



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“TRASPASO SUCESORIO EN
EMPRESAS FAMILIARES Y NUEVAS
FORMAS DE GESTIÓN”

POR

Georgina Pozobón

Reg.: 26325

Profesor Tutor

Daniel Díaz Diesel

Mendoza-2019

[1]

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar los problemas y conflictos sucesorios de las empresas familiares de primera y segunda generación en el mundo actual. Conocer sus formas de gestión frente a los nuevos jóvenes integrantes de las mismas.

En principio, el trabajo se basará en explicar, bajo el marco teórico, los conceptos claves que describen a las empresas familiares como tal, sus características, sus culturas y sus maneras de desempeñarse en el mercado.

Una de las metas es lograr identificar como se desempeñan en la actualidad las empresas familiares lideradas por nuevos jóvenes. Conocer sus métodos, su orientación del trabajo, su principal motivación y compararlo con los métodos de empresas familiares lideradas por personas adultas.

Se pretende lograr identificar cuáles son los grandes “choques” entre las distintas generaciones de empresas y el avance del tiempo. Cómo las innovaciones de negocios necesitan ir acompañadas de un cambio cultural en las empresas para lograr la continuidad de las mismas sin perder la identidad característica ni la visión.

Se pretende evidencia que la adaptación es un factor fundamental en la transición de empresas familiares, tanto de las antiguas generaciones hacia las nuevas como en sentido inverso. Las primeras generaciones deben comprender que el mundo sufre cambios continuos y que si no cambian con él, quedaran en el tiempo sin innovaciones y olvidadas por sus clientes. Las generaciones modernas deben comprender que existen ciertos valores, culturas y procedimientos que por algo fueron creados de esa manera, se pueda adaptar, cambiar e innovar pero siempre respetando el hilo conductor de los fundadores.

Por último, mediante la investigación desarrollada se darán a conocer los resultados obtenidos sobre las nuevas formas de gestión en empresas familiares y los cambios en las culturas empresariales para adaptarse al mundo de las nuevas generaciones.

PALABRAS CLAVE: empresas familiares, sucesión, nuevas formas de gestión, continuidad, generaciones.

ÍNDICE

“EMPRESAS FAMILIARES Y CONTINUIDAD”	5
Introducción	5
CAPÍTULO I- LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
1.1. ¿Qué son las empresas familiares?	8
1.2. Estructura de empresas familiares	10
1.3. Distinción entre empresa y familia.	13
1.4. Dirección de empresas familiares. Conflictos.	14
1.5. Traspaso sucesorio en el mundo moderno.	19
1.6. Nuevas formas de gestión	24
CAPÍTULO II- TRASPASO SUCESORIO	28
2.1. Factores a tener en cuenta en la transición organizacional.	30
2.2. Choque de mundos.	32
2.2.1. Traspaso generacional. Sucesión	32
2.2.2. La sucesión en el protocolo familiar.....	35
2.3. La voz de la experiencia.	37
CAPÍTULO III- NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN	40
3.1. FODA de empresas familiares.	42
3.1.1. MATRIZ FODA	42
3.1.2. ESTRATEGIAS	46
3.2. Cultura organizacional en el mundo moderno.	49
3.2.2. La gestión cultural expansiva.	54
3.3. Cambios generacionales.	55
3.3.1. Ciclos de vida de la empresa familiar.....	55
3.3.2. Ciclos de vida familiar y empresarial.....	56
3.3.3. Generación millennials ¿Quiénes son los millennials?	58
3.4. Estrategias de supervivencia en empresas familiares.	60
CAPÍTULO IV- EL MUNDO ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	62
4.1. Definición del problema y objetivos de la investigación.	63
4.2. Desarrollo del plan de investigación	64
4.3. Implementación del plan de investigación. Análisis de encuestas. Resultados.	65

4.3.1.	Preguntas 1 y 2.....	65
4.3.2.	Pregunta 3.....	65
4.3.3.	Pregunta 4.....	66
4.3.4.	Pregunta 5.....	67
4.3.5.	Pregunta 6.....	68
4.3.6.	Pregunta 7.....	69
4.3.7.	Pregunta 8.....	69
4.3.8.	Pregunta 9.....	72
4.3.9.	Pregunta 10.....	72
4.3.10.	Pregunta 11.....	73
4.3.11.	Pregunta 12.....	74
CAPÍTULO V-RESULTADOS.....		75
5.1.	Principales causas de conflicto.....	75
5.1.1.	Problemas de comunicación formal.....	76
5.2.	Diferencia de pensamientos entre las distintas generaciones.....	78
5.3.	Cambios en la ideología de empresas familiares modernas.....	79
5.3.1.	Cambios en la administración y dirección de la empresa.....	79
5.3.2.	Distinción entre familia y empresa.....	79
5.3.3.	Cambio en la asignación de tareas.....	80
5.4.	Nuevas formas de gestión.....	80
5.4.1.	Gestión basada en el recurso humano.....	81
5.4.2.	Búsqueda de información para continuar el modelo.....	82
5.4.3.	Modernización de tecnología actual y renovación de infraestructura.....	82
CONCLUSIONES.....		83
BIBLIOGRAFÍA.....		85
ANEXOS.....		87
I.	ANEXO I. Modelo de encuesta realizada.....	87
II.	ANEXO II. Resultados pregunta 8. Cambios en la dirección o en la toma de decisiones.....	91
III.	ANEXO III. Índice de imágenes y gráficos.....	93

“EMPRESAS FAMILIARES Y CONTINUIDAD”

Introducción

Las grandes empresas exitosas son aquellas que logran adaptarse a los cambios continuos del tiempo en sus distintas generaciones. El propósito es investigar los conflictos de aquellas que no logran la permanencia e identificar si las formas de comunicación, de trabajo y principalmente, de motivación son las adecuadas en el mundo actual.

“Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso tanto en la sociedad argentina como en el mundo. Quizás no sean las más importantes al momento de las grandes decisiones de la economía mundial pero si son el motor que impulsa a cualquier economía.”¹

- En argentina existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir, un 75% de las empresas familiares.
- Generan entre el 40 y el 42% del PBI.
- Brindan cerca del 70% de puestos de trabajo y general el 90% de nuevos puestos.
- El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías.
- El 70% de las firmas de familia desaparecen en cada generación.
- El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años al momento de crear su empresa.
- El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres.
- Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis y es ahí donde los hijos suelen decidir si van a continuar con el negocio familiar o prefieren desarrollar su carrera lejos del negocio de sus padres (14%).
- El 75% de las empresas familiares transitan la primera generación, el 16% transitan la segunda, el 8% la tercera y solo un 1% llegan a la cuarta generación. (IESE, Gallo 1998).

¹PRESS, Eduardo. 2013. *Empresas de Familia: Del conflicto a la eficiencia*. 1° ed. Buenos Aires: Granica. Págs. 12,13.

Con estos datos, se da evidencia de que a medida que aumenta el número de generaciones, desaparecen en mayor medida las empresas familiares por lo que el proceso sucesorio encara problemas que merecen discusión y análisis. He aquí el objetivo del presente trabajo.

La sucesión en la empresa familiar es uno de los momentos más críticos que implica diversos conflictos en las empresas debido a la existencia de dos sistemas (familiar y empresarial), responsabilidades confusas, superposición de roles y funciones con falta de definición. Abarcar estos inconvenientes es responsabilidad de las nuevas generaciones sin perder de vista el objetivo máximo de continuidad en el tiempo que busca el fundador en la creación de la empresa familiar.

"Hoy se habla principalmente de los temas relacionados con la comunicación entre familiares y la nutrición de valores (emprededurismo, exigencia, aceptación del legado, etc.) en las nuevas generaciones". El reto en la actualidad es lograr que las nuevas generaciones se vean atraídas por la compañía familiar en vez de por nuevas ideas de emprendimiento². Nuevas formas de gestión que surgen con el avance del tiempo son aquellas que deben analizarse con cuidado y sin dejar de lado la voz de la experiencia de quién formó la empresa en el inicio. La superposición de pensamientos es normal en este tipo de empresas y el cambio va de la mano.

Cuando se analizan las debilidades y fortalezas internas para lograr mejores resultados es cuando se logra transmitir al entorno interno y externo tranquilidad en las negociaciones, se gana poder en ellas y se gana posicionamiento fuerte en el mercado. Todo está conectado, desde los aspectos iniciales de formación de empresa familiar hasta las estrategias de negociación con los clientes y proveedores.

Fundador y sucesores deben lograr sintonía de pensamientos en la gestión empresarial, transmitir a las próximas generaciones las formas de gestionar es su objetivo adaptando los procesos, las tecnologías y las herramientas de gestión a los nuevos pensamientos y a los cambios del mundo actual. Será trabajo de las nuevas generaciones incorporar nuevos conocimientos a la empresa y nuevas formas de gestionar sin dejar de lado el propósito inicial de la empresa familiar y será trabajo de la empresa familiar lograr que las generaciones siguientes continúen el negocio y se sientan atraídos por él para que no sigan su camino profesional independizándose y dejando la empresa en manos de terceros.

² LEIDINGER, Roland. 2018. *Tendencias y retos de las empresas familiares en la actualidad*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/tendencias-y-retos-de-las-empresas-familiares-en-la-actualidad/>

El presente trabajo se basará en definir, en base al marco teórico y a la investigación realizada en distintas fuentes bibliográficas, a las empresas familiares, sus principales características y sus formas de organización, así como también a las familias que las componen y los posibles conflictos que nacen de ellas.

Luego se identificarán las nuevas formas de gestión nacientes en el traspaso sucesorio de las empresas, los beneficios y los perjuicios de las empresas familiares y las nuevas miradas del mundo moderno presentes en las personas que comienzan a formar parte de las empresas por el hecho de pertenecer a la familia.

Se presentarán los resultados obtenidos en la investigación de campo referida a la continuidad de la empresa familiar en el tiempo y se elaborarán las respectivas conclusiones en base a las nuevas formas de gestión.

CAPÍTULO I- LAS EMPRESAS FAMILIARES

El capítulo número I introducirá los conceptos básicos y generales referidos a las empresas familiares, a las familias que conforman a las empresas, describirá las diferencias entre empresa y familia constituyente de la misma. Se dará una introducción básica a los conflictos generados en las empresas, al traspaso sucesorio y a las nuevas formas de gestión.

1.1. ¿Qué son las empresas familiares?

Existen muchas y diversas definiciones de empresas pero todas contienen al factor humano como principal elemento de ellas, a los factores materiales como principales elementos de producción, a los bienes y/o servicios como medios de intercambio con el mercado, al entorno como principal canal para la satisfacción de necesidades, a la rentabilidad como fin económico y lucrativo y así, se puede enumerar una cantidad mayor de factores comunes entre tantas definiciones, entonces, en definitiva:

*“Una empresa es una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite a la misma dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes de la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o un beneficio”.*³

Esta definición, según Ricardo Romero, permite visualizar a una empresa como una entidad conformada por elementos tangibles e intangibles cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado.

Ahora bien, si es difícil definir a una empresa, más aún lo es definir a una empresa familiar. Y esto es así porque:

-No existe una idea consensuada para su definición debido a que su interpretación es concebida por el resultado de las acciones del conductor.

³ ROMERO, Ricardo. 2013. *Marketing en el punto de venta*. Madrid: Editora Palmir E.I.R.L. Pág. 9

-Las características psicológicas y sociológicas lo impulsan a actuar de forma determinada.

-Las características de la dirección son muy diversas en cada una de las empresas familiares

Sin embargo, y como ocurre en la definición de empresa, existen ciertos factores en los que los investigadores tienen consenso acerca de la definición:

-Propiedad-Dirección de los miembros de la familia

-Implicación familiar en el negocio (dirección)

-Transferencia generacional

-Intencionalidad de los participantes (continuidad familiar)

-Intencionalidad de los miembros sobre las relaciones familiares intra-organizacionales.

Entonces, según Franz Liszt, podría decirse que:

“Una empresa es considerada familiar cuando la propiedad y la dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones familiares y existe intencionalidad hacia las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia.”⁴

Pero Sharma, Chrisman y Chua van más allá en el elemento que diferencia a las empresas familiares del resto y consideran a esta como:

“Aquella dirigida de forma sostenible y con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias.”⁵

Por último, según Miguel Ángel Gallo:

⁴ RODRIGUEZ, Pérez María José. 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Paraninfo S.A. Pág. 24.

⁵ RODRIGUEZ, Pérez María José. 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Paraninfo S.A. Pág. 24

“Una empresa familiar es aquella que donde la propiedad de la empresa está a cargo de la familia; la familia es quien ejerce el poder sobre la empresa mediante el trabajo de sus miembros y existe la intención de sucesión, es decir, el traspaso generacional de la empresa a sus miembros”⁶

En síntesis, una empresa familiar se define por los siguientes elementos:

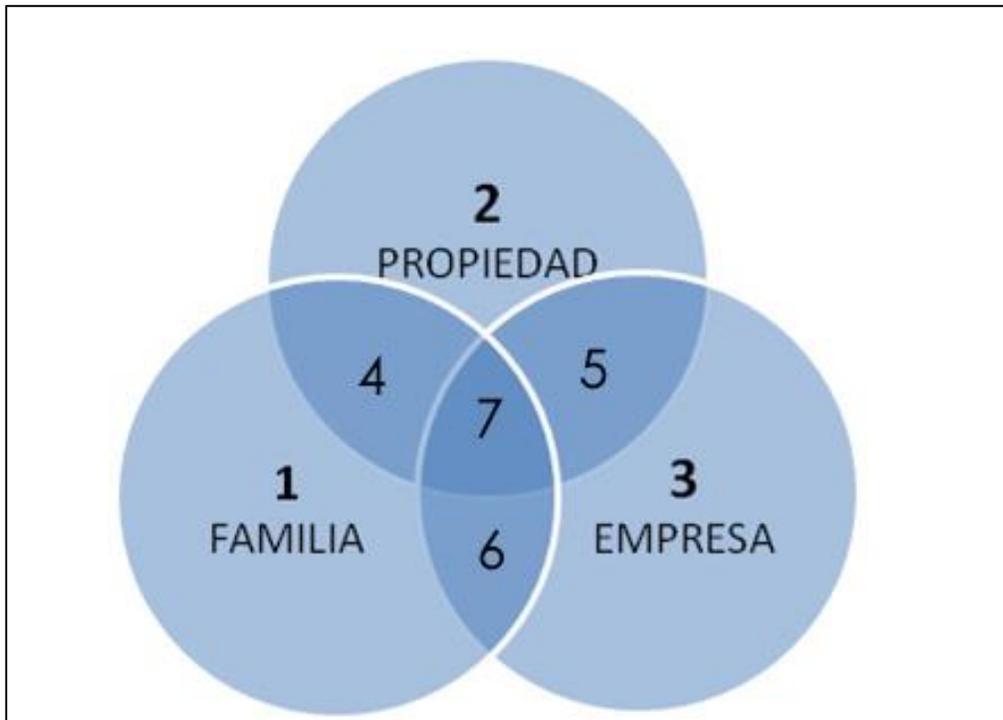
Figura N°1: Elementos de las empresas familiares.⁷



1.2. Estructura de empresas familiares

Gráficamente los elementos básicos de las empresas familiares para analizar su estructura son los siguientes:

Figura N°2: Modelo de los tres círculos⁸



⁶RODRIGUEZ, Pérez María José. 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Paraninfo S.A. Pág. 26.

⁷ Elaboración propia.

⁸ COUGIL SANTOS, Juan Carlos. 1982. *Negocio familiar, el modelo de los tres círculos*. Recuperado de: <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>

Este es el modelo de los tres círculos (o enfoque de los tres sistemas) de Davis y Tagiuri, donde se explica la correcta vinculación entre los distintos sistemas de familia, empresa y propiedad, elementos básicos de las empresas familiares. El primer círculo contiene a las personas que integran el grupo familiar, el segundo, determina quiénes son los dueños de las acciones de la empresa y el tercero comprende a los a las personas que trabajan dentro de la empresa y que reciben un sueldo o beneficio económico por su trabajo. A continuación se dará descripción a las vinculaciones que surgen a raíz de las interposiciones de los tres círculos:

4) Son los hijos, sucesión directa del fundador que no trabajan en la empresa. No se involucran en el negocio de la familia.

5) Son los socios accionistas que trabajan en la empresa y que no pertenecen a la familia.

6) Son los cónyuges, pareja matrimonial de los hijos del fundador, que trabajan en la empresa.

7) Es el fundador, hijo de éste o su cónyuge que tiene participación en los tres grandes círculos que describen a la empresa familiar.

Según Joan Ginebra, las empresas familiares están clasificadas como “rareza social”⁹ y el motivo es que éstas empresas no llegan a concentrarse dentro de las grandes ya sea porque su naturaleza misma les impide crecer o porque dejan de ser familiares debido a la incorporación de otras personas profesionales o no por lo cual dejan de llamarse familiares en su adolescencia sin llegar a la adultez.

Sin embargo, Stevenson en el boletín oficial de la escuela de negocios de Harvard, presume que de las 500 empresas familiares más exitosas en el mundo, 150 de ellas poseen el carácter familiar. Ejemplos de ellas son Ford que superó los beneficios de General Motors aun teniendo los dos tercios de ventas que ella o BMW que es la empresa automovilística más rentable de los últimos 40 años y su conformación accionaria le pertenece en un 70% a una familia. En estos casos podemos hablar de eficiencia de gestión y de negocios pese al paso del tiempo.¹⁰

⁹ GINEBRA JOAN. 2005. *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. México: Panorama Editorial, 2005. Pág. 18.

¹⁰ PETERSON, Chase. 2015. Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

Al hablar de estructura familiar y cambios generacionales estamos hablando de lo siguiente:

-1° generación: padres solos (fundadores) o padres e hijos.

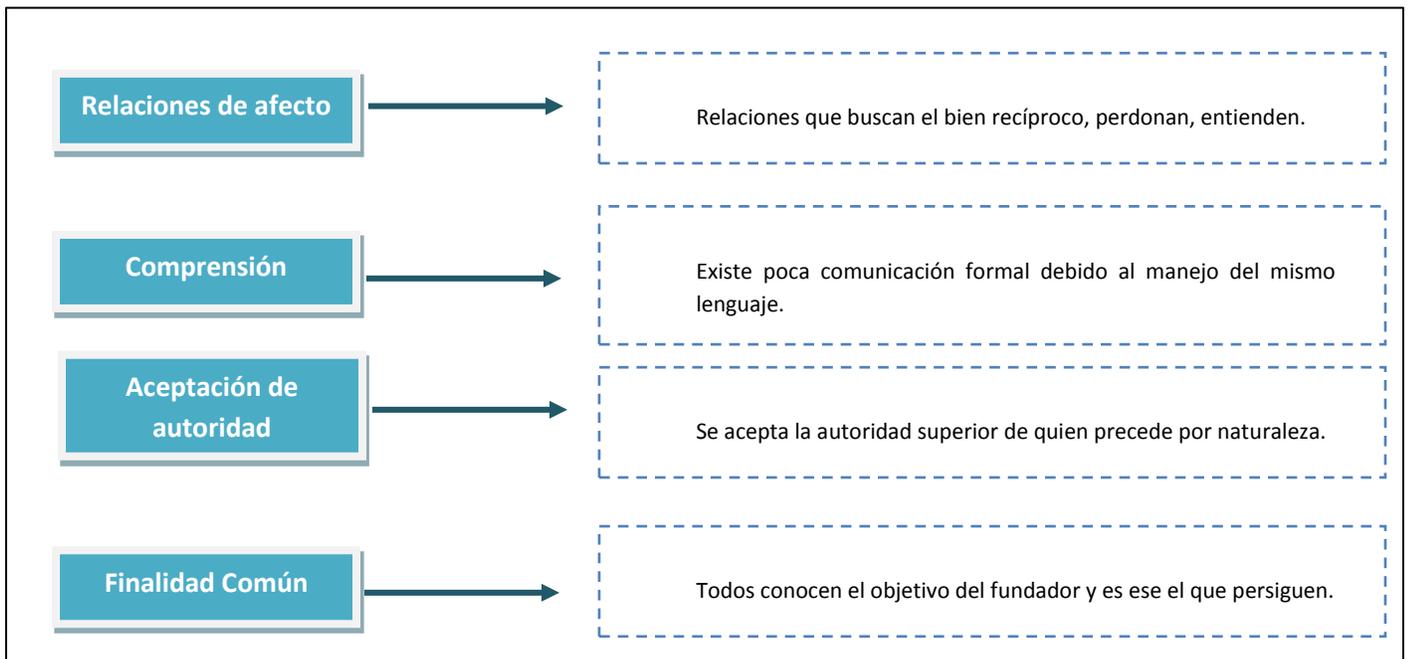
-2° generación: hermanos solos o hermanos y primos. (Fallece el fundador).

-3° generación: primos. El fallecimiento del último tío termina con la fase de segunda generación.

4° generación: primos segundos. El cambio de la tercera a la cuarta generación es confuso y hasta llega a ser improbable debido a las diferencias de edades entre primos y primos segundos. Puede ser probable que tengan la misma edad y se mezclen las generaciones sin lograr terminar con una etapa para pasar a la siguiente. Es en este momento, como se mencionó anteriormente, que las empresas familiares pierden la identidad “familiar” y dejan de serlo.

