
Yerno 3	44 (1979)	FP I electricidad	mantenimiento de vías de ferrocarril
Hijo 4	43 (1983)	EGB	Empleado en empresa familiar
Nuera 4	37 (1986)	grado superior de análisis químico	analista en una empresa química
Hijo 5	41 (1983)	EGB y estudios en artes gráficas	artes gráficas
Nieto 1	22 (2002)	cursando un grado universitario de ingeniería eléctrica y electrónica	no trabaja
Nieto 2	20 (2004)	cursando ciclo superior de automatización y robótica industrial	Subcontratado en empresa familiar
Nieta 3	20 (2004)	cursando un grado universitario de sociología	no trabaja
Nieto 4	18 (2005)	cursando ciclo superior de automatización y robótica industrial	no trabaja
Nieto 5	11 (2013)	cursando educación primaria 5º	no trabaja
Nieta 6	12 (2012)	cursando educación primaria 6º	no trabaja
Nieta 7	9 (2014)	cursando educación primaria 4º	no trabaja
Nieto 8	12 (2011)	cursando educación secundaria 1º	no trabaja
Nieta 9	10 (2013)	cursando educación primaria 5º	no trabaja
Nieto 10	6 (2017)	cursando educación primaria 1º	no trabaja
Nieto 11	5 (2019)	cursando educación infantil P4	no trabaja
Nieto 12	8 (2016)	cursando educación primaria 2º	no trabaja
Nieto 13	5 (2019)	cursando educación infantil P4	no trabaja

Fuente: Recopilación de datos a través de persona entrevistada

En el cuadro genealógico, las personas marcadas en naranja simbolizan los familiares de consanguinidad que no trabajan en el negocio familiar, excepto hija 3, que pasó a ser la directora del negocio familiar tras la jubilación del fundador. Las personas marcadas en rojo son aquellos familiares (sin contar el fundador) que trabajan asalariadas a tiempo completo. Las personas marcadas en verde lima son aquellas personas que han sido empleados temporalmente, ya sea por bajas o por tener periodos de gran carga de trabajo. Las personas marcadas en gris son aquellos familiares políticos. La persona marcada con una estrella es la entrevistada.

El organigrama organizativo también se ha dividido por colores, para poder representar la jerarquía de un modo más visual. Las tonalidades rojas representan al fundador, la rosada representa a la hija que toma el relevo de la dirección de la empresa, la cual toma protagonismo cuando el fundador decide prejubilarse. Hasta ese momento, la hija 3 no tiene un papel en la empresa a nivel laboral. Los representados en una tonalidad naranja simbolizan los empleados fijos. El empleado señalado con una estrella es el que, en 2023, decidió abandonar la empresa por una oferta mejor, motivo por el cual hubo una disputa entre el fundador y él. Finalmente, en amarillo constan aquellos integrantes que trabajan en la empresa en momentos puntuales. Nieto 2 va a trabajar cuando hay una carga de trabajo elevada, mientras que hija 1 e hija 2 van al taller cuando hay bajas.

Este caso de estudio tiene peculiaridades que caracterizan una organización “tipo clan”. El sentimiento de pertenencia que existe es un factor importante en estas dinámicas. El hecho de pertenecer a un grupo hace que se sobreponga los intereses colectivos al individual. Esto tiene un punto positivo, que es el apoyo entre miembros del clan, además de compartir objetivo común.

En los primeros modelos “tipo clan”, el objetivo era establecerse como la principal fuente de tráfico de obras de arte, drogas y demás, por lo que el conjunto de la organización era importante, tanto a nivel práctico como humano, pues se necesitaba establecer una confianza para ejecutar dichos planes. En las organizaciones legales, los motivos pueden ser diversos, pero todo confluye en la misma misión: que funcione los proyectos de la organización (ya sea proceso de expansión, asentamiento, etc.), y la dinámica “tipo clan” ofrece esa unidad y colectividad que hace que todos vayan en la misma dirección.

Utilizando el ejemplo de la entrevista realizada, la persona entrevistada comenta que toda la familia tiene un sentimiento hacia el negocio, y lo consideran como suyo, mientras que a su vez solo 3 familiares están empleados (más uno que trabaja en periodos altos). No obstante, toda la familia, inclusive los yernos y nueras que entran por matrimonio piensan que hay que luchar por ese negocio, pues es de todos y es el epicentro de la familia. Esa colectividad y aprecio a la organización, hace que, en un proceso de estancamiento o declive, todos sean capaces de incorporarse a remar a favor.

Por otra parte, cuando los intereses individuales o tesituras personales se sobrepone a la colectividad, puede resultar un conflicto (y en este tipo de orgaizaciones sucede). El ejemplo anterior muestra como uno de los hijos, asalariado fijo en el negocio, se va temporalmente por una oferta de empleo con mayor remuneración. En este caso, el conjunto de la familia le apoya, pero el padre, que es el fundador, no lo acepta y lo toma como traición. Esta dinámica se ve en todos los clanes, cuando el interés individual se pone por delante a la colectividad.

Como aspecto diferente al arquetipo organizativo “tipo clan”, el relevo del fundador no es el hijo de más edad. En este caso, cuando el fundador se prejubila la persona que releva su puesto es la hija tercera, mientras que los otros cuatro hermanos trabajan, ya sea de forma fija o contratados temporalmente. Es peculiar y poco visto que el hijo que menos ha tratado la empresa a nivel laboral, sea el que pasa a ejercer el papel de liderazgo. No obstante, tampoco se sabe si la hija que releva ha tenido alguna preparación previa antes de ejercer de líder.

Para obtener una información más completa sobre la organización, esta tabla muestra la edad de los integrantes (excepto el fundador), formación y ocupación (en el caso de que esten trabajando). Dado que la persona entrevistada es una nieta, es relevante destacar que no es posible obtener la información al completo, pues es imposible en ocasiones saber toda la información.

Comenzando por las edades, es significativo la diferencia de edad entre hijos. En el caso de los nietos, la totalidad están escolarizados, siendo los mayores con estudios superiores y los más jóvenes con estudios obligatorios.

Finalizando con la formación de los integrantes, se destaca el hecho de que los dos hijos que no cursaron estudios postobligatorios son aquellos que están empleados fijos en la empresa familiar, mientras que aquellos con estudios superiores solo están contratados temporalmente, en situaciones concretas, como por baja de un empleado fijo o en el periodo que hijo 5 deja temporalmente el negocio familiar.

Entrevista 2

La segunda entrevista se realizó a un empresario del sector del metal. En esta ocasión, no se tiene tanta información como en la anterior entrevista, pero se ha logrado obtener la información necesaria. En esta entrevista se muestra un caso de sucesión de la dirección de la empresa fallida, con la consiguiente búsqueda de una persona de confianza con la que pueda contar ante su fallecimiento.

En la entrevista, se presentó como un hombre de media edad que tiene una empresa de fabricación de productos de metal, enfocado para transporte de productos para empresas.

Actualmente se enfrenta con una situación personal complicada, pues tiene una enfermedad terminal. Estudió Formación Profesional de herrería, y comenzó una Ingeniería (no especificó cual) la cual dejó tras terminar el segundo año. Proviene de una familia de empresarios del sector, por lo que el sector en el que opera lo conoce desde siempre. En un principio, realizaban los botiquines médicos para guardar y transportar útiles de primeros auxilios, pero, tras un periodo de decaída, decidió reinventar el negocio y vender carretillas de metálicas, pensado para empresas que desearan transportar material, siendo el producto estrella una carretilla con ruedas especial, con comodidades. En la pandemia decidió comercializar (además de sus productos fijos) con material de desinfección (geles hidroalcohólicos y productos de desinfección para materiales) pero no surgió efecto significativo.

Tras una breve presentación, la siguiente pregunta iba sobre cómo describiría su organización, a lo que la respuesta clara y directa fue “camaleónicos”, debido a que, ante las tesituras del mercado, la organización ha sabido reinventarse constantemente en los momentos más negativos y aprovechar los positivos, siendo la reinversión de capital y la creatividad un factor clave.

