

1. Introducción.....	3
2. Presentación del problema de la Tesis.....	4
3. Hipótesis de la Tesis	5
4. Objetivo de la Tesis	6
5. Algunas datos estadísticos sobre empresas de familia	7
6. Concepto de Empresa Familiar	10
7. Evolución de las empresas	18
8. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares.....	20
9. Niveles de análisis organizacional, ideológico y estructura libidinal.....	22
10. Conflictos en las empresas familiares.....	24
10.1. Confusión de roles familiares y empresariales.....	24
10.2. Rivalidad entre Padre e Hijo	27
10.3. Relación Padre - Hija	29
10.4. Lucha Fraternal	31
10.5. Relaciones con los demás integrantes de la familia.....	33
10.6. Delegación – División de trabajo	34
10.7. Racionalidad en Empresas Familiares.....	36
10.8. El liderazgo en las empresas familiares	38
10.9. El liderazgo en las empresas familiares	41
10.10. Conflicto de sucesión	42
11. Investigación de campo.....	52
12. Objetivo de la investigación.....	54
13. Datos generales obtenidos de las encuestas.....	55
13.1. Características del fundador.....	57
13.2. Miembros de la siguiente generación que trabajan actualmente en la empresa.....	59
13.3. Enunciados verdaderos o falsos sobre las empresas	63
13.4. Remuneraciones de los miembros de la segunda generación.....	73
13.5. Organización formal: reuniones de Directorio, de Accionistas, Toma de decisiones	75
13.6. Conflictos más comunes	76
13.7. Necesidades y expectativas de los miembros de la familia (segunda generación).....	77
13.8. Expectativas futuras de la segunda generación en cuanto a la empresa.....	80
13.9. Cambios a realizar en la empresa	81
13.10. Miembros femeninos de la familia que trabajan dentro de la empresa.....	82
13.11. Miembros de la segunda generación que decidieron irse de la empresa	83
13.12. Miembros de la siguiente generación que nunca trabajaron en la empresa familiar	85
13.13. Conflicto de sucesión	86

14. Algunos casos analizados	87
15. Conclusiones previas a la presentación del modelo propuesto	92
16. Modelo viable para que las empresas de familia pasen de generación en generación....	99
17. Referencias bibliográficas:	105
18. Bibliografía	106
19. Anexos	109
Anexo A: Encuesta a miembros de una empresa de familia que estén trabajando en ella en la actualidad y pertenezcan a la 2º generación en adelante.....	110
Anexo B: Encuesta a miembros de una empresa de familia que trabajaron en ella pero en la actualidad no lo hacen y pertenezcan a la 2º generación en adelante.	111
Anexo C: Encuesta a miembros de una empresa de familia que nunca trabajaron en ella y pertenezcan a la 2º generación en adelante.....	112

1. Introducción

Cuando llamamos por teléfono a una empresa, entramos en ella o hablamos con algún representante de la misma no sabemos si se trata o no de una empresa de familia. Pero existen muchas diferencias entre una y otra. Algunas diferencias fáciles de captar y otras no tanto, que hacen únicas a este tipo de organizaciones.

Estas características son esenciales a la hora de funcionar y marcan la cultura de la empresa.

En general todas las empresas familiares poseen muchos aspectos en común que guían su accionar.

A lo largo de este trabajo se irán presentando las características, fortalezas y debilidades, los distintos miembros que la componen y los conflictos más habituales.

Una vez conceptualizada, se realizará un trabajo de campo con el fin de confirmar o rebatir las hipótesis planteadas.

Luego se presentarán las conclusiones y un modelo viable para el traspaso de la empresa familiar de generación a generación.

2. Presentación del problema de la Tesis

Las Empresas de Familia representan entre un 60 a 90 % de la economía de todos los países del mundo. Lamentablemente estas empresas no logran traspasar exitosamente su poder de generación en generación. El 70 % de las empresas desaparece en cada generación. Y solo entre un 5 % y un 15 % sobrevive a la tercera. De allí se desprende la importancia de lograr un modelo viable para el traspaso generacional en estas empresas, permitiendo que las mismas no desaparezcan y sigan contribuyendo a las distintas economías.

Asimismo estas organizaciones poseen ventajas competitivas importantes con respecto a otras empresas no familiares. Es necesario conocerlas y explotarlas al máximo para estar un paso adelante del resto. Por otro lado, sus desventajas también pueden ser grandes y autodestructivas. Por esta razón es crucial conocer bien las diferentes problemáticas que aquejan a estas compañías y trabajar en ellas para lograr la permanencia en el mercado.

Como miembro de una empresa de familia, he vivido, sufrido y gozado de las particularidades de este tipo de organizaciones. Nadie mejor que los propios protagonistas para conocer a fondo las empresas familiares. El único riesgo, y en el que se cae la mayoría de las veces, es en la pérdida de objetividad para analizar y encontrar soluciones a los conflictos empresa – familia. Este problema se puede remediar con asesoría externa capacitada en la materia. Por suerte poco a poco crece la cantidad de profesionales dedicados al rubro, que lentamente aportan sus conocimientos y experiencias. Este Trabajo Final – Tesis intenta aportar su granito de arena para resolver esta maraña de sentimientos, actitudes y acciones contrapuestas que hacen a estas empresas ser únicas.

3. Hipótesis de la Tesis

La presente tesis posee las siguientes hipótesis sobre empresas familiares:

- Los jóvenes de la siguiente generación se debaten internamente por permanecer en el negocio familiar o abrirse camino y desarrollarse profesionalmente. Dentro de la empresa familiar solo están a la sombra del fundador, sin poder aportar sus conocimientos y experiencias.
- Existen diferencias entre los sexos en la siguiente generación, las mujeres se las delega a ciertas cuestiones y a los hombres a otras. Muchas empresas creen que los negocios son “cosas de hombres”, dificultando la labor del sexo femenino. Para hacerse un lugar las mujeres deben luchar y romper barreras psicológicas y estructurales.
- Las empresas de familia son reacias a planificar la sucesión. Esto provoca grandes dificultades para su gestión y en muchísimos casos es la causa de su desaparición.
- Muchos fundadores de empresas familiares creen que la compañía existe para dar empleo a la familia. Encuentran trabajo para todos los integrantes sin importar su capacidad, empeño y habilidad.
- Por lo general la empresa de familia es un sueño de una persona innovadora y tenaz hecho realidad, que continúa con sus hijos y trasciende en el tiempo.
- Trabajar en la empresa de familia es un desafío para la segunda generación. Quienes puedan sortear los conflictos y problemas típicos de este tipo de empresas, podrán ejercer el poder algún día.
- Trabajar en la empresa de la familia tiene ventajas y desventajas. Las primeras siempre pesan más que las segundas.

4. Objetivo de la Tesis

El objetivo de la tesis es presentar un modelo para el traspaso exitoso de generación en generación en las empresas familiares. A través de la investigación y el estudio de la bibliografía existente se persigue analizar y obtener datos de empresas de familia y de esta forma poder confirmar o refutar las hipótesis planteadas. Todo esto permitirá proponer el modelo de gestión más adecuado para este tipo de empresas tendiente a lograr el éxito y su duración en el tiempo.

5. Algunas datos estadísticos sobre empresas de familia

En nuestro país existen alrededor de 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, formando el 75 % del total de empresas. Estas generan alrededor del 70 % del PBI. En cuanto a la generación de puestos de trabajo brindan cerca del 76% a 77 % y asimismo generan el 90 % de los nuevos puestos. Del total de este tipo de compañías el 20 % son sociedades con una forma jurídica definida, como ser SRL o SA. Otro dato interesante es que el 90 % de la nueva tecnología básica proviene de estas firmas.

Con respecto a sus fundadores, estos tienen entre 26 y 28 años en el momento de crear y comenzar su empresa. Solo el 8 % de los emprendedores son mujeres. En el 68 % de los casos, la mujer trabaja en los primeros 5 años del emprendimiento. Cuando han pasado 7 a 10 años uno de los primeros parientes en incorporarse es el “cuñadito”, el hermano de la esposa del fundador. Unas veces con capacidad y otras tantas sin ella. Entre los 53 y los 57 años el fundador vive una crisis. Por lo general en este momento los hijos deciden si comienzan a trabajar en el negocio, siendo en este caso un 86 % del total; o si prefieren continuar su vida profesional lejos de la empresa, 14 %. Lamentablemente el 70 % de las empresas de familia desaparecen en cada generación. Solamente entre un 5 y un 15 % de este tipo de firma continúan en la tercera generación.

Según el autor Horacio Irigoyen, existe un estudio de la Universidad Belga de Lausana que refleja la expectativa de vida de este tipo de empresas en 24 años contrastando con los 45 años de vida en las empresas abiertas. Por otro lado la mayoría de los fracasos se dan en los primeros cinco años de vida. También comenta que por ejemplo en Suiza alrededor del 90 % de los negocios son empresas familiares. En el caso de Alemania sucede lo mismo. En Italia comprenden más del 90 %, en España el 80 %, Portugal el 70 %, Reino Unido el 75 % y Suecia cerca del 90 %. En Estados Unidos más del 60 % de las principales empresas son dirigidas por grupos

familiares y representan alrededor del 90 % del PBI del país. En el mundo las empresas familiares son 1.5 veces más rentables que las empresas de capital. Las estimaciones generales de la aportación al PBI así como del empleo van del 45 al 70% en todo el mundo.

En la Argentina existen grandes grupos empresarios dirigidos por familias. Algunos son: Grupo Fortabat; Grupo Socma; Grupo Pérez Companc; Grupo Bemberg, Bunge & Born.

En la década del 90 y con la apertura de la economía muchos empresarios con empresas exitosas vendieron sus negocios a empresas extranjeras. Es el caso por ejemplo de Alberto Gil, con Supermercados Norte, Terrabussi vendida a la multinacional Nabisco, Pinturas Colorín de la familia Casal se vendió a Corimón; Jugos Tang y helados La Montevideana a Philip Morris, Petrolera Astra vendida a Repsol, entre otras.

Se estima que las ventas de las empresas representó ingresos por más de \$ 5.000.000.000 a sus dueños, quienes en muchos casos reinvertieron en negocios nuevos.

Algunas empresas de familia de carácter multinacional y grandes dimensiones son Ford, Mars, Estée Lauder, Levi-Strauss (Estados Unidos); Tetra Loyal, Grupo Wallemberg y H&M (Suecia); Michelin, Bic, L'Oreal (Francia); Seagram y Bata (Canadá); Fiat, Ferrero, Barillo, Benetton (Italia); C&A (Países Bajos); Bahken (Alemania).

Las empresas de familia actúan en distintos sectores de la actividad comercial. Dado sus características pueden progresar más en algunos rubros que otros. Algunos de esos sectores son servicios, comercio minorista, producción y distribución. Por lo general aquí juega un papel muy importante el propietario / manager.

Cabe destacar que la importancia de la empresa de familia no sólo se da en la Argentina sino en el resto del mundo, como se demuestra en los párrafos anteriores. Tanto así que la Unión Europea enfrenta hoy en día un problema de gran magnitud económico y social ya que seis millones de empresas familiares de la Unión Europea, casi un tercio del total, puesto que se

calcula que existen diecisiete millones, deben proceder a su relevo generacional. La sucesión en la empresa familiar, por tanto, no sólo es una cuestión individual.

Una de cada tres empresas familiares europeas, aproximadamente, está dirigida por hombres y mujeres que se encuentran en edades comprendidas entre los 60 y los 75 años. Esto implica que una alta proporción de empresas tendrá que afrontar sus problemas de sucesión en un periodo breve de tiempo.

La sucesión es un momento clave para la continuidad de la empresa familiar, ya que el índice de mortalidad del proyecto empresarial es muy elevado en ese momento.

La Comisión Europea advierte que si no se toman medidas al respecto, en los próximos 10 años desaparecerán alrededor de 1,5 millones de estas empresas que representan más de seis millones de puestos de trabajo.

La preocupación de la Comisión Europea por el futuro de las empresas familiares se comprende también si se tiene en cuenta que su producción representa entre el 40 y el 65 por ciento de PIB de los países comunitarios, dependiendo del estado miembro. En la Unión Europea las empresas familiares comprenden en total cerca de diecisiete millones de negocios y proporcionan cien millones de puestos de trabajo (más de la mitad del empleo en el sector privado). Su desarrollo es básico para lograr mayor prosperidad en la economía europea.

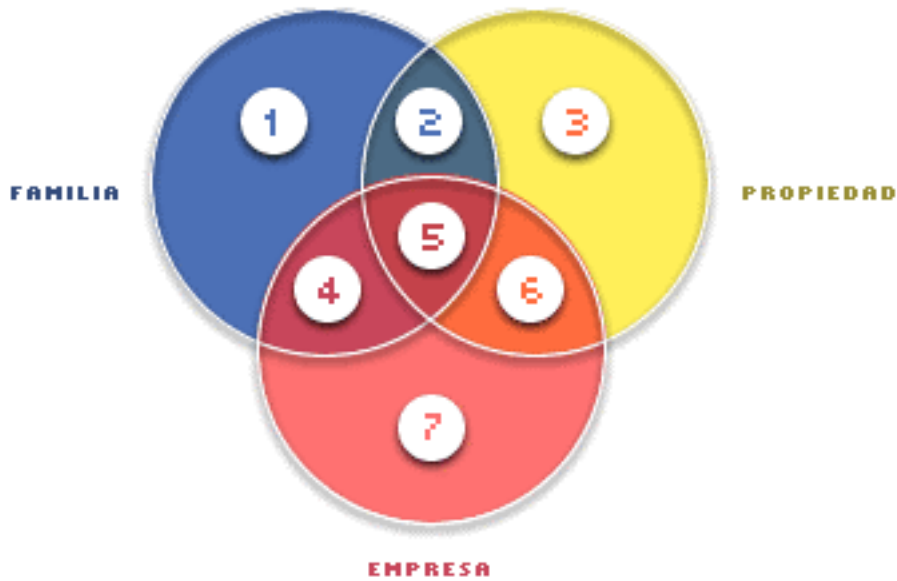
Otros datos interesantes son que del total de asalariados europeos, el 31% trabaja en microempresas, el 25% en las pequeñas, el 15% en las medianas y el 29% en las grandes compañías con más de quinientos empleados. En el seno de cada país de la Unión Europea, como término medio, un 25% de las cien primeras empresas son familiares.

6. Concepto de Empresa Familiar

“¿Que es una empresa familiar? Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control” (1)

Una empresa familiar integra dos sistemas diferentes, por un lado el sistema comercial y por el otro el familiar. El primero posee características específicas, se organiza para alcanzar objetivos determinados, tiende a la eficiencia, competitividad y promueve el cambio para lograr su supervivencia. En cambio el sistema familiar esta en gran medida motivado y cohesionado por responsabilidades y lealtades tradicionales y se caracteriza por la unidad. Cuando estos dos sistemas se unen se mezclan los rasgos de la familia (ideología, tendencias, etc.) con el estilo operativo de la organización.

Por otro lado el esquema de los tres círculos permite representar las diversas posiciones que los miembros de una familia pueden tener con relación a la empresa, según sean familiares, propietarios, o trabajen en ella:



1. Únicamente miembro de la familia (hijos de los accionistas, todavía jóvenes)
2. Miembro de la familia y accionista de la empresa pero no trabaja en ella (accionistas pasivos).
3. Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y no trabaja en la empresa (socio externo, normalmente accionista minoritario).
4. Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista (hijos de accionistas que todavía no han recibido las acciones por parte de su progenitor).
5. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista de la misma (suele ser la situación de los directivos de la Empresa Familiar o líderes familiares).
6. Trabaja en la empresa, es accionista de la misma pero no es miembro de la familia (por ejemplo, un directivo de máxima confianza del fundador que en su día fue recompensado con un paquete minoritario de acciones).
7. Aquí están todos los trabajadores de la empresa, que ni son miembros de la familia, ni son accionistas.

La empresa familiar no se define por su tamaño o por su organización amateur sino por las peculiares relaciones que le imprime al ser poseída y dirigida por uno o más miembros de una o más familias.

Para poder entender el funcionamiento y el compromiso existente en una empresa de familia es necesario analizar detalladamente a los miembros que la componen. Sus características, habilidades, roles, funciones y sentimientos son importantes a la hora de entender estas organizaciones tan complejas.

Lo que a simple vista parece ser una empresa igual a otra, este tipo de firma involucra una compleja maraña de vínculos y relaciones empresa – familia que define su accionar.

Los distintos actores de una empresa familiar son:

- Fundador / líder (primer generación): es aquel miembro de la familia que la mayoría reconoce como la autoridad moral y de hecho asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de una empresa. En buena parte de las familias, el líder suele ser el fundador. En empresas de generaciones avanzadas, el líder familiar suele coincidir con el líder empresarial. Este es un buen comunicador, conoce bien a todos los miembros de la familia. Los familiares confían en él y, de algún modo, encarna y mantiene viva la cultura y valores de la familia. En momentos difíciles o ante conflictos emerge como una autoridad respetada para calmar los ánimos, fomentar el diálogo y conducir a la familia hacia la paz y la armonía. El fundador empieza una empresa desde cero. Suelen ser personas con un acusado grado de inconformismo, visionarios, dotados de gran confianza en sí mismos y de una enorme fuerza de voluntad y capacidad de trabajo. No siempre son comprendidos cuando inician su particular aventura empresarial. Habitualmente dedican muchas horas a la empresa, no pudiendo por ello dedicar el tiempo que quisieran a sus hijos y familia. Suelen realizar todas las funciones directivas y muchas de las ejecutivas. Les cuesta ceder el poder.