Existen cuatro variables fundamentales que definen a la empresa familiar como tal y que hacen que posean un tratamiento especial al momento de distinguirlas de otras empresas:

Figura N°3: Variables de la empresa familiar.¹¹



Pareciera ser que estos factores son ventajosos a la hora de analizar empresas familiares y en definitiva son variables que juegan a favor, pero al mismo tiempo son factores con un alto grado de riesgo y grandes generadores de conflictos a lo largo del tiempo.

¹¹ Elaboración propia.

Estas cuatro características se respetan y se comparten hasta la segunda generación, siendo más precisos, hasta que el fundador deja de existir. De ahí en adelante es difícil respetar por el ejemplo la finalidad común por parte de la tercera generación, es difícil la comunicación y la aceptación de la autoridad al no existir un referente visible dentro de la organización como lo pudo llegar a ser el fundador.

En las empresas familiares podemos encontrar tres estructuras: estructura directiva, estructura de capital y estructura de poder familiar:

-Primera estructura: estructura directiva: estructura como soporte, organigrama. Conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma con la que las personas se relacionan entre sí. Establece relaciones de poder y jerarquía.

-Segunda estructura: estructura de capital: es la que determina la configuración de poder de una empresa que se asienta en el consejo de administración o en algún órgano ligado a la participación accionaria que desciende desde ahí hacia la dirección general y niveles inferiores.

-Tercera estructura: estructura de poder familiar: nace de dependencias personales distintas de las participaciones accionarias. Tiene entidad independiente pero influye a las otras dos estructuras de una manera muy particular ya sea por su fuerza de poder o influencia sobre los demás, por su poder de motivación sobre la familia y empresa o por su poder de consejo sobre la generación que esté al mando de la empresa en ese momento. Es una estructura cambiante y cada cambio que surja en la situación familiar la puede alterar.

1.3. Distinción entre empresa y familia.

El fin de una empresa de negocios es económico: “hacer dinero”, sobre la base de entregar productos o servicios al mercado satisfaciendo sus necesidades siempre creando valor agregado para volver a ser elegida por el cliente. El fin de la familia a través de la empresa, es la supervivencia. Su objetivo es el desarrollo y maduración de sus miembros (integrantes). La familia es un bien superior, por cuanto, siempre es lo más importante, más allá del negocio. La familia nunca puede romperse en nombre de la empresa y aquí nombro uno de los conflictos a tratar posteriormente.

Según Ginebra, “En la empresa y en la familia, todo es distinto: pero en las empresas familiares, la familia lleva consigo al interior de la empresa ese distinto esquema de relaciones entre personas-

puestos y esto condiciona el tratamiento que se le da a la estructura como así también a las actitudes con las que se reciban las condiciones estructurales.”¹²

El esquema Empresa- Familia- Cultura- Historia debe manejarse en toda su complejidad de interrelaciones a la hora de enfrentar los conflictos de las empresas familiares. Y esto es así debido a que el traspaso generacional implica cambios que surgen del entorno mismo que rodea a la empresa. Las generaciones van sufriendo cambios a lo largo del tiempo, cambios que la empresa debe tener en cuenta. A su vez las nuevas generaciones deben entender la cultura familiar. Algo muy importante a tener en cuenta es la comunicación entre las distintas generaciones, más así entre la primera y la tercera. Los abuelos con los nietos deben entenderse mutuamente y comprender que si la tercera generación quiere realmente continuar con el negocio familiar, hay patrones que seguir, conductas que aplicar, estrategias que modificar pero siempre teniendo como base el principal objetivo del fundador: continuidad familiar en la empresa e idea de negocio.

1.4. Dirección de empresas familiares. Conflictos.

A lo largo de la historia de creación de empresas familiares, la base se ha centrado en la necesidad de crear un negocio rentable de manera tal de generar ganancias para la familia. Este negocio pretende lograr continuidad en el tiempo generando cada vez más ingresos y creciendo en estructura, capacidad y lógicamente en volumen de ventas.

En la actualidad podemos observar que existe una estrecha relación entre la creación de empresas familiares y el mundo emprendedor. Esto es así debido a que las personas tienden a buscar la creación de un negocio propio y no la relación de dependencia. El mundo emprendedor busca la innovación con respecto a empresas existentes, buscan diferenciarse y adaptarse al nuevo mundo, compuesto de cambios constantes y veloces.

Si nos centramos en las empresas familiares existentes y de segunda o tercera generación, se puede hablar de dos mundos: mundo familiar conservador y mundo emprendedor innovador. El cruce de estos mundos genera conflictos y en este punto es donde se centra el análisis del presente trabajo de investigación. Las empresas familiares compuestas por más de dos generaciones, poseen miembros de distintas edades, quienes tienen distintos modos de pensar y actuar, quienes tienen distintas ideas y

¹² GINEBRA, Joan. 2005. *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. México: Panorama Editorial. Pág. 27.

distintas maneras de observar el mundo. Generalmente son las primeras generaciones las que no son abiertas al cambios o hasta rehacías, no quieren avanzar conforme avanza el mundo exterior pero así también, son las que poseen en gran medida, el conocimiento y el funcionamiento del negocio, el origen, las causas, los cómo y por qué. Son quienes lo crearon y a quiénes hay que escuchar en el momento de tomar decisiones.

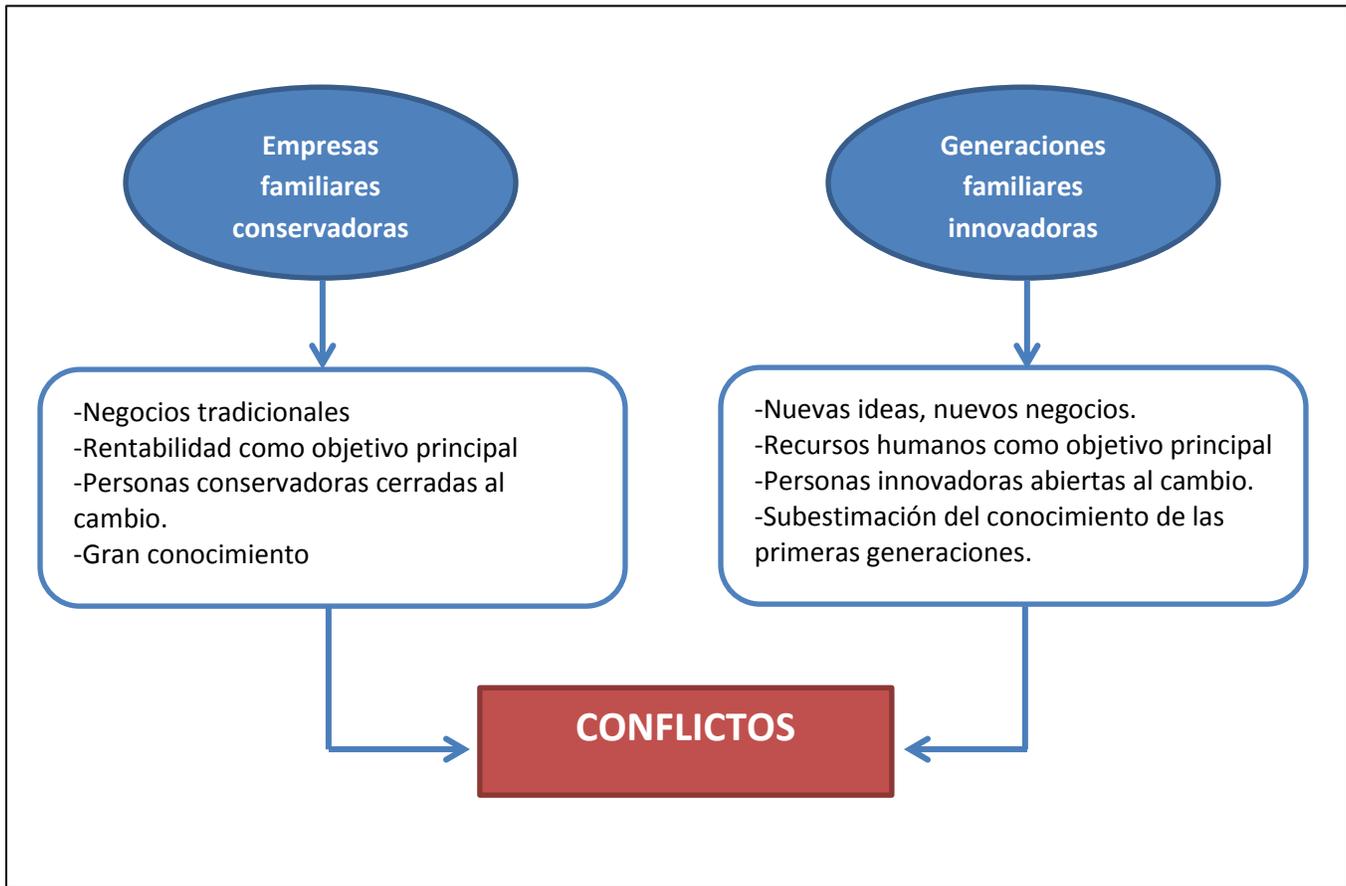
Las nuevas generaciones son quienes poseen y traen del exterior nuevas ideas, formas de adaptar el negocio al cambio constante. Ellos quieren cambiar permanentemente, a veces, sin escuchar a los fundadores. Sus ideas pretenden mejorar, pretenden buscar nuevos objetivos, pretenden centrar a la empresa en el factor más importante que posee que son las personas y no la rentabilidad. Las nuevas generaciones quieren cambiar métodos, hábitos y costumbres.

Los cambios que plantea el nuevo mundo son variados y constantes y van desde los métodos de trabajo en las operaciones cotidianas hasta las nuevas formas de dirección que implican cambios de conciencia. Influyen factores como lo son la cultura, la economía, el desarrollo ejecutivo, el profesionalismo de los miembros y su incidencia en la empresa. La empresa, la familia, la cultura y la historia son factores que evolucionan y que no deben analizarse de forma aislada.

Y es en este momento, donde los conflictos se suman a los naturales dentro de esta categoría de empresas como que la sociedad empresa considera a cada miembro por lo que hace y la familia por quien es, y comienzan a marcar tendencia cada vez mayor en las empresas: las culpas hacia uno u otro miembro, a las generaciones, a los cambios, a la creación, a las decisiones, en fin, existe un sinnúmero de causas que llevan al conflicto.

Se presentan y hay que crear estrategias de tratamiento para su resolución con satisfacción para ambas partes antes de caer en los daños por rumores, por chismes, por información falsa o escasa de contenido que generan los conflictos. Gráficamente:

Figura N°4: Conflictos entre generaciones.¹³



Otro de los conflictos que pueden observarse en la dirección de empresas familiares, según Joan Ginebra, es que los directores de los altos mandos dedican gran parte de su tiempo al trabajo operativo por el simple hecho de involucrarse en la mayoría de las tareas de su propia empresa.¹⁴ En capítulos posteriores se procederá al análisis particular de los conflictos en las empresas familiares, foco principal del presente trabajo.

Las direcciones de las empresas familiares cambian a medida que avanza la generación familiar por lo tanto es probable que las nuevas generaciones quieran implementar cambios siempre teniendo en cuenta que el principal objetivo de las empresas familiares es la continuidad del negocio original y la transmisión de éste a sus miembros. Pero estos cambios pueden generar, como se mencionó

¹³ Elaboración propia.

¹⁴ GINEBRA, Joan. 2005. *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. México: Panorama Editorial. Págs. 31-37.

anteriormente, modificaciones en las formas de conducción o en la forma de dirigir los procesos hacia los resultados esperados por la familia. Las personas son distintas y sus formas de realizar las cosas también, por lo cual, si bien el objetivo original del fundador se respeta, puede que las formas no y los miembros de la organización deben estar preparados siempre para esto. La responsabilidad asumida por las personas en sus distintos puestos y funciones cambia a lo largo del avance generacional. Es importante para las generaciones conocer siempre el alcance de las responsabilidades de cada persona para no generar conflictos. Para esto, el fundador debe establecer jerarquías, delimitar puestos y funciones y lograr transmitir entre sus miembros que la familia es quién forma a la empresa, quien la abastece de recursos humanos para su subsistencia y que si no existe una óptima cohesión, es probable que su ciclo de vida no avance en el tiempo.

Las direcciones de empresas familiares de primera generación de años atrás nos muestran que el trabajo óptimo se centra en “hacer y hacer” sin pensar demasiadas estrategias para optimizar el trabajo. Las nuevas generaciones de éstas mismas empresas familiares que aún no ocupan los mandos estratégicos pero que si se involucran en las decisiones, piensan que deben detectar aquello que pueden hacer distinto a los demás y hacerlo pero creando estrategias de innovación que los acerque a nuevos mercados.

La dirección de empresas familiares está ligada a la sucesión de las mismas, las habilidades se poseen y las actitudes se adquieren. El fundador debe, además de dirigir, preparar a sus sucesores para la dirección: mostrarles el camino para la conducción a partir de sus características y habilidades natas.

En la EF como en todas las organizaciones los conflictos están al orden del día, asumiendo muchos de ellos carácter destructivo mientras que otros son dinamizadores e inductores del cambio. De hecho los conflictos requieren de gestionarlos para que no pongan en peligro a la organización. Esto significa que el conflicto no es de suyo negativo, sino que comporta un contenido positivo, sobre todo cuando se le asume como la manifestación de algo que no esta funcionando bien y que requiere ser modificado, esto es, asumir el conflicto como oportunidad de cambio”.¹⁵

¹⁵ RUIZ Restrepo, Jaime. 2003. *El conflicto de las empresas familiares: naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución*. Recuperado de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/74/142>

Muchas familias tienden a confundir la naturaleza del conflicto caracterizándolo como negativo en todas sus formas sin interpretar que en realidad el conflicto es síntoma o consecuencia de que algo no está funcionando como debería, de que puede ser la causa de la mejora, el punto inicial para comenzar a cambiar. El problema está cuando el conflicto tiende a evitarse o a pasarse por alto: “El manejo eficaz del conflicto requiere que los miembros de la familia fijen los límites entre las esferas de actividad de la familia y de la empresa y, a partir de eso, resuelvan los problemas. Si no se abordan adecuadamente, los asuntos familiares pueden afectar a la empresa y poner en peligro la vida de la misma.”¹⁶

El conflicto en las empresas familiares está siempre latente debido a que son dos sistemas los que interactúan: la familia y la empresa. A la familia se pertenece siempre por el simple hecho de ser familia, vínculo inicial de la vida al cual se corresponde. A la empresa se pertenece por adhesión y el comportamiento del individuo en uno y otro sistema cambia. El conflicto se ve impulsado por choques de personalidades y por variaciones de los ciclos de vida personal, familiar y empresarial.

Según Jhon Ward¹⁷, las relaciones organizacionales y familiares deben cumplir cinco requisitos claves:

- Los miembros deben tener deseo de pertenencia
- Los miembros deben estar comprometidos con metas comunes
- Deben comunicarse entre sí con respeto mutuo
- Deben ser capaces de demostrar un liderazgo creativo
- Deben tener máxima autodisciplina

En primer lugar, si, antes de pertenecer a la empresa, existen diferencias de interés o problemas entre los miembros de la familia, la probabilidad de que éstos se trasladen a la empresa es muy alto por lo cual, es de gran importancia darle tratamiento previo a dichos conflictos y buscar las causas que llevan a causar tales diferencias. El problema en la empresa se maximiza porque las personas tienen afán de logro y de poder y son capaces de intensificar los problemas con el fin de perjudicar al otro. Por este motivo es muy importante lograr acuerdo entre las partes y trabajar con un ambiente interno apto, solucionando problemas para no dañar las relaciones interpersonales ni permitir que los chismes y los

¹⁶ WARD, John. 2006. *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pág. 121.

¹⁷ WARD, John. 2006. *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pág. 123.

favoritismos perjudiquen el negocio familiar ni el objetivo fin de dar continuidad en el tiempo a la empresa.

Más adelante se abordará sobre las causas y las estrategias propias del conflicto en empresas familiares, lo importante es destacar que los conflictos existen y están latentes siempre en ellas y que su rápido tratamiento es necesario para no dañar las relaciones ni los vínculos entre las personas.

1.5. Traspaso sucesorio en el mundo moderno.

"Es clave saber que la continuidad de la empresa necesita de un liderazgo, ya sea de uno o de más hijos o hijas. A diferencia de los inmuebles, que se pueden alquilar y obtener un rédito sin necesidad de liderazgo, en la empresa no sucede lo mismo: una firma sin liderazgo, desaparece".¹⁸

Figura N°5: Factores en el traspaso sucesorio.¹⁹



Quirós hace referencia, como factor primero, a las edades de las personas que integran la empresa familiar y principalmente a la diferencia de edad que existe entre el fundador y sus sucesores

¹⁸ QUIRÓS, José María. QUIRÓS, Martín 2016. *Pasar la Posta. Soluciones y confidencias de un padre a un hijo*. Buenos Aires: Editorial Granica.

¹⁹ Elaboración propia

porque la preparación del nuevo líder suele llevar entre cinco y siete años de tiempo. Es decir que la sucesión debe planificarse al menos con diez años de anticipación: los resultados se van logrando de manera progresiva y la maduración del nuevo líder no se da de manera automática de un día al otro.

Para que la sucesión en la empresa sea exitosa o al menos pueda visualizarse con esa intención, es que el fundador debe estar correctamente capacitado y saber que la sucesión planificada en el tiempo de vida que el lleve en la empresa fundada será un factor clave de éxito para la continuidad de la organización. Como se mencionó anteriormente, el tiempo necesario para preparar al nuevo líder es de cinco a siete años y debe ser el fundador el responsable de planificar la misma eligiendo a su sucesor y preparándolo en el tiempo para que pueda asumir sus nuevas responsabilidades y lograr la continuidad de la empresa en el tiempo, cumpliendo siempre con el objetivo primero de toda empresa familiar.

En segundo lugar, plantea que la motivación es sumamente importante en este proceso, debido a que si la persona se siente ofuscada, reprimida o solo frustrada por no lograr sus resultados en el corto plazo, seguramente se retira y es muy difícil que vuelva a la empresa o que regrese con los mismos ánimos con los que se encontraba cuando aún no comenzaba el proceso sucesorio. "Cuando el fundador o la fundadora están creando la empresa y los hijos son chicos, es el momento en que se forma un vínculo emocional muy valioso, porque quizás 20 o 30 años después ese vínculo dará frutos. Así, es muy importante llevar cada tanto a los hijos a la empresa".²⁰

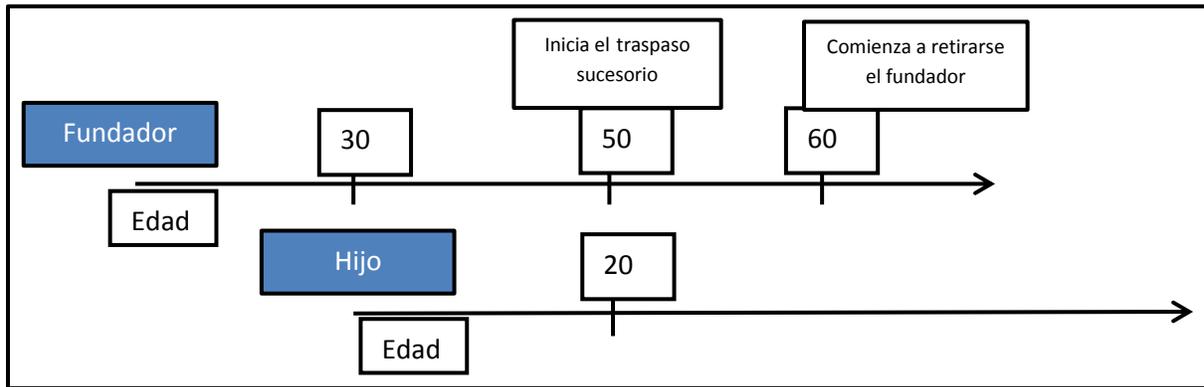
Los hijos matrimoniales de la pareja fundadora cumplen un rol muy valioso e importante en la vida de la empresa debido a que son ellos quien luego le darán continuidad a la empresa por lo cual, agrega mucho valor que los hijos se involucren desde chicos en el negocio familiar. Esto les da un conocimiento temprano de la idea de organización familiar y además para los padres es de importancia saber que cuentan con el apoyo de sus hijos para su trabajo. Que los padres se sientan contenidos por sus hijos y que el vínculo familiar sea bueno hace que las personas se sientan motivadas para trabajar en pos de la mejora.

Gliking, plantea que antes de comenzar a pensar en sucesión o traspaso generacional, como prefiere llamarle, se deben fijar reglas claras y generales para evitar posibles conflictos y para garantizar oportunidades equitativas para todos los sucesores. Y además sostiene que la sucesión debe comenzarse

²⁰ QUIRÓS, José María. QUIRÓS, Martín 2016. *Pasar la Posta. Soluciones y confidencias de un padre a un hijo*. Buenos Aires: Editorial Granica.

cinco años antes que el fundador decida retirarse. "Un lustro implica un tiempo suficiente para probar la estrategia y eventualmente hacer correcciones" (17).