Entrando en el análisis organizativo, la intencionalidad del fundador respecto a la organización des del inicio fue que el negocio continúe en el tiempo. El entrevistado fundó la empresa para que alguna de sus dos hijas (o respectivos yernos) sigan la dinámica del negocio tras su jubilación o falta.

Dentro del negocio, tiene contratados a tres empleados que no pertenecen a la familia, y a su hija menor como comercial y relaciones públicas (se encarga de contactar con clientes, realizar nuevos clientes y demás gestiones). Por otra parte, la hija mayor trabajó en el negocio familiar e intentó aprender, pero no congeniaron, pues el entrevistado menciona que piensan muy diferente en relación con los negocios, y la hija menor no sabe llevar como directora el negocio (sin especificar más detalles). Ante esta situación, menciona que actualmente tiene al yerno de la hija mayor trabajando con él, y enseñándole cómo llevar el negocio para que sea el que continúe.

Este segundo caso entrevistado es un claro ejemplo de algunas dinámicas de conflicto que se establecen en una organización con una estructura “tipo clan”. Por una parte, nos encontramos ante un negocio familiar, donde el padre del fundador ya trabajaba en el mismo sector. El fundador montó el negocio con la finalidad de que fuera duradera a lo largo del tiempo, y sus hijas el día de mañana estuvieran inmiscuidas en la organización de lleno. No obstante, la hija menor no quiere estar en la dirección del negocio (está trabajando en relaciones con los clientes y facturación), y la hija mayor intentó dirigir la empresa, pero tras múltiples confrontaciones con el padre abandonó. Actualmente, el yerno de la hija mayor está en el negocio aprendiendo el oficio y cómo el fundador lo lleva.

4. Las empresas “tipo clan” de orígenes diversos en Cataluña

Los flujos migratorios están relacionados con los diferentes modelos organizativos, y dependiendo de la zona, acontecerá un modelo cultural u otro que fomentará unas dinámicas sociales dentro del entorno social, en el hogar y en la forma de organización.

Este apartado se considera de relevancia para comprender qué tipo de población residente en España tiende a tener un modelo organizativo “tipo clan” en sus establecimientos, además de entender uno de los motivos de por qué es viable un modelo “tipo clan” y cuáles son las condiciones culturales, sociales y económicas que influyen para que este modelo exista.

Teniendo en cuenta que las diferentes sociedades viven interconectadas, y que en España hay una cantidad significativa de población inmigrante, fruto de la globalización, es de conveniencia ver las diferentes regiones, sus culturas y si estas casan o no con un modelo organizativo “tipo clan”, además de cómo se establece esa dinámica en España.

Tabla 3. Población residente en España en función del país de nacimiento. Estadística Continua de Población (ECP). Cuarto trimestre de 2023

	Población residente	Variación trimestral (%)
TOTAL	48.592.909	0,18
España	39.817.696	-0,06
Extranjero	8.775.213	1,28

Fuente: Elaboración propia desde la Estadística Continua de Población. Instituto Nacional de Estadística

4.1. Procedencia

Dentro de los casi 9 millones de personas migrantes, se ha procedido a observar las principales nacionalidades dentro de territorio español. Los datos son extraídos del 2023.

Tabla 4. Principales entradas migratorias por nacionalidad. Estadística Continua de Población (ECP). Instituto Nacional de Estadística. Cuarto trimestre de 2023

Principales entradas migratorias por nacionalidad	
Nacionalidad	Entradas
Colombia	42600
Venezuela	27300
Marruecos	25800
España	19500
Perú	17200
Italia	9600
Argentina	7900
Honduras	7000
Ecuador	6200
Rumanía	5700

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estadística Continua de Población (ECP). Instituto Nacional de Estadística

4.2. Aspectos culturales aplicados al análisis organizativo

En este apartado se procede a exponer los diferentes modelos de organización más próximos y menos próximos al modelo organizativo “tipo clan” según procedencia. Al ser una temática tan amplia, se ha acotado con la finalidad de tener mayor precisión. Esta información es extraída de la entrevista que se realizó a una integradora social especializada en migraciones. Para ser más explícitos, se expone las regiones, los modelos organizativos, si son de mayor o menor afinidad al modelo organizativo “tipo clan” y los funcionamientos. Como breve introducción, he de mencionar que los países asiáticos, concretamente China, Pakistán y Corea, son los que tienen una mayor cercanía con la cultura organizativa “tipo clan”, debido a la cultura intrínseca de aquellos países.

Entrevista 3

Esta tercera entrevista se ha realizado a una interventora social, especializada en la multiculturalidad. Se necesitaba a una persona que tuviera conocimiento sobre las diversas culturas instauradas en Cataluña, y no se ha podido realizar entrevistas a personas de estos orígenes, principalmente por negación a realizar entrevistas. Pese a ello, la entrevistada tiene amplios conocimientos en el sector, además de experiencia laboral, llegando a trabajar con colectivos cerrados a ofrecer información, como es el caso de Asia. La entrevista consiste en el análisis de cada cultura, exponiendo características y dinámicas.

Comenzando con el análisis de Centroamérica y Sudamérica, este colectivo se caracteriza por ser el colectivo menos afín al modelo organizativo “tipo clan”. Cuando deciden emigrar a España, no suele ser con la primera finalidad de crear un negocio, pues tienden a ser asalariados, no obstante, suelen crear organizaciones capitalistas del sector de la construcción. Generalmente emigran por cuestiones de inestabilidad en sus países de origen, y en búsqueda de un futuro mejor. En relación con esto último, estas organizaciones se crean con una finalidad efímera, y sin intencionalidad de que la herede la descendencia y crear una cultura organizativa más allá de poder generar riqueza y darles un futuro a los hijos mejor del que huyen. Dentro de los negocios, no suelen haber relaciones íntimas, pues consideran a aquél que entra como alguien sobre el que va a poder existir una ayuda finita, y por tanto no existe una cultura organizativa basada en los lazos de confianza y lazos de sangre, pues no tiene la intencionalidad de esa organización prosperar y crear una cultura más allá del neoliberalismo. De hecho, es probable que el fundador (generalmente el cabeza de familia o padre) se niegue o intente que no entre en la dinámica de la organización, pues el sector de la construcción es duro y dichas zonas mencionadas suelen preferir que la descendencia estudie, dándole alto valor a la educación.

Continuando con Asia, la integradora me destacó que son los grupos con los que más problemas ha tenido al obtener información (y consecuentemente poder ayudar), ya que tienen una confianza casi nula con relación a quienes no son de su etnia.

Mencionando a Pakistán, son una zona con un gran sentimiento de pertenencia y gran afinidad cultural, con unas redes sociales muy interconectadas, tanto entre el colectivo pakistaní residente en España como entre España y país de origen. En este caso, junto con el de India, son sociedades que se rigen por castas, donde el ascenso social es crucial para mejorar la calidad de vida. En este sentido, se considera que existe una cultura organizativa muy próxima al modelo “tipo clan” dado la fuerza de las relaciones de confianza. Aplicado a los modelos de negocio, suelen ser tiendas de productos asiáticos o restaurantes, pese a que hoy en día este modelo de negocio está mutando hacia crear franquicias de supermercados (Día, Condis, Consum y Suma), y la finalidad del negocio es obtener dinero. En el modelo de negocio, el objetivo es obtener dinero para volver bajo una escala social mayor, que a veces permitirá casar a sus hijos con personas de castas elevadas. Dentro de la organización, se suele tener a un empleado también

migrante, de procedencia pakistaní o Nepalí bajo condiciones precarias. En este caso, el modelo organizativo “tipo clan” se aprecia en una cuestión de sociedad y relaciones sociales dentro del colectivo pakistaní, debido a que tienen una relación de interconexión muy fuerte, con una jerarquía muy estipulada. La propia integradora ha podido ver en persona dicha jerarquía, y cómo se estipula. La finalidad del negocio, pues, aporta a la familia un estatus a futuro dentro de la sociedad pakistaní, no obstante, no está pensado para que sea heredado de padres a hijos. A diferencia del anterior modelo, en este sí que es probable que los hijos puedan ser empleados en algún momento (y no estarán bajo condiciones precarias).