- Siguiente generación: grupo de personas que en un futuro más o menos próximo serán accionistas de la Empresa Familiar al recibir de sus progenitores los títulos de propiedad cuando se lleve a cabo la sucesión en la propiedad.
- Segunda generación: luego de la primera sucesión en una Empresa Familiar, conformada por un grupo de hermanos accionistas. Número reducido de accionistas. Algunos de ellos trabajan y otros no. Por lo general los hermanos, por el hecho de proceder del mismo núcleo familiar, haber crecido juntos y conocerse a la perfección unos a otros, suelen tener gran capacidad de comunicación y de llegar a decisiones por consenso. Fase de crecimiento. Se enfrentan a la profesionalización de la empresa.
- Tercer generación: generalmente llamada consorcio de primos. Existen múltiples accionistas familiares, se conocen menos entre sí, la comunicación y la capacidad de entendimiento suelen ser menor que en la generación anterior. Asimismo, suele haber un número mucho mayor de accionistas pasivos que de accionistas activos, con lo que se acrecientan las posibles diferencias en cuanto a necesidades y objetivos en relación con la Empresa Familiar. Se debe contar con una estructura formal que brinde información fluida y reglas del juego establecidas, conocidas y aceptadas por todos.
- Parientes Políticos: arma de doble filo: por un lado son los esposos y esposas de los hijos y nietos de la pareja fundadora, y por lo tanto padres y madres de las siguientes generaciones. Ejercen una gran influencia sobre sus cónyuges. Pueden tender a la armonía familiar o pueden ser fuente de conflictos si no se adaptan.
- Socios externos: accionistas minoritarios que no son miembros de la familia. Las familias empresarias son reacias a aceptar a externos en el paquete accionario. En la actualidad son

más frecuentes los socios externos debido a la gran competitividad del mercado que provoca una búsqueda de crecimiento y mejora productiva aliándose estratégicamente para compartir tecnología, capacidad financiera y experiencia en mercados nuevos.

- Empleados externos: trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia. Fidelidad de los empleados al fundador o equipo directivo de la generación anterior cuando la nueva generación se incorpora en la dirección de la empresa, o su hábito a un cierto estilo directivo, visión del negocio y cultura empresarial de la generación anterior, lo que en ocasiones provoca conflictos, dificultades y que, en cualquier caso, supone un reto para la generación entrante. Es importante dar las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la organización, según sus capacidades.
- Accionistas activos: miembros de la familia que posee parte del paquete accionario de la empresa y asimismo trabajaban en ella. Los accionistas activos viven la Empresa Familiar con una intensidad que les lleva a sentirla más suya, llegando en algunos casos a confundir sus roles de gestores con los de propietarios. Por otra parte el conflicto característico derivado de esta situación es el reparto de dividendos: priorizan la reinversión de los beneficios en aras del crecimiento por encima de las bonificaciones a los títulos de propiedad.
- Accionistas pasivos: miembro de la familia que es accionista de la empresa y que no trabaja en la misma. En muchas ocasiones no es tenido en cuenta como tal por los accionistas activos. Dependiendo de su nivel de ingresos y patrimonio personal al margen de la Empresa Familiar, puede tener unas necesidades, expectativas y exigencias en cuanto a la obtención de dividendos muy diferentes de los activos generando conflictos. Se recomienda fomentar la

información, formación y participación de los mismos ya que tienen derechos y obligaciones que deben ser respetadas.

Las empresas de familia poseen muchas fortalezas con respecto a otras empresas, pero también sus debilidades las hacen vulnerables al contexto. Dentro de las fortalezas se encuentran:

- Compromiso: toda persona que crea una empresa tiene por objetivo principal hacer que ésta crezca y se desarrolle. Para ello trabaja con toda su energía y capacidad, sentimiento que transmite al resto de la familia. Esta actitud tan fuerte también se contagia al resto del personal.
- Conocimiento: el know how propio es transmitido de padres a hijos, logrando de esta forma un profundo conocimiento por parte de ellos de la compañía a la hora de su ingreso a la misma.
- Flexibilidad, tiempo y dinero: generalmente las ganancias son reinvertidas y nunca se escatima tiempo ni esfuerzo si se necesita para lograr los objetivos. Esto también significa rapidez en la toma de decisiones ya que no se deben sortear importantes escalas jerárquicas y burocráticas.
- Planeamiento a largo plazo: las empresas de familia saben muy bien cuales son sus objetivos comerciales a largo plazo creando de esta forma una ventaja competitiva sobre las otras empresas que están más preocupadas por las ganancias trimestrales o semestrales. El único inconveniente es que no son tan buenas en formalizar sus planes creando una desventaja por estar su pensamiento desorganizado.

- Cultura estable: causa un mejor efecto en los clientes quienes prefieren hacer negocios con empresas de trayectoria y con un management estable también.
- Rapidez en la toma de decisiones: el proceso comprende a una o dos personas únicamente por eso es más rápido que otras empresas con distintos niveles jerárquicos.
- Confiabilidad y orgullo: las personas que dirigen una empresa familiar por lo general están orgullosas de su empresa y como así también sus empleados. Esto logra una atención más cordial y esmerada como también mejora el nivel de servicio.

En el caso de las debilidades o desventajas:

- Rigidez: los padrones de conducta pueden radicarse casi indefinidamente por tradición y por resistencia al cambio pudiendo causar una perdida de mercado, métodos obsoletos y hasta de desaparición de la compañía.
- Desafíos comerciales: como la modernización de practicas obsoletas, manejo de transiciones e incremento del capital, son factores claves que según su desarrollo pondrán en peligro la subsistencia de la organización. Asimismo existe una dura actitud excesivamente cautelosa con respecto a la financiación externa que se resume en el miedo a perder el control de la empresa.
- Sucesión: el proceso de paso de una generación a otra es muy dificultoso ya que conlleva un dilema psicológico y emocional relacionado con la familia. Elegir un suceso implica elegir entre los hijos e hijas que poseen aspiraciones propias y secretas. Asimismo el padre se

muestra ambivalente al respecto, no sabe si su elección es la acertada y por otra parte tiene un sentimiento de discriminación hacia los no elegidos. Este cambio no es solo de generación a otra, sino que también es una transformación de la empresa ya que la nueva generación reconstruye la firma según sus convicciones e ideas nuevas de dirección.

- Conflictos emocionales: la familia se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y lealtad. En cambio, el ámbito empresarial se sustenta en la tarea, rendimiento y resultados. En una empresa de familia se unen ambos aspectos creando dificultades importantes.
- Falta de liderazgo: esto se observa más frecuentemente en la 2º generación, cuando varios miembros tienen el mismo valor accionario y ninguno el control absoluto.

7. Evolución de las empresas

Todas las empresas tienen una evolución que se pueden dividir en cinco etapas. Cuando se termina una etapa surge una crisis que dará origen a una nueva etapa. Cuando esto sucede las empresas pueden salir modificadas o pueden desaparecer definitivamente. No existe un tiempo exacto entre etapas, pero generalmente oscila entre siete a doce años entre una y otra.

La primer etapa es conocida como **Paternalista**. Se caracteriza por un empresario entrepreneur, creador y fundador de la empresa. La empresa gira alrededor de él: la toma de decisiones, operatoria comercial, administrativa, técnica, etc. Cuando las decisiones superan al fundador, este debe incorporar personal para que lo ayuden a tomar decisiones de mejor calidad. Es ahí cuando surge la crisis de **Liderazgo**. Esta crisis refleja la necesidad de generar nuevas ideas y de contar con personal que pueda lograr la operación efectiva de la empresa. A continuación surge la etapa **Funcional**, aparece un administrador que se encarga del desarrollo de la eficiencia de los recursos de la organización. Recién aquí se observa el nivel profesional de la empresa. La crisis siguiente es la de **Autonomía**, originada por la necesidad de los distintos sectores de libertad de acción para desarrollar sus actividades con mayor eficiencia. Esta crisis desemboca en la **Delegación**, tarea difícil en las empresas. El objetivo será lograr una estructura descentralizada para conseguir mayor eficiencia. Posteriormente surge la crisis de **Control** debido a la necesidad de “controlar” las funciones y actividades que han sido delegadas. Y ello conlleva a la etapa de **Coordinación** que es puramente administrativa, donde todos los sectores participan con autonomía para alcanzar los objetivos organizacionales. Como consecuencia se puede observar la crisis de **Burocracia**, generación de mayor información debido a la desconfianza entre sectores, casa matriz y sucursales. En este periodo se necesita **Colaboración** para poder seguir creciendo, obtener buenos resultados y conseguir superar la crisis burocrática. El control deberá ser social, se deberá contar con los mejores profesionales para así poder continuar. Esto genera

mucha presión sobre los empleados de niveles medios y altos en la toma de decisiones, manifestando la **Saturación Psicológica**. Frente a esto es necesario llevar a cabo programas que faciliten el descanso y la reflexión periódica de los empleados.

8. Ciclo de Vida de las Empresas Familiares

Existen básicamente tres etapas en toda empresa de familia. La primera, conocida como **Nacimiento y Existencia**, surge cuando el empresario fundador da vida a su sueño, proyecto. Aquí él es el eje de la Organización. Hay pocos empleados y el empresario es uno más de ellos, trabajando a la par. Se define el tipo de liderazgo, rol ocupacional y social de la empresa. Cabe destacar que en esta etapa el empresario esta todo el día en la empresa y la familia en su casa. “Comienza la fascinación alrededor de la cual se organiza a nivel fantasmático la empresa familiar. Crece el espacio imaginario del fundador como eje y centro de gravedad del narcisismo... Dependencia hacia la figura del fundador que cohesional al grupo y que en un doble movimiento comienza a gestar la fascinación y la cohesión, como única forma posible que tiene el grupo para seguir funcionando.”(2)

La etapa siguiente es la **Supervivencia**, la empresa ya no tan pequeña. A las dificultades financieras y organizativas se le suman las de coordinación y delegación. Es aquí cuando se incorporan miembros de la familia, lo cual trae aparejado conflictos entre familiares y los no familiares. “Se incrementan las situaciones de aglutinación sin diferenciación. El fundador anuda su historia personal con la de la empresa familiar, le da sentido a ésta al incluirla como un momento de su propia historia. Así los restantes miembros del grupo quedan privados de encarar valor alguno y generándose una gran agresividad que se proyecta transitoriamente hacia fuera o hacia adentro, como una manera de cohesión del grupo”. (3).

En la etapa de **Éxito**, la empresa ocupa un lugar conocido en el mercado. Se amplía con los miembros de la segunda generación, quien desea refundar la organización. Para obtener buenos resultados es necesario correr ciertos riesgos, creatividad e innovación. Algo que el fundador aferrado a principios conservadores y tradicionalistas no esta convencido de llevar a cabo. Por supuesto también existe en este punto el problema que empresario no puede apartarse

del poder y delegar en la segunda generación. Muchas veces esto desemboca en el alejamiento por parte de la nueva generación de la empresa en cuestión. Los síntomas característicos de esta etapa son:

- “Intensificación de los conflictos interpersonales y menosprecio recíproco de las metas;
- Valorización de las metas a corto plazo;
- Procedimientos de dirección mal definidos que hacen hincapié en el corto plazo;
- Ausencia de proyectos y falta de incentivo para las nuevas generaciones;
- Creciente dificultad para la decisión por consenso;
- Estrategias de retirada;
- Estancamiento de la expansión y de los beneficios;
- Incremento de la ansiedad y de la disfunción del grupo, lo que hace perder la adecuada percepción de la realidad e incrementa las situaciones de autodestrucción.”(4)

9. Niveles de análisis organizacional, ideológico y estructura libidinal.

Toda dinámica organizacional estructura de modo singular un conjunto de componentes presentes siempre. La predominancia de cada uno de los niveles esta en estricta relación con el tipo de organización, el momento histórico de su evolución, coyuntura entre otros.

Existen tres tipos de niveles:

- **Nivel Organizacional:** estructura formal, sistema explícito de las normas y sanciones. Este nivel regula el comportamiento de todo lo relacionado con la empresa. Establece la estructura de poder, los criterios de legitimidad, toma de decisiones, roles, objetivos, etc.
- **Nivel Ideológico:** Conjunto de normas y valores organizacionales que regulan la cohesión del conjunto. Tiende a homogenizar la heterogeneidad. Este tipo de normas legitiman los criterios de autoridad y las relaciones de poder. Se expresa con un sistema de premios y castigos, normas de reclutamiento y expulsión. Son creencias y formas de pensar que tienden a construir una unificación con las metas y objetivos de la organización. El reconocimiento compartido de valores, mitos, creencias y prácticas facilita la coordinación y el control. Estos mitos y creencias conviven a través de la tradición oral y el consenso.
- **Nivel de la estructura libidinal:** Lo real de relaciones, los vínculos que todo individuo establece con los actores de la empresa. Los rasgos individuales de los sujetos, los rasgos afectivos que los individuos depositan en las relaciones con los otros integrantes de la empresa se destacan en la estructura libidinal. Este nivel es el más importante para la comprensión de las empresas familiares ya que en él se entrecruzan la biografía personal y la historia de la

empresa, las características de personalidad del “dueño” y las características particulares de la empresa. Aquí se puede observar dos fenómenos psicológicos:

- **La prolongación del yo:** del propietario, es decir se crea un vínculo en esencia imaginario entre el fundador y la empresa. A partir de una necesidad real (el negocio), se organiza un vínculo con éste, desde el cual se genera el resto de los vínculos sociales internos a la organización. El fundador siente a la compañía como una parte de su propio cuerpo.
- **La ilusión organizacional:** representación interna que el fundador posee de su empresa. La empresa es para éste al mismo tiempo su “hija y su amante”. Esta ilusión organizacional, está muchas veces ligada al momento fundante o a un momento clave en la vida de la empresa o del sujeto, por lo tanto es importante saber el grado de congruencia que posee con la realidad de la organización existente hoy.

10. Conflictos en las empresas familiares.

10.1. Confusión de roles familiares y empresariales

Para Pichón Riviere “rol es un modelo organizado de conducta relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacción ligado a expectativas propias y de los otros”. (5)

Esta posición define un mínimo de comportamiento obligatorio para el individuo, aunque no puede garantizar que éste desempeñará tal comportamiento a la perfección.

Uno de los problemas que aquejan a las empresas familiares es la confusión de roles familiares y empresariales.

En la medida que en la organización, los distintos roles ocupacionales son desempeñados por lo general por miembros de la misma familia, que de este modo tienen simultáneamente roles en ambos sistemas, es común la superposición y la transferencia de las relaciones de poder, de interdependencia, de afecto y de lucha entre ambas.

De esta forma dos instituciones que funcionan como vasos comunicantes dentro del sistema social que las alberga y que les imprime características propias, compiten entre sí por los recursos, estilos y calidad de vida, normas y valores.

La familia y las empresas familiares son instituciones que responden a las leyes de todo grupo y tienen características comunes y distintas entre sí:

Entre las características comunes se pueden mencionar:

1. conjunto de personas
2. interacción en un mismo contexto temporoespacial
3. comparten normas y necesidades comunes

4. conciencia de pertenencia
5. objetivos comunes

En el caso de las diferencias encontramos que la familia es un grupo primario, dirigido al mantenimiento de los vínculos afectivos que predominan sobre la tarea.

En cambio la empresa familiar es un grupo secundario donde la estructura de roles y comunicacional está centrada en la concreción exitosa de la tarea productiva.

La familia convive y trabaja junta. No existe límites entre el hogar y la empresa. Muchas veces las reuniones del directorio se realizan en el comedor de la casa. La figura del padre todopoderoso se desplaza al ámbito de la organización como presidente fundador que posee el poder absoluto.

Para poder crecer los hijos deben “matar” simbólicamente al padre. Lo deben desplazar del pedestal donde se encuentra para poder abrirse, madurar y llegar hacer sus propias vidas fuera del seno familiar. En el caso de las empresas familiares, los hijos deben desplazar al padre realmente; ya no es una muerte simbólica. Esta situación determina en los hijos altos niveles de ansiedad y agresividad con las demandas de afectividad y reconocimiento necesarios para reafirmar el sentimiento de seguridad, autoestima y posibilidades de individualización, las que al no ser satisfechas totalmente aumentan el monto de ansiedad, formándose un círculo vicioso en constante retroalimentación. En consecuencia se alteran ambos grupos: empresa – familia.

“Es importante tener en cuenta que el sistema empresa cambia más fácilmente que el sistema familiar. La empresa lleva el aliento de cambiar y de crecer, mientras que la familia requiere estabilidad y poco cambio por tener una condición social diferente.” (6)

La empresa puede perder progresivamente de valor estratégico como proveedora de recursos, o puede adquirir distintos significados para los distintos miembros, generando tensiones que ponen a prueba la fuerza y adaptabilidad de la estructura de la red familiar. Otras fuentes de

recursos que se generan: los hijos se hacen profesionales o instalan empresas independientes, se incorporan a otros ámbitos de pertenencia y sociabilidad, adoptan otros criterios para la evaluación de los recursos provenientes de la red familiar, etc.

Se crean tensiones entre la empresa y la familia que pueden evitarse si se dan circunstancias muy especiales:

1. Una de ellas es la posibilidad de la empresa de mantener su centralidad como proveedora de recursos. Esta posibilidad solo es factible si el crecimiento de la empresa va paralelo al crecimiento de la familia.
2. Otra forma de resolución es la división de la empresa entre los miembros de la familia, renunciándose de esta manera al ciclo generacional
3. La última de ellas implica la “desfamiliarización de la empresa”, deberá redefinir una estrategia de desarrollo de la organización comprendiéndola autónoma y separada de la estructura familiar.

10.2. Rivalidad entre Padre e Hijo

Todo fundador siente el negocio como una extensión de sí mismo. Por eso le resulta muy difícil poder ceder su lugar a su hijo. Esto no quiere decir que no crea en la capacidad del mismo. Lo que ocurre es que al ceder el negocio, el fundador teme perder poder social y su masculinidad. Necesita seguir demostrando que él todavía puede aportar en el negocio. Su papel en la empresa le otorga poder. El padre como hombre siente placer por el poder ganado pero como padre sabe que debe delegar a su hijo ese poder. Así es como se forma un conflicto interno entre padre – hombre.

El hijo se siente frustrado porque no lo dejan crecer (para su padre sigue siendo un niño), porque lo mantiene en un lugar secundario o por las constantes promesas rotas en cuanto al retiro de su padre. El hijo espera una posibilidad para poder demostrar sus habilidades y aptitudes. Generalmente esa oportunidad llega pero demora más que a cualquier otro ejecutivo que trabaje en una empresa no familiar. Se puede plantear distintas actitudes a realizar por parte del padre:

- El padre que si bien no deja que su hijo crezca en el negocio, no quiere que éste se vaya del mismo. Esto se debe a que inconcientemente el padre sabe que fundo el negocio para y por su hijo. Reconoce que su hijo será la persona más idónea para continuar lo que a él le costo tanto llevar a cabo.
- El padre manda a su hijo a adquirir conocimientos, porque él no los tiene, pero le cuesta reconocer que las técnicas que su hijo le recomienda utilizar sean las adecuadas.
- El padre quiere que su hijo adquiriera conocimientos y experiencia en otros negocios para que después los utilice en su negocio.