Figura N°6: Edades para el traspaso sucesorio ideal.²¹



En tercer lugar, se considera a la profesionalización como punto clave para facilitar la sucesión. "Cuanto más profesionalizada está la empresa o, en otras palabras, cuanto más fácil de vender es la empresa, más fácil también es el proceso sucesorio. Una empresa donde todo depende del propietario no es vendible, porque su mayor activo es el dueño que maneja todo. Entonces, si pensamos en que la empresa sea más atractiva para la venta, la estamos haciendo más atractiva y más manejable para los hijos. De manera que cuanto más profesionalizada esté, mejor."²²

Y no se refiere a profesionalización en cuanto a profesionales graduados de universidades sino a integrantes capacitados y una empresa donde exista la delegación, donde existan mandos medios que tomen decisiones y donde exista comunicación formal para comunicar éstas de manera correcta sin la capacidad de generar rumores y malos entendidos a causa de la comunicación informal no establecida por circuitos correctos de información. El dueño no debe ser el único responsable de comunicar las decisiones y los resultados al resto, sino que debe existir una estructura formal donde se canalicen éstas tareas y se asignen responsables para cada una asegurando el correcto funcionamiento de la organización y el cumplimiento de metas y objetivos.

²¹ Elaboración propia

²² QUIRÓS, José María. QUIRÓS, Martín 2016. *Pasar la Posta. Soluciones y confidencias de un padre a un hijo*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Entonces algunos puntos a tener en cuenta en la profesionalización son:

- El fundador no debe considerar a la profesionalización como la llegada de expertos a la empresa sin apreciar a la persona como tal. En este caso la profesionalización puede fallar ya que el fundador puede sentirse frustrado o fracasado al haber perdido su tiempo. La profesionalización debe consistir en darle a la persona el lugar y el respeto que merece como tal en primera instancia y segundo, saber que ella no llega a solucionar conflictos de familia sino a aportar su conocimiento para intentar mejorar diversas situaciones que se presenten y que sean causas de conflictos o no pero que sume a la resolución de problemas del índole para cual se haya acudido a él.
- Incentivar las buenas iniciativas de quienes conforman la “familia-empresa” suele ser la manera en la que se logran los mejores resultados y también la manera en la que los miembros se encuentren más motivados al sentir que fueron escuchados.
- Es fundamental que las personas que acompañen a la familia en el traspaso sucesorio puedan valorar a las personas que la integran para hacer de este proceso un cambio poco conflictivo y motivador.

En cuarto lugar se habla de los hijos, de cuál será el elegido para suceder a su padre/madre en la empresa. "Para la continuidad de la firma no es bueno priorizar a los hijos propios de uno, sino que conviene el liderazgo del más capaz. Lo que interesa es que la empresa pueda seguir generando frutos".²³

Si bien los padres crían de igual manera a sus hijos, ellos crecen diferente y sus ganas de crecer o se liderar pueden ser distintas recordando que un líder puede crearse a lo largo del tiempo. Es aquí donde el fundador debe tener la capacidad analítica de diferenciar las cualidades de sus hijos para saber quién será el que lo reemplace en su gestión.

Es importante, si existen varios hijos, que todos estén y se sientan acompañados por sus padres y por otros miembros de la organización para evitar las decepciones o cambios de ánimos que afecten a la motivación. Para esto es esencial el plan de sucesión planificada en el tiempo.

²³ QUIRÓS, José María. QUIRÓS, Martín 2016. *Pasar la Posta. Soluciones y confidencias de un padre a un hijo*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Si hablamos de hijos, el factor clave para la sucesión planificada es la comunicación: saber escuchar que es lo que cada uno quiere o desea respecto de sí y para con la empresa. De nada sirve que un hijo se sienta obligado a formar parte cuando sus orientaciones u objetivos se encuentran fuera de la organización familiar. Un líder sin aspiraciones no cumplirá con la continuidad de la empresa y hará que el fundador sienta fracaso por ello. Escuchar a los hijos es fundamental en el proceso sucesorio, escucharlos, contenerlos, conocer sus aspiraciones y no confrontar con sus objetivos personales suele ser un factor de éxito en la sucesión.

Por último, se menciona a la consultoría de empresas familiares como uno de los factores más importantes en el momento de pensar en sucesiones familiares. "Hoy, la consultoría en empresas familiares debe abarcarse como un proceso transdisciplinario, que incluye aspectos emocionales, relaciones laborales/profesionales, un marco legal, temas económico-financieros y organización de la empresa, coaching y el desarrollo de un proceso de cambio".²⁴ Y es aquí donde el protocolo familiar entra en juego para que entre profesionales ajenos a la empresa y el documento en donde se han registrado las reglas y objetivos para gerenciarla se aconseje al fundador y familia, la manera óptima para llevar a cabo el proceso sucesorio.

Los consultores externos cumplen la función de ser consejeros, de observar a la empresa desde afuera con una mirada integral sin prejuicios del conocimiento y dar el punto de vista que el fundador necesita para la toma de decisiones. Ayudan a ver cosas o situaciones que los integrantes de la familia no ven y ayudan a resolver cuestiones que desde la familia se dificultan.

El propio fundador puede convertirse en consultor externo cuando dejó de comandar a la empresa y realizó la sucesión en vida. Es el rol ideal para él y para la empresa debido a que realiza aportes desde un lugar ajeno y con el conocimiento de haber formado y dirigido a la empresa durante su tiempo de vida. Para los nuevos integrantes de la empresa, el conocimiento de las personas que ya pasaron por ahí es de suma importancia y puede convertirse en fuente de valor para la resolución de conflictos familiares, económicos, financieros o de cualquier otra índole que se presente.

²⁴ LIASCOVICH, Carlos. 2014. *Como preparar la sucesión de padres a hijos sin hundir la empresa familiar*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/como-preparar-la-sucesion-padres-hijos-hundir-la-empresa-familiar-n3989359>

1.6. Nuevas formas de gestión

Hablar de nuevas formas de actualizad en el siglo XXI, suele generar muchas controversias debido a que el mundo moderno cambia a velocidades muy rápidas, a veces exigiendo a los fundadores de empresas familiares el cambio de pensamientos o la confección de estrategias en el corto plazo sin que el tiempo las deje obsoletas.

Si hablamos de tiempos pasados, una empresa familiar conformada por padre e hijos quería lograr su continuidad en el tiempo a través de estos hijos. Hoy en día las cosas han cambiado y no todos los hijos tienen el afán de ser empresarios o de convertirse en nuevos líderes organizacionales, a veces, los nuevos herederos no quieren suceder los problemas que la empresa genera y optan por alejarse del negocio familiar y realizar su vida personal fuera de éste. Los nuevos herederos entran en un conflicto consigo mismo: quieren heredar el negocio familiar, los bienes, las ganancias pero no quieren heredar los problemas, obligaciones y posibles conflictos que trae aparejado.

Si bien, la herencia (bienes, dinero, activos) ya es causa de conflicto habitual en las familias, se incrementa en el mundo moderno con los derechos y obligaciones a adquirir mediante la sucesión de la empresa familiar ya que los nuevos sucesores pueden no tener intenciones de heredar todo este combo. Todos los herederos se convierten en socios forzosos ante la ley: los intereses personales, profesionales y familiares se proyectarán en tantas ramas como herederos haya.

Entonces el principal plan de contingencia debe ser: elaborar estrategias de corto y largo plazo que coloquen como objetivo la continuidad del negocio familiar y considerar si los hijos o demás personas integrantes del mismo cuentan con el deseo de seguir este objetivo. En base a esta estrategia, elaborar un protocolo familiar que delimite los puntos observados y las metas a cumplir para tratar de garantizarlas en el tiempo.

“Una empresa es un conjunto de personas que trabajan de forma organizada sirviéndose de ciertas tecnologías y métodos de trabajo para conseguir bienes y/o servicios para 1. La función de personal en la empresa familiar Luis García-Revilla Sánchez 14 sus clientes. Dentro de este concepto aparece como clave “trabajan de forma organizada”, lo que significa eficiencia para la consecución de resultados. La función de Personal o de Recursos Humanos ha evolucionado en los últimos setenta años de manera extraordinaria, considerándose al principio al trabajador como una mera mano de obra sin

apenas creencia en su creatividad, hasta la fecha en que se le concibe, al de cualquier nivel, como un impulsor del negocio donde sus ideas son consideradas y hasta puestas en práctica.”²⁵

En la actualidad, debe cambiarse la noción de “empleado” como simple productor de mano de obra. Hoy en día, las personas necesitan sentirse valoradas por lo que producen, necesitan contención y principalmente necesitan motivación. Y no debe referirse a motivación solo en el ámbito económico sino en el ámbito del reconocimiento, de re-considerar el ambiente laboral. De saber que el trabajador moderno necesita de un ambiente de trabajo cálido, cómodo con incentivos personales que hagan de su ambiente de trabajo un lugar relajado, sin presiones extremas y saber que también necesita sentirse reconocido por lo que hace, necesita aportar ideas que sirvan a la dirección.

Anteriormente las personas trabajaban cumpliendo horarios sin involucrarse demasiado en los objetivos globales de la organización. Solo era un individuo que todos los días realizaba su trabajo y que a fin de mes recibía su sueldo como rédito por su labor. Hoy las personas concurren a su lugar de trabajo con la idea de trabajar por objetivos, de involucrarse en las decisiones de la empresa y de realizar aportes útiles para la mejora continua, son personas más liberales que buscan otro rédito no solo el cobro del sueldo.

Bajo estas condiciones deben enfrentarse los fundadores de empresas familiares que enfrentan la segunda o tercera generación de personas al mando. Deben conocer que las ambiciones y aspiraciones no son las mismas y que no por esto se le deja de dar continuidad a la empresa, sino que debe haber una adaptación continua y un proceso de cambio que permita acompañar el crecimiento de las personas integrantes de la familia sin perder de vista que el objetivo de la compañía es la continuidad en el tiempo.

Si se habla de estructura de empresa, el departamento de recursos humanos en el tiempo moderno se vuelve clave y esto es así por las nuevas funciones que esta área desempeña. Las empresas actuales deben saber que recursos humanos no solo tiene como tarea principal la administración de nómina: el desarrollo del recurso humano juega el rol primordial, esto es, elaborar estrategias de crecimiento y motivación para los empleados dentro de la empresa.

²⁵ LOZANO, Nogales Fernando.2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI.

“Las necesidades de desarrollo surgen de establecer una comparación entre la situación futura o escenario más probable y la situación actual. La primera podría tener que ver con la entrada o salida de cierto número de personas, la segunda afecta a que debemos evaluar el desempeño actual en cuanto a lo que se produce como el cómo se produce y, una vez realizado todo ello, estaremos en condiciones de prever lo que necesitamos.”²⁶

Si bien, como se mencionó anteriormente, la empresa debe adecuar su estructura y estrategias en base a los cambios del mundo actual y las personas también es cierto que no debe perderse de vista las necesidades del consumidor a quien se va a satisfacer. La empresa produce bienes o servicios para cubrir las demandas de los consumidores quien en el mundo moderno también cambia por lo que las estrategias de mercado deben adaptarse continuamente.

Figura 7: Ciclo natural de servicios de recursos humanos.²⁷



Una vez que la empresa tiene en claro cuáles son sus objetivos para con sus clientes externos, que adecúa sus estrategias para enfrentar al mercado y que construye acciones para la satisfacción del cliente es cuando debe concentrarse en saber si cuenta con personal capacitado para cumplir estas

²⁶ LOZANO, Nogales Fernando. 2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI. Pág.26

²⁷ LOZANO, Nogales Fernando. 2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI. Pág.27

necesidades del mercado: las evaluaciones de desempeño en el puesto de trabajo actual son buenas estrategias para conocer el nivel de profesionalismo del personal, esto es, la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Un punto interesante a tener en cuenta referido a la motivación del trabajador es el tiempo. Es fundamental conocer la carga operativa de trabajo que tiene el empleado y el tiempo disponible para realizar las tareas. En la actualidad las personas consideran al tiempo como el recurso más valioso en sus vidas y no pretenden realizar horas extras en su trabajo. Si los directivos son conscientes de esto, pueden crear un sano ambiente laboral sin dañar las aspiraciones de los individuos que trabajan con ellos.

“Los fundadores que como emprendedores consolidan una empresa tienen tendencia a proyectar de forma implícita las actitudes y comportamientos de sus sucesores por analogía con los propios instintos. La intensidad de su dedicación a la empresa no facilita una reflexión progresiva sobre las oportunidades, las competencias, los perfiles de la personalidad y la capacidad asociada a cada uno de sus hijos o sucesores en su proyección como tales. Y ello condiciona percepciones de utilidad, juicios de valor sobre su desempeño y hasta elementos de la motivación que han de transmitir para su futuro trabajo directivo. Los sucesores no han podido inscribirse en un plan de formación, porque no han formado parte del futuro de la empresa sino del futuro de la familia. Para un fundador que no ha diseñado la profesionalización de sus herederos como gestores y que ha confiado en su ejemplaridad, como el mejor testimonio educativo, el cambio de paradigma social puede ser más desconcertante que la obsolescencia tecnológica de su empresa.”²⁸

Entonces, la situación ideal sería que el fundador cuente con consejeros externos que puedan evaluar la situación actual de la empresa basada en el crecimiento pasado y las aspiraciones futuras. Esto ayudará a sobrellevar las épocas de crisis pero por sobre todo, hará que el fundador logre entender que el mundo cambia a ritmos acelerados y que esos cambios debe trasladarlos a su organización.

²⁸ LOZANO, Nogales Fernando. 2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI.

CAPÍTULO II- TRASPASO SUCESORIO

El presente capítulo tiene como objetivo explicar y describir el traspaso sucesorio en las empresas familiares, tema eje del trabajo y el cual se desarrollará a lo largo del mismo. Sus dificultades, sus beneficios y sus conflictos derivados son los temas a abordar.

“La sucesión supone la transferencia de la autoridad sobre las decisiones de una empresa del líder a su sucesor. No obstante en la empresa familiar, la sucesión es entendida como el proceso de transmisión del poder de decisión en la dirección de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones. Además, en la empresa familiar, la sucesión también conlleva la transferencia del liderazgo en la familia.”²⁹

Suele entenderse a la sucesión como el proceso en el que una persona deja su legado a otra u otras. En el caso de las empresas familiares, la sucesión se refiere al traspaso de conocimientos, liderazgo y herramientas del líder o conductor de la empresa de familia hacia su sucesor, el cual se convertirá en el nuevo conductor de la empresa.

La sucesión no es un proceso simple ni fácil debido a que incluye ciertos aspectos básicos que se mencionarán a continuación:

- Elección del sucesor
- Preparatoria del sucesor
- Comunicación al resto de la familia y miembros de la empresa familiar del nuevo conductor
- Expectativas de la familia y del fundador
- Intereses de los miembros
- Incertidumbre frente al cambio
- Ambiente de cambio: familia, propiedad y empresa.

²⁹ AMAT, Joan M.2004. *La sucesión en la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto. Pág. 15.

- Gallo sugiere que para asegurar el éxito en la continuidad de la empresa familiar, deben considerarse tres aspectos:³⁰
- Ser empresa y adecuarse a las exigencias del mercado.
- Ser empresa familiar y adecuarse a los retos de una empresa que es propiedad de familia y adoptar la idea de la incorporación de miembros a la empresa que se incorporan a la familia.
- Ser familia empresaria y gestionar al gobierno familiar y el rol de la familia respecto a la empresa, la distribución de la riqueza, la formación del sucesor y las relaciones de familia.

Un error común que se comete en la sucesión, es que el fundador cree que prepara a sus sucesores desde el momento de su incorporación a la empresa y a la largo de sus años logrando que el proceso de sucesión se manifieste de forma espontánea y natural pero esto no es así. Durante el ciclo de vida de la empresa, lo único que adquieren los hijos del fundador son herramientas y conocimientos del negocio y de su funcionamiento pero el dueño, padre o fundador es quien debe preparar a quien va a sucederlo. El proceso de sucesión generalmente tiende a evitarse por su nivel de complejidad y por lo incómodo que resulta ser para todos sus involucrados.

Un plan de sucesión plantea los objetivos que el fundador y su familia se plantean y pretenden continuar a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Incluye los criterios de negocio y las expectativas del mismo. Un plan de sucesión debe entenderse como un antecesor del éxito futuro de la empresa y no como un hecho forzado por los acontecimientos repentinos que ocurran como ser enfermedad, peleas o, en el peor de los casos, fallecimiento.

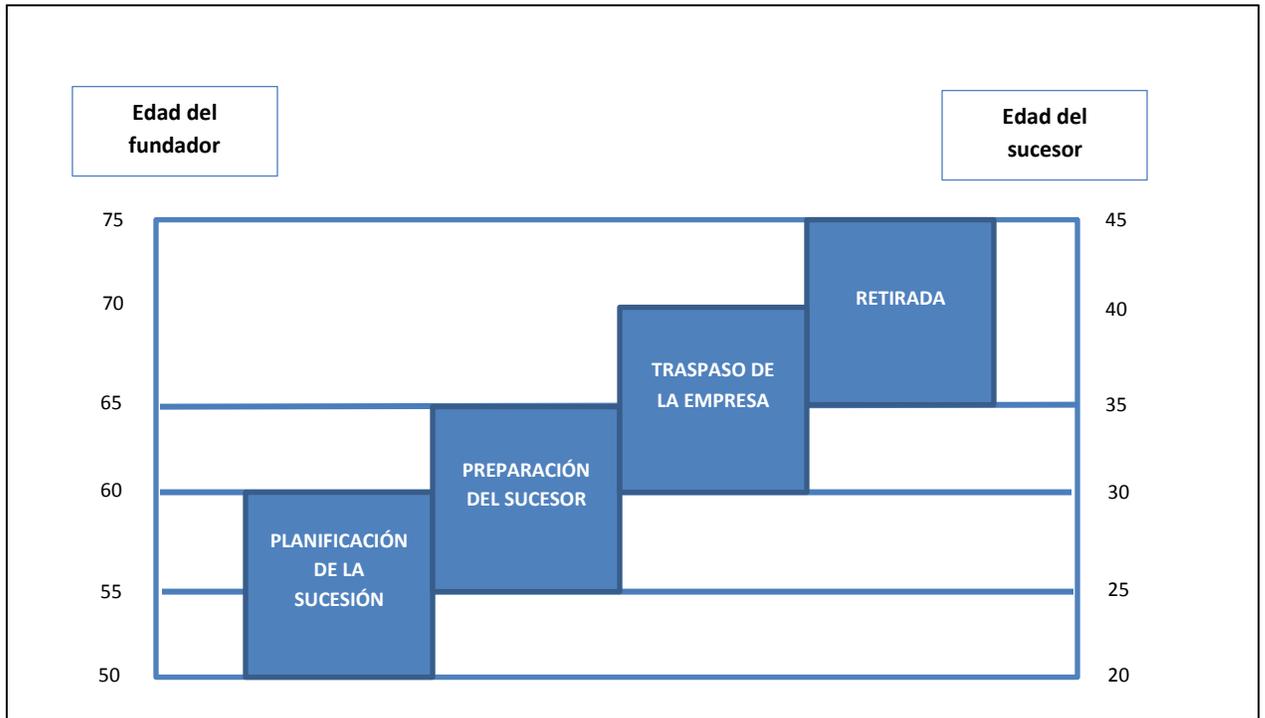
El proceso de sucesión tiende a ser largo debido a que deben prepararse cada una de las personas involucradas: hijos (segunda generación) y adaptarse a situaciones cambiantes como lo son la incorporación de nuevas personas (nueras y yernos) a la actividad empresarial de la familia, con los posibles conflictos que esto conlleva.

Lo ideal es que este proceso comience con la mayor anticipación de tiempo posible para prevenir hechos fortuitos y diseñar estrategias de solución de problemas. Debe tenerse en cuenta que en este proceso hay un intercambio de factores donde el fundador se inicia hacia su retirada y el sucesor se

³⁰GALLO, Miguel Ángel. AMAT, Joan M. 2003. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. España: Ediciones Deusto. 2003. Pág. 13.

incorpora a su conducción para la continuidad del éxito empresarial y la futura preparación de la tercera generación.

Figura N°8: Niveles de influencia a lo largo del proceso sucesorio.³¹



El gráfico mencionado es un modelo ideal del ciclo de vida del fundador junto a su proceso sucesorio lo que no garantiza que se cumpla con exactitud. Según Guinjoan y Llauradó, “*algunas fases del proceso no admiten marcha atrás, otras permiten una corrección en su rumbo pero pueden tener costos muy altos y finalmente existen otras que son fácilmente corregibles y no comportan costo alguno*”. Cuanto más al final del proceso se producen las fases, más delicados son los cambios del programa y más sujeto a errores estará.

2.1. Factores a tener en cuenta en la transición organizacional.

“El abuelo la funda, el padre la expande y el nieto la quiebra” suele ser la conclusión eterna sobre la vida de las empresas familiares en donde al llegar la tercera generación al mando del poder, los conflictos empiezan a sobresalir por encima de las relaciones y del negocio familiar haciendo que éste fracase sin poder lograr la continuidad en las próximas generaciones. ¿Pero cómo hacer para que ésta paradigma cambie y se logre terminar con él?