En el caso de India y Bangladesh, la situación anteriormente mencionada es similar. Las diferencias significativas es que India tiene una postura más laxa entorno a la obtención de dinero para ascender en el sistema de castas (similar al pakistaní), y el tipo de negocio suele ser similar, donde la descendencia puede colaborar en él. En el caso de Bangladesh, el sistema de castas está prohibido por la Constitución, pero sigue existiendo discriminación.

Continuando con el continente asiático, China es una sociedad con gran sentimiento de pertenencia donde los lazos de sangre y la escala social de la que se provenga es profundamente importante, pues determinará el estatus. De esa situación huyen emigrando para poder tener un futuro mejor. En esta situación, el modelo organizativo “tipo clan” se aprecia tanto en el colectivo chino, como dentro de los modelos de negocio. Los negocios que realizan son bares, bazares, negocios de importación o de cultura asiática, como puede ser un centro de acupuntura.

A diferencia de los modelos anteriores, tienen dinámicas de reproducción social de padres a hijos, donde los hijos estudian disciplinas relacionadas con los negocios para conocer y seguir con el negocio familiar. A nivel colectivo, las personas procedentes de China sienten confianza solo por personas del mismo origen, y suelen asesorarse por personas chinas. Esto muestra un sentimiento de afinidad y similar al “tipo clan” muy cercano, ya que se expresan todas las características del “tipo clan” positivas y negativas. Por una parte, tiene el aspecto positivo de sentimiento y lazos de confianza, pero también se ve los matices negativos, como el que explicaba la integradora entrevistada, que comentaba que dichos niveles de confianza llevaban a unas dinámicas de aprovechamiento, donde la jerarquía causada por la información era existente y causaba a los migrantes más problemas, a nivel legal (por haberse asesorado por abogados y gestores chinos) y económicos.

Cambiando de zona geográfica, las siguientes zonas a tratar en la entrevista fueron las del continente de África. En este aspecto, la integradora no tenía tanta información de según que zonas por una cuestión de especialidad y de cantidad de personas residentes en Barcelona (donde ella trabaja).

Comenzando por la zona del Magreb; que lo forman los países de Mauritania, Marruecos, Argelia, Túnez y Libia, las poblaciones más establecidas en Barcelona son marroquí y argelinos. La dinámica consiste en la migración de los hombres hacia España, para establecerse y más adelante traer a la familia, aunque se aprecia cada vez más migraciones de núcleos familiar a la vez. Los tipos de negocios suelen ser de alimentación generalmente o restauración de gastronomía típica autóctona del país de origen. En estos casos a nivel interno dentro de la organización capitalista se aprecia unas dinámicas cercanas al modelo organizativo “tipo clan”, pues se aprecia que el núcleo familiar al completo trabaja en el negocio, siendo este el centro económico de la familia. La descendencia suele trabajar también, y la intencionalidad es que el negocio se herede. A nivel de colectividad, suele existir sentimiento de pertenencia, pese a que es un colectivo que dada su historia está integrada con la población española, y ciertas dinámicas de aislamiento que sí se dan en los colectivos como asiáticos, no se dan en este caso.

Finalizando el continente africano, sobre aquellos países que componen el África negra o África Subsahariana, los cuales son los países que no delimitan con el Mar Mediterráneo, al no ser la especialidad de la integradora social entrevistada, no se ha podido saber tanto como otras

regiones las cuales sí ha podido trabajar más de cerca. En este caso, se sabe que tienen un gran sentimiento de colectividad porque tienden a ayudarse mutuamente, a diferencia de otras zonas geográficas que usan la confianza para crear dinámicas negativas, en este caso sí se informa de cómo está la situación en el país destinatario y sobre si es conveniente emigrar.

Como dato extra, destacar que los migrantes de países del África Subsahariana como del Magreb, suelen viajar a sus países de origen para advertir de la precariedad que padecen, y recomendar que no emigren a España.

En este sentido, cada sociedad tiene sus culturas intrínsecas que favorecen un modelo organizativo u otro. Este tema se aborda como un apartado dentro de un trabajo sobre la aplicación del modelo organizativo “tipo clan”, el cual es más propenso en determinadas culturas. Además, cabe destacar que el mundo cada vez está más globalizado, con lo cual los modelos de sociedades están más interrelacionados, y con ello las costumbres, culturas y modelos de organización. Por lo tanto, estos son los dos motivos por los que se ha procedido a hacer este apartado, el cual es muy extenso y daría para realizar un estudio a parte de las diversas sociedades.

5. El modelo “tipo clan” en las Startups catalanas

En este apartado se pretende entender el concepto de Empresa Emergente, creado hace sesenta años, pero en auge desde hace quince años. Al tener un modo de funcionamiento diferente al de una empresa convencional, la finalidad es comprender si es viable o no fundar una Startup con un modelo organizativo “tipo clan”.

Para tener una respuesta óptima, se ha contado con las dos últimas entrevistas del estudio. Por una parte, se entrevista a una persona emprendedora, donde entre sus negocios existen varias Startups, no obstante, también fundó un fondo de inversión para Startups. La segunda entrevista es hacia una directora de marketing de una Startup. Ambas visiones aportan al estudio dos perspectivas sobre las Startups y sobre el modelo organizativo “tipo clan”, diferentes entre sí.

¿Es viable fundar una Startup con un modelo organizativo “tipo clan”?

Definiendo este concepto, una Startup es una empresa emergente que se enfoca en la innovación y la tecnología para crear un modelo de negocio escalable y disruptivo (María Alonso, 12 de febrero de 2024). A diferencia de otros tipos de negocios más convencionales, como pueden ser una tienda de ropa o un restaurante, una Empresa Emergente tiene un conjunto de características que la definen.

El nacimiento de las Startups surge en 1957 en Silicon Valley, cuando un grupo de ingenieros dejaron su puesto de empleo en Shockley Labs, ya que encontraron financiación externa para empezar un negocio por cuenta propia, creando la compañía de chips Fairchild Semiconductor. En este sentido, se puede afirmar que este modelo empresarial no es algo reciente, pero que desde hace 15 años está de moda en Europa.

Entrevista 4

En esta ocasión, las preguntas que se realizaron fue a una persona que tiene un fondo de inversión de capital de riesgo, además de otros negocios más convencionales. Dada su agenda apretada, no fue posible una entrevista exhaustiva, pero respondió a las preguntas que previamente se le enviaron por correo electrónico.

Haciendo una breve presentación, es un hombre de media edad que proviene de una familia de empresarios del sector de la restauración. En este aspecto, su visión es especialmente interesante porque conoce de primera mano el negocio convencional, y el negocio más moderno.

Para él, haberse criado en un restaurante fue toda una experiencia de vida, ya que pudo ver el sacrificio y la precariedad que supone los inicios en primera persona. Pese a los momentos negativos, los recuerda con ilusión y nostalgia, pues su niñez la pasó allí en su totalidad. El negocio de sus padres era de tipo familiar, siendo una organización donde en sus inicios solo había empleados pertenecientes a la familia, hasta que tuvo una expansión tan significativa que se vieron obligados a contratar personal que no fuera de consanguinidad.

Continuando con sus vivencias, la siguiente parte se basa en su experiencia comenzando con su negocio más convencional: una tienda de artículos deportivos. El entrevistado comenta que la idea surgió a raíz de detectar una necesidad en el mercado que no estaba siendo cubierta satisfactoriamente, pues comenta que era muy complicado encontrar material de buceo por su estacionalidad en España y lo reducido que es este mercado. Menciona que una de sus aficiones es el deporte, y tras ver esa oportunidad de negocio decidió arriesgar y combinar la afición por el deporte junto con el emprendimiento. En este sentido, comenta que quería ofrecer productos de alta calidad y buen servicio, cosa que vio desde joven en el restaurante familiar.

Continuando por la línea de los negocios que ha creado, a la pregunta de por qué y cómo surgió su primer modelo de negocio Startup, su respuesta es que su interés por la tecnología e innovación le llevó a explorar este mundo tan concreto. La intencionalidad era crear algo innovador, que pudiera tener un impacto significativo en la forma en la que las personas interactúan con la tecnología en su vida diaria. La curiosidad y el deseo de solucionar problemas con soluciones tecnológicas innovadoras fueron la chispa que inició su primer emprendimiento.