Definir puestos y responsabilidades implica dejar de lado los afectos y la tradición para dejar claro las aptitudes técnicas necesarias.

Es de esperar que los padres e hijos acaben totalmente abatidos por estos conflictos. El padre llega a pensar que su hijo es un malagradecido y el hijo se siente hostil hacia su padre y culpable por ese sentimiento.

Si las presiones resultan muy severas el hijo piensa en retirarse, siente que es desleal con su padre. Al mismo tiempo teme perder la oportunidad por su impaciencia. A medida que el tiempo pasa su frustración, ira, decepción y su tensión aumentan.

Cuando llega el momento de encargarse del negocio, resulta ser una situación muy difícil para el hijo. Generalmente el padre se ha vuelto obsoleto en sus conocimientos de administración. También la empresa pudo haber crecido más allá de a capacidad que tiene una sola persona para manejarla. A su vez el fundador pudo haber sido una figura carismática en la empresa, con la cual identifican los empleados y el público en general. Esto hace más difícil la situación ya que el hijo deberá encargarse de solucionar muchas fallas ocultas.

Aunque el hijo estuviera capacitado para resolver los problemas de la organización, está sujeto a la crítica constante de los empleados. Por eso debe seguir alabando los logros de su padre para poder presentar una sólida imagen familiar. Pero a su vez se siente frustrado por no poder alagarse a sí mismo por el buen trabajo realizado.

10.3. Relación Padre - Hija

A pesar de tener estudios, experiencia y talento para convertirse algún día en un gran líder empresarial muchas de ellas no lo logran. La única razón es que son mujeres.

En muchos casos los padres (líderes) son incapaces de reconocer el talento de sus hijas, pese a sus conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes. Y es que en muchos casos, el negocio familiar sigue siendo *cosa de hombre*.

En muchos casos sólo los hijos varones son tomados en cuenta para la sucesión. En estos casos, a las hermanas se les ha negado el acceso a la empresa o se les ha ofrecido puestos de menor responsabilidad. También es frecuente que a la hora de transmitir las acciones, éstas vayan a parar a manos de los hijos varones, siendo las hermanas compensadas con otros bienes patrimoniales. Estas situaciones suponen un agravio comparativo no sólo para ellas, sino para sus hijos, miembros de la siguiente generación de la familia sin derecho a formar parte del accionariado de la empresa.

El líder debe crear un clima que mejore las oportunidades de crecimiento personal y profesional. Debe evaluar a los miembros de su familia (hijos, sobrinos, etc.) en forma equitativa, objetiva, sin distinguir sexo y edad, y sí capacidad, conocimientos y personalidad. Para ello es conveniente analizar los distintos rasgos y características de cada uno y su accionar dentro de la organización. En el caso de las mujeres, según un estudio realizado por Collete Dumas de la Universidad de Quebec clasificó los distintos roles que las mujeres asumen en sus puestos de trabajo:

a) ““La hija de papá””: Esta hija se siente orgullosa de trabajar a la sombra de su padre.

Sacrificará su propio progreso en aras de preservar la intimidad con su padre o de mantener la unidad familiar. Su falta de autoafirmación puede impedirle realizar una contribución a la

compañía que sea valorada y visible. Sin confianza, experiencia ni respeto por parte de los demás, no está preparada para asumir el liderazgo.”

- b) ““La salvaje”: es osada, agresiva y emprendedora. Esta hija aprovecha las oportunidades para consolidar su poder e influencia. Los empleados la consideran como un "huracán" en detrimento de la armonía en la empresa. Irónicamente, estos rasgos se consideran admirables y esenciales para un hijo varón.”
- c) ““La guardiana del tesoro”: estas mujeres consiguen un equilibrio entre la dependencia y la individualidad. Se autodenominan guardianas de la empresa, tendrán siempre un ojo encima de la cultura y las posesiones de la firma. Estas hijas son las que tienen el mejor potencial para convertirse en líderes de la compañía.”

Si el líder tiene una hija en la empresa debe tener presente ciertas consideraciones:

- Invertir en el potencial de la hija. Ser su tutor empresarial.
- No se puede tratar a una hija como si fuera un hijo. Las mujeres tienen una naturaleza diferente. Sus objetivos, metas pueden diferir con los de un hombre.
- Hacer pública la posición de la hija. Los empleados deben entender que la hija puede convertirse algún día en la jefa.

10.4. Lucha Fraternal

La rivalidad entre hermanos puede ser fomentada por el padre cuando éste trata de poner a sus hijos en competencia uno con el otro. Dicha competencia para obtener la aprobación del padre, se inicia en la niñez y luego continua hasta que llega a reflejarse en las decisiones que hacen a la empresa.

“La competencia entre hermanos puede surgir por distintos factores de influencia:

- El padre puede querer elegir a su sucesor al hermano mayor porque cree que al tener más edad tiene más experiencia.
- La madre puede ejercer influencia en la decisión del padre al manifestar su preferencia por alguno de los hijos.
- El padre puede elegir a su hijo preferido.
- Las esposas pueden plantear que el trabajo que sus esposos realizan es más importante que el de los otros por medio de las fantasías y ambiciones de ellas.” (7)

Generalmente se cree que el hermano mayor debiera ser el sucesor del padre porque tiene la ventaja de adquirir conocimientos y experiencias antes que los hermanos. Los hermanos mayores tienden a desarrollar conciencias más fuertes. Se conducen con mayor propiedad y esperan más de sí mismos. También se controlan con mayor disciplina que los menores. Pero esto no significa que sean los más aptos para desempeñar el manejo del negocio.

El hermano menor debe demostrar que sabe desempeñarse en su lugar. El problema radica en que los hijos menores tienden a ser menos confiados. Consideran que están en una situación de desventaja permanente, controlados por los mayores. A veces el hermano mayor al ver que el

menor sabe desenvolverse correctamente trata de controlarlo para que éste no pueda llegar a desplazarlo. Esto provoca que el hermano menor se sienta acosado por el control que soporta.

El hermano mayor considera menos capacitado a su hermano menor para tratar los asuntos de la empresa. Esa desconfianza de la capacidad del menor lleva al mayor a darle menos libertad y responsabilidad. La libertad y la responsabilidad llevan a la madurez y al crecimiento como persona, al no contar el menor con estos dos elementos su crecimiento es más lento y difícil. Probablemente el hermano mayor rechazará toda manifestación de creciente capacidad del menor.

Si por alguna razón el hermano menor desplaza al mayor el menor se entregan con su sentimiento de culpa por estar ocupando el lugar que supuestamente no le corresponde.

De esta forma se origina un clima conflictivo entre los hermanos, consecuencia de una costumbre social de querer otorgarle una posición a cada uno de los hermanos por su edad y no por su capacidad y cooperación.

10.5. Relaciones con los demás integrantes de la familia

Los conflictos del padre y de los hermanos pueden extenderse a los demás familiares que están involucrados en el negocio, aunque no trabajen en la empresa. El ejecutivo principal de una empresa familiar siente que es responsable del futuro de la familia. Por eso es vulnerable a las críticas y reproches de los miembros de la familia. Si por casualidad las ganancias son menores los familiares comienzan a opinar y a criticar a la persona que conduce la empresa, influyendo de esta manera el funcionamiento de la organización. A veces los problemas internos vistos desde afuera tergiversan la realidad. Esto puede provocar el deseo de vender el negocio (solución costosa que dejaría a muchos empleados sin trabajo y se terminaría la relación familiar). La mayoría de estos problemas se solucionan por medio del dialogo, buena comunicación y comprensión. Es decir saber ocupar el lugar que le corresponde a cada uno en el momento justo.

10.6. Delegación – División de trabajo

Uno de los problemas que aquejan a las empresas familiares es la dificultad de delegar. El fundador se encuentra imposibilitado para delegar, ya que la delegación da origen a centros de discrecionabilidad y por consiguiente, altera la situación inicial de monopolio del poder por parte del mismo.

La delegación no es solo una atribución de capacidades, sino es una mecanismo que supone la existencia de confiabilidad entre los ocupantes de los distintos niveles en la pirámide de trabajo.

Una estrategia frecuente para resolver esta situación es hacer coincidir la jerarquía empresaria con la familiar. Es decir, adjudicar las posiciones intermedias a miembros de la familia de manera de asegurar la existencia de homogeneidad de valores y la adhesión a los criterios y a las políticas del fundador.

Pero esta solución es problemática en la medida en que los ocupantes de las posiciones intermedias satisfaciendo los requerimientos sociales de la delegación – confiabilidad en el control, no cuentan con aptitudes suficientes para el desarrollo de las tareas asignadas.

De esto se deduce que los vínculos familiares son positivos en la medida en que existan aptitudes técnicas suficientes.

Por otra parte, la dificultad de delegar, trae aparejada una inadecuada división y distribución de tareas, dando por resultado costos de coordinación y control más bajos que en el resto de las empresas.

“La teoría y la experiencia indican que una distribución racional de tareas permite un aprovechamiento racional de las aptitudes del trabajador y de las maquinarias, logrando menos

desperdicios y mejor utilización de la materia prima, con su considerable abaratamiento de la producción.” (8)

10.7. Racionalidad en Empresas Familiares

“La racionalidad es la instalación de un orden simbólico que hace que los miembros tiendan a asignar los mismos significados a las cosas que allí ocurren.” (9)

“El reconocimiento de la racionalidad dominante en la organización y la jerarquía de valores que la sostienen es un requisito indispensable para ubicar los conflictos que puedan presentarse en los grupos.” (10)

Podemos distinguir distintos tipos de racionalidades:

- Racionalidad Política: la lucha por el poder y su correlato, el deseo de reconocimiento convertidos en razón de ser.
- Racionalidad Técnica: reconocimiento de los modos tecnológicos de producción como prioritarios en la determinación de las relaciones de los participantes.
- Racionalidad Económica: privilegio de aquello que sustenta las condiciones materiales de existencia.
- Racionalidad Ideológica: la concepción del mundo y del lugar que la organización y uno mismo ocupan en el como razón de ser.
- Racionalidad Estructural: sostén de los principios organizativos que se conciben como necesarios para el logro de la acción más eficaz.

- Racionalidad Afectiva: basada en la estructura libidinal de los grupos, en su capacidad para la integración de los afectos o su disociación respecto de la tarea.

Este último tipo de racionalidad es el predominante de las empresas familiares. La eficiencia de la empresa no es prioritaria y si es la coherencia del grupo familiar.

La misma puede establecerse por el mantenimiento de las tradiciones, valores, en desmedro, a veces de los criterios de rentabilidad. Esto genera muchas veces el predominio de conductas emocionales sobre las racionales.

Según Martínez Nogueira la racionalidad de las empresas familiares debe ser interpretada desde la perspectiva de “la red familiar”, es decir, desde un conjunto de posiciones sociales ocupadas por sus miembros y de las interdependencias entre éstas y la empresa.

10.8. El liderazgo en las empresas familiares

“El liderazgo representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en una situación dada.”(11)

En las empresas familiares el lugar del líder estaría ocupado por el fundador.

Freud sostiene que lo decisivo para que un conjunto de individuos constituya un grupo, son los lazos libidinales que vinculan a los miembros con la figura de su líder. Formula así la constitución libidinal del grupo:

“Es una reunión de individuos que han reemplazado el ideal del su yo por un mismo objeto, a consecuencia de los cuales se ha establecido entre ellos una mutua identificación con su yo.”

El fundador – líder mantendrá ligados a sus miembros, a la vez como participantes en una actividad conjunta, con lugares y funciones asignadas de acuerdo con las regulaciones de una ilusión compartida, la de presencia de un líder (jefe), que ama con igual amor a todos los miembros del grupo. De esta ilusión depende todo y su desvanecimiento traería consigo la disgregación en la medida que la presión externa lo permita.

Asimismo, el funcionamiento y ordenamiento que el grupo empresa debe ocupar, recibe el influjo de la función simbólica e imaginaria que el fundador representa, quien pasa a ser así “la figura de identificación”.

De esta forma, el fundador instituye las características que había de tener la represión en el grupo, al tener él como líder, el control de la situación.

Esta modalidad de vínculo será efectiva hasta la entrada de la segunda generación que comienza a cuestionar y cuestionarse el liderazgo del fundador.

Comúnmente esta nueva generación se enfrenta a un líder autocrático (característico de las empresas familiares) que posee ciertas particularidades:

- Exigencia absoluta de lealtad a sus ideas por parte del grupo
- Percepción de sólo las mejores partes de sí mismo y negación de sus debilidades y errores
- Aplicación de un sistema de premios y castigos para influir sobre el grupo, que reemplaza un método objetivo de evaluación:

- Premios:

- Garantías de afecto
- Recompensas económicas
- Mayores responsabilidades (aunque siempre limitadas)

- Castigos:

- Retiro de afecto
- Supresión de estímulo económico
- Disminución de responsabilidades
- Amenazas de separación de la empresa

- Actúa como poderoso y hace trascender esa dimensión de poder. Ese poder se manifiesta en el deseo de prevalecer sobre el otro

Este punto es muy importante ya que tanto en las empresas familiares como en cualquier tipo de empresa, el poder sería uno de los conceptos clave para entender cómo y por qué se vinculan los individuos.

“Las relaciones de poder estarían sobre todo asignadas por intereses narcisistas relacionados con identificaciones con el yo ideal y/o con identificaciones con el Ideal del yo.

La satisfacción de los intereses narcisistas permite evitar la vivencia del desamparo y contribuiría a la exaltación del yo; la ilusión de poder (influir sobre el medio y sobre los otros sin limitaciones) procuraría una fantasía de completud: tenerlo todo, serlo todo.

En relación con esto, el otro será tolerado mientras no desmienta esa ilusión narcisista, será aceptado y narcisizado en tanto lo favorezca y será combatido cuando sus cuestionamientos lo amenacen.” (12)

10.9. El liderazgo en las empresas familiares

En determinados casos, las empresas familiares funcionan como un sistema cerrado, con escasa apertura al contexto. Así muchas veces no pueden adaptarse al mismo. Pero para que la empresa subsista no solo requiere mayor eficiencia, sino que debe responder a los desafíos de la competencia, adecuarse a las nuevas demandas, etc. Para ello sus miembros deben desplegar comportamientos que pongan de manifiesto lealtad, solidaridad y creatividad. Estas contribuciones que no están explicitadas en ninguna especificación de cargos, pero que la cultura organizacional puede estimular o desalentar.

Para poder insertarse en un nuevo estadio económico, donde lo que predomina es la competitividad, la incorporación y la flexibilización organizacional, las empresas deben seleccionar los segmentos donde son más fuertes, prescindiendo de su cultura operativa tradicional. Es decir, que deben comenzar a desarrollar aquello que es conveniente y no aquello que por tradición siempre realizaron.

10.10. Conflicto de sucesión

El conflicto de sucesión es uno de los conflictos más habituales en la empresa familiar. El mismo se puede dar cuando muere el fundador, cuando el fundador quiere retirarse y no tiene hijos o cuando les pasa el poder a sus hijos. Al mismo tiempo este problema puede surgir cuando existe la alternativa de incorporar gerencias profesionales.

Un adecuado recambio generacional propicia el éxito de las empresas familiares. Pero para que esto suceda el padre fundador debe estar dispuesto a cederla, sabiendo que su rol dentro de la misma cambiará. A su vez los hijos deben aceptar este traspaso de poder; como así también las esposas – tanto del fundador como de los hijos – deben prestar su conformidad.

“Las mayores amenazas a la continuación de una empresa familiar no son los impuestos, las reglamentaciones o la mecánica de transferencia de las acciones. Las mayores amenazas son la índole de las relaciones familiares – entre hermanos, cónyuges o generacionales – y la personalidad del fundador o director de la empresa”. (13)

En el mundo ideal, ser el dueño de una empresa debería ser, precisamente un asunto de familia; y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las empresas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyeron una familia suelen relacionarse entre sí de un modo que no es el más adecuado para los negocios. Al mezclar la dinámica familiar con la dinámica de la empresa, la sucesión puede generar nuevas tensiones familiares y llevar a la empresa al caos; o bien producir relaciones nuevas y convenientes entre los familiares y beneficiar a la empresa.