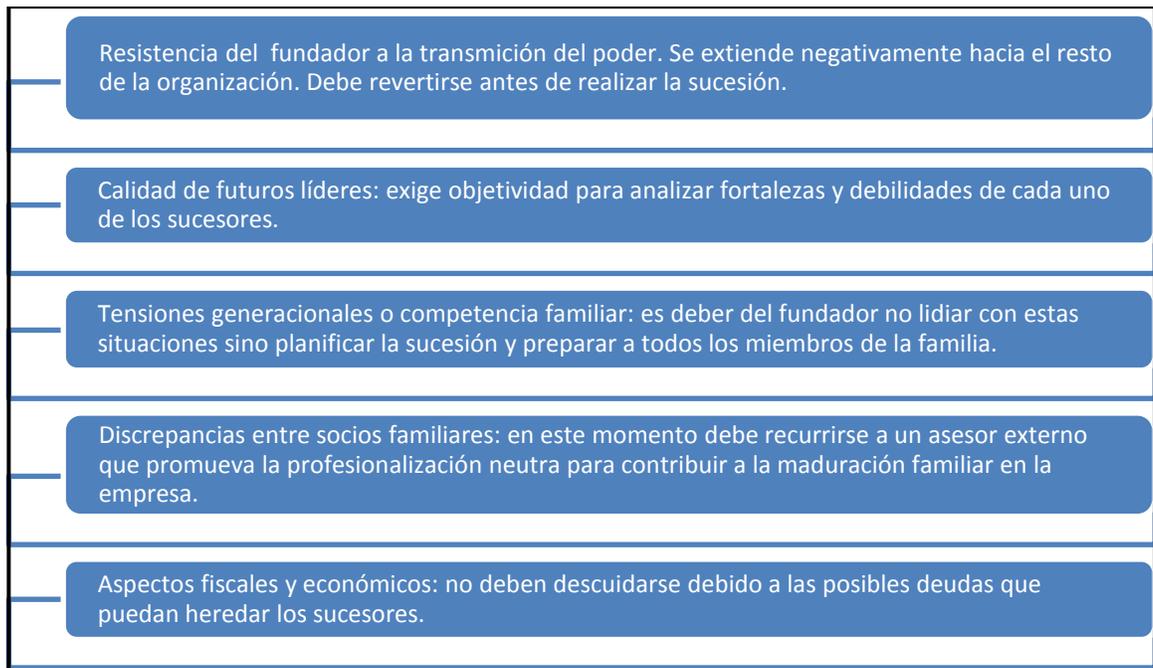
³¹ Elaboración propia.

La clave para el éxito en la transición organizacional es el acompañamiento en el cambio, cambio que la mayoría de veces no está planificado, al menos, no está eficientemente planeado. Para facilitar el cambio lo fundamental es el apoyo a las personas para que ellas mismas puedan visualizar la transición y luego involucrarse en el mismo. Hay tres elementos que deben tenerse en cuenta:

- La situación actual por la que atraviesa la empresa
- La situación deseada a la que se quiere llegar
- El momento de transición: “cambio”

Existen cuestiones claves en el proceso de traspaso generacional que delimitan la disciplina de familiares y accionistas y que apoyan a los posibles sucesores sin traumas emocionales a la hora de elegir al candidato más idóneo:

Figura 9: Puntos clave del traspaso generacional.³²



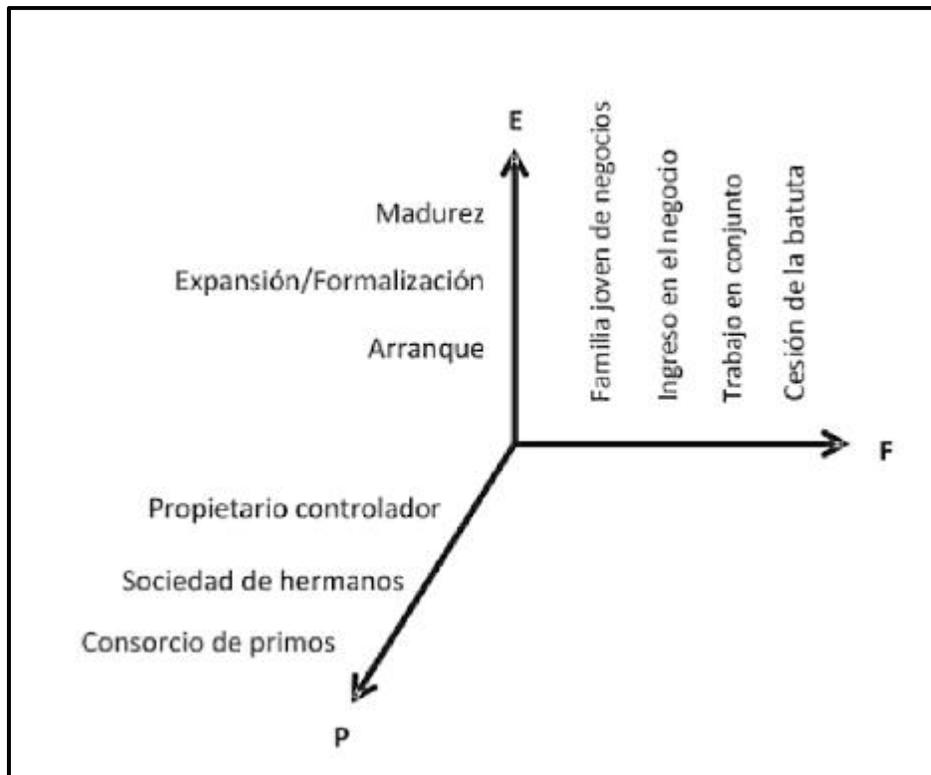
³² Elaboración propia.

2.2. Choque de mundos.

2.2.1. Traspaso generacional. Sucesión

En el modelo evolutivo tridimensional planteado por Gersik, se describen las etapas progresivas por las que pasan los tres subsistemas (empresa, familia y propiedad) y los desafíos que deben superar para lograr la armonía en la empresa. Él explica que cada subsistema tiene su propia razón de ser por lo que evolucionan de manera distinta a través del tiempo.³³

Figura N° 10: Modelo evolutivo tridimensional³⁴



En el proceso de evolución de la familia se encuentran diferentes situaciones:

³³ OSPINA, Roque Pava.2016. *Empresas de familia. Herramientas para un cambio generacional exitoso*. Colombia: Bebookness.

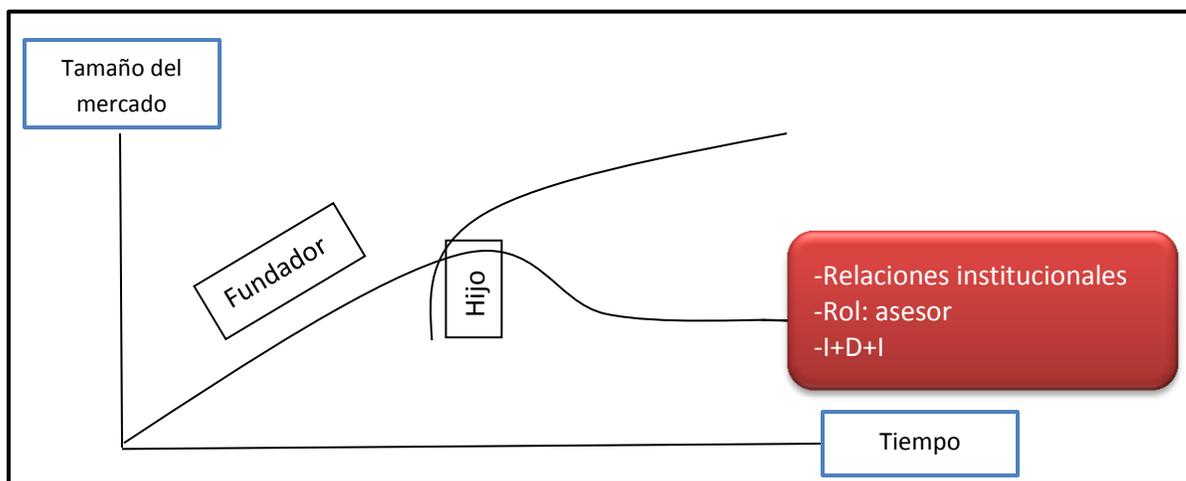
³⁴ LLAURADÓ, Josep M.- GUINJOAN, Modest. 2000. *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA. Pág. 33.

- Ingresan nuevos miembros: por línea directa (nacimientos) o por línea indirecta (parientes políticos).
- Surgen cambios en los miembros que pertenecen a la familia: fallecimientos, envejecimiento, matrimonios que generan movimientos en toda la familia.

El traspaso generacional en las empresas familiares debiera suceder de manera natural al pasar de los años y ello debe existir una correcta preparación del sucesor. Pero, la realidad muestra que se presentan diversos casos de traspasos debido a motivos mencionados anteriormente en el modelo planteado por Gersik. A continuación de desarrollarán tres diferentes casos importantes para entender los posibles conflictos dentro de la empresa y en el choque de mundos generacionales.

- **Caso ideal:** el fundador de la empresa elige y prepara al sucesor con el tiempo de anticipación adecuado antes de su retiro. El fundador ya con la experiencia de haber direccionado su negocio decide traspasar el conocimiento y el mando a su sucesor en el tiempo justo para que éste pueda aprender y desarrollarse a tiempo como nuevo director empresarial. Mientras que el fundador sigue participando en la empresa pero con un rol pasivo de asesoría, se convierte en un consejero y se aboca a otras funciones de la empresa que no requieren de su voluntad para la toma de decisiones. Existe renovación de estrategias de acción por parte del nuevo responsable. Las nuevas generaciones aportan nuevas ideas, conceptos tecnológicos que abren nuevos caminos en el mercado.

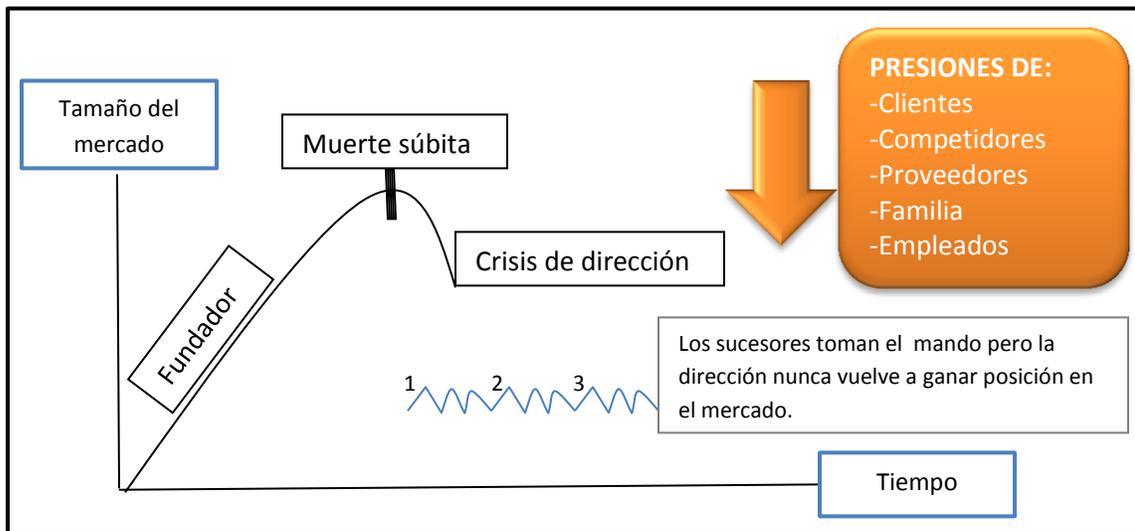
Figura N°11: Sucesión, caso ideal.³⁵



³⁵ Elaboración propia.

- 1) **Muerte súbita:** nadie en la familia y en la empresa está preparado para este hecho. El fundador muere y como no hay sucesor designado para seguir al mando, los conflictos se presentan de manera temprana. El dolor por la muerte afecta emocionalmente a la familia y esto se traslada de manera negativa a la empresa. Los competidores se aprovechan de las circunstancias y ganan posición en el mercado. Se genera incertidumbre en clientes y proveedores los que se alejan. Los sucesores toman el mando de la dirección pero como al no poseer los conocimientos ni estar preparados para afrontar este rol, fracasan uno a otro y la empresa no logra recuperar su posición en el mercado hasta su crisis y extinción.

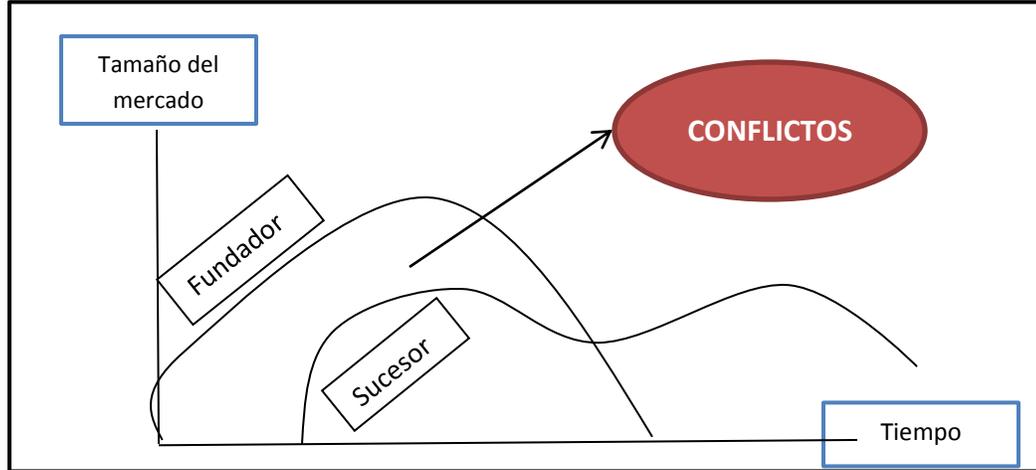
Figura N°12: Muerte súbita.³⁶



- 2) **Muerte o retiro natural maduro:** el fundador no quiso delegar en el momento indicado el mando y cuando el sucesor asume ya no es momento para gestionar sino de asesorar. Este caso es el que se presenta en fundadores que quieren evadir los conflictos y los problemas dejando que éstos se presenten a su retiro. No son fundadores comprometidos al 100% con su negocio y no se preocupan por formar a sus sucesores. La estructura de la empresa y de la familia se agranda pero no así el mercado en el que opera entonces los accionistas ya no quieren invertir.

³⁶ Elaboración propia.

Figura N°13: Muerte o retiro natural maduro.³⁷



2.2.2. La sucesión en el protocolo familiar.

Como ya se ha mencionado, el protocolo familiar es un instrumento positivo en la regulación de las relaciones familiares y empresariales. Primero garantiza criterios de profesionalidad que garantizan la supervivencia y continuidad de la empresa en el tiempo. Segundo regula las relaciones laborales con parientes políticos o con personas ajenas a la familia que se incorporen al trabajo de la empresa.

“Lo peor que puede hacer un padre es no dejar las cosas bien preparadas para que la siguiente generación pueda dedicarse a trabajar constructivamente en el desarrollo y fortalecimiento de la empresa de la familia.”³⁸

El protocolo es una herramienta muy importante para la sucesión de empresas familiares. Si bien es un instrumento que no siempre es confeccionado o con el paso del tiempo se elabora, es fundamental que en él se establezcan todas las cuestiones referentes a sucesión desde el momento cero y que más allá de que se plasmen en él, se comuniquen a todos los integrantes de la empresa. De esta manera nadie es ajeno a las posibles futuras decisiones, nadie se dará por sorprendido al momento de elegir al sucesor y será más fácil para todos saber por qué el fundador toma una u otra decisión.

Algunos puntos a tener en cuenta en la elaboración del protocolo referido a sucesiones son:

³⁷ Elaboración propia.

³⁸ MARTINEZ, Álvarez Mauricio Eduardo- RODRIGUEZ, Jesús René de León. 2014. *El protocolo familiar. Guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. España: Palibrio. Pág. 295

-Circunstancia actual de la familia que llevó a la creación de la empresa familiar.

-Circunstancia actual de la empresa.

-Circunstancia de la generación actual que lleva el mando de la empresa: los herederos deben ser conscientes que no recibieron la misma educación y que las condiciones del entorno no son las mismas para unos que para otros.

-Circunstancias de las generaciones futuras: esto requiere conocerlas y conocer el ambiente del mundo moderno en el que la generación está inmersa. La adaptación a los cambios debe ser una variable fundamental a tener en cuenta.

-Criterios seguidos en la toma de decisiones: el por qué siempre será cuestionado. Es bueno dejar claro los motivos veraces que se utilizan para la toma de decisiones.

-Esquema de transferencia adoptado y comunicado a los integrantes de la familia y de la empresa.

Al momento de elaborar un protocolo familiar, debe tenerse en cuenta que tipo de protocolo realizar y esto hace referencia al tipo de gestión que tiene la empresa. Esto puede evitar tener que modificarlo en el futuro. Existen cinco tipos de protocolo a saber:

Figura N°14: Tipos de protocolo.³⁹



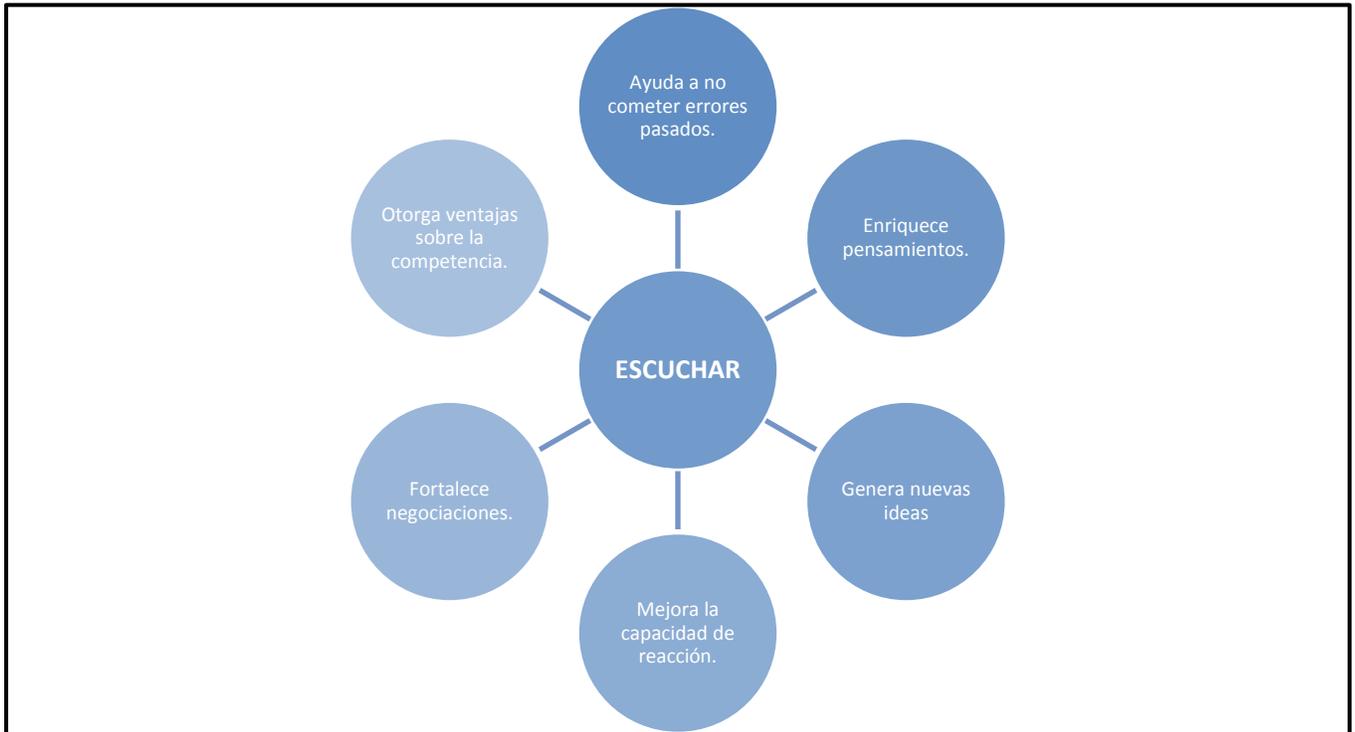
2.3. La voz de la experiencia.

Es común, cuando se habla de traspaso sucesorio, ingresar en una zona de intercambios de pensamientos e ideas propias de cada uno de los integrantes de la empresa.

Por un lado se encuentra el fundador quien posee el conocimiento, las herramientas de gestión y la manera, correcta o no, de administrar su negocio. Por otro lado se encuentran los hijos quienes desean introducir nuevas ideas. O a su vez puede suceder que entre los mismos sucesores existan diferencias porque uno quiere continuar con los ideales del fundador y el otro quiera introducir cambios en la nueva gestión.

³⁹ Elaboración propia

Figura N°15: Beneficios del saber escuchar.⁴⁰



Cuando se trata de traspaso sucesorio, es fundamental “escuchar” la voz de la experiencia, la del líder fundador, la voz de aquel que llevó a cabo una idea en forma de negocio y le dio continuidad en el tiempo.

Más allá de las ideas nuevas que puedan surgir y que sumen en el mundo moderno, escuchar al fundador trae de la mano el enriquecimiento de ideas y el evitar cometer errores pasados. Una idea puede rondar en la mente del sucesor sin saber que la misma estuvo hace tiempo en la mente del fundador, que tal vez triunfó o fracasó pero aquí la importancia de hablar y escuchar, tomar experiencias vividas y mejorarlas con los nuevos aportes que puede brindar el sucesor. Es probable que el fundador haya intentado realizar muchas acciones en su vida empresarial y que varias hayan fracasado, para no volver a cometer esos mismos errores es que se debe prestar atención a las estrategias utilizadas y a utilizar.

Si los sucesores son capaces de establecer una escucha activa con el fundador, de conocer el cómo y los por qué de las formas de gestionar correcta o incorrectamente, logran generar una capacidad

⁴⁰ Elaboración propia.

de reacción positiva ante situaciones pasadas o ante problemas ocasionados. La mente es más creativa cuando está enriquecida por el aprendizaje brindado por experiencias pasadas.