A continuación, la entrevista se enfoca en la visión del entrevistado sobre las Startups, y menos en sus experiencias.

La siguiente cuestión es sobre cómo definiría él una Startup y que características tiene, a lo que respondió que en su visión es una empresa que en sus etapas iniciales que busca resolver un problema o satisfacer una necesidad de manera escalable, principalmente a través de la innovación y la tecnología. Para ser atractiva y viable, debe tener un equipo sólido, una idea disruptiva, potencial de crecimiento, y una estrategia clara para alcanzar su mercado objetivo grande e interesante.

En relación con los beneficios e inconvenientes de una organización Startup, menciona que los beneficios incluyen acceso a capital que permite un crecimiento rápido y la posibilidad de innovar y escalar de manera significativa. Los inconvenientes pueden ser la presión por generar resultados en corto plazo y la dilución del control por parte de los fundadores a medida que se acepta más inversión externa. Y que es un proceso complejo.

La siguiente pregunta es sobre las diferencias que puede observar entre un negocio convencional y una Startup, ya que ha podido vivir la dirección de ambos sectores. Menciona que la principal diferencia radica en la estructura y la flexibilidad. En una Startup o en una firma

de capital de riesgo, la estructura tiende a ser más plana y adaptable, fomentando la innovación y la rapidez en la toma de decisiones. En contraste, un negocio más conservador, como podría ser un restaurante, podría tener una jerarquía más definida y procesos estandarizados que aseguren la consistencia en el servicio.

La siguiente pregunta está enfocada en si considera viable un modelo de Startup basado en lazos de confianza, como sucede en las organizaciones “tipo clan”. La respuesta fue que sí, aunque los lazos establecidos no necesariamente deben de ser de consanguinidad. La confianza es un pilar fundamental para cualquier tipo de colaboración, especialmente en las fases tempranas de una Startup, donde la incertidumbre es alta y las decisiones se deben de tomar con rapidez. Un equipo fundador que confía plenamente entre sí puede tomar decisiones más ágiles y enfrentar los desafíos de manera unida. Esta confianza también puede extenderse a los primeros empleados, creando una cultura corporativa sólida y comprometida.

La última pregunta es sobre qué aspectos positivos y negativos el vería a un modelo de negocio Startup con una organización basada en lazos de confianza, y además si considera que habría alguna diferencia en relación con los resultados (positiva o negativa). La visión del entrevistado es que los aspectos positivos de un modelo de Startup basado en lazos de confianza incluyen una mayor cohesión del equipo, comunicación más eficiente y un compromiso más profundo con la visión de la empresa. La confianza facilita un ambiente donde la creatividad y la innovación pueden florecer, ya que los miembros del equipo se sienten seguros para compartir ideas y tomar riesgos. Por otra parte, dentro de los aspectos negativos estaría que un exceso de confianza podría llevar a la complacencia o a la falta de perspectivas externas críticas, lo que podría resultar en decisiones no óptimas. Además, si los lazos de confianza se basan exclusivamente en relaciones personales previas, podría haber un riesgo de no incorporar a personas talentosas por el simple hecho de no formar parte de ese círculo inicial. En cuanto a los resultados, el entrevistado piensa que un modelo organizativo basado en la confianza puede traducirse en una mayor agilidad y capacidad de adaptación, lo que es crucial en el dinámico mundo de las Startups. Sin embargo, es fundamental equilibrar esos lazos de confianza con procesos que aseguren la objetividad y la inclusión de nuevas perspectivas, para maximizar las posibilidades de éxito a largo plazo.

Entrevista 5

La última entrevistada es una mujer joven asalariada en un cargo directivo dentro de una Startup. Es una mujer joven que estudió sociología en la Universidad de Barcelona, y un Máster en EAE Business School. Tras experiencias laborales dentro del mundo de las ventas y del Marketing, decidió dejar un puesto fijo en el sector de las ventas para aceptar un puesto raso en una Startup. Ha estado en varias Empresas Emergentes antes de tener el puesto actual, concretamente ha estado en una entidad de 15 trabajadores, y actualmente ejerce un cargo directivo en una Startup de 1200 empleados.

Desde que entró en la última empresa, subió dentro del equipo, hasta llegar a la actualidad, directora del departamento de Marketing. Debido a que tiene una agenda muy completa por el trabajo, se tardó tiempo en planificar una videollamada, no obstante, se realizó con éxito.

Comenzando con su presentación, la entrevistada concreta que ella está en la sección SDR, que es el primer canal de ventas, donde se contacta a potenciales clientes para ofrecerles el producto, concretamente desde Marketing. La entrevistada entra dentro del mercado de las Empresas Emergentes tras deliberarlo, pues tenía contrato fijo en una firma de moda, y decidió dejar esa estabilidad para introducirse en este mercado. Comenzó en los estratos más bajos de una empresa (con un puesto Junior) y subió hasta hoy, que dirige un equipo.

Tras su presentación personal, la primera pregunta se relacionaba con las diferencias entre trabajar en una empresa convencional, y la respuesta fue que, sobre todo el constante cambio. Menciona que “ahora estoy aquí en videollamada contigo, pero me pueden llamar para realizar una reunión de trabajo para dentro de dos horas, y debo ir”. Además, otra característica (muy relacionada con lo anterior), es la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, siendo algo que una Empresa Emergente enseña a las personas. La entrevista hace un apunte, donde menciona que ella des de que esta en una empresa así ya no quiere estar en otro tipo de modelo empresarial, pues le apasiona el cambio constante y el funcionamiento en sí.

A nivel tecnológico, la entrevistada comenta que una Startup es una empresa altamente digitalizada, tanto a nivel interno (*Softwares* y herramientas de trabajo) como externo. La propuesta que se ofrezca al consumidor ha de tener algún matiz que la haga novedosa, que de esa forma no se esté ofreciendo dentro del mercado. Puede ser una propuesta arcaica pero con algún toque novedoso. Un ejemplo de ello es el caso de su entidad, pues la Empresa Emergente donde ella trabaja tiene la propuesta de digitalizar el área de Recursos Humanos, y ofrece ese servicio.

La segunda pregunta va encaminada a cómo nace una Empresa Emergente y empieza a desarrollarse hacia a la realidad. Primeramente, me recomienda que escuche algunos podcasts que hablan de ello más en profundidad, debido a que ella lo ve con perspectiva de empleada y eso podría contestarlo mejor los fundadores. Aun así, la entrevistada dice que para comenzar a llevar a cabo una idea se ha de hacer un plan estratégico, empezar a levantar capital, realizando un “*Pitch Deck*” a los inversores interesados. Un “*Pitch Deck*” es una presentación breve que se otorga al grupo de inversores para que tengan una idea general del proyecto (Elena Bello, 2023).

Comenta que aquella idea no solo ha de ser una idea cualquiera, también ha de ser novedosa y viable. Sería viable un modelo convencional con alguna idea novedosa, que rompa el esquema, y luego llevado a la práctica que los inversores y clientes la compren. Menciona que es por este motivo que la gran mayoría de Startups empiezan, pero terminan fracasando.

Continuando con las características, los inicios se dan con capital ajeno, en la mayoría de casos por parte de empresas inversoras, las cuales se dedican exclusivamente a ofrecer capital a Empresas Emergentes. La entrevistada menciona que están las rondas de financiación (aquellas entidades que intervienen económicamente en el proyecto, inyectando capital) y la capitalización (capital que incorpora el propio fundador). La entrevistada comenta que es un factor que ayuda el hecho de tener capital externo, pero al final son los fundadores los que tienen que hacer rodar el dinero para que el proyecto salga hacia adelante, puesto que si no, es capital estancado en el banco. La entrevistadora comenta que también existen aceleradoras, que son entidades que ofrecen mentorías, educación digital y tutorías para impulsar más rápido un proyecto de este estilo. La entrevistada ha estado en una conocida en Valencia, y explica que la experiencia ha sido muy positiva.