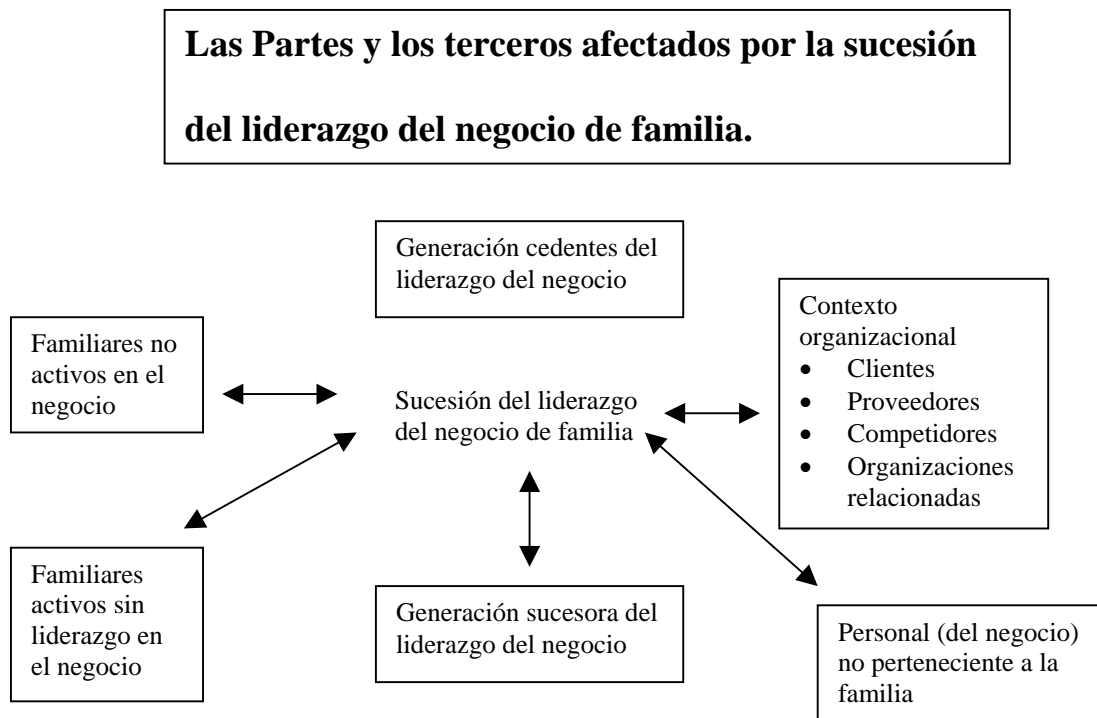
“Las empresas familiares son por lo general profundamente y endemoniadamente personales. Si la firma no es la amante del dueño, como algunas esposas de empresarios sospechan, es por lo menos su hija. De modo que el propietario suele experimentar una emoción

violenta y algo contradictorio – cada vez que piensa en la posibilidad de transferir la compañía a otras manos, aún a las de sus familiares. El orgullo se mezcla con el sentimiento de posesión y el anhelo de que las cosas anden bien para la generación siguiente, con el temor por lo que sucederá si andan mal”. (14)

Se pueden establecer cuatro pasos en el traspaso de la empresa familiar:

1. Etapa de factibilidad: toda la familia desea continuar con el negocio. En este momento los padres deben establecer su futuro ingreso luego del traspaso del poder. Quizás cuando se retiren ya no puedan retirar dinero de la caja.
2. Etapa donde los padres optan entre seguir en el seno de la empresa o solo ayudar a sus hijos en los negocios. Generalmente los padres siguen estando en la empresa una vez transferido el poder ya que en nuestra cultura no se sabe que hacer con el tiempo libre.
3. En esta etapa surge el planteo estratégico de las empresas. Los hijos deben enfrentarse al desafío de refundar o refundir la empresa. Los padres deben enseñar a sus hijos que heredan una vida de riesgo y esfuerzo, que para salir adelante deberán trabajar duramente. Es importantísimo la función de la madre en este momento ya que es él la que los va a motivar para continuar con la dirección de la empresa.
4. En esta etapa se elabora un plan de organización, evolución y capacitación para los hijos. Estos se deben capacitar continuamente ya que según las estadísticas la causa principal que origina la quiebra es la falta de capacitación de sus directivos

En una sucesión ordenada entran en juego muchas partes y subsistemas, según muestra el cuadro a continuación:



Esquema desarrollado por R.H.O.

Por empezar hay una generación que cede el liderazgo del negocio. A dicha generación le es difícil delegar poder y responsabilidad.

Hay familiares no activos en el negocio. No tienen lo patrimonial pero opinan sobre quienes deberían conducir la empresa. Realizan “opinión pública familiar”. A su vez hacen política familiar por diferentes intereses (aprecio, gusto, etc.).

Por otro lado están los familiares activos sin liderazgo en el negocio. Son los que tienen intereses en la empresa y están representados dentro de la misma.

A su vez esta la generación sucesora del liderazgo. A veces puede ser una o más personas. Lo importante es dialogar con la generación sucesora para intentar evitar o minimizar el conflicto de sucesión.

También encontramos al personal no perteneciente a la familia que forma su política interna sobre quien va a ser el que suceda en la conducción.

Por último existe el contexto organizacional – clientes, proveedores, distribuidores, comunidad, etc. – que ejercen distintos tipos de presiones sobre los que conducen.

Dentro de la generación que cede el liderazgo encontramos cuatro modelos de conducta que pueden adoptar los fundadores en el proceso de sucesión:

- Rey: el fundador es el rey. La sucesión es muy buena pero el rey sigue siendo el fundador. Es irremovible. Hay que obligarlo a irse de la conducción.
- Generales: son obligados a irse pero planifican la sucesión de manera tal que justifique su regreso para volver a la gloria del pasado.
- Embajadores: se van de buena gana pero se quedan como asesores.
- -Gobernantes: se enojan mucho y rompen relaciones con los que los suceden por muchos años (“como se animan a hacerme esto a mí”)

Existen cuatro cosas importantes que le ocurren a la familia que hay que administrar durante la sucesión:

- Hay situaciones conflictivas entre hermanos, rivalidades.

- El lugar de las mujeres en la sucesión (capacidad o están descalificadas por ser mujeres).
- Opinión de la madre.
- Temor a ocupar el lugar del padre (está relacionado con la forma de entregar la dirección, si es con bronca, con amor, con resignación).

Existen factores que influyen sobre la posibilidad de lograr una sucesión exitosa y otros que provocan el fracaso de la misma. Entre los primeros se encuentran:

- Las empresas que son percibidas por los familiares como rentables, financiera y organizativamente sanas, sólidamente instaladas en el campo específico y en la comunidad. La familia siente que dirigir la empresa es satisfactorio y que esa actividad absorbente constituye una realización psicológica y emocional y no sólo una forma de ganar dinero.
- Estas empresas son un “asunto de familia” desde los comienzos. La familia se mantiene informada acerca de la empresa y brinda el aliento y apoyo moral necesarios en las vicisitudes de todo emprendimiento.
- Cuando los familiares que entran en la empresa tienen conocimiento, experiencia previa en administración de empresas. Existe menor probabilidad de inestabilidad en la etapa de sucesión si los familiares que ingresan tienen oportunidad de ganarse el lugar que ocuparán.

- Empresas que tienen un liderazgo flexible y progresista. El dueño acepta los cambios que beneficiarán a la empresa.

En el caso de los factores que hacen que una empresa no sobreviva a la sucesión se encuentran:

- La empresa es vista por la familia como marginal, tanto en beneficios o en ganancias como en administración y posición en el mercado y la comunidad. La empresa no es vista con orgullo familiar, sino como vergüenza.
- Los padres ejercen una clara presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio.
- Existen pocos incentivos para los sucesores en la idea de asumir una empresa familiar que exige una dedicación absoluta (prohibición de otras actividades).
- La sucesión suele frustrarse también cuando los futuros dueños o administradores ven que su trabajo será demasiado fácil y cómodo, una especie de paseo bajo la sombra del querido papá.
- Cuando la generación mayor no delega se crean dificultades para la sobrevivencia de la empresa familiar. La no delegación puede ser interpretada como falta de confianza en aptitudes hasta una subestimación por no considerar a los sucesores como adultos responsables.

- La falta total de planificación de la sucesión.

En todo proceso de sucesión hay que tener en consideración varios factores.

Principalmente hay que tener en claro que la empresa familiar está creada para dar bienestar a la familia y no para darle trabajo a los miembros de la familia:

DISTINGUIR PARA UNIR

La empresa de familia no existe para **emplear** a los miembros de la familia, existe para su sostenimiento económico.

Los padres muchas veces se encuentran en la disyuntiva de cómo ser igualitarios (como padres) y cómo ser equitativos (como director de la empresa). En la organización se debe decidir según capacidad y equidad.

Otro factor a tener en cuenta es que los que fundaron una empresa se eligieron para lograrlo, en cambio lo que los suceden no. Por eso es importante que los hijos desarrollen una buena educación, la fuerza, la fe en sí mismos, el amor y un sentimiento muy fuerte de moralidad y honestidad. Si esto es así estarán capacitados para vencer las presiones y responsabilidades que vienen aparejados con el traspaso de la conducción.

A continuación se transcribe una carta publicada por el Dr. Carlos Kaplún en la Revista Actualidad de Supermercados. La misma es un ejemplo de planificación y trabajo dentro de la empresa familiar para lograr con éxito el traspaso de generación a generación y de esta forma perdurar en el tiempo. La carta fue escrita por la generación siguiente dirigida a sus padres, actuales propietarios de la empresa, definiendo la Refundación de la empresa:

“A nuestros padres:

Después de obtener, leer, estudiar y analizar tanta información como pudimos, después de haber reflexionado sobre la vida y los valores básicos de nuestras familias, y después de discutir entre nosotros y con ustedes, nosotros, los así llamados TERCERA GENERACIÓN, nos hemos puesto de acuerdo en una serie de temas, tomando especialmente en consideración que decidimos querer ser socios los unos de los otros:

Estos temas, que hemos resuelto como básicos y que les presentamos, son:

- Mantener a vuestra empresa (la que será nuestra), como Empresa Familiar y en manos de nuestra familia tanto como sea posible.
- Mantener la empresa de familia NO significa en manos de TODA la familia.
- Hacer todo lo que sea necesario (incluso por encima de los objetivos y necesidades empresarias) para cumplimentar los requerimientos financieros de ustedes, cuando decidan retirarse, cualquiera sea la función que tengan.
- Redefinir un nuevo sistema de votación entre nosotros para poner realmente en marcha el Directorio Empresario sobre la base de definiciones específicas, convirtiéndolo en un órgano de decisión e invitando, eventualmente y cuando estemos maduros, a que participen terceros no familiares.
- Estudiar, decidir, e implementar un sistema de retribución, considerando que dentro de nosotros habrá quienes trabajen operativamente en la empresa y otros que serán puramente accionistas.
- Definir que nuestra guía de rentabilidad mínima será definida como un x% por encima de las tasas financieras internacionales (siendo x un porcentaje no demasiado importante)

- Solicitar a ustedes la definición de los esquemas de calidad y servicio mínimos sobre los cuales intuimos que ustedes trabajaron y trabajan.
- Informar de estas definiciones de objetivos de trascendencia y mejoras de la empresa a nuestros empleados.
- Preparar un esquema en donde todos los accionistas se sientan involucrados en el Planeamiento Estratégico Familiar, y estén siendo informados periódicamente de los avances (buenos o malos) realizados en la operación.

A pesar de los problemas y el tremendo peso del trabajo por delante para nosotros, hemos decidido que queremos que la Empresa de la Familia siga dentro de la Familia, en forma cerrada y sin socios externos. Todos tenemos vínculos emocionalmente muy fuertes con ella.

Estamos convencidos de tener entre manos un patrimonio muy grande no sólo en cifras, sino como vehículo de nuestra calidad de vida futura. Creemos que tendremos la habilidad y la dedicación para mejorarla para nuestros hijos.

Les pedimos a ustedes, nuestros padres y madres, permitirnos incorporarnos al legado. No creemos (o queremos pensar) que sea dinero. No son los buenos autos que tenemos nuestras asignaciones y sueldos o bienes de ese tipo.

Es la oportunidad de enfrentarnos con la realidad, buena o mala, en el ámbito de los negocios, mantener la tradición de excelencia que hemos visto, a pesar de todo tipo de momentos, y seguir construyendo el negocio familiar.

Ustedes recibieron este legado del abuelo, y lo manejaron lo mejor que pudieron, con devoción y cuidado. Recibimos de ustedes la tradición de rechazar tomar el camino fácil o aceptar **ALGO QUE NO FUERA EL MEJOR DE LOS RESULTADOS.**

Es por tener este orgullo y este tesón (o por ser cabezas duras), que les pedimos que nos tengan confianza en las próximas etapas.

Les proponemos trabajar en conjunto y recibir de ustedes el Código de las Relaciones que ustedes nos comentaron que están desarrollando. Si podemos ayudar, saben que nos tienen disponibles. Caso contrario, sabemos que ustedes lo harán todo lo bien de que son capaces.

Queremos comenzar a trabajar con ustedes para recibir todo lo que tengan para darnos. Sabemos que no será fácil tanto para ustedes como para nosotros. Quizá podamos hacerlo solos, quizá tengamos que tener ayuda externa. Queremos tenerlos con nosotros todo lo que sea posible, pero no siempre es posible seguir siendo hijos.

Llegó el momento de nuestra porción del libreto como operadores empresarios. Queremos dar testimonio de lo que somos, sabemos y nos prepararon. Pongan día y hora, que nosotros estaremos disponibles.” (15)

11. Investigación de campo

La finalidad del trabajo de campo o investigación es confirmar o refutar las hipótesis planteadas en la tesis.

Para ello se preparó una encuesta dirigida a tres tipos de personas:

- Miembros de una empresa de familia que estén trabajando en ella en la actualidad y pertenezcan a la 2º generación en adelante.
- Miembros de una empresa de familia que trabajaron en ella pero en la actualidad no lo hacen y pertenezcan a la 2º generación en adelante.
- Miembros de una empresa de familia que nunca trabajaron en ella y pertenezcan a la 2º generación en adelante.

Con las preguntas de la encuesta se persigue conocer cómo son las empresas de familia, sus características, estructura, fortalezas, debilidades, conflictos. La forma de ser del fundador y su perspectiva de sucesión. La motivación, deseos, expectativas del miembro de la familia que esta trabajando. Los motivos del retiro de la persona que alguna vez trabajó y ahora no lo hace. Las razones del miembro que nunca trabajó en la empresa de su familia, sus sentimientos.

Se realizaron 178 encuestas al target mencionado. Los rubros de las empresas son distintos para poder demostrar que el rubro no condiciona la problemática de este tipo de empresa. Algunos de los rubros fueron: alimenticio, autopartista, metalúrgico, servicios, textil.

La mayoría de las encuestas fueron realizadas personalmente, salvo algunas que los miembros se encuentran a gran distancia (EEUU, España y Brasil).

Se tomó nota no solo de las respuestas verbales a las preguntas, sino también a gestos corporales, comentarios “off de record” que enriquecen la información obtenida; no se debe olvidar el lado emocional y psicológico que involucra este tipo de empresa con sus miembros.

Otro punto a destacar es que la experiencia personal de quien presenta esta tesis será expuesta como un ejemplo más en un punto aparte en el desarrollo del trabajo.

12. Objetivo de la investigación

A través de la investigación por medio de encuestas a miembros de una empresa de familia, se persigue profundizar y obtener mayor cantidad de datos y experiencias de personas vinculadas a este tipo de empresas. Esto enriquecerá el trabajo, permitirá confirmar o refutar las hipótesis planteadas y con las conclusiones alcanzadas, presentar el modelo viable para que estas empresas perduren en el tiempo.

13. Datos generales obtenidos de las encuestas

A continuación se detallarán los resultados de las encuestas realizadas:

- La totalidad de las empresas encuestadas están dirigidas por la primera generación (o fundador/es).
- En el 80% de las mismas trabajan actualmente miembros de la segunda generación. El 15% los herederos son menores y el 5% restante han decidido no hacerlo.
- En la mayoría de los casos las empresas fueron fundadas por uno o más miembros de la misma familia y en otros son dos o más familias distintas. Se consideró este último grupo como empresa familiar porque en la actualidad se encuentran trabajando los descendientes de los fundadores.
- En el 40% de las empresas, los miembros de la segunda generación son primos y hermanos. En el 55% la segunda generación son hermanos y el 5% restante son hermanos y amigos (no comparten lazos familiares – ver punto anterior)
- Con respecto a la sucesión solo el 10% de las empresas encuestadas poseen un programa sucesorio (planificación). Dentro del 90 % restante el tema de la sucesión cruza dos etapas diferentes y bien marcadas:

- 80% “ni se habla del tema, falta mucho para eso”
- 20% “es un tema que se comenzó a tratar en el seno familiar”

13.1. Características del fundador

Cuando a los encuestados se les preguntó sobre el fundador, sobre su personalidad, forma de ser y de actuar, todos tuvieron respuestas muy parecidas. La mayoría de los fundadores, el 95%, son intuitivos, dinámicos, creativos y arriesgados. Cualidades que son fundamentales a la hora de crear una empresa de la nada. Asimismo casi todos (98%) compartieron características más negativas cuando hablamos de conducción de una organización que su objetivo es que trascienda en el tiempo. Dentro de estas características se encuentran su obsesión por el trabajo, incapacidad de delegar, preferencia por controlar hasta el mínimo detalle. El 40% de los casos el fundador se resiste al cambio, en gran parte debido al éxito hasta el momento de su gestión. Cuando esto se transforma en ley dentro de la organización, encontramos serios problemas para continuar ya que el cambio es importantísimo para crecer e innovar. Esto muchas veces crea un enfrentamiento continuo con la segunda generación, más proclive al cambio. Otro punto que preocupa es cuando algunos fundadores tienen baja tolerancia al pensamiento independiente. Aquí encontramos empresas que son lentas para reaccionar y sus empleados están desmotivados. No participan, no tienen “puesta la camiseta” y no se hacen responsables de los resultados de su trabajo. Les da lo mismo un resultado que otro ya que no poseen ninguna alternativa para opinar y cambiar el curso de la gestión. Cuando esto también sucede con la segunda generación, es decir, no tienen voz ni voto en la tarea, encontramos miembros que se abren camino por su cuenta y miembros que luchan durante años y años para revertir la situación.

Los fundadores se encuentran entre los 40 y 70 años de edad. En el 80% de los casos son reticentes para retirarse, a pesar que algunos amenazan con hacerlo.

Generalmente el nivel de su educación es básico (70%) , salvo en empresas muy especializadas o técnicas que dependen de una tecnología determinada para funcionar. Aquí existe una diferencia entre empresas constituidas hace muchos años y otras que no tanto. En las más

antiguas la educación es primaria o secundaria. En cambio en las segundas es superior llegando hasta postgrado. Aquí se evidencia el avance de la formación, es decir, el mayor acceso al estudio de distintas profesiones como la creciente necesidad de perfeccionarse para tener éxito en los negocios y poder actuar en un mundo cambiante. También en este tipo de firma se observa un aprendizaje dado por la experiencia, se aprende de los errores. Esto era más factible en el pasado cuando los errores no eran fatales, donde había mayores recursos disponibles. Hoy en día un error puede ser el causante de que la empresa quede fuera del mercado.