Frente a una negociación con proveedores o clientes, la empresa familiar se encuentra fortalecida si tiene fundadores y sucesores cohesionados en pensamientos y en líneas de acción. Cuando la duda se presenta entre las personas integrantes de la empresa al momento de tomar decisiones importantes, es cuando el entorno toma fuerzas y la empresa pierde poder de negociación. La importancia de formar equipos cohesionados dentro del grupo familiar es fundamental para ganar poder en el mercado.

Junto con lo mencionado anteriormente, cabe mencionar, que las fortalezas internas son vistas por los competidores como amenazas. Una empresa fuerte en el mercado genera clientes fieles, nuevos cliente, aumento en el volumen de producción y por ende aumento en el volumen de venta y facturación. Las buenas ideas generadas entre fundador y sucesores en base a la escucha activa en el traspaso sucesorio son una herramienta para fortalecer la empresa y que genera ventajas sobre empresas competidoras que se están iniciando en el mercado.

Así como se menciona que es de suma importancia que los integrantes de la familia que tomarán el mando de la empresa escuchen y tomen los consejos del fundador, también es de importancia que el fundador sepa y quiera transmitir esos consejos. Es una de las claves para lograr la continuidad de la empresa. Saber transmitir a los hijos el objetivo fin de la empresa para que ellos mismos encuentren sus propias herramientas de ver el “como” lograrlo: cada persona es distinta y cada una de ellas tiene ideas distintas pero todas deben ser racionales al momento de proyectar el negocio familiar en el tiempo pensando a la empresa como una organización ajena a la familia.

CAPÍTULO III- NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN

El capítulo número III comienza a elaborar datos referidos a las nuevas formas de gestión presentes en las empresas familiares del mundo actual en donde el choque de generaciones está presente y donde fundadores y sucesores conviven tanto en la familia como en la empresa. Describir las distintas culturas y las características representativas de las empresas familiares será el objetivo a plantear.

Leonardo Glikin imagina otra perspectiva para cuando llega el turno de los jóvenes: "La realidad empresarial actual es demasiado compleja como para alentar la sucesión de una persona a otra, más allá de que ese sea el modelo favorito del nuevo Código Civil y Comercial. Es demasiado estrecho pensar que la empresa vaya a mantenerse en la misma dimensión actual y que, por lo tanto, todos aquellos que no sean 'el sucesor' sobren en la estructura futura. Por el contrario, cada vez se necesita más del aporte de varios miembros de la siguiente generación, porque no tienen el mismo abordaje frente al trabajo que tuvieron los mayores", explica. "Además, el concepto de 'full time' de un joven de la generación Y (nacido después de 1980) es diferente del concepto de 'full time' de su padre, nacido en la década del 50. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, el proceso de traspaso generacional incluye formar un equipo de dirección, donde participen varios miembros de la generación siguiente", explica Glikin.

El rediseño de la estructura organizacional, variables del entorno, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías o implementación de nuevos procesos generan situaciones de cambio. Un cambio que muchas veces no está planificado pero para que éste sea facilitado y genere valor en lugar de frustración deben reconocerse tres elementos:

- La situación actual que se debe abandonar.
- La situación deseada a la que se quiere llegar.
- El momento difuso y difícil que es la transición del cambio.

El cambio no sucede sin la transición, es el momento en el que los fundadores se encuentran entre los beneficios de la situación futura y la comodidad de seguir operando como se encuentra en la situación actual sin contar con los medios, procesos, personas, estrategias información ni mucho menos

tecnología actualizada para afrontar las necesidades del mundo moderno. En los momentos de cambio reina la incertidumbre la que impacta directamente en la motivación de los miembros de la familia y de la empresa.

El fundador debe entender varias cuestiones a saber en procesos de cambio. Debe conocer claramente el porqué del cambio y asumir su propia transición, a su vez, visualizar la situación y el impacto de las posibles situaciones. La resistencia al cambio no es buena y si esta se da es porque el proceso de la dirección falló y no manejó adecuadamente el proceso. Existen tres zonas en la etapa de transición:

- Zona de duelo: se percibe que unos ganan y otros pierden. En este momento es indispensable brindar información sobre lo que se hizo, lo que se hace y lo que se hará.
- Zona neutral: zona de incertidumbre, nadie conoce perfectamente el horizonte. Se debe generar confianza hasta que los temores y las dudas se hayan diluido.
- Zona de inicio: prevalecen dudas pero ya el cambio está comprendido. Si las personas no tienen respuestas, pueden pensar que antes “estaban mejor”. La información sigue siendo fundamental para que los miembros se sientan contenidos y motivados.

El fundador debe aceptar todas las reacciones posibles al cambio, éstas son normales y es necesario contar con asesoría externa para poder manejarlas con cautela sin general malos entendidos, sin generar conflictos y en todo momento aclarar con información las situaciones a transitar. Las personas integrantes de la familia y de la empresa deben estar en pleno conocimiento de los procesos a atravesar y el fundador debe estar capacitado para recibir las devoluciones por parte de los integrantes. Saber manejar estas situaciones y contar con la respuesta adecuada es un verdadero desafío para el fundador. Los impactos emocionales deben ser minimizados, la profesionalización en este momento juega un rol clave.

El período de transición debe ser lo más breve posible para evitar situaciones conflictivas entre los miembros de la familia y siempre recordar que la comunicación es clave en todo momento. La resistencia al cambio suele ser el factor principal por el cual los procesos no funcionan como deberían, si la capacitación se da en primer lugar, éste factor tiende a disminuir. La falta de compromiso de los ejecutivos también repercute pues si ellos no acompañan al proceso, es difícil que se traslade al resto de los integrantes.

Entonces para que el cambio sea eficiente no basta con tener tecnologías adecuadas y buenas ideas sino que debe estar acompañado en todo momento y ser facilitado por el fundador y por su equipo directivo.

3.1. FODA de empresas familiares.

Según Carlos Molina Sandoval, Director de la Sede Córdoba del Instituto Argentino de Empresas Familiares (IADEF), *“El carácter familiar de la empresa implica un comportamiento en las personas que dirigen, poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión de grupo dominante familiar (que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa) unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo”*.⁴¹

3.1.1. MATRIZ FODA

Figura N° 16: FODA de Empresas Familiares⁴²

ANÁLISIS FODA		INTERNO	
		a) FORTALEZAS a)1 Familiaridad y Confianza a)2 Paternalismo a)3 Aceptación de la autoridad a)4 Finalidad Común	b) DEBILIDADES b)1 Nepotismo b)2 Enfeudamiento b)3 Autocracia b)4 Delegación
EXTERNO	c) AMENAZAS c)1 Intereses c)2 Sobreprotección c)3 Anquilosis de las cabezas c)4 Resistencia al cambio c)5 Confusión de los flujos	ESTRATEGIAS -Capacitación -Programas de mejora continua -Diseño de canales de comunicación	ESTRATEGIAS -Preparación del sucesor -Plan de Carrera -Elaboración del protocolo
	d) OPORTUNIDADES d)1 Buscar gente pequeña d)2 Capital y patrimonio d)3 Prestigio d)4 Toma de decisiones	ESTRATEGIAS -Mejoras en los canales de comunicación -Profesionalización -Programas de selección del personal	ESTRATEGIAS -Evaluación del desempeño -Programas de Capacitación -Disciplina (Protocolo)

⁴¹ SANDOVAL Molina, Carlos. 2014. Nepotismo en empresas familiares. Recuperado de: <http://comercioyjusticia.info/blog/pymes/nepotismo-en-empresas-familiares/>

⁴² Elaboración propia

a) Fortalezas

- Familiaridad y confianza: existe un conocimiento profundo de la empresa y de la familia por la propia naturalidad de esta última y un especial cuidado y protección entre sus miembros. Existe un conocimiento profundo de la empresa, a veces, desde antes de su fundación. Todos los planos de la relación familiar son perspectivas de afecto, la empresa familiar está sumergida en estas relaciones que la marcan para operar de determinada manera y no de otra. Las relaciones de afecto facilitan el reconocimiento de errores y su corrección, y simplifican los controles en base a la confianza. Pero para Joan Ginebra:

“Cuando las mejores cosas se corrompen, son las peores. No hay nada peor que el odio entre hermanos y cuando éste se expresa en el seno de la empresa familiar se convierte en la mayor debilidad. La empresa no tiene remedio salvo el cambio de manos lo antes posible”.

- Paternalismo: según Hugo Sánchez Casanova “tendencia a aplicar la autoridad y protección relativas al padre”⁴³. El director de la empresa como dueño, fundador y líder, ayudará a que las personas que trabajen con él crezcan dentro de la organización, hará que aprendan y que realicen su propia carrera y que como herederos de la empresa y del conocimiento lo puedan transmitir a la siguiente generación.
- Aceptación de la autoridad: la autoridad de la empresa es una continuación de la autoridad de la familia por lo que su aceptación es inmediata.
- Finalidad común: las personas integrantes de la familia y de la empresa asumen de manera automática su rol dentro de la empresa, aceptan el fin y se lo transmiten a sus herederos porque así fue desde sus inicios.

b) Debilidades

- Nepotismo: se entiende por nepotismo el abuso del poder por parte de la autoridad mayor en la empresa no limitada por leyes. En el caso de las empresas familiares es el abuso del poder por parte del fundador. Según la RAE, es “la desmedida preferencia que algunos dan a

⁴³ CASANOVAS, Sánchez Hugo. 2015. *El paternalismo en las empresas familiares*. Recuperado de: <http://www.grandespyemes.com.ar/2015/11/11/el-paternalismo-en-las-empresas-familiares/>

sus parientes para los empleos”⁴⁴, es la tendencia a ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria por el mero hecho del parentesco sin tener en cuenta la formación, capacitación o competencias necesarias para desarrollar las tareas requeridas en el cargo. En este caso, es grave cuando el nepotismo se aplica en los altos cargos debido a que esto requiere alta responsabilidad y habilidades específicas que si no se cumplen como se deben puede derivar en grandes pérdidas o crisis terminales. Y más allá de esto, el nepotismo causa desconfianza entre los trabajadores debido a que piensan que la carrera dentro de la empresa será difícil o estará sesgada a las preferencias del fundador o de quién esté en la máxima dirección. Los empleados creerán que tienen pocas posibilidades de crecer profesionalmente y buscarán empleo fuera de la empresa.

- Enfeudamiento: “Departamentos enteros que se hacen impermeables a la acción de los demás, que viven su vida y que hacen su trabajo ajenos a los requerimientos que otros le pueden plantear” (Joan Ginebra, Las empresas Familiares). Los miembros que se aíslan en un departamento y que no comparten los resultados de su trabajo son una real amenaza a la organización y su motivo radica en celos, en miedo a cuestionamientos, no quieren que los demás opinen sobre su trabajo y prefieren apartarse del resto sin dar lugar a sugerencias.
- Autocracia: el fundador tiende a ver a sus hijos (sucesores) más pequeños de lo que vería a un profesional externo. La subestimación del fundador respecto de sus hijos implica un lento desarrollo profesional y una sobrecarga de funciones del responsable de la empresa al hacer dificultosa la delegación de tareas y responsabilidades que está ligada al nivel de afán de logro de la propia persona independientemente del carácter familiar.
- Delegación: cuando una nueva generación se afianza en la estructura directiva se generan tensiones con la generación anterior porque los directivos salientes no quieren delegar parte de sus conocimientos por su propio afán de logro: “yo lo hice, yo lo tengo”. El egoísmo es parte de la sucesión. Surgen peleas por poder.

c) Amenazas

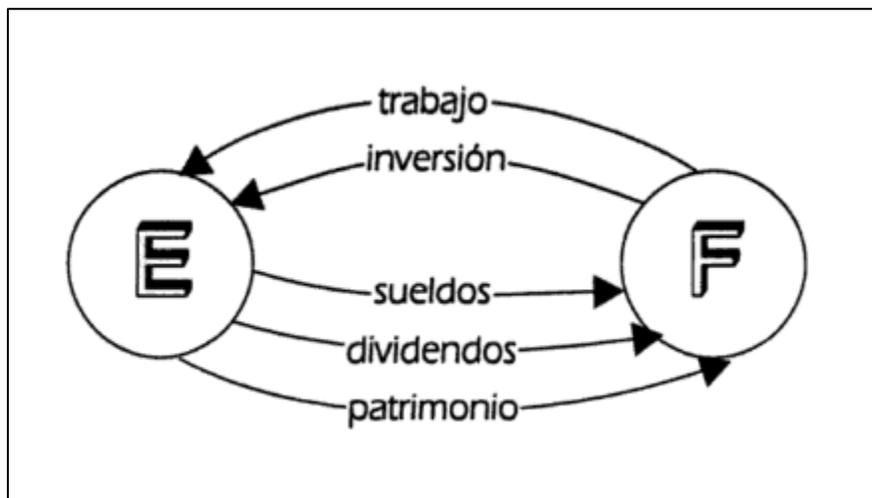
- Intereses de la familia frente a intereses de la empresa: la familia como fundadora original de la empresa tiene como objetivo principal la continuidad en el tiempo de su negocio y el

⁴⁴ LEF.com. 2015. *Nepotismo*. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/n/nepotismo/>

traspaso del mismo a sus descendientes. El objetivo final de la empresa como propietaria de acciones y como controladora de la estructura económica y financiera es la rentabilidad económica.

- Sobrepotección y engreimiento: es una consecuencia del paternalismo a causa de la falta de exigencia, abuso del poder dado por la propia familia y abuso de la confianza y de la pérdida de la excelencia y del perfeccionamiento.
- Anquilosis en las cabezas: se produce cuando una persona está al mando de la empresa por muchos años consecutivos. Es el caso de una persona de aproximadamente 30 años de edad que asume la dirección en la organización y tiene como objetivo dirigirla al menos hasta los 60 años sin preparar en el camino a un sucesor.
- Resistencia al cambio: éste aspecto es muy común en la mayoría de las empresas pero tiene una fuerte presencia en las empresas de tipo familiar. Cuando se trata de cambios de índole tecnológicos o de avances del mundo digital y la empresa está ligada al trabajo artesanal, tiene miedo de que se pierda el sentido del trabajo manual y el prestigio logrado en base a esto. La modernización de métodos y procesos está relacionada a este punto.
- Confusión de los flujos: el flujo normal de trabajo en una empresa debiera tratarse de un trabajo e inversión como entradas y una salida como sueldos y dividendos. Miguel Ángel Gallo lo grafica de la siguiente manera:

Figura N° 17: Confusión de los flujos. ⁴⁵



⁴⁵ GALLO, Miguel Ángel. 1997. *La empresa Familiar Volumen 1*. Madrid: Estudios y ediciones IESE. Pag.45.

Conceptualmente, el sueldo debiera corresponder al trabajo y los dividendos a la inversión pero Carlos Llano⁴⁶ en la explicación de la confusión de los flujos explica que “En la primera y a veces también en la segunda generación se tiende a cobrar menos sueldo que el que correspondería al trabajo prestado en nombre de que ya todo será nuestro, es decir, se confunde el trabajo con la inversión y ésta regresa por patrimonio. En la tercera y en la cuarta generación la alteración se invierte y se paga por sueldos más de lo que corresponde por lo que se está repartiendo el patrimonio y distorsionando el sueldo”.

Estas confusiones suelen alterar a las finanzas de la empresa debido a que se invierte más de lo que se cobra o se cobra más de lo que se invierte. Si el flujo de trabajo y retribución no es claro es probable que el flujo financiero y económico de la empresa se vea perjudicado en el largo plazo.

d) Oportunidades

- -Buscar gente pequeña: llega a ser una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional para los hijos y siguientes sucesores del fundador cuando se tiende a contratar personas de corta edad sin mucha experiencia para cubrir vacantes que no exijan grandes responsabilidades ni tareas de alto conocimiento, son auxiliares a las tareas principales justamente para no opacar el trabajo del “hijo” ni entorpecer su camino dentro de la empresa familiar.
- Capital y patrimonio propios: crear una empresa familiar dirigiendo un negocio rentable es un beneficio porque permite crear fácilmente el sentimiento de lealtad y pertenencia.
- Prestigio: los clientes y proveedores se sienten más cómodos al tratar directamente con los dueños que con intermediarios y se generan relaciones de confianza múltiples.
- Toma de decisiones: existe menor grado de burocracia que en el resto de las empresas al tomar decisiones. La relación del director con los empleados es directa debido a que generalmente se respeta la estructura familiar para la conformación de la estructura organizativa.

3.1.2. ESTRATEGIAS

- -Programas de capacitación: tanto en el ámbito familiar como en el empresarial, ya sea en este tipo de empresas como en otras, es necesario plantear continuamente capacitaciones que abraquen desde los conocimientos básicos hasta los más sofisticados. Esto hará que el

⁴⁶ LLANO, Carlos. 1997. *Ventajas y límites de las empresas familiares*. México: Istmo.

personal se encuentre capacitado para cumplir con sus funciones y motivado al conocer nuevas herramientas de gestión.

- Programas de mejora continua: a lo largo del tiempo en las empresas familiares, los procesos tienden a viciarse, es decir, volverse automáticos y repetitivos por el simple hecho del conocimiento del negocio y de las personas. Es necesario entonces conocer las fallas y actuar en consecuencia, proponer cambios tanto desde los nuevos conocimientos (segunda a tercera generación) como de los conocimientos del fundador y sus hijos, quienes comenzaron el trayecto de la empresa.
- Generación de idóneos canales de comunicación: la importancia de la comunicación en todos sus niveles es fundamental para evitar malos entendidos y conflictos entre los miembros, para evitar el favoritismo y la confusión entre empresa y familia.
- Preparación del sucesor: el fundador debe entender que en algún momento de su vida, dejará de estar al mando de la empresa, ya sea por fallecimiento o por abandono de funciones. Lo ideal es que a partir de los 40 a 50 años de vida del fundador, éste comience a preparar a su sucesor para ocupar su puesto, capacitándolo en tareas y funciones, marcándole el camino para la continuidad de la empresa, transmitiéndole valores y objetivos claves. Todo esto se termina de formalizar con la creación del protocolo.
- Plan de carrera: para evitar favoritismos y preferencias, se deben desarrollar planes de carrera conocidos por todos los miembros de la organización que contengan los lineamientos necesarios para marcar el camino por el cual deben transitar todos los miembros. La creación de organigramas y manuales de funciones ayudan a fortalecer los planes de carrera.
- Elaboración del protocolo: como se ha venido mencionando anteriormente, el protocolo en empresas familiares es una herramienta idónea para dejar establecido cuáles son los objetivos, los valores, la cultura, los métodos de trabajo, entre otras cosas, pero lo más importante es que es una herramienta que sirve de soporte para evitar conflictos y para consultar en caso de dudas. Debe ser la guía principal para todos los miembros de la empresa y/o familia.

“El protocolo familiar es un documento que contiene la normativa (pautas y recomendaciones) que sirve para regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa de la que es

*propietaria, teniendo como objetivo primordial, asegurar la continuidad de ésta y favorecer su desarrollo económico”.*⁴⁷

- -Profesionalización: se debe respetar una máxima en la planificación de empresas familiares que establece que no deben crearse posiciones laborales o cargos ficticios o que no sean necesarios. El ingreso de familiares sólo debe ocurrir cuando sea necesario para la empresa. Pero además ese ingreso debe estar reglamentado: deben establecerse las calificaciones académicas y profesionales, experiencias previas, tipos de posiciones a las que pueden aspirar, nivel de ingresos de los familiares.) El ingreso reglamentado de familiares puede ser clave en el traspaso generacional en la empresa familiar y puede coadyuvar a la profesionalización de ella.

Pero no sólo de la profesionalización de su gestión o management sino que también exige la profesionalización de la familia empresaria, pero también de los propietarios de la empresa (que pueden no trabajar en la empresa familiar pero requiere de una profunda formación como accionistas, con elementos básicos de gestión, estados contables, finanzas, estrategia, etcétera, para poder controlar su patrimonio).⁴⁸

- -Programas de selección del personal: cuando la empresa familiar comienza a crecer conforme crecen sus generaciones, la probabilidad de incorporación de miembros no familiares a la organización es alta. Puede que por tener un lugar dentro de la empresa o por conseguir un trabajo seguro, comiencen a involucrarse a ésta, las parejas de los primos, los sobrinos y así siguiendo por la rama familiar. Y si la empresa alcanza niveles de crecimiento más alto, se contratarán también miembros ajenos a la familia.

Es estos casos, se debe prestar atención a la forma en la que ingresarán a la empresa las distintas personas para evitar problemas entre ellos que dificulten la gestión empresarial. Los métodos de selección de personal, los montos remunerativos, los programas de motivación y la satisfacción del personal son puntos clave a tener en cuenta en el momento de incorporación de nuevos miembros.

⁴⁷ MAÑEZ, Marta. 1997. *Organización de la empresa familiar: el protocolo familiar*. España: Cuatrecasas E. Pág. 34.