La siguiente pregunta es sobre cómo le ha influido el estudiar el grado de Sociología en el mercado laboral, a la hora de afrontar determinados empleos como una Startup. La entrevistada hace referencia a su crecimiento como persona tras estudiar Sociología, pero también menciona la capacidad de análisis que, gracias a sus estudios, ha podido desarrollar, incluso en mayor grado que otras disciplinas académicas. El aspecto positivo de la sociología es que no enseñan una vertiente de pensamiento, sino varias, lo que le ha permitido “no dar todo por sentado”, y que una vertiente no tiene por qué ser válida en todas las ocasiones y viceversa. La mentalidad de no existencia de una única verdad es enseñada en sociología, y la entrevistada considera que es un punto positivo que le ha aportado. Añade que la experiencia también ha sido útil, y el haber trabajado en el sector de ventas durante años, le ha servido también. Dentro de las Startups, el estudiar sociología le ha aportado una gran capacidad de adaptación, la cual, si hubiera estudiado otra disciplina más recia, probablemente no la tendría. Finalizando esta pregunta, la entrevistada hace referencia a la importancia de aquellos trabajos puente, los cuales

no van a ser el trabajo idílico, pero nos enseñan *skills* que, en un futuro, serán útiles para el mercado laboral.

Continuando con las diferencias que ella percibe entre una Startup y una empresa convencional, menciona que este tipo de empresas son diferentes en la flexibilidad horaria y en los roles líquidos, en comparación con otras entidades de funcionamiento más arcaico, las cuales tienen un horario muy estipulado y previsible. La entrevistada tiene un rol directivo, pero en ocasiones tiene que adaptarse a otros cinco roles, lo cual en una empresa más estructurada no ocurre.

Continuando con el funcionamiento de la entidad y su organización, en este sentido, menciona que las Startups tienen un grado de exigencia mayor al empleado, respecto a otro tipo de empresas, como capacidad de análisis o creatividad.

Son entidades estructuradas, pero se valora la opinión del conjunto de empleados, y se les ofrece la libertad de opinar sobre los proyectos y decisiones. El hecho de que los roles sean más líquidos, fomentados por la empresa, implica una mayor retroalimentación orientativa y educativa. Además, en los valores intrínsecos, está la idea de que cuantas más personas piensen, mejor, y el tener nuevas creatividades proporcionan frescura y nuevas visiones ante un mismo problema.

En su caso, pone un ejemplo de cuando estaba trabajando en la anterior Startup, donde eran un equipo de 15 personas y estaba en reuniones semanales con empleados de otras áreas las cuales no tenían nada que ver con sus funciones, pero querían saber su opinión y que escuchara otras opiniones. La transmisión de información era recibida en todos los equipos de esta forma.

La entrevistada comenta que las habilidades blandas o *soft skills* valoradas dentro de una Startup son la resiliencia, ambición y constancia, pues en ocasiones donde un proyecto cuesta más llevarse a cabo, estas dos habilidades serán positivas, y por tanto se tienen en cuenta dentro del capital humano. La entrevistada comenta que cada vez las personas se agotan más rápido ante situaciones complejas, y no opta por analizar posibles vías de solución. Además, las Startups tienen una metodología de trabajo rápida, donde los proyectos han de salir rápidos y bien, y la capacidad de adaptación y resolución es valorable. Las capacidades comunicativas, asertividad y positividad (ver el vaso medio lleno), son valorables para un buen ambiente laboral y buena resolución de proyectos.

Continuando con el impacto que tiene la metodología de funcionamiento de una Startup en el capital humano, la entrevistada menciona que, por una parte, genera más estrés e incluso ansiedad en determinados momentos, puesto que no son entidades con estructuras fijas en el horario o funciones a realizar. Además, el grado de exigencia es elevado, pues para cualquier puesto se requieren de ciertas *skills*.

Como aspectos positivos, este tipo de empresas valoran al capital humano, y ofrecen libertad y voz en la toma de decisiones al empleado. Esto tiene un impacto positivo en la auto realización y en la motivación, además de bienestar. El objetivo comenta que, a nivel de capital humano, siempre es la retención de talento, sobre todo en los inicios que no hay tanto margen de beneficio o capital para invertir, que se refleja en salarios. En este sentido, la estrategia de retención de talento se enfoca más en la idea, en hacer que el empleado se sienta identificado con el proyecto y generarle motivación para continuar desarrollándolo, pues no tienen tanta capacidad de competitividad a nivel de oferta de salarios.

Comenta que el talento es sumamente importante en estas empresas, y es por ella que se ofrecen beneficios y estrategias para captar talento. Al principio acogen a mucha gente, pero luego realizan cribados donde expulsan gran parte de los recién empleados, quedándose con aquellos que tengan más capacidad de generar números, pero también ganas de trabajar, motivación y estar predisuestos a participar activamente. No obstante, menciona también que no deja de ser

un negocio, y al final no importa tanto el capital humano si la idea no se puede vender al consumidor y a los inversores. Ella comenta que, al principio, el estar en una Startup no motiva por el salario, aunque termina llegando, pero tiene beneficios como el aprendizaje, probabilidades más elevadas de promoción o el tener aquella experiencia en el currículum.

La siguiente pregunta es sobre si considera beneficios el tener una experiencia laboral dentro de este tipo de empresas, a lo que responde un rotundo sí, por el tipo de funcionamiento tan líquido, el aprendizaje que se obtiene y el grado de estrés que se tiene y logra dominar. Al ser un tipo de entidad que cuida con especial empeño el talento valioso, los empleados tienen unos beneficios sociales bastante competitivos en relación con otras empresas. Explicaba que el motivo es que, dentro de las organizaciones Empresa emergente, se tiene una lógica donde todas las opiniones cuentan. Al trabajar por proyectos, se considera la opinión de todo el grupo relevante, pues toda la aportación es positiva, y eso conlleva un sentimiento de identidad y pertenencia.

El siguiente tema es sobre los lazos de confianza dentro de una Startup, y la respuesta de la entrevistada es rotunda. Considera que los lazos de confianza se generan en Startups inevitablemente, porque el trabajo bajo presión que se establece dentro de un equipo implica generar con el paso del tiempo apoyo mutuo entre el equipo en sí. Al final, la entrevistada menciona que el equipo termina siendo una familia, con la que fuera del ámbito laboral tienen relaciones sociales. En parte, se debe al trabajo bajo presión y a la metodología de trabajo por equipos y por proyectos, pero también porque el capital humano dentro de una Empresa Emergente tiene una positividad, capacidad de resiliencia y ambición que genera un buen ambiente laboral, sobre todo ante situaciones de incertidumbre o negativas. Ella comenta que su equipo, además, son sus amigos, y es algo que además se sabe separar la cuestión laboral y personal. Las muestras de afecto dentro del equipo tienen un impacto positivo, y no es opuesto a las discusiones por la carga de trabajo. En este sentido, comenta que hacer planes sociales con su equipo tiene un gran impacto positivo en el trabajo, pues es una muestra de confianza y de retroalimentación, además de que no se crea de forma rápida dichos vínculos. La confianza y el compromiso son dos valores que favorecen también el trabajo, aunque comenta la necesidad de separar muy bien los momentos de trabajo a los lúdicos, pues no es lo mismo ejercer el rol de Team Leader a tener un rol igualitario con amigos.

Continuando con los lazos de confianza y bienestar laboral, la siguiente pregunta hace referencia a los mecanismos que implementa la empresa para potenciar los vínculos sociales, los cuales anteriormente ha comentado que existen y son beneficiosos. La entrevistada comenta que se realiza por parte de las empresas *Team Building*, dinámicas de equipo, recompensas, y en general dinámicas que favorecen las relaciones sociales. El hecho de observar directamente y tener contacto directo con los fundadores es otro factor positivo, que fomenta la confianza en el equipo, pues se personifica los líderes y se rompen barreras de extrema jerarquía. Como ejemplo personal, la entrevistada menciona que en breve se irá de camping con varios empleados, y es realizado por la empresa para afianzar lazos sociales, con charlas y diferentes clases de deportes.