13.2. Miembros de la siguiente generación que trabajan actualmente en la empresa

Cuando a los miembros de la siguiente generación se les preguntó porque trabajan en la empresa familiar, todos en su mayoría respondieron con una sonrisa en sus caras como diciendo que era obvia su decisión. Los motivos que expusieron fueron los siguientes:

- *“Desafío de continuar el trabajo familiar”*: (el 95%) para todos es un reto a su capacidad, conocimientos y tolerancia trabajar con sus familiares en el negocio. Asimismo ven como una obligación “moral” continuar con lo que sus padres o fundadores comenzaron e hicieron con tanto sacrificio. Por lo general se les inculcó desde muy pequeños el hecho de trabajar en la empresa.
- *“Tengo privilegios que no tendría en otro lugar”*: (el 70%) Creen que tienen ciertos privilegios que no los tendrían si trabajaran en otra empresa, como horarios, vacaciones, acceso a la información de toda la empresa, comunicación directa con Directorio, entre otros. Cuesta valorizar esos “privilegios” mencionados cuando por lo general sus jornadas diarias son más extensas que la del resto del personal, son los últimos que toman vacaciones (en caso de problemas sus vacaciones son suspendidas).
- *“Me permite pasar mas tiempo junto a mi familia”*: (el 40%) Cuando se trabaja en este tipo de empresas son muchas las horas que se comparten con la familia, muchas más que alguien que no lo haga.
- *“Es lo que se esperaba de mi”*: (85%) Nuevamente aquí mencionamos como los padres inculcan a sus hijos el seguir con el negocio familiar. En muchos casos esto se torna una

obligación difícil de llevar por los hijos, más aún cuando el negocio no coincide con su vocación. Una muestra de ese proceder se ve cuando los chicos son llevados a la empresa desde chiquitos, y cuando comienzan a crecer se les asigna alguna tarea para que realicen (en verano cuando no van al colegio, los fines de semana o fechas importantes, etc.). Por eso cuando algunos encuestados se les preguntó el tiempo que llevaban trabajando en la empresa, contestaron “toda mi vida”.

- “*No me quedaba otra opción*”: haciendo referencia al punto anterior. Para muchos fue lo más lógico, no vieron otro camino, no tuvieron más ambición que continuar con el negocio familiar. Fue como algo natural que debía ser así.
- “*Conservar la herencia*”: (15%) Esta respuesta fue dada en los casos que uno de los socios fundadores falleció repentinamente. Aquí los herederos se vieron obligados a comenzar a trabajar para conservar lo que su padre les había dejado. En todos los casos los herederos eran muy jóvenes y aún no trabajaban. Esto es muy frecuente cuando las esposas de los fundadores no trabajan en la empresa pero comienzan a hacerlo cuando mueren sus cónyuges.

Otro punto a destacar es cuando se les preguntó por las ventajas y desventajas de trabajar en la empresa, sus respuestas fueron muy similares:

- El esfuerzo que se realiza diariamente se ve compensado en las ganancias personales: los beneficios económicos son para la familia.
- El logro personal y social es grande cuando la empresa es exitosa.

- Se siente un orgullo especial cuando se ven los resultados obtenidos (productos con marca propia, diseños propios, etc.)
- Se posee mayor acceso a la información de toda la empresa. La información es poder.
- Existen ciertas libertades que en otro tipo de trabajo no se pueden tener (gozar de vacaciones en distintas épocas de año, realizar cursos de perfeccionamiento, cambiar de horarios de trabajo, etc.)

Las desventajas mencionadas fueron:

- Trabajar jornadas muy extensas, “se tiene horario de ingreso pero no de salida”
- No existen muchos francos, y las vacaciones son más cortas que la del resto del personal y se pueden suspender ante cualquier problema.
- La responsabilidad para llevar a cabo la gestión es muy grande, y a veces es difícil de llevar.
- Es difícil ganarse un lugar dentro de la organización, ya que los empleados ven a la siguiente generación como que ocupan un lugar dentro de ella solo por ser miembro de la familia y no por merecerlo. Por eso es doble el esfuerzo para demostrar la capacidad de cada uno.

- Es complicado trabajar con los familiares, más aún cuando existen problemas, dado que el aspecto emocional y psicológico es muy fuerte. Las críticas pueden interpretarse como algo personal y no como algo laboral. Se puede dar cierta rivalidad entre familiares, más cuando la empresa familiar esta compuesta por más de una familia (dos hermanos fundan una empresa, tienen hijos que se incorporan a ella pero su educación no fue la misma, ya que las esposas son diferentes)
- La relación con el líder (fundador) es compleja ya que a pesar de que su deseo es que los hijos continúen su labor, de que tienen plena confianza, les es muy difícil delegar y hacerse a un lado para que continúen solos. Esto provoca disputas, broncas y un desgaste innecesario.
- Los problemas de la empresa se llevan a casa. Es muy difícil separar lo laboral de lo familiar. La responsabilidad, las presiones y las obligaciones no marcan tarjeta y son llevadas al hogar para compartirlas con el resto de la familia.

En la mayoría de los casos no se les cruzó la idea de retirarse de la empresa. Y en los casos que alguna vez lo pensaron esto les produjo mucha angustia. Lo vivieron como una traición a la familia y a si mismos. Este pensamiento existió cuando su participación dentro del negocio familiar no se tenia en cuenta, cuando sus esfuerzos no eran valorados como merecían.

13.3. Enunciados verdaderos o falsos sobre las empresas

En la encuesta se les solicitó a los entrevistados que definieran ciertos enunciados como verdaderos o falsos según sus empresas. Las respuestas fueron muy similares, demostrando una vez más que no importa el rubro, el tamaño, los integrantes de una empresa de familia, todas comparten en una y otra medida la misma problemática y dificultades. Las diferencias que existieron se explican por el nivel de profesionalismo alcanzado por las empresas.

1. *Excesiva rigidez en el manejo*: El 95% de los encuestados definió este enunciado como verdadero. El líder concentra el poder.
2. *Estilo autocrático de dirección*: La mayoría de las encuestas (90%) coincidieron con la veracidad de este enunciado.
3. *Mayor valor de la experiencia frente a la capacidad y/o conocimiento*: Aquí se demuestra el avance de la organización. En un nivel básico, muchos fundadores creen firmemente en el valor de la experiencia y apartan un poco el conocimiento. Es frecuente escuchar “que me vas a decir si mi experiencia demuestra que es el mejor camino a seguir” (esto a un miembro de la segunda generación que cursó una carrera universitaria, que obviamente el fomentó). Cuando una empresa comienza a comprender la importancia de la capacidad y del conocimiento en toda organización, se origina el cambio y tiene muchas más probabilidades de continuar, crecer y saltar obstáculos.
4. *Las decisiones del líder no se cuestionan*: Esto ocurre con muchísima frecuencia en las empresas de familia. El/los líderes están acostumbrados a tomar todo tipo de decisiones, y no

avalan ningún cuestionamiento al respecto. El 45 % de los encuestados confirmó este enunciado.

5. *Falta de evaluación objetiva de la gestión*: En este tipo de empresas la objetividad no siempre es frecuente. Lo emocional puede más que lo racional. Además como el líder está tan comprometido con la gestión a veces resulta difícil autoevaluarse objetivamente.
6. *Conceptos de gestión obsoletos*: Muchas firmas se quedan en el tiempo ya que lo que hicieron hasta el momento siempre le resultó exitoso. Esto, sumado a la desconfianza natural a externos (profesionales) dentro de la empresa y sin olvidar que los líderes pasan la mayor parte de su tiempo dentro de la organización, sin capacitarse frecuentemente, da como resultado los conceptos de gestión obsoletos. Por otro lado el fundador motiva para que los miembros de la siguiente generación se capaciten pero luego son reacios a adoptar los conocimientos aprendidos por estos. El 30 % de los encuestados mencionó poseer conceptos de gestión obsoletos.
7. *Estructura achatada (escasos niveles)*: Por lo general (el 80%) las empresas de familia tienen pocos niveles jerárquicos. Todo pasa por la cúpula, y a pesar de que existen ciertos niveles, la comunicación del primer escalón (sectores bajos) accede al más alto de la pirámide. No hay que olvidar que todos se conocen y trabajan muchas veces codo a codo.
8. *Todas las decisiones las toma el líder*: a pesar que muchas veces se queja, en el 75% de los casos, el líder toma todas las decisiones de la empresa. Y por más que intente delegar esta responsabilidad no logra hacerlo en su totalidad. Esto se observa cuando una aparente decisión

tomada por otra persona, no responde a las expectativas del líder, este de una forma u otra intentará que sea modificada.

9. *Poca responsabilidad por parte de empleados de las consecuencias derivadas de la operatoria:* esto ocurre solo si existen conflictos dentro de la sociedad. Estos pueden ser entre socios, entre generaciones - O cuando no se les permite la participación activa de los empleados. Se mencionó en el 15% de los encuestados.

10. *Relación conflictiva entre empleados de la familia y los empleados ajenos a la misma:* Pueden existir roces, celos, desconfianza normales entre empleados y familiares pero nada grave. El problema surge cuando un miembro de la familia ocupa una posición solo por ser de la familia y no por merecerlo, o cuando un familiar piensa que por se parte de la familia se puede llevar el mundo por delante y no respetar al resto del personal.

11. *Los cargos / puestos están designados a dedo del líder y no por capacidad:* En algunas empresas esto se puede dar y por lo general ocurre con miembros de la familia que están menos capacitados (el 20 %) y tiene como objetivo el control de la gestión dado por la confianza hacia ese miembro de la familia. También se puede dar que los familiares comiencen desde abajo y luego avancen dentro de la organización según sus méritos. Cuando esto ocurre existe un profundo respeto por parte de los empleados a esos miembros.

12. *Protección a quienes acatan influencia del líder y penalidades a quienes renieguen de ella:* Muchas veces, el 70% de los casos, cuando el líder exige total lealtad a su gestión, las personas que difieren, que poseen opiniones diferentes son consideradas “opponentes” y dependerá del grado de discrepancia, el grado de intolerancia del líder hacia esa persona.

13. *Jamás se perdonan las críticas hacia el líder o su gestión:* Esto ocurre solo cuando el líder está demasiado ensimismado con su persona. O cuando una persona que se perfila con capacidad para ser líder y tiene sus seguidores y por regla general difiere continuamente con el líder actual, este último se puede ver amenazado y actuar en consecuencia.
14. *El líder exige absoluta lealtad a sus ideas:* Esto es muy frecuente en este tipo de empresas, el 35% de los encuestados lo confirmó. El líder es el “amo absoluto” de la organización y todos deben estar de acuerdo con su proceder.
15. *Despiadado combate explícito o implícito entre el líder y cualquier opositor:* esto se puede dar cuando el líder se ve amenazado y en peligro. Por lo general puede ocurrir ya bien cuando hay conflictos entre socios (líder y socio sin poder real) o en menor grado con miembros de la segunda generación. Si esto ocurre en la mayoría de los casos, la nueva generación termina por abrirse y seguir su camino. Se dio en el 10 % de las encuestas.
16. *Proceso de comunicación en sentido descendente:* A pesar de escuchar a la cúpula decir que todas las opiniones son bien recibidas, en la práctica la comunicación es en sentido descendente, con poca realimentación (85 %)
17. *No existe proceso de realimentación:* dependerá del grado de desarrollo de la empresa, cuanto viable es el proceso de realimentación. Por supuesto en este tipo de empresas se maneja mucho la comunicación persona a persona (informal) sin distinguir niveles jerárquicos. Pero cuando se menciona este tipo de proceso, no todas las empresas lo cumple correctamente.

18. *Confusión de roles: el mismo rol que se desempeña en la familia, se cumple dentro de la Organización:* Es muy difícil para el líder diferenciar los distintos roles que debe cumplir. Es fácil distinguir la confusión de roles. En muchas oportunidades el líder, que también es el padre/tío/abuelo del miembro de la familia, confunde su papel y actúa en la empresa con su rol de parentesco y no como directivo de una empresa. A veces es más complejo sancionar a un familiar que a un empleado ajeno a la misma. El 60% de las encuestas demuestran este hecho.
19. *Desconfianza a la incorporación de especialistas dentro de la empresa:* Por naturaleza estas empresas pueden ser muy desconfiadas del mundo exterior. Nadie es mejor y tiene mejores intenciones que los familiares. Por eso a veces les resulta difícil comprender y aceptar la incorporación de especialistas externos. En muchos casos se deben ver en verdaderas dificultades para ejecutar esta opción. Se destaca el hecho que el fundador intenta que cada miembro de su familia abarque un área distinta como para poder controlar y manejar mejor dicho sector. Existen casos de padres que en su rol de empresarios fomentan en sus hijos el estudio de ciertas carreras que serian provechosas en sus firmas.
20. *Las decisiones importantes se toman en la casa:* todo dependerá de la empresa, su conformación. Puede darse cuando una empresa es pequeña y tiene una sola persona que decide y que por lo tanto lo consulte con su cónyuge o con quien crea de confianza. Pero casi siempre se da que decisiones que pueden cambiar totalmente el rumbo de la empresa, o su crecimiento, o su desaparición, son consultadas o comentadas con sus familiares más cercanos.
21. *La jornada laboral tiene 25 horas:* Las jornadas laborales en este tipo de empresa son muy extensas (98%) . “Se sabe cuando ingresas pero nunca cuando te vas”, frase más que

reiterativa en los encuestados. Siempre hay algo nuevo para hacer, y el tiempo pasa y los miembros de la familia permanecen en la compañía 10, 12 horas diarias.

22. No se pueden tomar vacaciones ni francos, eso solo es para empleados ajenos a la familia:

Otro hecho común dentro de estas firmas es que los miembros de la familia no gozan de las mismas vacaciones que el resto del personal. Más allá de tener la posibilidad de tomarse vacaciones en cualquier época del año, por lo general son pocos días y por cualquier problema son suspendidas. Un ejemplo claro lo dio un encuestado: “Por mi antigüedad en la empresa me corresponderían 30 días, pero con suerte me tomo 15 días al año, y además debo reemplazar a todo el mundo, quedando realmente agotado de las vacaciones del resto del personal”.

23. Los temas familiares se charlan en la empresa: a pesar de que muchas empresas intentan no tocar temas familiares en la organización, esto nunca se logra totalmente, más aún si son temas muy importantes y que preocupan a los familiares (40%)

24. Los temas de la empresa se charlan en la casa: como en el punto anterior a veces se intenta no charlar sobre asuntos laborales, pero también es difícil conseguirlo (65%). Un encuestado comentó que la relación con su padre no era muy buena hasta que comenzó a trabajar en la empresa. A partir de ese momento comenzaron a dialogar más, primero por temas laborales y luego por los familiares y personales. Por otro lado muchas veces el líder confía en la opinión de su cónyuge y la hace participe de problemas a solucionar, esto en el ámbito hogareño, sin que el/la cónyuge concurra a trabajar diariamente. Otro comentario ilustrativo fue, que la madre estaba siempre al tanto de todos los problemas y temas de la empresa sin moverse de su casa. Esto demuestra la veracidad del enunciado.

25. *No existe otro tema de conversación que no sea el trabajo:* A pesar de que el tema laboral siempre esta presente en cualquier conversación, no es el único tópico cuando se reúnen los familiares fuera de la empresa.
26. *El líder piensa que aún no estoy preparado, cree que sigo siendo chico y no puedo asumir responsabilidades:* Prácticamente todos los encuestados (95%) definieron el anunciado como verdadero. Al líder le resulta difícil delegar trabajo, poder y responsabilidades. A pesar de que sabe que sus descendientes están capacitados, son responsables, y tienen edad suficiente, no logran ceder estas facultades. Esta situación angustia y crea roces entre el líder y sus descendientes.
27. *El líder cree que nadie puede trabajar tan bien como él:* Aquí se diferencia las empresas tendientes a profesionalizarse y las que aún no lo hacen. Las primeras saben los beneficios del conocimiento y capacidad. Valoran estos conceptos y lo demuestran. En cambio el otro tipo de compañía, el líder absorbe todos los problemas, las actividades y demás, protestando porque no todos hacen su mayor esfuerzo cuando trabajan. Es frecuente escuchar decir al líder que es una pena que el día tenga tan pocas horas o que nadie tiene la camiseta puesta como él.
28. *“Es mi empresa”, no “nuestra empresa”, según el líder:* aquí se observa el profundo y gran sentimiento del líder (fundador) hacia la empresa. Más que una empresa, es una hija que la vio nacer, trabajó duro para que creciera y no logra desprenderse de ese sentimiento fácilmente. Por eso lo de “Mi empresa” y no “nuestra empresa”.
29. *“Que me vas a decir, si siempre se hizo así y funcionó, ¿por qué cambiar ahora?”:* Muchas empresas familiares son reacias al cambio (35%) , más cuando hasta el momento tuvieron

éxito. Generalmente, la segunda generación es propensa al cambio, tiene las fuerzas y la iniciativa para adaptarse al mercado tan cambiante y exigente. En cambio la primera generación a esta altura es más conservadora. Algo muy distinto a los comienzos que gracias a la tenacidad y garra del / los fundadores, de ese sentimiento de llevarse el mundo, lograron la empresa que tienen en la actualidad.

30. *Las causas de los problemas están fuera de la organización, nunca dentro:* Esto se puede observar en empresas con dificultades (20%), empresas que no tienen una planificación adecuada, que se basan más en la intuición que en datos formales. Por eso es más fácil echarle la culpa de los errores a extraños, ajenos a la firma, que a ellos mismos.

31. *“No se puede planificar, eso es para grandes empresas”:* Es frecuente observar en empresas familiares pequeñas y medianas la falta de planificación. Aunque poseen objetivos a mediano y largo plazo bien definidos, por lo general no están plasmados en papel. Esto puede ocurrir muchas veces porque se ve el futuro como algo incierto y se considera una pérdida de tiempo. Por otro lado la falta de profesionalismo hace que la planificación se vea como algo difícil, solo para grandes empresas. Además el proceso de planificación se ve como una estructura rígida que limitará la flexibilidad que necesita el negocio, como así también que se deberá compartir el poder y la información confidencial con otros miembros de la empresa. El 80% de los encuestados confirmó el enunciado.

32. *Empresa bombero: se apagan incendios, no se trabaja sobre la prevención de los mismos:* Existen empresas que solo trabajan para apagar incendios (35%), es decir solucionar los problemas que se generan en la compañía. Nunca realizan prevención, nunca planifican y mejorar los sistemas como para tener un grado menor de probabilidad de que ocurran

inconvenientes. Las empresas que comienzan a planificar, mejoran notoriamente esta situación.

33. *La creatividad es un factor muy importante dentro de la organización:* En este tipo de empresas pequeñas y medianas es muy importante la creatividad ya que no poseen los mismos recursos económicos que las grandes empresas. La diferencia entre compañías resulta del aprovechamiento de esa capacidad de sus empleados. Muchas lo explotan al máximo y otras solo lo hacen entre familiares o los líderes, reduciendo así esa ventaja competitiva.