⁴⁸ CASANOVAS, Sánchez Hugo. 2015. *El paternalismo en las empresas familiares*. Recuperado de: <http://www.grandespyemes.com.ar/2015/11/11/el-paternalismo-en-las-empresas-familiares/>

- -Delegación: bien está establecido que la sucesión en la empresa familiar debe ser considerada una decisión estratégica de importancia planificada en base a las características visibles y no visibles de las personas que conforman la empresa. La sucesión puede ocurrir por fallecimiento del conductor o por preparación del sucesor para ocupar el mando actual. El plan de carrera es ideal para fomentar en los sucesores estrategias de cambio y ayudar al fundador a dejar su puesto delegando tareas y conocimientos de forma natural para que la empresa logre la continuidad que se planteó en sus inicios.
- Capacitación: es muy común que las personas posean diferentes intereses entre sí y para con la organización. Capacitarlos desde el primer momento, tanto a los miembros originarios como a las personas que ingresan posteriormente es una estrategia válida para que adquieran los conocimientos necesarios operativos y estratégicos y sepan para donde se dirige la empresa.
- Adaptación: lograr el sentido de pertenencia es una tarea difícil pero de la cual debe encargarse el fundador. Transmitir los valores y principios con los que fue fundada la empresa y hacer de ellos un hábito para todos los miembros es lo que hará que el lenguaje sea único para todos. El cambio constante por el que atravesará la empresa será sobrellevado de la mejor manera posible si todos los miembros logran adaptarse y cambiar junto con los cambios del entorno. La adaptación es una estrategia que hará que la empresa logre crecer.

3.2. Cultura organizacional en el mundo moderno.

Se entiende como cultura organizacional al conjunto de creencias, valores, actitudes, comportamientos y tradiciones que existen entre los grupos que conforman las organizaciones. Determina la forma como funciona una empresa y se puede observar mediante sus formas de ser, sus relaciones con clientes, proveedores y competidores, su manera de gestionar los recursos, entre otros. El objetivo de la cultura organizacional es ser aquella que se respete en el tiempo y que sea la que se transmite de generación en generación en la continuidad de la empresa y en los traspasos sucesorios.

La cultura en una empresa puede clasificarse como fuerte o débil:

-Cultura fuerte: los empleados o miembros de la familia que trabajan en la empresa poseen sentido de pertenencia con respecto a la organización donde trabajan, defienden su lugar de trabajo y defienden a la empresa de la competencia. Luchan por lograr los objetivos de la misma y por mejorarla día a día. Las personas que trabajan se sienten motivadas y con deseos de mejorar día a día.

-Cultura débil: las personas no sienten identidad organizacional. Ven el trabajo como un cumplimiento y no desean mejorar el ambiente laboral debido a que la motivación es escasa. Una cultura débil es una fuerte desventaja para la empresa frente a sus competidores. No existen métodos de estimulación para los empleados debido a que la gerencia no muestra interés por el personal que conforma la empresa.

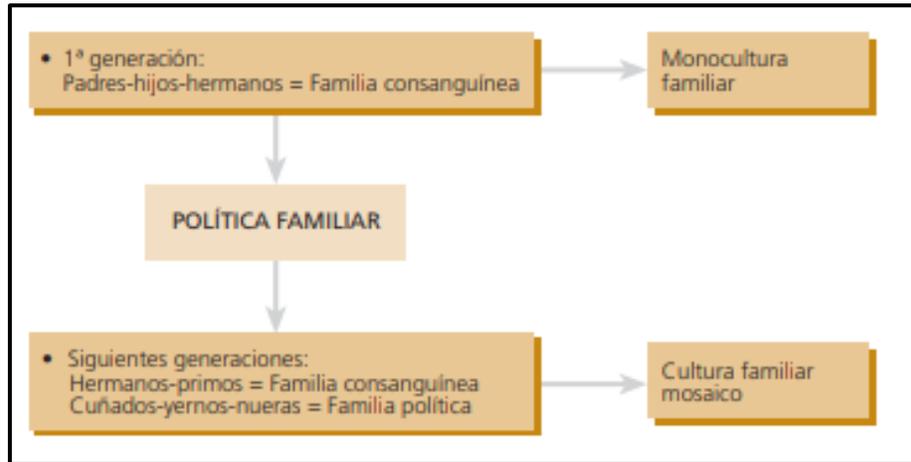
Entonces, una cultura débil es muy difícil transmitir en el tiempo debido a que las personas no se encuentran motivadas para lograr la continuidad. Una persona que no está motivada no querrá continuar con su trabajo, seguramente, quiera abandonar la empresa y dedicarse a otra actividad.

Cuando la empresa familiar, no descuida la motivación, los incentivos y ve a la empresa como tal y no como una prolongación de la familia es cuando comienza a lograr la identidad necesaria para transmitir de generación en generación los valores y la cultura que hacen que la misma logre el posicionamiento deseado en el mercado.

Muy ligado a la cultura, se puede mencionar al clima organizacional. Y es que éste forma parte de la cultura debido a que son las percepciones que tienen los empleados del ambiente laboral donde se interactúa día a día. Un ambiente bueno o malo hace a la motivación de las personas, a las reacciones que poseen dentro y fuera de la organización por lo que son de suma importancia al momento de definir las características de la empresa y de las personas que la integran.

Ahora bien, el debate se suscita cuando llega el momento de transmitir la cultura a las siguientes generaciones donde las personas son distintas y además del fundador existen los sucesores quienes traen nuevas ideas de gestión y nuevas formas de trabajar.

Figura N°18: Evolución Cultural ⁴⁹



El camino desde la monocultura, aquella creada por el fundador en la creación de la empresa familiar hacia la cultura familiar mosaico, aquella conformada por las siguientes generaciones (hijos, nietos, familiares políticos) no debe verse como un problema sino como una oportunidad de crecimiento organizacional. Es probable que en el camino se presenten conflictos, debido a que todas las personas son distintas y tienen sus propios pensamientos pero en la diversidad pueden encontrarse nuevos caminos de gestión ventajosos para todos los miembros de la familia y de la empresa.

3.2.1. Cultura familiar mosaico.

La cultura familiar mosaico es aquella que comienza a ser creada por la segunda generación de la empresa familiar y por los familiares políticos que comienzan a ingresar a la empresa. Este es el momento en el que la empresa comienza su transición hacia las nuevas formas de gestión. Nuevas ideas, cambios, distintas formas son las que empiezan a surgir y es de suma importancia la comunicación para evitar inconvenientes y diferencias de pensamientos entre la familia constituyente de la empresa familiar y los familiares políticos.

⁴⁹ LOZANO, Nogales Fernando. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI. 2007.

A continuación se describirán algunos criterios a tener en cuenta para evitar inconvenientes y lograr nuevas formas de gestión de la empresa familiar en pro a lograr la continuidad como objetivo máximo y el mayor posicionamiento en el mercado con nuevos clientes y para lograr mayor eficacia en las bases culturales⁵⁰:

Figura N°19: Criterios para la gestión de empresas familiares.⁵¹



- No existen culturas buenas o malas pero si existen variedad de culturas. La cultura que puedan tener los familiares políticos puede ser muy distinta de las familiares consanguíneos y esto puede ser compatible o no con la cultura de la empresa familiar. La diversidad puede ser tanto una oportunidad de mejora en la empresa como una fuente de rechazo a familiares políticos.
- Las culturas familiares no se imponen: es papel fundamental de las parejas de los familiares políticos, transmitir los valores existentes en la familia y demostrar que la cultura familiar existente no cambiará por otra impuesta por ellos, solo se adaptará a nuevas formas en caso de que todos los individuos así lo acuerden.
- Aceptar las diferencias culturales como base para el cambio y para las nuevas formas de gestión. Fundadores y sucesores ya tienen diferencias en sus formas de pensar y de ver al entorno de la empresa, sumado a la diversidad de pensamientos de las personas que integrarán la empresa. Aceptar es la base para el cambio.

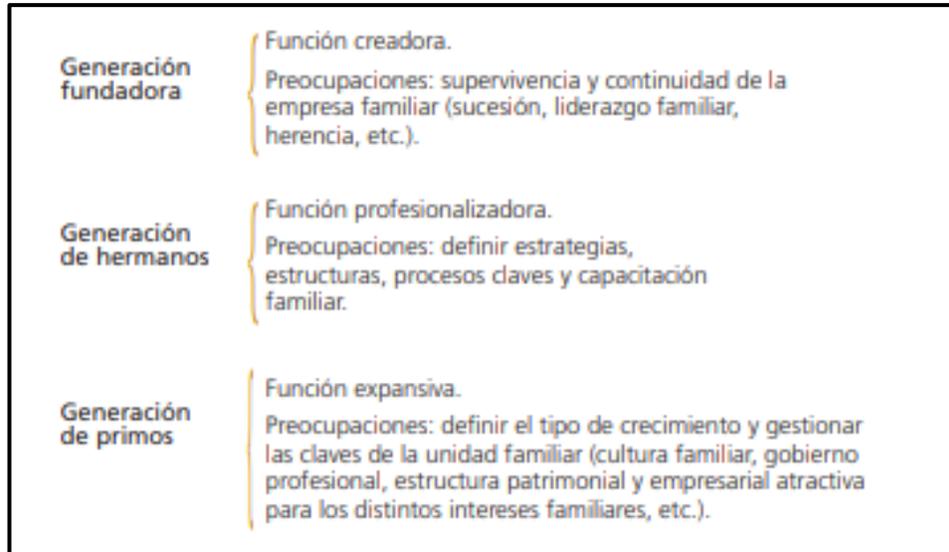
⁵⁰ LOZANO, Nogales Fernando. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI. 2007. Pág.252

⁵¹ Elaboración propia.

- El tiempo para solucionar los conflictos debe entenderse así porque para conciliar las diferencias es necesario. Debe recordarse que el recurso humano es el recurso más valioso en la empresa y son las personas quienes se ocupan de los conflictos que suceden. Querer solucionar los conflictos de inmediato es un error común debido a que no se tienen en cuenta todas las alternativas posibles de solución que da el razonamiento en el tiempo.
- Al momento de ingresar a la empresa, los familiares políticos tienen el derecho de solicitar información sobre la forma de gobierno de la empresa para entender las formas de gestión.
- Dejar plasmado todos los cambios por escrito en el protocolo es de suma importancia para el respeto de las formas de gestión actuales y futuras. El protocolo es la herramienta formal guía para todos los miembros y en base a la cual deben establecerse las estrategias de continuidad en el tiempo.
- Profesionalizar contantemente es una herramienta que ayuda a cada una de las personas a entenderse y evitar conflictos. La comunicación formal como método de la profesionalización debe estar siempre presente y más aún cuando se incorporan nuevas personas a la empresa.
- La diversidad de cultura que poseen las personas por el solo hecho de ser seres con diversidad de pensamiento enriquecen el aprendizaje de todos los miembros y como objetivo la empresa debe plantearse reuniones periódicas para conocerse tanto personal como profesionalmente. El enriquecimiento del aprendizaje logra grandes beneficios en la cultura organizacional.
- La cultura organizacional existente debe ser lo suficientemente fuerte para ser mediadora ante las nuevas incorporaciones y ante los posibles inconvenientes generados por la diversidad.

3.2.2. La gestión cultural expansiva.

Figura N°20: Gestión cultural en distintas generaciones. ⁵²



Cuando se habla de nuevas formas de gestión, la empresa familiar se encuentra en la generación de hermanos o primos (segunda o tercera generación), momento en el cual la empresa quiere expandirse en el mercado con mayores auge. Y justamente es aquí donde existen diversidades de intereses y diversidades de pensamientos para gestionar la empresa. Si la familia se encuentra en su tercera generación y además ya se integran en la empresa los familiares políticos, la cultura debe hacerse más fuerte aún y las nuevas formas de gestión deben estar consensuadas y concentradas en los órganos de gobierno.

Los valores transmitidos de generación en generación y el objetivo máximo del fundador de la empresa no deben perderse de vista en ningún momento más allá de los cambios implementados en la gestión. Al momento de ser la tercera generación quien gestione, es probable que el fundador ya no se encuentre en la familia y que la segunda generación ya haya dejado de gerenciar pero no por esto debe dejarse de darle importancia a las palabras de estas personas, muy por el contrario es el momento de

⁵²LOZANO, Nogales Fernando. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI. 2007. Pág.258

escuchar, de seguir consejos, de saber que se hizo y que no y los por qué, de evaluar cada alternativa en base a las experiencias pasadas. La cultura organizacional no debe cambiar, sino adaptarse a los nuevos tiempos y a las nuevas formas que el mundo de los negocios impone, ya sea en el ámbito económico, financiero, tecnológico como en el ámbito cultural del entorno.

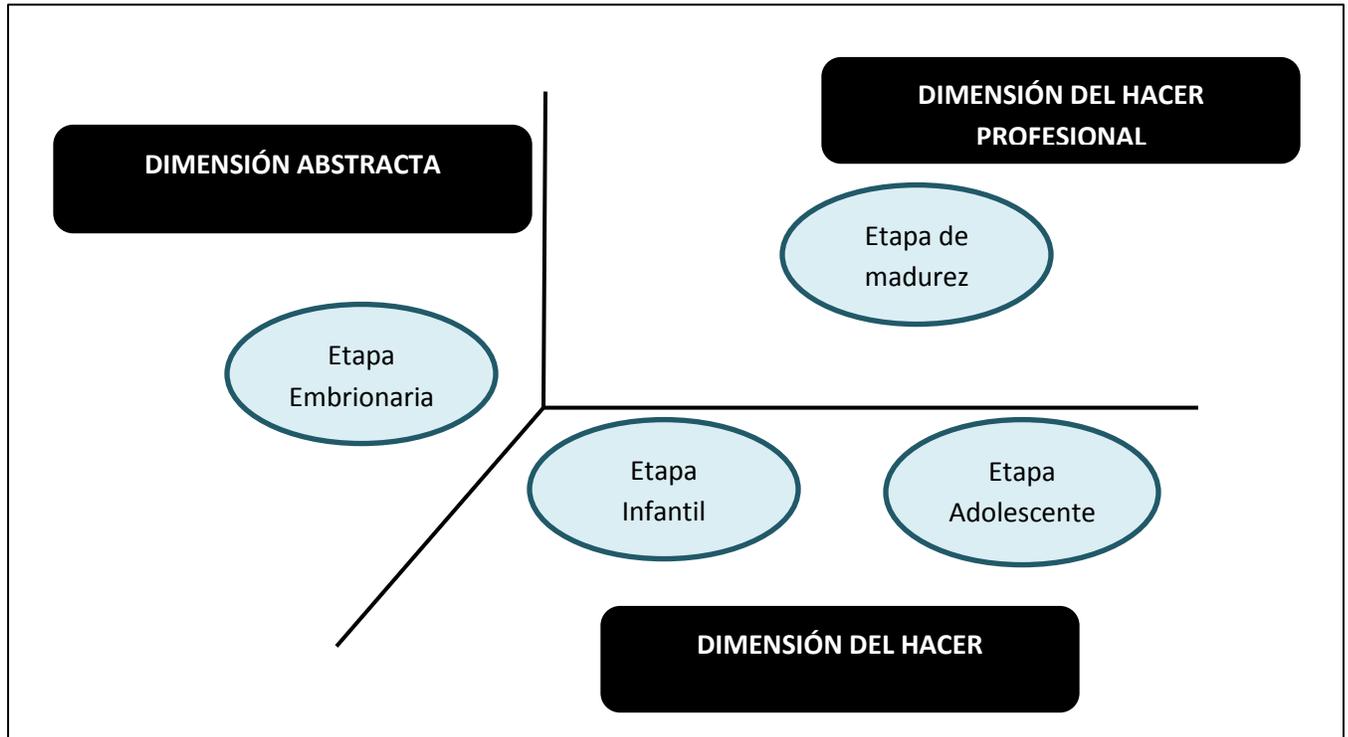
3.3. Cambios generacionales.

3.3.1. Ciclos de vida de la empresa familiar.

El ciclo de vida de una empresa familiar contiene las siguientes etapas:

- Etapa embrionaria: es la etapa donde se desarrolla la idea de negocio y se le otorgan las fuerzas necesarias para llevarla a cabo en el mercado. En un plan abstracto que posee el fundador impulsado por el deseo de llevarlo a cabo. Existen fuerzas restrictivas sesgadas por el ojo del dueño de la idea.
- Etapa infantil: nace la empresa en todas sus formas, comienza su desarrollo formal en el mercado con pocas formalidades y grandes desafíos. Existe poco grado de profesionalismo y de capacitación. Aun no se cuenta con el compromiso suficiente de los integrantes de la familia para el desarrollo de la empresa.
- Etapa adolescente: existen muchas fuerzas impulsoras en el mercado que hacen que la empresa se desarrolle con la suficiente fuerza pero también hay un alto grado de confianza en lo que se hace por lo que se trabaja más por pasión sin profesionalismo. Comienzan a aparecer los conflictos. La empresa comienza a crecer con conocimiento del mercado y de los clientes.
- Etapa de madurez: las empresas deben comenzar a realizar cosas distintas a las que venían haciendo hasta el momento para no entrar en crisis. Es el momento del cambio, de adaptarse a las nuevas formas de negocio en el mercado sin descuidar los valores que impulsaron la creación de la empresa. Las empresas adolescentes competidoras pueden ganar terreno si éstas siguen realizando lo mismo que en sus inicios. El avance en el mercado implica la adaptación continua a los nuevos negocios, a las nuevas formas de manejar el mercado, pero principalmente a los nuevos clientes que son los impulsores principales del negocio de la empresa.

Figura N° 21: Ciclo de vida de las empresas familiares.⁵³



Se puede analizar el ciclo de vida de las empresas familiares para determinar en qué fase existe la mayor probabilidad de ocurrencia de conflictos pero lo se pretende explicar con mayor exactitud es el conflicto existente en el traspaso generacional por lo que en el próximo punto se desarrollará el ciclo de vida familiar y empresarial en conjunto.

3.3.2. Ciclos de vida familiar y empresarial.

“El impacto de los cambios de vida en los ciclos de vida familiar y empresarial, tales como el nacimiento de hijos, la vinculación de hijos a la empresa familiar y sucesión en el liderazgo constituyen fuentes significativas de posible conflicto [...] Debido a que como miembros de una empresa de propiedad familiar comparten ya un lazo de sangre, la dinámica del ciclo vinculante en el ámbito empresarial se torna más compleja. Trabajar en el negocio de familia dificulta establecer fronteras y entender la realidad del ciclo.”⁵⁴

⁵³ Elaboración propia.

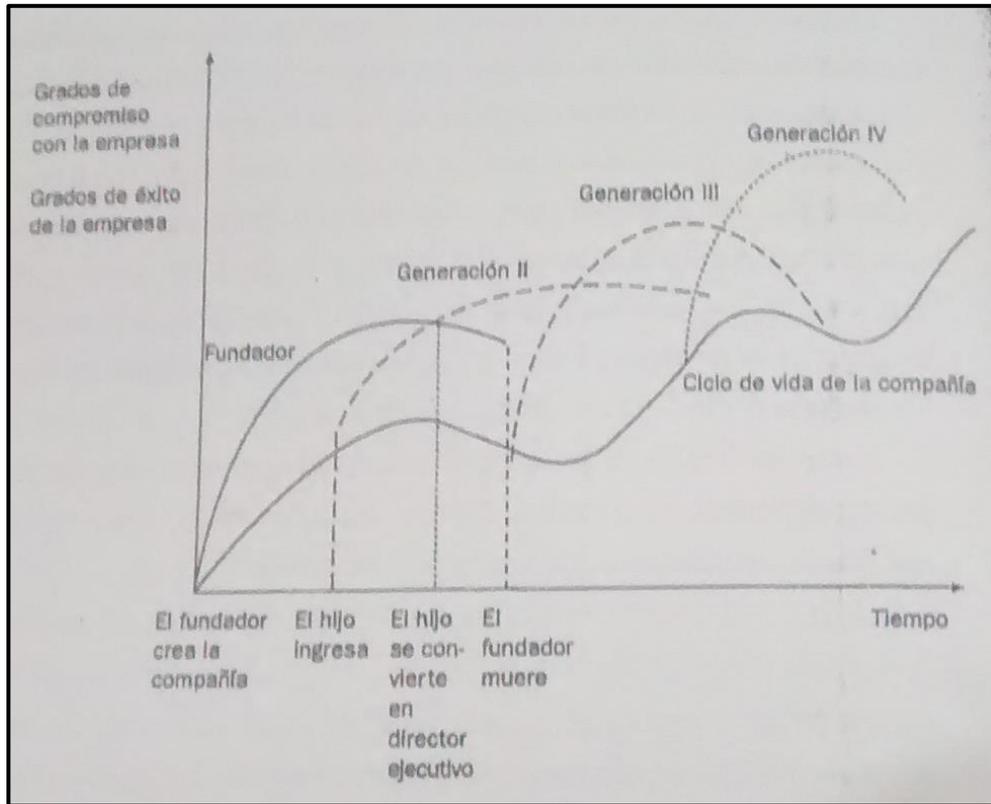
⁵⁴ WARD, John. 2006. El éxito en los negocios de familia. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pág. 127

El hecho de que las personas que integran la empresa sean los miembros de la familia genera muchas ventajas pero a la vez muchas desventajas basadas principalmente en los conflictos que por naturaleza propia, ésta genera. Sin ir más lejos, las distintas generaciones que la componen chocan por diferencias de intereses, por diferencias de opinión, porque sus formas de ver a los clientes son distintas y sus formas de trabajar, mucho más. La ambición de la generación mayor por liderar y por continuar al mando de la empresa frente a la presión que ejerce la siguiente generación por ocupar los mandos y dirigir en base a sus ideales es fuente primaria de conflictos empresariales y familiares que si no son abordados y tratados a tiempo pueden generar crisis mayores.