Comenta también que el diseño de las oficinas es importante para transmitir positividad, poniendo de nuevo su ejemplo donde las oficinas son de colores y con espacios abiertos, mesas amplias y redondas para reducir barreras. Los beneficios sociales es otro factor positivo, tanto a nivel colectivo como individual, porque supone un valor añadido ante la situación de quedarse en el puesto laboral, como una baza a la hora de dejar un empleo por otro que ofrezca más beneficios sociales. Actualmente se está incorporando el factor económico dentro de las Startups (subida de salarios) para valorar el capital humano, aunque es novedoso.

La última pregunta hace referencia a su opinión sobre ver viable una Startup donde los fundadores son familia (lazos de confianza y consanguinidad), típicamente de las organizaciones “tipo clan”. Su opinión es que no es viable, no obstante, también considera que con amigos es también inviable. La creación óptima de una Startup considera que es con

personas del ámbito profesional que tengan cierto contacto, no obstante que no existan unos lazos de confianza o consanguinidad, pues puede ser muy perjudicial tanto para la Startup como para las relaciones en sí. No niega que hay casos como Monegros o Zara, que tienen tradición familiar y han tenido éxito, pero al venir dado por tradición es diferente o herencia. Al final, en una Startup suele ser personas jóvenes, y en un negocio familiar implica no solo trabajar con personas de confianza, sino romper varias barreras como las generacionales, y en una Empresa Emergente dichas dinámicas no las ve óptimas, pues en general el equipo es joven (ninguno supera los 35 años).

6. Conclusiones

El modelo “tipo clan” presenta una serie de factores positivos y negativos en su campo. Para poder analizarlo con mayor eficiencia, se procede a hacer un análisis DAFO para apreciar cuáles son los aspectos positivos y negativos delante del mercado. La finalidad del análisis DAFO es para observar aquellas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene esta estructura organizativa dentro del mercado laboral.

Esta herramienta es útil para desglosar los aspectos positivos y negativos de una organización “tipo clan”, además de poder conocer el motivo de esa debilidad o fortaleza, siendo las posibles causas des de dinámicas sociales, hasta el factor de consanguinidad. Esta separación también sirve para observar en qué tipo de asociaciones es idóneo implementar un modelo organizativo “tipo clan”, qué factores ambientales influyen en el funcionamiento y tener conocimiento para prever los aspectos positivos y negativos a los que se enfrentará.

Debilidades

- **Estructura familiar que guía a la descendencia en su vida de una forma más exhaustiva:** En el tipo ideal de una organización “tipo clan”, a la descendencia se le ofrecerá educación orientada a la continuidad del negocio. Un ejemplo de ello es el enfocar los estudios de los hijos entorno a estudios de economía o enfocados al tipo de profesión asociada al negocio. Por ejemplo, una familia propietaria de un buffet de abogados hará que los hijos estudien Derecho.
- **Menor capacidad de libertad:** El pertenecer a una organización con una estructura jerárquica y unos valores de comunidad tan sólidos, implicará una pérdida de libertad entorno a las decisiones individuales, como por ejemplo la decisión de cambiar de empleo o qué estudiar.
- **Menor capacidad de improvisación:** Fruto de la estructura tan sólida que existe en las organizaciones “tipo clan”, con amplios protocolos y previsión de diferentes escenarios, existe poca capacidad de improvisación ante los posibles imprevistos o altercados que no se esperaban.

Amenazas

- **Organizaciones mecanicistas que enfocan la organización con otros parámetros:** Las organizaciones “tipo clan” tienen una naturaleza más compleja que otro tipo de organizaciones, pues la existencia de lazos de consanguinidad implica un valor añadido al capital humano. Esto implica que aquellas

organizaciones donde no se otorga valor al capital humano, pueden suponer una amenaza, pues ante las dinámicas negativas que pudieran existir, la respuesta de las organizaciones más mecanicistas o Ad hoc serán más rápidas y menos costosas. Por ejemplo, ante un empleado que no rinde lo suficiente, una organización mecanicista no dudará en expulsarlo y contratar uno nuevo, sin coste emocional alguno.

- **Contexto social con tendencia al individualismo:** La organización “tipo clan” tiene unos valores intrínsecos de colectividad, los cuales implican la superposición del beneficio colectivo al individual. El contexto social global, tanto en empresas como en las personas en sí, tiende hacia un individualismo, donde los valores enfocados a la colectividad están en decadencia. El choque cultural y de valores puede suponer una amenaza para la gestión organizativa y para el desarrollo del negocio, aumentando el riesgo de abandono o traición.
- **Complejidad de gestión ante dinámicas negativas propias de este modelo organizativo:** La existencia de valores colectivistas y aprecio por la consanguinidad entre los integrantes de la organización, implica una mayor inversión en bienestar y formación hacia los integrantes del grupo (en general, hacia la descendencia). Es por estos motivos por los que, ante las dinámicas negativas que se establecen, como puede ser la necesidad de cambio de trabajo o, en un momento dado sobreponer los intereses individuales al colectivo, tiene un impacto mayor y la resolución de este conflicto es más complejo que en otros modelos organizativos. Se puede solucionar y prevenir, pero este proceso implica inversión de tiempo, la cual estancaría la producción.
- **Que te hagan el vacío por parte del resto de la organización:** En aquellos momentos donde se sobrepone el individualismo ante la colectividad, pero también puede darse en situaciones de disparidad de opiniones, el vacío por parte del resto de la organización es una amenaza para aquellos trabajadores dentro de la organización “tipo clan”, pues puede suponer una disminución de beneficios sociales, falta de libertad o falta de inversión en el empleado marginado, factor importante en una organización “tipo clan”.
- **Compra de información o de personal que consta dentro de una organización “tipo clan”:** El pertenecer a una organización “tipo clan”, implica el tener conocimiento de información importante, tanto de los individuos como de la organización en sí, pues al ser un modelo basado en lazos de confianza, conlleva tener información relevante. Una amenaza puede ser el intento de compra de información o de una persona por parte de otra organización, ya sea con fines lucrativos o de obtención de datos.

Fortalezas

- **Confianza entre miembros de la organización:** Los lazos de consanguinidad conllevan explícitamente una confianza entre los miembros, por ser del mismo colectivo y por ser familia. Esta confianza tiene un impacto positivo en el buen funcionamiento de la organización, pues producirá dinámicas de bienestar social, cuidado del grupo por parte de todos los integrantes y un sentimiento de remo a favor del éxito grupal.
- **Sistema favorecedor al cooperativismo entre integrantes:** La misión comunitaria de llevar a cabo el éxito de la organización, y el sentimiento de pertenencia a ese colectivo, implicará la tendencia al cooperativismo entre los miembros. Es una fortaleza ya que reducirá la competencia individual para lograr

más méritos económicos, pues primará más la buena acción y la cooperación para lograr las metas establecidas.

- **Sentimiento de colectividad y unión:** Dentro de las organizaciones “tipo clan” existe un sentimiento de colectividad, que proviene de pertenecer a una misma familia. Esta realidad es una fortaleza porque, en organizaciones con sentimiento de pertenencia y unión entre miembros, la eficiencia es mayor, y el bienestar social también. Además, cabe destacar que en organizaciones de otra clase están cada vez más centrados en aportar beneficios sociales, con la finalidad de generar de manera artificial el sentimiento de colectividad y unión entre equipos. Esta realidad muestra que es una fortaleza el hecho de que exista de forma natural esa colectividad, y que tiene efectos positivos.
- **El dinero y préstamos entre miembros:** En una organización “tipo clan” existe los préstamos de dinero entre miembros de la organización, y es una fortaleza ya que tienes más independencia dentro del mercado laboral, pues no dependes de entidades bancarias a la hora de necesitar financiación. El hecho de que los miembros del clan se presten dinero, implica mayor flexibilidad en el retorno mientras que en un banco convencional no sucede. Además, los intereses serán más bajos (o inexistentes), pues al prestar dinero a un familiar, se da por hecho que lo devolverá, y el préstamo no se realiza con finalidades lucrativas. Aun así, se dan casos de devolución con intereses a modo agradecimiento, como puede ser en el caso de los *Chaebols*, no obstante, no suele ser necesario. Esta fortaleza permite tener una expansión del negocio más segura, dada la flexibilidad del retorno del préstamo.
- **El propósito familiar:** El propósito familiar de continuidad con el negocio a largo plazo es una fortaleza para la continuidad de la organización y expansión. El hecho de que el conjunto de la familia tenga la misión y visión de la organización integrada en su mentalidad, implica facilidades en aspectos como la sucesión del liderazgo o sentimiento colectivo de la necesidad de aportar al negocio, ya sea con inversión, con capital humano o con ideas.