34. *Se recompensa la iniciativa, las ideas nuevas, las críticas constructivas:* Todo dependerá del grado de participación del personal en la gestión de la empresa. Cuando el líder fomenta la participación de la gente, las ideas nuevas, *críticas* constructivas son bien recibidas y valoradas.

35. *La remuneración es una motivación importante pero no la única:* Generalmente, lo demuestra 70% de los casos analizados, en las empresas pequeñas y medianas la remuneración es casi o el único factor de motivación. En muchas oportunidades el dinero es utilizado como recompensa o como castigo según la situación.

36. *Primer objetivo de la compañía: la satisfacción del cliente interno y externo:* El objetivo principal de este tipo de empresas es económico, ganar dinero y perdurar en el tiempo (90%). A veces se descuida la satisfacción del cliente interno y externo. Es más, al personal no se lo considera un cliente y se da por sentado que al fabricar los productos como corresponde o brindar el servicio correctamente, el cliente externo debe estar satisfecho. En pocas firmas existe el sector de atención al consumidor bien organizado y optimizado.

37. *Los familiares se ven fuera de la empresa:* Mucho dependerá de la relación entre los miembros de la familia. Cuando los familiares son muy unidos es frecuente que compartan actividades fuera de la empresa. Más aún cuando son hermanos. El 80 % de las encuestas lo mencionan.
38. *Los familiares están contentos de trabajar juntos:* Cuando la relación que los une es buena, los familiares sienten placer de trabajar juntos. Cuando existen conflictos entre ellos se hace muy dura la convivencia y puede ocurrir que se destruyan los lazos afectivos por problemas comerciales. El aspecto emocional es muy fuerte en estas situaciones ya que no solo se rompe la relación laboral sino también la familiar.

13.4. Remuneraciones de los miembros de la segunda generación

Con respecto a la remuneración de los miembros de la segunda generación, algunos de los encuestados, el 30%, estaban conformes con lo percibido, otros no tanto. En el segundo caso las remuneraciones son menores que la del resto del personal. En este tipo de empresas los miembros de la familia están full time dedicados a la empresa, muchas veces sin o con pocos días de franco al mes y con jornadas muy extensas. Y una exigencia mayor que el resto del personal. Por eso su sueldo es considerado insuficiente. A pesar de que algunos miembros de esa generación poseen acciones de la empresa, en muchos casos no ven las ganancias anuales ya que todo se reinvierte para seguir creciendo. Cabe destacar que todos los encuestados viven confortablemente, poseen un nivel de vida medio alto, con estudios superiores, muchos de ellos cursados en universidades privados, con medicina prepaga y auto propio. Con esto no se quiere decir que ganan muchísimo dinero pero si poseen una remuneración buena que les permite acceder a una estándar de vida acomodado. Quizás se puede dar que a mismo trabajo, misma responsabilidad en empresas grandes pudieran ganar más, pero no hay que olvidar que las remuneraciones en este tipo de empresa, chicas y medianas, los sueldos son en muchos casos menores.

En cuanto a como se designa los sueldos de los miembros de la familia, en muchos casos son “a ojo”, según lo que piensa el fundador. En el 40% de los casos encuestados existen diferencias por sexo, función, edad y nivel educacional (si es profesional o estudiante). También se puede dar una diferencia entre estados civiles: los casados ganan más que los solteros. En algunas empresas los sueldos son menores pero existen compensaciones extras: medicina prepaga, pago de seguros de automotores, seguros de vida, compra general de insumos determinados (productos de limpieza, alimentos, etc.), pago de universidad o cursos de postgrado, etc. Esto puede complicarse cuando son muchos miembros de la familia o cuando existen

comparaciones entre unos y otros. En general esto se hace porque a la empresa le resulta más barato pagar estas compensaciones que pagar sueldos más elevados con sus respectivos costos laborales.

13.5. Organización formal: reuniones de Directorio, de Accionistas, Toma de decisiones

En pocos casos existen reuniones de Directorio y Asambleas de Accionistas, el 25% . Esto se da cuando son muchos accionistas y algunos no trabajan en la empresa. Pero nunca son tan formales. Por lo general son reuniones informales donde se charla de la operatoria de la empresa, sus resultados y futuras acciones. Allí se toman las decisiones más complejas. Sólo en los casos de conflictos entre socios las reuniones son formales.

13.6. Conflictos más comunes

Se les consultó a los encuestados sobre los conflictos entre los distintos grupos que conforman la empresa. Se dividieron entre 3 tipos:

- *Conflictos entre los miembros de la familia que trabajan en la organización:* se relacionan con el grado de compromiso, responsabilidad, empeño que cada uno pone a la hora de realizar su trabajo. Además se suele dar por diferencia de opiniones y criterio.
- *Conflictos entre los miembros de la familia que no trabajan en la empresa:* por lo general pueden existir envidias, rencores que golpean la estabilidad de la firma. Estos conflictos son menores si existe una buena comunicación y cada cual ocupa su lugar dentro y fuera de la compañía. También existen problemas por la falta de tiempo libre (vacaciones, francos, etc.)
- *Conflictos entre los familiares que trabajan y el resto del personal:* muchos coincidieron que en la actualidad son respetados por el resto del personal pero admiten que los comienzos fueron duros y difíciles ya que se los evaluaba constantemente. Y hasta les ponían pruebas. Pero con el transcurso del tiempo, su esfuerzo y empeño por el trabajo han logrado el reconocimiento. Otro problema se da por la diferencia en esfuerzo y responsabilidad en las tareas. Por otro lado aceptan que existen algunos miembros no tan capacitados que opacan su desempeño o reciben malos tratos de ellos.

13.7. Necesidades y expectativas de los miembros de la familia (segunda generación)

Las necesidades y expectativas de los miembros de la segunda generación son variadas pero muchas son coincidentes. En el aspecto económico, muchos creen que merecerían un sueldo mayor al que perciben (70%). Por supuesto confirman que no son remuneraciones malas, pero en comparación al trabajo, esfuerzo y tiempo que le dedican podría ser mejor. Otros les gustaría tener algún beneficio extra al remunerativo. También preferirían tener mayor libertad de acción dentro de la firma. Ser respetados y valorados en sus conocimientos, y no considerados “jóvenes” inexpertos. Asimismo aspirarían a tener un poco más de tiempo libre y no estar tan presionados. En el caso de los padres o madres tienen como prioridad la educación de sus hijos y su bienestar. Y les preocupa no pasar el tiempo suficiente con ellos. En cuanto a su carrera laboral, todos quieren crecer y ser reconocidos como profesionales idóneos. Se ven en un futuro como buenos y exitosos empresarios.

En cuanto a las necesidades de las empresas surgen las de nivel económico en primer lugar, el 80% de los casos. Todas las empresas necesitan dinero luego de todos estos años de recesión. Algunas están sobredimensionadas y otras demasiado reducidas. Todas poseen expectativas de crecimiento en los mercados actuales y penetración de otros nuevos. En algunos casos necesitan capacitar a ciertos niveles del personal, ya que los planes de capacitación fueron recortados o suspendidos.

Al tener que evaluar la compatibilidad entre sus necesidades y expectativas con las necesidades de la empresa, muchos coincidieron que no existe dicha compatibilidad en varios casos. Por lo general las empresas están precisadas de capital, lo que hace difícil un aumento de salarios u otorgamiento de beneficios extras. Asimismo dado los tiempos difíciles que están transcurriendo, la empresa condiciona el tiempo libre a sus miembros, que en muchos casos deben

reemplazar a más de una persona o trabajar con escasos recursos. El lado positivo de disponer de pocos recursos para la gestión, es el logro de una mayor creatividad e ingenio para que la operatoria sea exitosa. Esto les da un buen training a los ejecutivos para explotar todos sus potenciales.

Se les solicitó a los encuestados que dieran una puntuación a ciertos temas según su satisfacción. Nuevamente muchos coincidieron con su respuesta:

- 1) *Remuneración*: Mayormente están conformes pero les gustaría que fuera un poco más elevada (70%).
- 2) *Capacitación*: Depende de la organización, pero muchos piensan que debería darse mayor importancia a la capacitación (80%).
- 3) *Puesto/Cargo*: Por lo general están conformes aunque ambicionan mejorar (60%).
- 4) *Responsabilidad delegada*: A pesar de tener mucha responsabilidad preferirían que fuera más estratégica y no tan operativa (75%).
- 5) *Jornada laboral (cantidad horas trabajadas)*: Casi todos dicen que la jornada es demasiado extensa. Preferirían trabajar menos horas y tener más tiempo libre (90%).
- 6) *Tareas*: Salvo algunos casos que les gustaría estar desarrollando otras tareas, en general están conformes. Lo que si cambiarían es la burocracia que existe en algunas tareas. (40%)

- 7) *Management*: Todos piensan que hay mucho para mejorar (85%).
- 8) *Producto/Servicio*: Por lo general están conformes con los productos o servicios que brindan (85%). Aunque no descartan su mejoramiento o cambio. También están muy orgullosos de ellos (98%)

13.8. Expectativas futuras de la segunda generación en cuanto a la empresa

Las expectativas de la segunda generación en cuanto a la empresa son grandes. Por lo general quieren que sus empresas crezcan, que logren una mayor participación de mercado, que mejoren procesos y obtener reconocimiento profesional. Asimismo preferirían tener más poder y más libertad de acción dentro de la empresa. No estar tan presionados por el/los líderes, para poder actuar según sus convicciones y conocimientos. Muchas veces las fricciones existentes entre ambas generaciones hace difícil la convivencia y la correcta gestión de la empresa.

También poseen otros objetivos más puntuales según sus empresas: llegar a exportar, penetrar mercados nuevos, fabricar algún producto específico, mejorar ciertos servicios, ampliar la planta de producción, etc.

La mayoría, el 90%, se ve trabajando en la empresa hasta su retiro laboral. Las pocas excepciones son cuando existen conflictos entre la primera y segunda generación, o entre socios que son cada vez más difíciles de solucionar. Asimismo piensan y desean que sus hijos o futuros hijos continúen el trabajo familiar. Eso si, todos coinciden en intentar no cometer los mismos errores que la actual generación dirigente está cometiendo con ellos.

13.9. Cambios a realizar en la empresa

Más allá de que todos los encuestados coincidieron que deberían llevarse a cabo ciertos cambios en sus empresas (95%), también saben que realizar cambios en este tipo de compañía es muy difícil. Por lo general son conservadoras y si el/los líderes no están totalmente convencidos que el cambio es lo mejor para la empresa, es prácticamente imposible que se haga.

Entre los cambios mencionados figuran, mayor participación por parte del personal; mayor capacitación (planes de carrera); mejoramiento de conceptos de gestión obsoletas; mayor participación y decisión de los miembros de la segunda generación, entre otros.

13.10. Miembros femeninos de la familia que trabajan dentro de la empresa.

Cada vez es más frecuente encontrarse con mujeres de la familia que trabajan en la empresa familiar. Incluso es corriente que la mayoría posea un título universitario. Tiempo atrás era normal que la mujer se quedara en casa cuidando a su esposo e hijos. Los padres fundadores les aseguraban cierta estabilidad a cambio que dejaran el trabajo para los “hombres”. Hoy en día la mujer está más emancipada y desde niñas proyectan una profesión como cualquier chico de su edad. También esto está fomentado por los padres que brindan una educación más amplia y dirigida a profesionalizarse. Este cambio fue relativamente rápido, pero lo que no es rápido es la aceptación total de la mujer dentro del ámbito de los negocios. Todos los casos encuestados admiten haber tenido o que tienen barreras por su sexo. Muchas mencionaron que no sólo tuvieron que pagar derecho de piso por su corta edad al ingresar sino que también por ser mujeres. Más aún si ocupan posiciones importantes dentro de la organización. Todavía existen hombres que les resulta difícil aceptar ordenes de mujeres. Incluso a hermanos o primos. Todas han tenido que demostrar su capacidad para lidiar con el trabajo. Han tenido que ser fuertes y duras para lograrlo, más todavía que los mismos hombres de la familia. Otra barrera a la que algunas se enfrentaron fue la designación de sectores o tareas. Muchas fueron asignadas a tareas administrativas dentro de la organización, siguiendo la creencia que “la mujer es buena para cuidar el arca, las bases de la firma”. Nada más alejado de la realidad para algunas de ellas, que vivieron esa etapa como una tortura por estar lejos de su vocación o preferencias. Así todas supieron abrirse camino y con mucho esfuerzo, dedicación y empeño demostraron lo que eran capaces de realizar. Algunas cambiaron su rumbo retirándose de la compañía por no tolerar la discriminación y las trabas, otras obtuvieron puestos importantes dentro de sus firmas y el reconocimiento del resto del personal como así también de su familia. Existen algunos casos que han desplazado al posible “heredero” para ocupar ellas su lugar.

13.11. Miembros de la segunda generación que decidieron irse de la empresa

Los encuestados que decidieron retirarse de la empresa familiar lo hicieron por diversos motivos:

- *Ambición personal:* (80%) al presentarse una opción interesante en el ámbito laboral, lejos de la tutela paterna (familiar) y con mayor perspectiva de crecimiento se tomó la decisión de retirarse; etc.
- *Desarrollo profesional:* muchos (el 80%) pensaron que lograrían el desarrollo profesional que aspiraban si continuaban trabajando en la empresa familiar; la empresa no les brindaba una opción para su carrera profesional, etc.
- *Enfrentamiento con familiares:* las envidias, roces, celos hacen muy difícil el buen desempeño laboral y la convivencia dentro de la empresa. Muchas veces está dado por maneras distintas de pensar, ver la vida o a la empresa, y de ser. Otras veces las diferencias son tan grandes que es imposible llegar a un acuerdo y menos dirigir una empresa.

En general tomar la decisión para retirarse de la empresa fue muy difícil (95%). Les llevó mucho tiempo hacerlo y sufrieron mucha angustia con solo pensarlo. No hay que olvidar que en estas empresas lo emocional juega un papel muy importante en la vida de todos los miembros de la misma. Además los hijos se crían viendo trabajar a sus padres en la empresa, muchas veces comparten tiempo con ellos allí desde su niñez y sienten que sus padres esperan de ellos que tomen la responsabilidad de continuar. Ese sentimiento puede ser muy fuerte en los casos que los padres se lo hagan notar o se lo digan continuamente a través de los años. Esto logra que el hijo

que quiera retirarse se sienta culpable al tomar esta decisión (es como abandonar a su padre en la tarea tan importante que es su empresa). Esta decisión fue muy meditada, sin pedir consejo de nadie al principio y luego cuando ya era más real y cercana si comentando entre amigos no vinculados con la organización. En la mayoría de los casos el primero en conocer la decisión fue el fundador o la esposa de éste (en el caso de madre del encuestado). Por supuesto que en su mayoría fueron tomados por sorpresa y se sintieron defraudados. Comprensible si entendemos que los fundadores crean y desarrollan sus empresas para poder brindárselas a sus hijos, y piensan que ellos se harán cargo algún día para asegurar su continuidad. Por otro lado, los fundadores pueden sentirse acorralados y sin ver una salida posible a su problema (esto se da con más frecuencia cuando el que se retira es el principal “heredero” o el que posee mayor potencial).

13.12. Miembros de la siguiente generación que nunca trabajaron en la empresa familiar

Fue difícil encontrar miembros de la siguiente generación que nunca trabajaron en la empresa familiar. Es más frecuente hallar familiares que trabajaron y que luego se retiraron. Los poquísimos casos que se localizaron la razón principal que los llevó a no trabajar fue su vocación. Aquí se observa profesionales con vocaciones muy fuerte desde pequeños, resultando así previsible el camino a seguir. Las profesiones elegidas fueron medicina, veterinaria e investigación científica. En todos los casos tomar la decisión de no trabajar fue mucho más sencilla que para los miembros que trabajaron y dejaron de hacerlo. Y a pesar de haber recibido ciertas presiones en un comienzo para ingresar en la empresa familiar, luego estas cesaron porque el interés y la vocación eran tan grandes que era imposible negarlas. Por supuesto ningún caso se arrepintió de su decisión y hoy admiten ser felices con sus profesiones y aseguran que no lo hubiesen sido si trabajaran en la firma de sus padres. Esto no quita que opinen del negocio, quizás en forma más objetiva y fría que el resto de la familia y sin tanto conocimiento específico. Por otro lado poseen una visión, una perspectiva diferente a los miembros directamente involucrados por sus propias experiencias y trabajos.

13.13. Conflicto de sucesión

La encuesta demuestra una vez más que la sucesión es un tema conflictivo dentro de la empresa familiar. La generación dirigente teme siquiera pensar en esa posibilidad. Creen que “aún no hay nadie preparado para llevar a adelante semejante empresa”; “tendrán que esperar que me canse de trabajar”; y así todas las frases demuestran un mismo problema: el miedo a la sucesión, pérdida de poder, etc.

En algunos de los casos han reconocido su importancia para la continuidad de la organización. En estas empresas se observa un aire más tranquilo a la hora de trabajar y la segunda generación está mejor posicionada que en las empresas que no lo tienen.

En la mayoría de los encuestados que tratan el tema ya sea formal o informalmente, el motivo que los llevó a realizarlo fue problemas de salud del o de algunos de los fundadores. Esto demuestra una vez más que en este tipo de empresa el/los fundadores se creen inmortales/eternos (“a ellos no les va a pasar”) y cuando se cruza una piedra en el camino toman conciencia de la necesidad de planificar la sucesión para garantizar la continuidad de su empresa.

Esta planificación se hace más difícil cuando los miembros de la segunda generación son hermanos y primos. Existen más rivalidades entre primos que hermanos. Más aún, los sentimientos, ambiciones, envidias son distintas y más fuertes que entre hermanos; y en muchos casos menos tolerados.

14. Algunos casos analizados

En este punto deseo exponer mi experiencia personal como ejemplo de una empresa de familia. Mi caso es uno de tantos que ocurren cuando hablamos de este tipo de empresas pero por supuesto que no es el único. Luego se incluirán otros casos encuestados para demostrar la problemática de este tipo de empresas.