En todo momento, se debe recordar que los conflictos en empresas familiares involucran a miembros de familia que pueden sufrir dolor emocional por éstos. Las personas necesitan sentir confianza en que los problemas serán resueltos y que el rencor por las controversias de opinión no afectará a la actividad laboral. A veces, el ciclo de vida familiar no está sincronizado con el ciclo de vida empresarial, su causa puede una mala o inexistente planificación del plan sucesorio y su consecuencia, más conflictos.

Según el siguiente gráfico, éste es el ciclo de vida ideal familiar y empresarial, donde se puede observar como la empresa crece a lo largo del tiempo y las generaciones la atraviesan: en la etapa de crecimiento del fundador, su sucesor ingresa a la compañía para comenzar a desarrollarse como miembro de la misma y próximo líder. En la etapa madura del fundador, el hijo se convierte en el director de la empresa comenzando su etapa de sucesor para comenzar a preparar luego de unos años a la siguiente generación.

Figura N° 22: Ciclos de vida familiar y empresarial ⁵⁵



3.3.3. Generación millennials ¿Quiénes son los millennials?

La generación millennials es aquella generación compuesta por jóvenes que actualmente se encuentran terminando sus estudios universitarios o comenzando sus primeros trabajos como profesional. Son los grupos de generaciones más grandes en Argentina junto a los Baby Boomers (aquellos nacidos después de la segunda guerra mundial).

“Son la generación éticamente más diversa, por ende suelen ser tolerables a la diferencia. Siendo educados con el mantra de “sigue tus sueños” y diciéndoles que eran especiales, suelen ser muy seguros de sí mismos. Son comúnmente vistos más optimistas sobre el futuro de América y sus países que otras generaciones a pesar del hecho que son la primera generación después de la generación del silencio, la cual es esperada a ser menos exitosa económicamente que sus padres.” ⁵⁶

⁵⁵ WARD, John. 2006. El éxito en los negocios de familia. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pág. 130

⁵⁶ *Generación Millennials*. Recuperado de: <https://generacionmillennials.science/>

Entran a la edad adulta con expectativas un poco irrealistas. Muchos de los primeros entraron a la universidad solo para encontrarse realizando trabajos que no querían realizar en un principio, cuando esperaban un poco más que las generaciones pasadas. Sus expectativas son muy alentadoras e involucradas.

Algunas personas de otras generaciones opinan que tener a estos jóvenes dentro de sus trabajadores es una oportunidad, porque ellos saben manejar la tecnología mejor que cualquiera, aun así existen varias opiniones que sabiendo este hecho prefieren contratar personas más maduras debido a la inestabilidad laboral que esta generación aporta.

Figura N°23: Generación millennials.⁵⁷

Generación Millennials



- Son perezosos narcisistas.
- Cambian de trabajo de manera constante.
- Desean horarios de trabajo flexibles, quieren más tiempo para ellos.
- Están menos comprometidos con la política y más focalizados en valores materiales.
- No están tan comprometidos como otras generaciones en ayudar a la comunidad.



- Tienen mente abierta, son inclusivos, respetan los derechos humanos por igual.
- Son seguros de sí mismos, expresivos y liberales.
- Son receptivos con nuevas ideas y formas de vivir.
- Son capaces de comenzar sus propios negocios muy jóvenes: un elevado porcentaje de esta generación ha querido empezar su propio negocio sintiendo que ayudan a la economía y que son necesarios para crear nuevos puestos de trabajo y para contribuir a la innovación.

⁵⁷ Elaboración propia.

Las nuevas generaciones llegan a proponer una mirada distinta con nuevas ideas innovadoras. Los fundadores de las empresas familiares deben escucharlos y adaptar sus estrategias para lograr la supervivencia en el mercado. Establecer acciones al respecto es un nuevo desafío para aquellas generaciones rehacías al cambio pero deben actuar en consecuencia, capacitarse e innovar para no quedar atrás y seguir ganando terreno en el nuevo mundo.

3.4. Estrategias de supervivencia en empresas familiares.

Luego de haber mencionado los distintos tipos de conflictos presentes en las empresas familiares, ya sean propios o de estructura y de la transición en el tiempo como ajenos por consecuencias del entorno, es importante mencionar las maneras que tiene la empresa de sobrevivir a estos problemas y perdurar en el tiempo.

Son distintas y diversas las estrategias a aplicar en las empresas debido a que la naturaleza propia de cada una la hace diferente a la otra, pero en general, se mencionarán aquellas a aplicar en función de la problemática ya mencionada anteriormente.

- 1) Estructurar y profesionalizar la empresa: establecer reglas claras de operación, dirección y gobierno: profesionalizar la estructura, educar a los miembros y brindarle herramientas de capacitación en temas específicos según su función en la empresa. Otorgar la oportunidad de realizar sus estudios correspondientes en caso de no poseerlos según la función que tenga en la empresa. Se deben instaurar órganos superiores de gobierno que permitan tomar decisiones en tiempo y forma y de manera ordenada. Realizar un manual de procedimientos que contenga reglas de orden, procesos, funciones de los miembros y control es una buena estrategia en estos casos.
- 2) Planificar las decisiones estratégicas: en tiempos de cambio y crisis, las decisiones apresuradas son la peor manera de dirigir una empresa. Deben planificarse profesionalmente estudiando y analizando el entorno de forma precisa sin cometer errores a la hora de tomar decisiones apresuradas. Pedir consejos a los asesores de la empresa es una buena medida.
- 3) Reducir gastos familiares: no involucrar gastos personales de los miembros de la familia en los negocios de la empresa suele ser un desafío para las personas. Los gastos personales de los miembros no deben ser solventados con las finanzas de la empresa. Esto puede generar problemas financieros y personales entre las personas integrantes de la organización.

- 4) Planificación anticipada y ordenada de la sucesión: como se mencionó anteriormente, una planificación a tiempo de la sucesión dentro de la empresa evita conflictos interpersonales y crisis de la empresa. Si la elección de los nuevos miembros al mando de la organización es poco planeada, es propensa la mortalidad en poco tiempo.
- 5) Con respecto al mercado, la empresa debe buscar siempre poseer una ventaja competitiva y potenciarla al máximo para que la destaque del resto de las organizaciones.
- 6) No perder de vista jamás la misión organizacional. Fue el propósito supremo de su creación, respetarla y mantenerla en el tiempo hará que la fidelidad de los clientes se mantenga, se respete y se transmita en el mercado.
- 7) Trabajar con las herramientas que proporciona la administración, hace que la profesionalización de la empresa sea constante en el tiempo: mantener organigramas actualizados, transmitir manuales de funciones y procedimientos a lo largo del tiempo, elaborar presupuestos anuales y medirlos con estados de resultados, realizar análisis foda de manera constante para proponer distintas estrategias según la situación actual de la empresa. Mantener el cambio en constante movimiento siempre.
- 8) Escuchar a las nuevas generaciones: tienen nuevas ideas, están en constante contacto con el entorno y son innovadoras. Escucharlos y actuar en consecuencia manteniendo el propósito inicial del fundador hará que se tomen buenas decisiones en relación a la adaptación al cambio.
- 9) Conocer a las personas por sus maneras y formas de ser. Definir el perfil organizacional y profesional que poseen y en base a eso asignar responsabilidades y tareas. Como se ha mencionado anteriormente, las personas son distintas e identificar su perfil hará que la empresa se profesionalice en el tiempo y genere mejores resultados.

En base a todas las características descritas en el capítulo, cabe destacar que las empresas familiares atraviesan un proceso difícil que es el de la sucesión familiar, y es difícil debido a la cantidad de diferencias presentes tanto en la familia como en la empresa. Las diferencias entre fundador y sucesores deben ser tratadas durante la vida del fundador y dejar establecidas en protocolo las acciones a implementar para que la gestión de la empresa y la continuidad en el tiempo sean óptimas.

CAPÍTULO IV- EL MUNDO ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El objetivo del presente capítulo es mostrar los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada mediante encuestas diseñadas con la meta de lograr identificar cuáles son los principales conflictos generados en las empresas familiares y los cambios que las nuevas generaciones quisieran implementar en las empresas familiares.

“La naturaleza familiar solo se da al comienzo de la vida de la empresa, simplemente porque son muchas las personas que vivieron su propia aventura, pero que más pronto o más tarde tales empresas se “des familiarizan” para responder a las exigencias tecnológicas o de inversiones que exigen las economías modernas.”⁵⁸

Como se ha mencionado anteriormente las empresas familiares generalmente surgen por la idea o necesidad de emprender un negocio. En sus inicios con estructuras chicas sin mucho desarrollo de mercado. Esto hace que las economías regionales locales donde se encuentra ubicada dicha organización se vea favorecida por el impulso económico y comercial que el negocio puede generar. A medida que pasa el tiempo pueden darse tres situaciones:

- 1- La empresa mantiene la estructura inicial, sin crecer en el mercado. Son los llamados negocios artesanales que no cuentan con grandes estructuras y generalmente no están profesionalizadas.
- 2- La empresa avanza en el mercado, desarrollando sus negocios, ampliando su capacidad productiva y por ende su estructura, creciendo a medida que pasa el tiempo y generando réditos económicos contribuyendo a las economías locales. La continuidad de la empresa familiar se mantiene constante pero los conflictos ganan fuerza con el paso del tiempo.
- 3- La empresa fracasa y cierra sus puertas sin darle continuidad al negocio familiar.

⁵⁸ GINEBRA JOAN. 2005. *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. México: Panorama Editorial, 2005. Pág. 19.

Este capítulo tendrá como eje principal, centrar la investigación en el punto número dos. Según Philip Kotler, la investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.⁵⁹

Para poder desarrollar la investigación, es que Kotler plantea cuatro pasos a aplicar:

- Definición del problema y objetivos de la investigación.
- Desarrollar el plan de investigación.
- Implementar el plan de investigación.
- Informar los resultados.

4.1. Definición del problema y objetivos de la investigación.

Para dicho trabajo se utiliza la investigación exploratoria que es aquella investigación que obtiene información preliminar que ayude a definir problemas. Se realiza para conocer el contexto de un tema a desarrollar. Esta investigación está basada en la literatura y es la que se ha realizado en los capítulos precedentes detallando temas sobre empresas familiares, continuidad, conflictos, traspaso sucesorio y el mundo actual de las empresas familiares con sus problemas asociados.

Esta investigación es ventajosa ya que permite conocer el punto de vista de distintas personas lo que enriquece la calidad del trabajo, pudiendo mostrar los diferentes pensamientos y obteniendo información diversa acerca de cómo es que las personas pueden influenciar a las empresas según sus formas de ver, sentir, pensar y actuar. Estos datos son de suma importancia ya que revelan información de contenido cualitativo útil para la elaboración de futuras conclusiones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo plantear un problema actual y presente en las empresas familiares y es el que se detalla a continuación:

“Traspaso generacional en empresas familiares y nuevas formas de gestión”

Los objetivos principales que guiarán los pasos de la investigación para la elaboración de conclusiones son:

⁵⁹ KOTLER, Philip. AMSTRON, Gary. 2003. *Fundamentos de marketing. Sexta edición*. Carolina: Pearson Educación. Pág 160.

- Definir cuál es la etapa de vida en que la empresa familiar posee la mayor cantidad de conflictos.

- Definir cuál es la causa principal de conflictos en empresas familiares.

- Definir cuál es la causal de cambio en empresas familiares modernas respecto a empresas familiares maduras.

4.2. Desarrollo del plan de investigación

Para desarrollar la investigación, se utilizó la encuesta, herramienta que permite mediante un formulario o cuestionario recabar datos primarios, es decir, información obtenida directamente de la persona encuestada, de una muestra representativa de la población a investigar. Este método se basa en obtener información descriptiva de las personas encuestadas.

Para definir la muestra de personas a encuestar, se definió dirigirla a diversas personas que pertenecen o trabajan en empresas familiares de la provincia de Mendoza sin realizar distinción de edades. El objetivo fue encuestar tanto a personas de edad avanzada y a jóvenes profesionales que se encuentren desarrollando sus primeros años de vida laboral en empresas familiares ya sea que éstos sean parte del grupo familiar o trabajen en empresas familiares.

Las preguntas fueron elaboradas en base al desarrollo planteado en el presente trabajo, luego de haber recabado información secundaria en distintos contenidos bibliográficos en función del tema a investigar. Paso previo de realizar la encuesta, se informó a la muestra objetivo acerca de la problemática y se pidió que respondieran la misma en base a sus experiencias como dueños o empleados de empresas familiares en las que desempeñen actualmente su labor.

Para desarrollar las preguntas se utilizó el método de pregunta cerrada incluyendo posibles respuestas donde la persona que la realiza puede escoger entre distintas opciones y también el método de pregunta abierta donde el individuo puede explayarse al responder sin la limitación de respuestas preestablecidas.

La encuesta se realizó a cincuenta personas que habitan el gran Mendoza, que trabajan en empresas familiares y que fueron elegidas de forma aleatoria. La misma se encuentra en el Anexo 1 del presente trabajo.

4.3. Implementación del plan de investigación. Análisis de encuestas. Resultados.

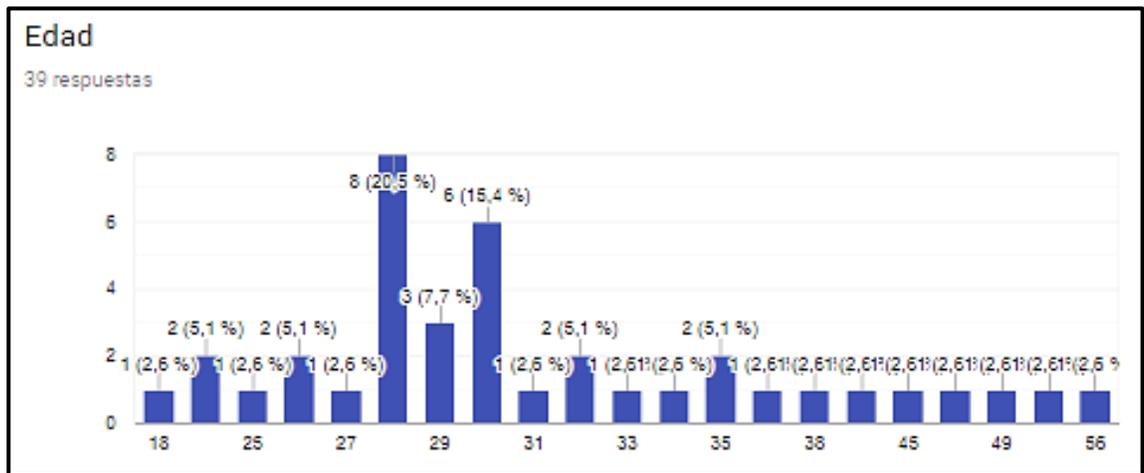
A continuación, se desarrollará el análisis de la encuesta realizada, detallando los resultados obtenidos por cada una de las preguntas realizadas, planteando el objetivo de cada una de ellas.

4.3.1. Preguntas 1 y 2.

Estas preguntas se realizaron con el fin de obtener datos cualitativos de las personas: edad y empresa donde trabaja. La edad para asociarla con la edad de vida de la empresa y para conocer el tiempo de vida de la persona en la empresa. La empresa es solo a modo informativo.

Los resultados de la pregunta 1 fueron los siguientes:

Gráfico N°1: Resultados de pregunta N°1.⁶⁰



El 44% de las personas encuestadas conforman sus edades entre los 28 y 30 años mientras que el 38% conforma sus edades entre los 30 y los 45 años. El resto de las personas encuestadas (18%) tiene menos de 28 años.

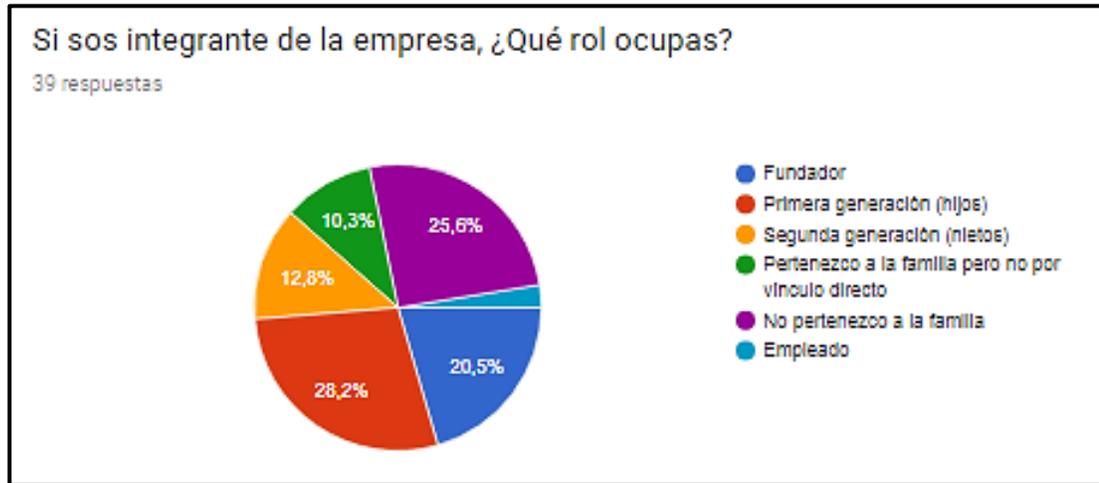
4.3.2. Pregunta 3.

Se realizó esta pregunta para conocer qué rol ocupa cada persona dentro de la empresa familiar:

Los resultados arrojados fueron los siguientes:

⁶⁰ Elaboración propia.

Gráfico N°2: Resultados de la pregunta N° 3.⁶¹



Los resultados arrojados muestran que el 28.2% de la población objetivo pertenece a la primera generación de la empresa familiar, es decir, hijos del fundador, mientras que el 25.6% no pertenecen a la familia aunque trabajen en empresas familiares pero el 20.5% ocupan el rol de fundador. El 12.8 % de las personas encuestadas se corresponden a la segunda generación de la empresa familiar (nietos) mientras que el 10.3% pertenece a la familia pero no por vínculo directo, es decir, son familiares políticos. Solo un 2.6% de las personas participantes de la encuesta se describe como empleado sin vínculo familiar alguno con el fundador y su familia.

4.3.3. Pregunta 4.

La pregunta 4 se dirige a quienes en la pregunta 3 respondieron que no trabajan en la empresa y pretende descubrir cómo fue que esas personas ingresaron a la organización:

Del 27% de las personas que anteriormente se mencionó que trabajan en empresas familiares pero no pertenecen a la familiar, el 61.5% ingresó a trabajar en la empresa por contacto con algún integrante de la familia, el 23.1% por amistad y el 15.4 respondió que su paso por la empresa es momentáneo con el fin de brindar algún soporte específico y luego se retira sin dar continuidad a su trabajo en la empresa familiar.

⁶¹ Elaboración propia.

Figura N°3: Respuestas de la pregunta N° 4.⁶²



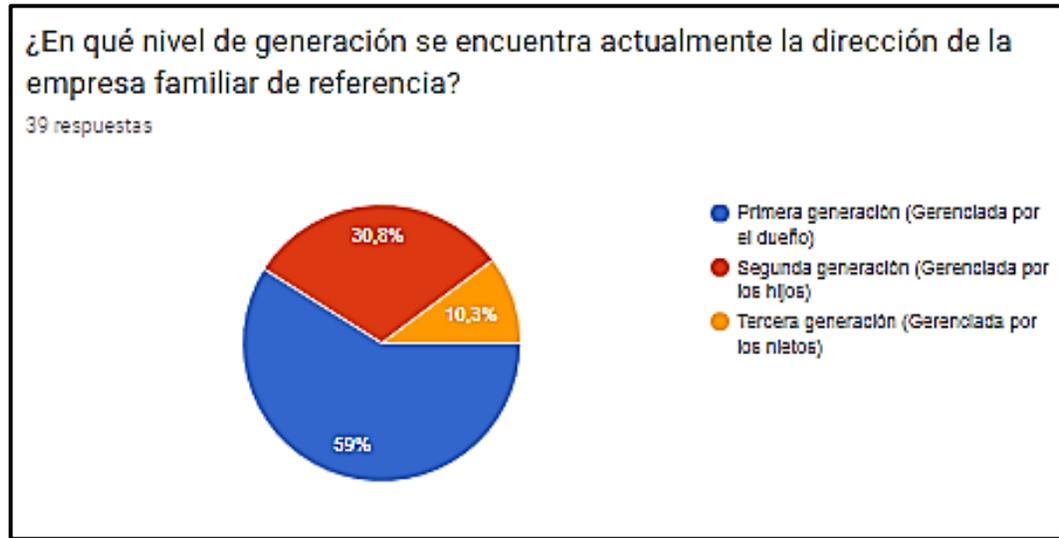
4.3.4. Pregunta 5.

La pregunta 5 tiene como objetivo conocer en qué nivel etario se encuentra el director o los directores de la empresa, es decir, saber si está gerenciada por sus dueños, por los hijos o si ya se encuentra gerenciada por la tercera generación familiar u otros.

Se observó como resultado que el 59% de las personas encuestadas respondió que la dirección de la empresa familiar donde trabaja está integrada por el dueño mientras que 30.8% trabaja en empresas donde la gerencia está a cargo de los hijos del fundador. Solo un 10.3% trabaja en empresas donde la tercera generación es quien se encarga de la gerencia del negocio familiar.