Oportunidades

- **Establecer este modelo organizativo en PYMES familiares:** Cataluña tiene un tejido empresarial mayoritario de PYMES, las cuales en su gran mayoría están establecidas por familias o amistades muy cercanas. El establecer un modelo organizativo “tipo clan” dentro de estos pequeños negocios, supondría una oportunidad para el asentamiento y crecimiento del negocio, además de asegurar la continuidad a largo plazo, realidad que suscita conflicto, ya que en múltiples ocasiones la sucesión del liderazgo es motivo de disputa (como en la entrevista 2, realizada a un empresario con este problema).
- **Cooperación entre entidades con el mismo modelo organizativo:** En ocasiones, sucede que una organización decide dividirse en dos o más negocios, por disparidad de opiniones entorno a la gestión. Un caso real fue el de las firmas de cavas Freixenet y Codorniu. Ambas son gestionadas por miembros de la misma familia, no obstante, por disputas a cerca de la gestión decidieron realizar dos marcas. Esta fragmentación tuvo consecuencias negativas, no obstante, permitió la cooperación entre ambas empresas cada empresa en situaciones necesarias, como fue el proceso de internacionalización de ambas entidades. Por una parte, son competencia dentro del mercado de los cavas, pero tienen el beneficio de poder cooperar en determinadas ocasiones, ya sea en pactos económicos o en procesos empresariales.

- **Enaltecimiento de lazos de confianza y colectividad:** En aquellas empresas donde existe una gran rivalidad entre empleados, implementar este modelo organizativo ofrecería la oportunidad de paulatinamente establecer lazos de confianza entre dichos miembros, y cambiando las dinámicas entre empleados hacia un sentimiento de colectividad, y por tanto mayor cooperación.
- **Mayor capacidad de predicción:** En aquellas estructuras organizativas con gran solidez, como las organizaciones “tipo clan”, es común la planificación de los diversos acontecimientos futuros. Es imposible tener planificado todos los posibles escenarios a ocurrir, pero el tener muchos de ellos planificados implica que aquellas organizaciones tienen una mayor capacidad de predicción. Esto es una oportunidad ante el resto de las empresas, ya que tienen una menor necesidad de manejo ante la incertidumbre, y poder focalizarse en otras áreas.
- **La capacidad de alianzas familiares:** En ocasiones existe la oportunidad de establecer alianzas familiares. Los motivos pueden ir desde negociaciones hasta matrimonios. En este segundo, la figura del familiar político es importante. En el momento que se establece un matrimonio entre dos familias, los lazos de confianza y sentimiento de grupo se expande a más personas, lo que implica un mayor sentimiento de colectividad y mayor capacidad de expansión para ambos negocios familiares.

Para diagnosticar si una organización tiene el modelo organizativo “tipo clan”, hay varias señales de identificación.

Por una parte, si se compara el organigrama organizativo con el árbol genealógico, se aprecian similitudes entre ellas, mostrando que el fundador será la figura del abuelo o padre, mientras que la descendencia adulta constará varios como empleados. En el caso de una empresa grande, la descendencia ocupará cargos directivos mientras que, en pequeñas empresas, serán empleados hijos. El conjunto de la familia tendrá un papel fundamental, y gran parte de la familia se verá representada en el organigrama empresarial. Esta realidad se aprecia en la entrevista 1, donde el fundador es el abuelo y los cinco hijos tienen un puesto en la empresa, dos hijos, dos de empleados temporales y una de heredera. En cuanto a los nietos, solo uno tiene un cargo de empleado temporal.

Para poder obtener una respuesta más rotunda entorno a las organizaciones provenientes de otros países, sería conveniente realizar estudios más largos y con más recursos, no obstante, se pueden extraer varias conclusiones.

En primer lugar, se puede afirmar que, según la cultura existente, tendrá mayor tendencia a la cultura organizativa “tipo clan” o menor. Por ejemplo, debido a la cultura del ofrecer una mejor vida a la descendencia, en el caso de los centroamericanos y suramericanos es menos común la cultura “tipo clan”, mientras que culturas asiáticas es más común, dada la historia de países como Corea o Japón y el sentimiento de colectividad. No obstante, en tejido empresarial de España y Cataluña está formado por PYMES, las cuales mayoritariamente son familiares, con dinámicas concretas similares al modelo organizativo “tipo clan”. En este sentido, concluir que existe correlación entre cultura de origen y tendencia organizativa, pero no es determinante, ya que se puede dar este modelo en diversas culturas. El papel de los procesos migratorios puede influir, fomentando una expansión del modelo, pero tampoco se podría determinar en qué grado influye o determina, ya que Cataluña tiene muchas empresas de este tipo organizativo.

En el ámbito de las empresas instauradas de orígenes diversos, debido a la historia de las culturas asiáticas, Corea del Sur y Japón son las que más predisposición tienen a instaurar un modelo “tipo clan” en los negocios, no obstante, no son los más recurrentes en Cataluña.

Continuando con China, en este caso tiene un sentimiento de pertenencia muy arraigado, concretamente a la cultura china. En los negocios que instauran en Cataluña es común apreciar a toda la familia trabajando en él, y hacia la descendencia tienen gran constancia en enseñar los valores típicos de China además de su cultura, con la finalidad de que no se les olvide aun estando en España. A nivel educativo, orientan a la descendencia a realizar estudios en Administración de Empresas o economía, con la intención de asegurarse la continuidad del negocio.

Por otra parte, personas de Bangladesh, Pakistán e India son comunes en la aplicación del modelo “tipo clan” en sus negocios, pues tienen mayor sentimiento de colectividad y una red de apoyo y de comunicación entre personas que viven en el país de origen y Cataluña, por lo que la posibilidad de tomar una decisión más individualista es más complicada, ya que puede recibir reprimendas por parte de aquellas personas pertenecientes a un estatus más elevado (padres o abuelos).

Por parte de migrantes de la zona del Magreb, la mayoría de las entradas son por parte de Argelia y Marruecos. Suelen tener negocios familiares con un gran sentimiento de colectividad, donde el conjunto del núcleo familiar trabaja en el negocio, pero no tiene unos rasgos organizativos tan marcados como es el caso de Bangladesh o Pakistán, donde la red comunicativa y organizativa va más allá del núcleo familiar emigrante.

Los negocios instaurados por personas de origen centroamericano y suramericano son los que tienen una menor tendencia a instaurar un modelo “tipo clan”, ya que generalmente crean negocios dentro de la construcción, y la mentalidad está asociada a que la descendencia escale socialmente, que estudie y no trabaje en el mismo puesto que el padre.

Finalmente, de la región subsahariana no se tienen grandes datos, más allá de que no suelen emprender en Cataluña, pues suelen ser asalariados del sector agrícola.

En relación con las Empresas Emergentes, hay una disparidad de opiniones respecto a la viabilidad de implementar un modelo organizativo “tipo clan”. El inversor (entrevista 4) opina que sí se podría instaurar un modelo organizativo “tipo clan”, y sería beneficioso los lazos de confianza siempre que se mantenga una neutralidad a la hora de analizar los resultados obtenidos, y en el momento de contratar personal externo a la familia se pueda realizar. Por otra parte, la directora de marketing (entrevistada 5) no ve viable y satisfactorio para una entidad de estas características, tan dinámica y cambiante, establecer una estructura organizativa tan sólida como puede ser la de una familia. Además, considera que no sería beneficioso la opción de que personas de una misma familia o amistad longeva funden una Empresa Emergente, pues podría dañar dichos lazos afectivos. Pese a ello, admite que en las Empresas Emergentes existen dinámicas de confianza entre los empleados, fomentadas por los directivos, las cuales tienen un impacto positivo en el funcionamiento de la entidad y en el bienestar del trabajador, pero surgen con el paso del tiempo, fruto de las relaciones sociales y de beneficios sociales.