Mi padre fundó una empresa junto a su hermano en el año 1960. La empresa se dedicaba y aún se dedica a la venta de pasta frescas y tapas para empanadas. A lo largo de los años fueron creciendo e incorporando tecnología para mejorar la producción y conservación de los productos. En la década del 70 la empresa comenzó a comercializar en el interior del país y a partir del año 1988 siguiendo la globalización del mercado, la Organización inició una etapa de preparación para ampliar sus fronteras y convertirse en una empresa exportadora. Hoy en día los productos se exportan a España, Italia y Alemania. En la empresa colaboran 120 empleados.

El paquete accionario de la empresa estaba dividido de la siguiente forma hasta el año 1993: 40 % mi padre; 40 % el hermano; 10% el cuñado de mi padre (esposo de su hermana) y 10 % un socio externo que trabajó desde los comienzos con ellos y se le obsequió ese porcentaje por su labor. En 1993 este socio minoritario falleció luego se estar enfermo y mi padre y su hermano le compraron a su familia ese porcentaje y lo dividieron en partes iguales. En 1995 mi padre falleció repentinamente, quedando su 45 % a mi madre (50% de 45%) a mi hermana (25% del 45%) y a mi (el otro 25%). Para ese entonces tanto mi hermana como yo trabajábamos en la empresa. Yo comencé en el año 1990, a penas terminé el secundario. Me acuerdo la ansiedad de mi padre para que ingrese a trabajar lo antes posible. Anterior a eso lo hacíamos en vacaciones y fines de semana. En el año 1993 luego de terminar el colegio mi hermana también se incorporó. Para ese entonces ya trabajaban los hijos de la hermana de mi padre que son mayores que

nosotras. En el año 1994 comenzó a trabajar la hija mayor del hermano de mi padre, y luego se sucedieron sus hermanos en años siguientes. Con el fallecimiento repentino de mi padre la empresa comienza una etapa de adaptación. El manejaba la parte comercial y financiera de la empresa y a su vez era la cabeza de la familia. Su hermano se desempeñaba en el área de producción, mantenimiento y desarrollo tecnológico. Cuando ocurre esta tragedia todo se desmoronó y su hermano intentó acaparar todos los aspectos de la empresa, aún sin tener conocimientos específicos. Al principio esto parecía razonable y se consideraba como un intento de continuar con el negocio. A los seis meses de ocurrido el fallecimiento de mi padre, mi madre se incorpora a trabajar en la sociedad. A pesar de que hasta ese momento nunca lo había hecho, ella estaba al tanto de muchas de las cuestiones comerciales ya que acompañaba a mi padre en sus interminables viajes y a su vez colaboraba con él desde el hogar.

Con el paso del tiempo el hecho de que el otro socio mayoritario quisiera dirigir la empresa por su cuenta ya no parecía tan razonable, más aún cuando se cometían muchísimos errores y ninguna participación era posible.

Poco a poco y luego de luchar con un montón de barreras psicológicas tanto mi madre, mi hermana como yo comenzamos a exigir una mayor participación, y asesoramiento externo frente a los conflictos y errores ocasionados por este socio. Todo esto fue visto como una traición y desconfianza y fue combatido con una guerra silenciosa y psicológica. Cabe aclarar que el otro 10 % se unió al fundador, sin importar la mala gestión llevada a cabo. Hoy en día supongo que se debió a que el lazo entre hermanos fue más fuerte que el lazo entre tíos y sobrinas. Para resumir, la relación familiar y comercial se deterioró tanto que cada vez fue más difícil convivir en la empresa. Y en el momento que descubrimos ciertas irregularidades que no coincidían con la buena fe y honestidad que deben tener los socios entre sí, nos desvinculamos de la empresa, causas legales por medio que aún hoy en día siguen en curso.

Este caso como tantos otros demuestran la problemática de las empresas familiares. Muchas veces y luego de muchas consultas con especialistas llegué a la conclusión que en nuestra empresa no solo primó lo económico sino también conflictos psicológicos familiares que durante años estuvieron latentes y luego frente a un hecho trágico salieron a la luz. Por eso la importancia de que la comunicación debe ser fluida, que los intereses de cada miembro de la familia deben ser conocidos y respetados y en el caso de no coincidir con los intereses de la compañía se deben buscar otros caminos. Si en nuestro caso las cosas hubiesen sido charladas y puestas sobre la mesa hoy en día la firma estaría en mejores condiciones y los socios mantendríamos una relación familiar, más allá de continuar o no con la relación comercial.

Si me pregunto hoy que siento con respecto a la empresa, puedo mencionar en primera medida un gran alivio. Alivio por no tener que vivir la situación tan traumática en la que vivíamos, desconfiado y odiándonos entre los socios. Pero también tristeza por no poder continuar con el trabajo que tanto esfuerzo y dedicación le costó a mi padre. Igualmente, a partir del año pasado con mi hermana y con la gran ayuda de nuestra madre, hemos comenzado un nuevo emprendimiento. Estamos trabajando muchísimo y muy duro, algo que también hacíamos en la otra empresa pero con la diferencia de que somos felices, confiamos unas de otras y estamos tranquilas. Lo que si pido siempre es que si nuestra empresa prospera y funciona, en el futuro tenga la mente abierta y clara como para no cometer los errores que nuestros mayores cometieron con nosotras, la segunda generación.

Otro caso interesante analizado es del rubro gastronómico. Dos esposos abrieron primero un restaurante, luego un bar y posteriormente una confitería. El hombre se dedicaba a la cocina y su mujer a las otras tareas. Trabajaron muy duro y ayudados por facilidades brindadas por su país lograron progresar. Este matrimonio tuvo dos hijos que por supuesto ayudaban en sus tiempos libres cuando eran menores y se incorporaron formalmente cuando terminaron sus estudios

secundarios. El más grande siguió los estudios de cocina, destacándose hoy en día en su profesión. El menor siguió la carrera de administración de empresas. Ambos trabajan en el negocio familiar y prácticamente los padres han cedido su lugar para que ellos administren y se encarguen del negocio. Igualmente, muchas veces hay roces porque los padres aún sabiendo que sus hijos trabajan muy bien no se alejan totalmente y se interponen a ciertas decisiones. Por lo general piensan que sus hijos son muy audaces y temen los cambios que estos provocan. Se olvidan que cuando ellos eran jóvenes y gracias a su propia audacia y riesgo alcanzaron el éxito en su emprendimiento. Ambos hermanos están casados y sus esposas también colaboran en la firma.

Aquí se puede observar un caso donde el traspaso de una generación a otra se está llevando a cabo a pesar de las trabas típicas de este proceso. El padre deja su lugar pero no puede retirarse definitivamente y aporta su bocadillo siempre que puede y lo cree necesario. A su vez los hijos confiesan tener la libertad suficiente como para manejar la empresa pero sin olvidarse de sus progenitores.

Otra compañía encuestada trata de una empresa metalúrgica, fundada por un hombre y apoyado firmemente por su esposa. Al principio su esposa trabajaba con él en el sector administrativo y luego al tener hijos se dedicó a su crianza pero aportando desde su casa. Tienen dos hijos, un hombre y una mujer. Hoy ambos hijos trabajan en el negocio. Cada uno estudió una carrera que se adapta a su negocio. Como es habitual todos basaban sus expectativas en el hijo varón, relegando a la hija mujer a un segundo plano. Con el correr del tiempo y a pesar de que ambos hermanos son muy capaces en sus profesiones, la mujer se destacó en sus habilidades como líder. Esto trajo mucha resistencia y la hija debió combatir muchas barreras, tanto por parte del padre, de su hermano y del resto del personal. Hoy en día están trabajando con un asesor externo para poder afrontar y solucionar esta y otras problemáticas típicas de este tipo de empresa.

Otra caso, donde dos hermanos fundan una empresa de servicios. Luego de treinta años de trabajo duro logran alcanzar una prosperidad y reconocimiento en su rubro. Hace algunos años hijos de ambos empresarios ingresaron a trabajar en la empresa familiar. Todos ellos muy diferentes entre sí y con criterios y ambiciones distintas. Todos con carreras universitarias y los más chicos aún estudiando pero igualmente trabajando. La relación existente entre los hermanos fundadores es muy estrecha pero no sucede lo mismo con sus hijos, quienes tienen una guerra silenciosa por el poder. Aún hoy en la empresa no existe una planificación de la sucesión. Es un tema del cual no se habla. Los fundadores no se dan cuenta o no quieren darse cuenta del problema entre los miembros de la segunda generación. Les exigen que trabajen duro y no le dan el reconocimiento indicado para cada caso en particular. Y todavía hoy en día los fundadores se preguntan por que uno de los hijos se retiró de la empresa, tomándolo como una traición a la familia. Es evidente que si esta empresa no hace algo para solucionar los problemas que existen dentro de la firma, en un tiempo más o menos largo tenderá a desaparecer.

15. Conclusiones previas a la presentación del modelo propuesto

Entrar e investigar el mundo de las empresas familiares es fascinante. Allí se encuentran muchísimos sentimientos e intereses encontrados. Conviven el amor y el odio, la envidia y el altruismo, el rencor y el cariño, los celos y la apatía, el orgullo y la vergüenza, el interés y el desinterés. Todo relacionado con los dos grandes grupos que coexisten: familia – empresa. Tan distintos entre si pero con muchísimo potencial. Es increíble como la fuerza de la “familia” puede lograr el éxito o el fracaso de una empresa, ya sea pequeña, mediana o grande. Desde el comienzo el apoyo incondicional de la familia permite al líder o líderes levantar y desarrollar desde la nada organizaciones importantes en sus rubros. Sin embargo esa fuerza puede también destruirla si no se manejan todos estos sentimientos. Más aún, cuando se incorporan las nuevas generaciones al negocio. Allí surgen distintas problemáticas difíciles de sobrellevar y que nunca deben ser ignoradas. Si se intenta hacer de cuenta que no existen y no se trabajan, indefectiblemente pueden llevar a la ruina a la compañía más próspera.

A lo largo de este trabajo se investigaron las características de las empresas de familia, sus ventajas y desventajas. Asimismo se profundizó sobre la integración de los miembros de la siguiente generación, para conocer sus necesidades, sus intereses, sus ambiciones y sus sentimientos. Para poder comprender el difícil camino de continuar con el “negocio familiar”.

Cuando la nueva generación se incorpora al trabajo surgen muchos conflictos a resolver. No todos los herederos del fundador son iguales. Sus sentimientos, personalidades, vivencias, ambiciones e intereses son diferentes. Como así tampoco todos los fundadores son iguales a pesar de compartir muchas características que les permitieron construir su firma. Por lo general el líder o líderes son individuos con personalidades fuertes, ambiciosos, dominantes. Aman a sus empresas como si fueran hijos y sufren solo de pensar que las mismas no perdurarán en el tiempo.

Pero también se les dificulta delegar responsabilidades y poder. Ceder su lugar a su sucesor. En muchos casos el pensamiento del retiro se hace insoportable. Esa palabra puede significar vejez, incapacidad, falta de un lugar en el mundo. Durante años gozan de poder e influencia que son difíciles de dejar. Necesitan que se les reconozcan sus logros y que no se los olviden. Desean que sus hijos ingresen a la compañía, pero tienen sentimientos encontrados. Se sienten orgullosos de ellos pero nunca es suficiente con lo que demuestran. Siempre deben estar a prueba ya que aún no son “adultos”. Por otro lado, en algunos casos, el líder siente que sus hijos deben ganar su lugar en una empresa ya armada, que en definitiva es real gracias a su esfuerzo y tenacidad. También es común ver la angustia que les genera si alguno de sus descendientes decide dejar la empresa.

Llega un momento en la vida de los hijos que deben decidir si entrar o no a trabajar dentro de la empresa familiar. Ellos viven desde pequeños la empresa, ven a sus padres trabajar sin descanso y poseen características distintas a las de ellos. En casi todos los casos son profesionales que han estudiado y también trabajado de chicos en los tiempos libres. Tienen ideas nuevas y valores distintos. Asimismo enfrentan situaciones comerciales diferentes. Quieren ser fieles a sí mismos pero respetan la tradición y la herencia de su padre. Por lo general el primer obstáculo a vencer por parte de los herederos es el de diferenciarse de su padre. Deben tener una identidad independiente. Esto es difícil en este tipo de empresas, más aún cuando el líder / fundador posee una personalidad muy fuerte. Si no alcanzan los ideales de perfección del fundador las personas pueden decir que han fracasado. Y cuando gracias a su intervención la compañía crece dicen que se les brindó todo en bandeja. Todo esto genera malestar e infelicidad. Otro fenómeno que ocurre en este tipo de empresas es que los miembros de la siguiente generación no reciben un correcto feedback de su labor. Es extraño escuchar críticas a su trabajo de parte de los empleados. Esto causa un desconocimiento de su verdadero desempeño y genera angustia. Por eso se puede observar que muchos herederos se cierran al mundo exterior por temor a ser sometidos a pruebas. Otros deciden abrirse camino y probar en otras empresas. Demostrar así sus capacidades y méritos

para que sean reconocidos separadamente de la empresa familiar. Esto es recomendable ya que de esta forma los miembros de la nueva generación aprenden sin trabas y logran desarrollarse personal y profesionalmente. Luego podrán realizar sus aportes a la empresa si lo consideran de su interés.

Muchos de los encuestados comentaron que no podían tener una relación de amistad “normal” con los empleados de la empresa, ya que ellos los veían como “hijos del dueño” y no como pares. Por eso no existía esa camaradería que suele formarse entre compañeros de trabajo. Los miembros de la familia que se retiraron de la firma y trabajan en otras organizaciones confirman esta diferencia y también les permite conocer el otro lado de los empleados, sus relaciones, sus conflictos, sus necesidades, deseos y ambiciones muchas veces en contraposición con la empresa. En el caso de reincorporarse a la empresa de su familia, estos miembros comprenderán mejor al personal y lograrán una mejor relación, beneficiando de esa manera la gestión. La satisfacción del cliente interno es muy importante para cualquier organización, y muchas veces en las empresas de familia, esto se logra a partir de la incorporación de nuevas generaciones.

Otro tema a destacar es el hecho de que algunos miembros de la siguiente generación se les cruza por sus mentes cambiar de trabajo y como a otros esto no les ocurre. ¿Por qué es importante? Porque esto diferenciará su accionar a lo largo de su vida profesional. En realidad, cuando algún hijo piensa en probar suerte en otra actividad, es resultado de la insatisfacción laboral, sumada a la constante presión por ser parte de esa “familia”. Muchos no pueden progresar laboralmente, ni separarse de la imagen del líder, provocando una angustia considerable. Todo lo que intentan no llega a buen puerto, no son escuchados y no ven una clara colaboración a la firma. Esto llega a un punto tal que se hace insoportable y deciden retirarse. Por supuesto que más allá de saber que será la mejor opción, les genera muchos sentimientos diferentes: angustia, dolor, culpa entre otros. Este proceso de decisión en todos los casos encuestados llevó un tiempo

considerable, pero cuando la decisión final fue tomada, no hubo vuelta atrás. En todos los casos están convencidos que fue lo mejor que pudieron hacer. Quizás al principio la relación familiar se distanció un poco pero luego mejoró notablemente. Por otro lado algunos de estos encuestados hoy en día están trabajando nuevamente en la empresa y viven una situación totalmente distinta a la anterior. Mucho más relajada, más profesional y más participativa. En cuanto a los que siguen por su cuenta, muchos no descartan en un futuro poder reincorporarse, más aún si sus padres los necesitan realmente. Pero otros no cambiarían para nada su situación actual. Muchas veces esto se relaciona con el deseo de realizar algo, es decir, su padre eligió un rubro y trabajo duro para llegar a buen puerto, pero esto no significa que al hijo le guste lo mismo y desee trabajar en eso toda su vida.

Cuando a los miembros de la familia ni siquiera se les cruza por la mente alejarse de la firma, puede deberse a dos factores bien distintos. Uno puede ser y es el más penoso, que no tienen identidad propia ni capacidad para verse independientes de la empresa – familia. No se imaginan trabajar en otro lugar ya que crecieron en ese ambiente. Les da terror trabajar para otro. Son por lo general inseguros, introvertidos y no se capacitan. Muchas veces trabajan a desgano ya que la actividad que desarrollan no es de su agrado, pero no pueden rebelarse. Esto crea un ambiente tirante entre empleados y este miembro ya que no están cómodos y en algunas ocasiones descargan sus frustraciones con el personal. En este caso el líder deberá poner especial énfasis en intentar ser objetivo y evaluar si esta persona debe o no trabajar en la empresa familiar, no solo en beneficio de la compañía sino también en beneficio del propio familiar.

El otro caso resulta cuando el miembro de la familia se cría y se proyecta en el ambiente de la empresa. Estudia y se capacita pensando siempre en la organización, logrando satisfacer al mismo tiempo sus ambiciones y deseos. Generalmente se visualizan como sucesores y a pesar de las batallas internas con el líder desean sinceramente continuar con el negocio familiar. Esta

situación no esta excluida de las tensiones, roces y enfrentamientos entre el fundador y esta generación pero por lo general se tiene mayor paciencia a soportar estos conflicto en el tiempo.

A pesar de vivir en el año 2003 todavía se observa una marcada diferencia entre los sexos de los miembros de la siguiente generación. No se trata igual a los hombres que a las mujeres. Es habitual ver que a la mujeres se las delega a un papel más de “cuidar las arcas” de la empresa que a los hombres. Se las cuida más de la exposición no por incapacidad sino por ser “mujeres”. Igualmente esta situación está cambiando. Hoy en día más y más mujeres se capacitan, logrando destacarse en su profesión y sobresaliendo en muchos casos a los hombres. Por supuesto que esto genera conflictos entre padres e hijas; entre hermanos y hermanas, pero lo más importante es la evaluación objetiva de cada uno de los miembros de la siguiente generación, sin importar edad o sexo.

Otro punto a destacar en el caso de las mujeres es cuando deciden ser madres. Muchas veces esta decisión es difícil de tomar porque temen perder el lugar que tanto esfuerzo les costó. Por otro lado, no imaginan como podrán atender a sus hijos con todas las horas que le dedican al trabajo. Muchas veces esta cuestión es explotada por los hombres de la familia para que ellas dejen su lugar. Lograr un equilibrio entre mujer empresaria y madre es un gran reto, difícil pero no imposible. La superación de este desafío demostrará la evolución de la empresa en cuestión.