En este sentido, ante la hipótesis de si es viable implementar un modelo organizativo “tipo clan” en las Startups, la resolución es que todavía hay diversidad de opiniones al respecto, y no se podría ofrecer una respuesta rotunda, no obstante, se puede afirmar que el modelo Teal es el más recomendable para las Empresas Emergentes dado los valores de libertad y ofrecer bienestar al empleado. Este modelo organizativo tiene similitudes con el modelo organizativo “tipo clan”, pero también varias diferencias, por lo que no se podría afirmar que un modelo “tipo clan” sea viable rotundamente, pese a que las Startups tienen algunos componentes similares a este modelo.

7. Bibliografía

Aguilar Rios, P (2022). Family values and business in transitional society: The case of South Korea. Departamento de sociología UB

Assens-Serra J, Boada-Cuerva M, Serrano-Fernández M-J, Villajos E and Boada-Grau J (2021) Spanish Adaptation of the Organizational Culture Assessment Instrument: Reflection on the Difficulty in Transferring the ad hoc Factor.

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.817232/full>

Blanch, M. (2003). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Editorial UOC. (no me interesa todo el libro, he leído el capítulo 1.3, 1.4, 1.5 y el 2.3, 2.4 y 2.5)

<https://elibro-net.sire.ub.edu/es/ereader/craiub/56305>

Bae. S.H (2012). Human Right and Justice (vol. 428, pg 92-107). The Essence of a Clan and An Analysis of Judicial Precedents for Clan Properties

<https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART001692896>

Bolsa de Comercio de Córdoba. CAP◊TULO 9: LA ORGANIZACION EMPRESARIAL EN JAPON COMO MODELO (2013)

<https://bolsacba.com.ar/buscador/?p=1957#:~:text=Los%20zaibatsu%20eran%20aglomerados%20de,los%20inicios%20del%20siglo%20XIX.>

Experimento Hawthorne: la importancia de ser tenido en cuenta en el trabajo

<https://www.apd.es/experimento-hawthorne/>

Forbes, L. Jermier J. (2012) Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment

<https://journals-sagepub-com.sire.ub.edu/doi/pdf/10.1177/1086026611434274>

Franco, F. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour (Vol. 11, 2024). Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design

<https://www-annualreviews-org.sire.ub.edu/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>

Instituto Nacional de Estadística. Estadística Continua de población (ECP) a 1 de abril de 2023

<https://www.ine.es/daco/daco42/ecp/ecp0123.pdf>

Intercultural management. (s. f.).

<https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management>

Morgan, G. (1996). Imágenes de la organización. (Formato en físico)

[Morgan, G. Reflections of Imagen of Organizations and Its Implications for Organization and Enviroment](#)

Olivera, S - Measuring Organizational Culture in Hotels, Restaurants and Travel Agencies in Montenegro

<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2715>

Rojas Beltrán, F. (2013). El zaibatsu como estructura económico-empresarial en Japón. Universidad Piloto de Colombia

<https://www.unipiloto.edu.co/descargas/Zaibatsu.pdf>

Rhyu, Sang-young. The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War. Universidad de Yonsei.

https://www.google.com/search?q=Rhyu%2C+Sang-young.+The+Origins+of+Korean+Chaebols+and+their+Roots+in+the+Korean+War.+Universid+ad+de+Yonsei.&rlz=1C1GCEA_enES1028ES1028&oq=Rhyu%2C+Sang-young.+The+Origins+of+Korean+Chaebols+and+their+Roots+in+the+Korean+War.+Universid+ad+de+Yonsei.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzc0MWowajSoAgCwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Simmel, G. American Journal of Sociology (vol. 11, issue 4). The Sociology of Secrecy and of Secrets societies.

<https://www-jstor-org.sire.ub.edu/stable/pdf/2762562.pdf?refreqid=excelsior%3A8035617e689c8183c53103798bfc622>

Terence E. McDonnell. Annual Review of Sociology, 2023 (pages 195-220) . Cultural Objects, material culture and materiality

<https://www-annualreviews-org.sire.ub.edu/doi/pdf/10.1146/annurev-soc-031021-041439>

The Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2021, 29 marzo). Integrating ESG Into Corporate Culture: Not Elsewhere, but Everywhere. The Harvard Law School Forum On Corporate Governance

<https://corpgov.law.harvard.edu/2021/03/29/integrating-esg-into-corporate-culture-not-elsewhere-but-everywhere/>

Tomás, M. (abril, 2008)Contrastando dos modelos de análisis de la cultura organizativa. Universidad de Barcelona

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ContrastandoDosModelosDeAnalisisDeLaCulturaOrganiz-2776967.pdf>

Tönnies, F. Comunidad y sociedad

<https://ia600604.us.archive.org/30/items/ComunidadYSociedadFerdinandTonnies/Comunidad%20y%20sociedad%20-%20Ferdinand%20Tonnies.pdf>

Torre, E. (2019) El modelo Chaebol surcoreano. El caso Samsung Holding. Universidad Pontificia de Comillas

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295579/retrieve#:~:text=Los%20chaebols%20son%20ciertas%20empresas,al%20pa%C3%ADs%20en%20condiciones%20p%C3%A9simas.>

Vista de Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa. (s.f).

<https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/576/598>

Wang, Ya Li - The clan's influence over the rural community power--take the school village for exemplar

<https://www-proquest-com.sire.ub.edu/docview/1874567666?pq-origsite=wos&accountid=15293#>

World Value Survey 2023. Mapa de culturas mundiales de Inglehart-Welzel.

<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Yaffa. M - Cultural Transition in a Kibbutz Industry from Clan to Hierarchical Control
Attributes

https://www.researchgate.net/publication/329491048_Cultural_Transition_in_a_Kibbutz_Industry_from_Clan_to_Hierarchical_Control_Attributes

8. Anexos

En el siguiente anexo se presenta el modelo de consentimiento informado que se mostrará y hará firmar a los entrevistados, para que sean conscientes del uso de dicha información y sus derechos.

Grado de Sociología – Universidad de Barcelona

Modelo de consentimiento informado para entrevistas de investigación

Mediante este documento expreso mi consentimiento para participar en la investigación llevada a cabo por Andrea Cantarero Pérez y declaro que:

1. He recibido suficiente información sobre esta investigación y comprendo mi papel en la misma. Se me ha explicado con claridad el objetivo de mi participación como entrevistado/a en este proyecto y el futuro tratamiento de mis datos y de la información que proporcione.
2. Mi participación como entrevistado/a en esta investigación es voluntaria. No existe ninguna obligación implícita ni explícita.
3. Mi participación implica ser entrevistado/a en una entrevista cuya duración aproximada será de 30 minutos a 1 hora. Autorizo al/la investigador/a a tomar notas durante la entrevista. También autorizo la grabación de la entrevista y me reservo el derecho a rechazar la grabación en cualquier momento durante la realización de la entrevista.
4. Tengo derecho a no contestar a preguntas y, si me siento incómodo/a durante la entrevista, tengo derecho a abandonarla en cualquier momento.
5. Se me han dado suficientes garantías por parte del/la investigador/a de que no se identificará mi nombre ni mis datos personales o profesionales en ningún documento que utilice la información obtenida en esta entrevista, así como de mi confidencialidad como participante en la investigación.
6. Se me han dado suficientes garantías de que la información recogida se empleará exclusivamente para los fines establecidos en la investigación en curso y de que la transcripción de la entrevista, los informes y publicaciones donde se utilice la información obtenida estarán a mi disposición para el ejercicio de mis derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
7. Se me han dado suficientes garantías de que la utilización de la información contenida en la entrevista y de mis datos de carácter personal será en conformidad con la legislación de protección de datos vigente aplicable.
8. He leído y comprendo todos los apartados de este documento y se han satisfecho mis dudas y respondido las preguntas que he planteado, y estoy de acuerdo en participar como entrevistado/a en esta investigación.
9. Se me ha proporcionado una copia del consentimiento firmada por el/la entrevistador/a.

Lugar y fecha:

Nombre, apellidos y firma del/la participante:

Firma del/la entrevistador/a:

Datos de contacto del/la entrevistador

Nombre y apellidos:

Teléfono:

Correo electrónico