Por último y como consecuencia de todo lo anterior se refutan o confirman las siguientes hipótesis:

- *Los jóvenes de la siguiente generación se debaten internamente por permanecer en el negocio familiar o abrirse camino y desarrollarse profesionalmente. Dentro de la empresa familiar solo están a la sombra del fundador, sin poder aportar sus conocimientos y experiencias: La mayoría de los jóvenes de la siguiente generación ingresan a trabajar en el negocio familiar. En algunos casos y dependiendo de las características del líder, deciden retirarse por no poder aportar sus conocimientos y experiencias.*

- *Existen diferencias entre los sexos en la siguiente generación, las mujeres se las delega a ciertas cuestiones y a los hombres a otras. Muchas empresas creen que los negocios son “cosas de hombres”, dificultando la labor del sexo femenino. Para hacerse un lugar las mujeres deben luchar y romper barreras psicológicas y estructurales:* A pesar de que cada vez más las mujeres ganan terreno en el ámbito laboral, esta hipótesis está confirmada, ya que aún hoy deben luchar y romper muchos prejuicios.
- *Las empresas de familia son reacias a planificar la sucesión. Esto provoca grandes dificultades para su gestión y en muchísimos casos es la causa de su desaparición:* Se confirma esta hipótesis ya que el 90 % de las empresas encuestadas no poseen una planificación de la sucesión.
- *Muchos fundadores de empresas familiares creen que la compañía existe para dar empleo a la familia.. Encuentran trabajo para todos los integrantes sin importar su capacidad, empeño y habilidad:* De acuerdo a lo analizado en casi todas las compañías encuestadas existen integrantes de la familia que trabajan pese a su incapacidad y falta de conocimientos. Por lo general en un principio todos los familiares ingresan a trabajar, luego con el tiempo y dependiendo de la evolución de la firma, cuando ésta se profesionaliza esta tendencia se revierte y los integrantes se desarrollan según sus capacidades y empeño.
- *Por lo general la empresa de familia es un sueño de una persona innovadora y tenaz hecho realidad, que continúa con sus hijos y trasciende en el tiempo:* A pesar de que es un sueño hecho realidad y que la intención del fundador es que perdure en el tiempo, la mayoría de las empresas de familia desaparecen con la segunda o tercera generación.
- *Trabajar en la empresa de familia es un desafío para la segunda generación. Quienes puedan sortear los conflictos y problemas típicos de este tipo de empresas, podrán ejercer el poder algún día:* Se confirma esta hipótesis y aunque el desafío es muy duro, si todas las partes están realmente comprometidas y trabajan en ello, la empresa podrá continuar luego del traspaso a la segunda generación.

- *Trabajar en la empresa de la familia tiene ventajas y desventajas. Las primeras siempre pesan más que las segundas:* De acuerdo a las encuestas se confirma esta hipótesis, y se visualiza el mayor grado de tolerancia frente a las desventajas, con respecto a otros tipos de empresas no familiares y sus empleados. A pesar de que la mayoría de los encuestados mencionaron más desventajas que ventajas, las primeras pesan mucho menos que las últimas.

16. Modelo viable para que las empresas de familia pasen de generación en generación.

Para aumentar las probabilidades de que una empresa de familia perdure en el tiempo, pasando de generación en generación, se presenta el siguiente modelo a tener en cuenta:

- Los líderes / fundadores deben ser conscientes que la empresa no es una fuente de trabajo para todos los miembros de la familia. Deberán realizar una objetiva evaluación de los familiares que deseen incorporarse a la organización para saber si están capacitados y tienen las cualidades necesarias para la tarea. Sino como se hizo notar en la revista Fortune: “el hecho aplastante es que la competencia y la demanda del mercado pronto resuelven la situación de cualquier compañía que depende de parientes incompetentes en la administración”. (16)
- Los líderes / fundadores deben dirigir su accionar a lograr la calidad total en sus compañías, calidad tanto para su público interno como externo. Para ello deberá capacitarse y abrirse a cambios necesarios a favor de su gestión y que persigan la continuidad de sus empresas. “La Calidad Total asegurada en el tiempo, se convierte en un símbolo estratégico comercial muy activo casi indestructible a los cambios”.(17)
Si las empresas aún no poseen un programa de este tipo será conveniente que tanto el líder como sus sucesores y personal externo a la familia, trabajen en él, para lograr captar todas las perspectivas y un mayor compromiso por parte de ambas generaciones. Por otro lado, es un motivo para trabajar juntos aprendiendo de todos y confiando de las propias capacidades y de las ajenas.

- Es importante desarrollar un manual o protocolo familiar donde se especifique cada uno de los aspectos más sensibles en la relación empresa – familia: sucesión, posesión de acciones (venta – compra), política de remuneraciones, requisitos para ingresar a trabajar dentro de la organización, etc. Con él no se impide la aparición de los problemas, pero sí reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto. Por otro lado debe ser flexible y dinámico para permitir modificaciones cuando sea necesario. Por último para que realmente tenga poder y fuerza debe ser elaborado y aceptado por unanimidad. Asimismo se puede presentar como un contrato entre los miembros de la familia, para que posea poder legal.
- Implementar un programa de capacitación que incluya las distintas problemáticas de las empresas familiares. Este programa debe incluir a todos los miembros de la familia que trabajen en la firma: desde el líder / fundador hasta el último integrante que ingrese.
- Incluir capacitación para los familiares que no trabajen (esposas, esposos, etc.) ya que ellos participan indirectamente en la empresa. Asimismo para los accionistas pasivos se debe añadir reuniones para que estén empapados en la problemática de la empresa, es decir, deben conocer sus necesidades, su gestión, sus objetivos, el contexto en el que actúa, etc. De esta manera se fomentará la cultura de la responsabilidad y el compromiso con el éxito de la empresa familiar.
- Planificar la sucesión con tiempo suficiente. Las políticas claras en cuanto a la sucesión facilitarán la gestión en la empresa y permitirá elegir al miembro más apto para continuar el liderazgo. Asimismo se deberá implementar una política de jubilación

para el líder / fundador que sea atractiva y se pueda adaptar tanto a las necesidades del dirigente como a las de la empresa. Esta política puede comprender distintas funciones para el líder cuando se retira de la dirección de la compañía. Algunas de ellas pueden ser: *Director o Presidente Emérito*, este rol implica respeto y reconocimiento pero no brinda poder alguno y otorga una imagen de continuidad y estabilidad frente al mercado; *Relaciones Públicas*, aquí podrá representar a la empresa frente a clientes importantes, organismos oficiales, asociaciones, etc. aprovechando los contactos personales y profesionales obtenidos a lo largo de su trayectoria; *Consultor*, para asesorar, brindar consejos y analizar problemas específicos. Podrán cobrar honorarios por ese trabajo pero deberán saber que como todo asesor, su función termina cuando eleva los respectivos informes a la dirección sin pretender absoluto acatamiento a sus recomendaciones; *Maestro*, el líder retirado puede ser una fuente muy valiosa de información del pasado, que permite entender y capitalizar experiencias ajenas a favor de la firma; *Proyectista*, puede trabajar analizando y proyectando a largo plazo, algo que a veces es más difícil para la actual dirección de la compañía ya que trabajan el día a día. Poseen profundos conocimientos de la empresa y del sector, lo que les facilita la tarea. Para que la política de retiro funcione correctamente se debe tener en cuenta que cualquiera sea el rol que se le asigne, éste debe ser realmente importante para la empresa, quien se retira debe poder cumplirlo y su presencia debe ser considerada como algo favorable para la organización.

- Es muy importante generar el dialogo entre los miembros de la familia. Para esto es conveniente organizar reuniones familiares donde se traten los problemas familiares que puedan afectar la empresa. La existencia de un dialogo abierto y fluido entre los miembros de la familia reduce ampliamente los conflictos que pueden suceder dentro

de la organización. Asimismo se puede desarrollar un plan estratégico para toda la familia y para su rol dentro de la organización. Esto permitirá identificar los objetivos y metas de todos los miembros de la familia, comprometiéndolos con el futuro y el éxito de la compañía. Esta planificación puede llevar mucho tiempo y esfuerzo pero los resultados son muy buenos. Se discuten metas familiares y oportunidades que otorga el negocio. Se aprende a escuchar, dialogar y exponer sentimientos propios y ajenos. Pero no implica que todos los familiares tengan los mismos gustos, preferencias, necesidades y metas. Pero sí, estas diferencias se pueden potenciar a favor del negocio si se conocen, se aceptan y se trabajan. Todo esto facilitará una mejor relación entre los miembros logrando un mayor compromiso por parte de todos ellos.

- Fomentar reuniones entre los jóvenes con proyectos determinados. Esto les brindará a la generación siguiente experiencia en reuniones, debates y toma de decisiones por consenso. Asimismo los capacitará para trabajar en equipo utilizando las distintas técnicas para ello, como ser role-playing, brainstorming, estudio de casos, Phillips 66, foro, proyectos de visión futura, seis sombreros para pensar, pensamiento lateral, etc.
- Fomentar la formación de los jóvenes. Además del programa de capacitación interno de la firma, es importante que se impulse su formación, teniendo en cuenta sus preferencias, habilidades y aptitudes. En definitiva ellos serán el futuro de la empresa y su formación esencial para el funcionamiento correcto de la misma.
- Regirse por criterios objetivos de mercado para determinar los sueldos y compensaciones de los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Tanto para que sean justos, para evitar conflictos con empleados ajenos a la familia (desconfianza

y envidia) y con los accionistas pasivos. Estos últimos pueden sentirse estafados y engañados frente a compensaciones encubiertas más aún si la política de dividendos no es clara ni ha sido adoptada por consenso entre todos los accionistas.

- Determinar una política de dividendos justa y equilibrada tanto para los accionistas como para la empresa. Muchas compañías deciden reinvertir las ganancias año tras año para crecer. Esto puede provocar inconvenientes con los accionistas pasivos que solo reciben dinero de la empresa a través de los dividendos como así también de los accionistas más jóvenes (siguiente generación) que por lo general no poseen el standard de vida de los mayores, por depender exclusivamente de sus sueldos. El obtener frutos económicos anuales motivará aún más a seguir trabajando duramente y significará una gratificación por el esfuerzo realizado.
- Designar la forma de entrada a la empresa de la siguiente generación. Aquí se pueden dar dos opciones: que el miembro de la familia ingrese a trabajar a un sector específico, que conduzca finalmente a funciones de dirección, donde la empresa lo necesite y designarle un tutor (que no sea parte de la familia) para que le enseñe y lo evalúe en su trabajo. Otra alternativa es que trabaje primero en otra empresa, en lo posible de mayor envergadura, para adquirir conocimientos y experiencia, para trasladar esto a su empresa cuando se incorpore.
- Sería conveniente que de vez en cuando, más aún aunque sea de generación en generación, preguntarse si se desea continuar con el negocio familiar. Este es un tema muy delicado en toda empresa familiar, hasta se puede vivir con culpa por sentir que se defrauda y se traiciona al fundador y su trabajo. Pero si esta pregunta se formulara

más seguido, se evitaría que muchas empresas terminen en la quiebra. Hablar sobre este tema abiertamente beneficiará al negocio y a los intereses personales y familiares. Continuar con el negocio familiar implica un gran esfuerzo, mucha dedicación y honestidad. Por eso es tan importante saber si realmente se desea o no continuar con la empresa. Por otro lado con cada una de las nuevas generaciones se deben elegir entre sus miembros para trabajar juntos. Si no es del agrado o deseo de todos será imposible ocuparse correctamente de la empresa ya que todos estarán más pendientes de las diferencias insalvables que de potenciar esas diferencias para lograr una mejor performance.

17. Referencias bibliográficas:

- (1) Lea, James W.: “La sucesión...”; p. 23
- (2) Habif, Enrique: “Las empresas...”; p. 3
- (3) Habif, Enrique: “Las empresas...”; p. 4
- (4) Habif, Enrique: “Las empresas...”; pp. 4 y 5
- (5) Ficha UADE: “Formaciones...”; p. 5
- (6) Habif, Enrique: “Las empresas...”; p. 5
- (7) Hunzinger, F.: “Empresas...”; pp. 7 y 8
- (8) Castro, A.: “Relaciones...”; p. 108
- (9) Schvarstein, L.: “Psicología...”; p. 42
- (10) Schvarstein, L.: “Psicología...”; p. 41
- (11) Brown, J.A.C.: “La psicología...”; p. 271
- (12) Rey, Rosa: “Reflexiones...”; p. 14
- (13) Lea, James W.: “La sucesión...”; p. 31
- (14) Lea, James W.: “La sucesión...”; p. 26
- (15) Kaplún, Carlos: “¿Qué piensa...”; p.36
- (16) Donnelley, Robert G.: “ La empresa...”; p.6
- (17) Rico, Ruben R.: “Calidad Estratégica Total...”; p. 14

18. Bibliografía

1. MUCHINIK, Eva A.G. de: "Ensayos sobre Psicología Institucional", Editorial de Belgrano.
2. SCHVARSTEIN, Leonardo: "Psicología social de las Organizaciones"; Cap. I y V. Editorial Paidós.
3. LEVINSON, Harry: "Conflictos que aquejan a las empresas familiares", Ficha UADE.
4. HUZNIGER, Fernanda: "Monografía sobre empresas familiares", alumna de RRII, UADE, año 1992.
5. HABIF, Enrique: "Las empresas de familia: un intento de abordaje desde el psicoanálisis"; Ficha UADE.
6. LEA, James W.: "La sucesión del Management en la empresa familiar"; Editorial Granica; 1993.
7. Apuntes de la Conferencia "Empresa & Cía" por el Lic. Luis Karpf, organizado por el Banco Crédito Argentino el 20 de Mayo de 1993.
8. Apuntes del Seminario "Actualización en Recursos Humano; organizado por la Universidad Argentina de la Empresa en Noviembre de 1992.
9. GREINER, Harry: "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones"; Ficha UADE.
10. REY, Rosa M.: "Reflexiones acerca del poder"; Ficha UADE.
11. "Formaciones Grupales"; Ficha UADE
12. CASTRO, Angel: "Relaciones Humanas"; Editorial Troquel; 1987.
13. BROWN, J.A.C.: "La psicología social en la industria"; Editorial Fondo de Cultura Económico; 1975.
14. WARD, John L.: "Cómo desarrollar la empresa familiar"; Editorial El Ateneo; 1994.

15. JAFFE, Dennis T.: “Trabajando con los seres queridos”; Editorial El Ateneo; 1991.
16. IRIGOYEN, Horacio A.: “La crisis en la empresa de familia”; Ediciones Macchi; 1999.
17. LEANCH, Peter: “La empresa familiar”; Editorial Granica; 1991.
18. NEUBANER, Fred; LANK, Alden G.: “ La empresa familiar: como dirigirla para que perdure”; Editorial Deusto s.a.; 1999.
19. SECRETARIA PYMES: “Charlando con las PyMES sobre Gestión Empresaria II”; Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa; Presidencia de la Nación.
20. KAPLUN, Carlos: “¿Qué piensa la joven generación”; Artículo de Actualidad en Supermercados.
21. DONNELLEY, Robert G.: “La empresa familiar”; Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas; Segunda Serie, N° 21.
22. RICO, Ruben R.: “Calidad Estratégica Total: Total Quality Management”; Ediciones Macchi; 1993.
23. DODERO, Santiago: “El secreto de las empresas familiares exitosas”; Editorial El Ateneo; 2002.
24. LE VAN, Gerald: “Guía para la supervivencia de la empresa familiar”; Editorial Deusto; 2000.
25. AMAT, Joan: “La continuidad de la empresa familiar”; Editorial Gestión 2000; 2000.
26. KOENIG, Neil N.: “No puedes despedirme, soy tu Padre!”; Editorial Deusto; 2000.
27. NEUBAUER, Fred: “La empresa familiar”; Editorial Deusto; 1999.
28. PEASE, Allan: “El lenguaje del cuerpo”; Editorial Planeta; 1986.
29. KOZMETSKY, Ronya: “La mujer en los negocios”; Editorial Granica.
30. BOWN, Geraldine – BRADY, Catherine: “¿Lista para dirigir?; Ed. Granica; 1992.
31. ACKOFF, Russell: “El Arte de Resolver Problemas”; Editorial Limusa; 1996.

32. SANCHEZ - CRESPO, Antonio J.: “La Empresa Familiar - Manual para Empresarios”; Editorial Deusto; 2001.
33. LUSTBERG, Arch: “Cómo ganar cuando realmente importa”; Editorial Granica; 1988.
34. BUCHHOLZ, Barbara: “Respuestas a la Empresa Familiar”; Editorial Deusto; 2001.
35. ARONOFF, Craig E.: “La Sucesión en la Empresa Familiar”; Editorial Mc Graw Hill; 2001.
36. FREUD, Sigmund: “Psicología de la vida cotidiana – Totem y Tabu”; Ediciones Porteñas Buenos Aires; 1994.
37. DE VISSCHER, Francois M.: “Transiciones Financieras - en la Empresa Familiar”; Editorial Mcgraw - Hill Interamericana; 2001.
38. LANSBERG, Ivan: “Los Sucesores en la Empresa Familiar”; Editorial Granica; 2000.
39. DE BONO, Edward: “Seis sombreros para pensar”; Editorial Granica; 1988.
40. BORK - JAFFE – LANE: “Como Trabajar con la Empresa Familiar”; Editorial Granica; 1997.
41. DUCOS, María Marta - ULLOA DE PORRUA, Elisa: “Empresa Familiar Agropecuaria”; Editorial Eudeba; 2003.
42. CIRIGLIANO – VILLAVERDE: “Dinámica de Grupos y Educación”; Editorial Hvmantitas; 1966.
43. DE BONO, Edward: “El pensamiento lateral”; Editorial Paidós Empresa 5; 1970.

19. Anexos

Anexo A: Encuesta a miembros de una empresa de familia que estén trabajando en ella en la actualidad y pertenezcan a la 2º generación en adelante

Anexo B: Encuesta a miembros de una empresa de familia que trabajaron en ella pero en la actualidad no lo hacen y pertenezcan a la 2º generación en adelante.

Anexo C: Encuesta a miembros de una empresa de familia que nunca trabajaron en ella y pertenezcan a la 2^o generación en adelante.