⁶² Elaboración propia.

Gráfico N°4: Respuestas de la pregunta N° 5.⁶³



4.3.5. Pregunta 6.

Para conocer el mercado donde desarrolla sus negocios la empresa y saber de su trayectoria en el mismo, es que se preguntó si la empresa es joven o madura. Los resultados arrojan que el 71.8% de las empresas donde trabajan las personas encuestadas son empresas maduras, es decir, tienen trayectoria en el mercado hace ya varios años y la misma está consolidada respecto al 28.2% de las empresas jóvenes donde trabaja el resto de la población objetivo de la encuesta:

Gráfico N°5: Respuestas de la pregunta N° 6.⁶⁴



⁶³ Elaboración propia.

4.3.6. Pregunta 7

La séptima pregunta se enfoca directamente en las causales de conflicto en las empresas familiares. Entre una serie de opciones, se solicita a los encuestados que elijan cuál consideran que es la principal causa de conflicto de la empresa donde desarrollan su trabajo. Debajo se colocan los resultados:

Gráfico N°6: Respuestas de la pregunta N° 7. ⁶⁵



El 53.8% de los individuos encuestados considera la los problemas en la comunicación formal es el principal conflicto en las empresas familiares. El 30.8% asegura que la causa conflictiva principal está dada por la falta de distinción entre familia y empresa de los miembros que la integran. El 28.2% piensa que la evolución del mercado y no de la empresa es la causa principal de conflicto en las empresas familiares. EL 25.6% está consignado por las personas que piensan que los problemas económicos y financieros entre los dueños son la principal causa y un 20.5% piensa esto de los conflictos entre generaciones. Por último, un 12.8% piensa que el exceso de empleados frente a la capacidad productivo es fuente principal.

4.3.7. Pregunta 8

Esta pregunta abierta se enfocó en investigar los cambios que las personas que trabajan actualmente en la empresa harían en la dirección de la misma o en la toma de decisiones. Las repuestas

⁶⁴ Elaboración propia.

⁶⁵ Elaboración propia.

son individuales y variadas, pero para poder mostrar los resultados generales se agrupó a las mismas en doce tipos de respuestas distintas a detallar a continuación:

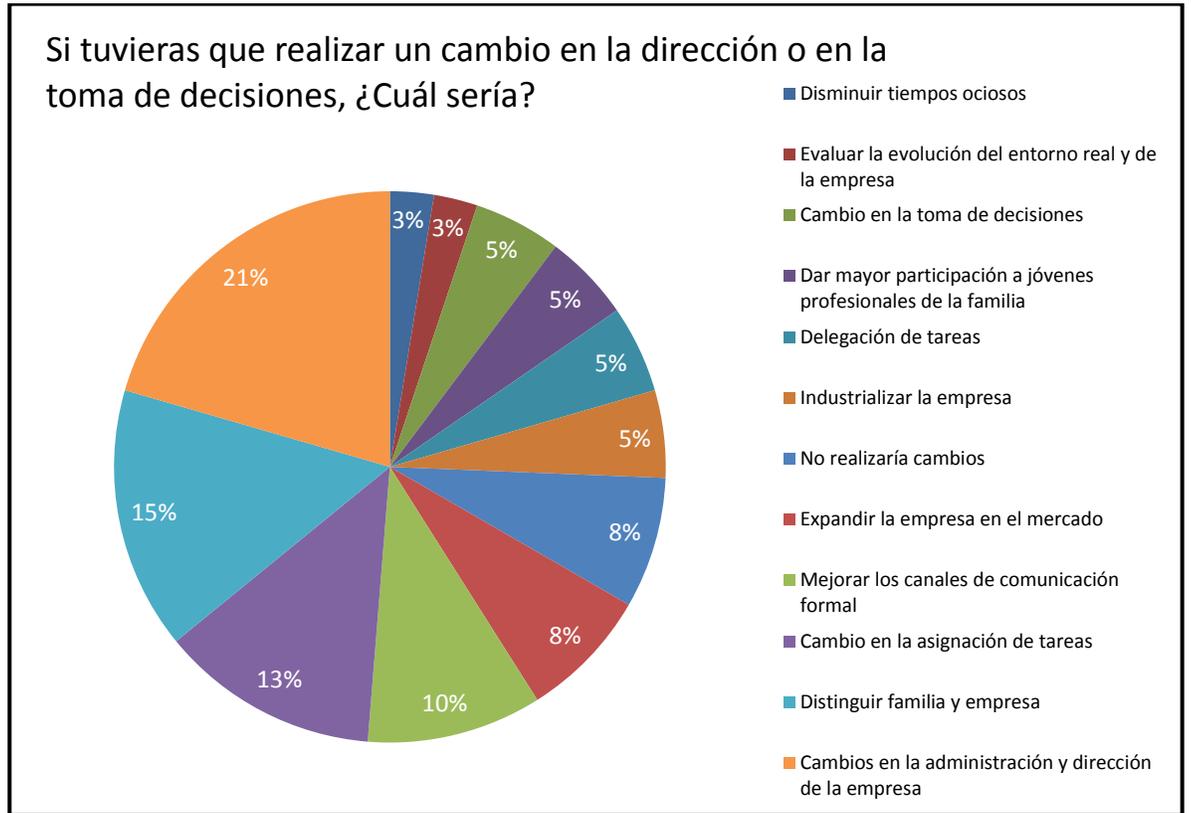
Tabla N°1: Agrupación de resultados de pregunta N°8.⁶⁶

RESPUESTAS
Cambio en la asignación de tareas
Cambio en la toma de decisiones
Cambios en la administración y dirección de la empresa
Dar mayor participación a jóvenes profesionales de la familia
Disminuir tiempos ociosos
Distinguir familia y empresa
Evaluar la evolución del entorno real y de la empresa
Expandir la empresa en el mercado
Industrializar la empresa
Mejorar los canales de comunicación formal
Delegación de tareas
No realizaría cambios

Los porcentajes de participación de cada una de las respuestas arrojan los siguientes resultados:

⁶⁶ Elaboración propia.

Gráfico N°7: Respuestas de la pregunta N° 8.⁶⁷



El 21% de los encuestados consideran que realizar cambios en la administración y en la dirección de la empresa sería el cambio que primero realizarían en la empresa donde trabajan mientras que el 15% se enfocaría en distinguir a la empresa de la familia para lograr mejores resultados, pero también el 13% se inclinó por afirmar que el cambio en la asignación de tareas sería el cambio fundamental a realizar. Éstas fueron las respuestas que mayor peso tuvieron entre todas las personas encuestadas, sin embargo el 51% restante dividió sus respuestas entre los siguientes cambios: mejorar los canales de comunicación formal (10%), expandir la empresa en el mercado (8%), dar mayor participación a los jóvenes profesionales de la familia (8%), industrializar la empresa (5%), cambio en la toma de decisiones (5%), delegación de tareas (5%), no realizarían cambios (5%), disminuir tiempos ociosos (3%) y evaluar la evolución del entorno real y de la empresa (3%).

⁶⁷ Elaboración propia.

4.3.8. Pregunta 9

Se preguntó a las personas de la muestra si creían que la diferencia de pensamientos entre los dueños y las próximas generaciones son fuente de aprendizaje y mejoran la toma de decisiones o son generadoras de conflicto, dañan las relaciones familiares y perjudican a la empresa. El público objetivo estuvo dividido en sus respuestas aunque la que mayor peso tuvo fue la primera opción:

Gráfico N°8: Respuestas de la pregunta N° 9.⁶⁸

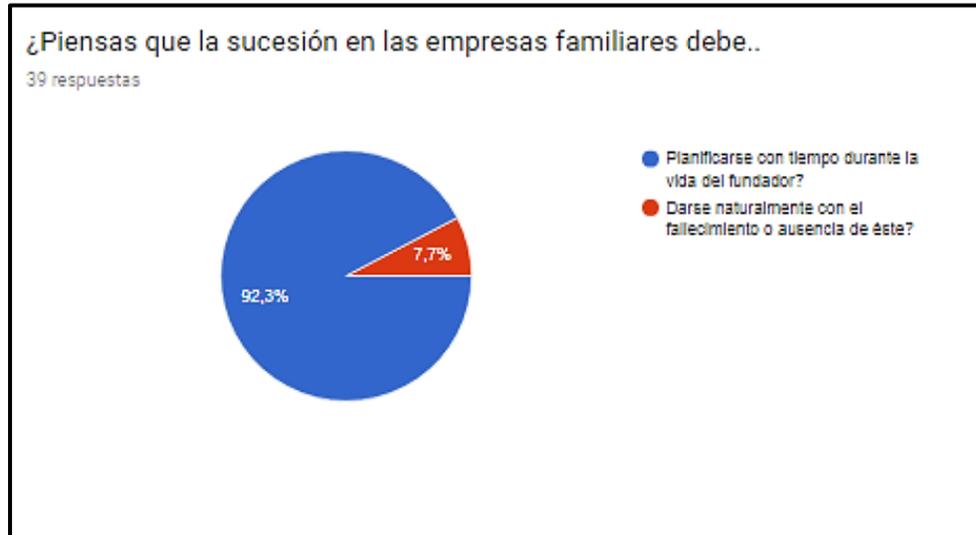


4.3.9. Pregunta 10.

También se preguntó si las personas encuestadas que trabajan en empresas familiares piensan que la sucesión dentro de la empresa debe planificarse con tiempo durante la vida del fundador o debe darse naturalmente con el fallecimiento del mismo y nuevamente las respuestas volvieron a estar divididas. El 92.3 % dio lugar a la primera opción mientras que son un 7.7% dio lugar a la segunda.

⁶⁸ Elaboración propia.

Gráfico N°9: Respuestas de la pregunta N° 10 de la encuesta realizada.⁶⁹

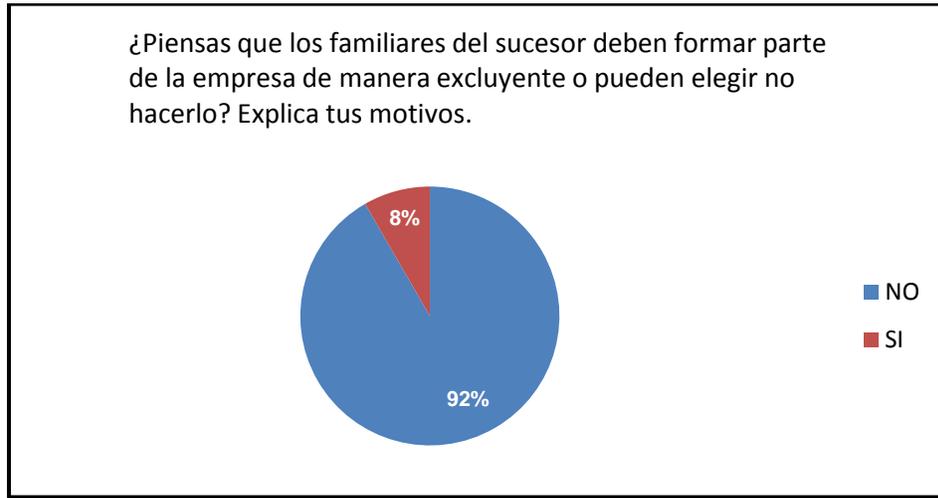


4.3.10. Pregunta 11

La décima pregunta hace referencia a la relación entre la familia y la empresa y la misma pretende dar a conocer si las personas piensan que los familiares del sucesor deben formar parte de la empresa de manera excluyente o pueden elegir no hacerlo. A continuación solo se mostrarán los resultados afirmativos o negativos, los motivos serán desarrollados en el capítulo siguiente.

⁶⁹ Elaboración propia.

Gráfico N°10: Respuestas de la pregunta N° 11.⁷⁰



El 92% dio como afirmativa la opción de que pueden elegir no formar parte de la empresa si es que no lo desean y un 8% afirmó que deben formar parte de la empresa familiar por el simple hecho de pertenecer a la familia.

4.3.11. Pregunta 12

La última pregunta, también abierta, se enfocó en investigar entre las personas que respondieron la encuesta, que acción llevarían a cabo en la empresa familiar si de un momento a otro de forma inesperada se convirtieran en sucesor directo del dueño. En este caso la diversidad de respuestas es múltiple por lo que en el capítulo siguiente se analizarán cada una de ellas en relación a los ítems indagados anteriormente para poder arrojar las conclusiones correspondientes.

⁷⁰ Elaboración propia.

CAPÍTULO V-RESULTADOS

Ya realizado el plan de investigación teniendo en cuenta la bibliografía utilizada y citada en el presente trabajo, investigando los principales temas que hacen referencia a las empresas familiares y haciendo énfasis en los problemas y las causas principales que aquejan a dichas organizaciones, agregando la investigación de campo realizada con encuestas a distintas personas tomadas de una muestra aleatoria con el objetivo principal de determinar éstas causas para determinar posibles planes de acción a seguir es que se detallará a continuación el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones finales del trabajo.

Se aclara que frente a los datos obtenidos en la investigación de campo, los resultados se centrarán en empresas maduras en el mercado, es decir, empresas posicionadas en el mercado con poderes altos de negociación, con estabilidad económica y con fortalezas internas destacadas que la hacen fuerte en el mercado que habitan. Son empresas reconocidas por los consumidores del mercado local donde habita la misma.

Los resultados además de enfocarse principalmente en las empresas maduras mencionadas anteriormente, lo harán en empresas maduras cuya dirección está dada por el dueño fundador de la empresa familiar.

5.1. Principales causas de conflicto.

Sabiendo que todas las empresas atraviesan constantemente por una gran cantidad de conflictos de distinta índole que logran desencadenar diversos estados de ánimo, emociones y comportamientos que afectan de forma negativa a la empresa, es que se investigó cuáles pueden ser las principales causas de conflicto en las empresas familiares. Esto denota que si bien los problemas pueden ser muchos y diversos, las causas que los originan pueden agruparse para tratar de identificarlas con mayor certeza y actuar en consecuencia para mejorar las acciones previas o métodos de trabajo y que no vuelva a ocurrir.

Se mencionaron a las personas encuestadas seis tipos distintos de causas de conflictos para que entre ellas eligieran la que consideran principal.

5.1.1. Problemas de comunicación formal

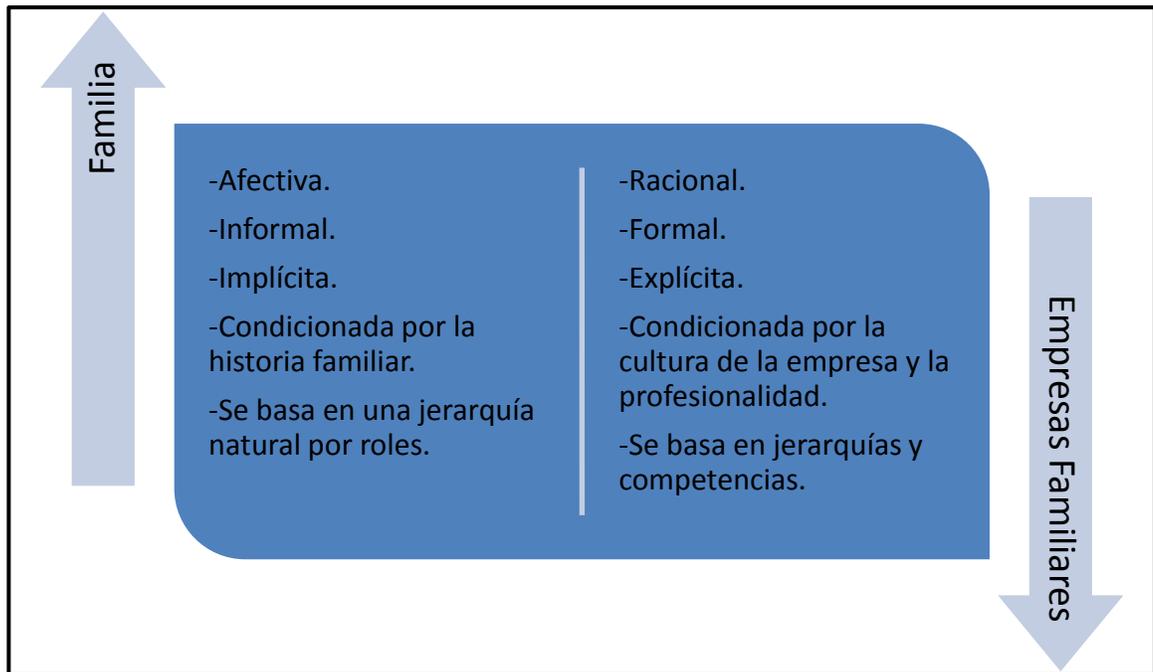
Los problemas de comunicación formal en las empresas familiares son el factor elegido por los encuestados como principal causa de conflicto en la empresa donde se desempeñan laboralmente.

El problema se da porque el dueño habla poco y comunica distintas cosas a personas diferentes impidiendo la generación de información clara, precisa y completa. La falta de comunicación genera problemas entre los integrantes de la empresa y de la familia. Sin olvidar que estas empresas tienen doble naturaleza debido que se integran a los miembros de la familia y a los miembros de la empresa es que los problemas son más propensos a generarse si el dueño comunica información en la familia y no en la empresa o viceversa.

La falta de comunicación formal suele ser un problema muy común entre el fundador y las próximas generaciones. A veces el fundador por desconfianza, por ser celoso de la información que es dueño o por simple ego, solo comparte la información de la empresa con las personas cercanas o de su confianza sin terminar de comprender que las nuevas generaciones también son parte de la empresa y necesitan estar al tanto de todas las decisiones que se tomen para no generar rumores que lleven a malos entendidos y por ende a la mala o errónea toma de decisiones.

Las personas que trabajan en empresas familiares deben comprender que el trato afectivo queda en la familia, deben aprender a separar los temas personales de los temas laborales y actuar en consecuencia. El pensamiento racional y profesional debe primar en la empresa. Debajo se mencionarán las principales diferencias de comunicación en empresas familiares y en familias:

Figura N°24: Diferencias de comunicación entre empresas y familias.⁷¹



Un rasgo fundamental para la comunicación en las empresas familiares es la empatía. Si bien esta característica es importante en cualquier tipo de empresa, en la familiar mucho más debido a que son mayores las diferencias de pensamiento condicionadas por las distintas generaciones.

Y también debe tenerse en cuenta que los problemas no solo se originan por falta de comunicación entre las generaciones sino por no saber transmitirla en el momento indicado y de la manera indicada. Capacitar a los miembros para que sepan cuando es momento de comunicar y cuando no es un proceso importante y que debe implementarse para mejorar la comunicación en las empresas familiares. Los miembros necesitan y deben sentirse escuchados, todos, desde el fundador hasta los integrantes de la última generación. Si la comunicación es fluida los resultados pueden ser mejores y las diferencias de pensamientos pueden generar cambios positivos tanto internos como externos.

La empatía y la escucha activa son características positivas de la comunicación en las empresas mientras que los rumores, la crítica y los mensajes con doble sentido generan malestar y son elementos negativos en la toma de decisiones de la organización.

⁷¹ Elaboración propia.

5.2. Diferencia de pensamientos entre las distintas generaciones.

Las empresas familiares se caracterizan por estar compuestas por personas de distintas edades, desde el fundador hasta las próximas generaciones que se incorporen a la vida de la empresa. Las diferencias etarias tienen ventajas y desventajas y ambas deben tenerse siempre presentes.

Si el fundador de la empresa es una persona proactiva, visionaria y no es reticente a los cambios, entonces las diferencias de edades serán fuente de enriquecimiento para su negocio debido a que siempre se tratará de innovar y mejorar en pos de la satisfacción del cliente y de los propios empleados de la empresa.

Si el fundador es un individuo con personalidad cerrada que no le gusta innovar ni arriesgarse en probar cosas nuevas en su empresa entonces las diferencias de edades pueden ser fuente de conflicto para su organización debido a que las personas que ingresen querrán innovar o realizar cambios en métodos de trabajos obsoletos que no podrán llevarse a cabo si el fundador así no lo permite.

En la encuesta realizada, se investigó si la diferencia de pensamientos entre las distintas generaciones es considerada fuente de conflicto o no. La mayoría, con el 86.5% de las respuestas afirmativas, consideró que las diferencias de pensamientos son fuente de aprendizaje y mejoran la toma de decisiones.

En la actualidad, el mundo cambia constantemente a pasos acelerados. Los cambios tecnológicos, financieros, económicos y, principalmente, culturales del mundo actual, ganan espacios de cambio constante en todos los ámbitos de la vida y con razón, en las empresas fundadas algún tiempo atrás. Las generaciones de jóvenes profesionales de entre 25 y 30 años que se incorporan en el negocio familiar tienen ideas nuevas y distintas a las que tuvo el fundador en sus inicios y es él quien debe lidiar con esto.

El fundador debe aprender a escuchar a los nuevos integrantes de las empresas, ellos vienen con la mente abierta a los nuevos desafíos del mundo actual, con las innovaciones que se presentan, con las nuevas formas de administrar los negocios. Pero las nuevas generaciones también deben aprender a escuchar a los fundadores, a conocer el origen de las decisiones, a saber porque las cosas se hacen de determinada manera y no de otra, ellos deben entender que el fundador lleva muchos años en el negocio y que es probable que ya haya implementado tareas o formas de llevar adelante el negocio sin haber tenido beneficios positivos.

La sinergia que debe presentarse entre fundador y nuevas generaciones es de suma importancia para la cohesión de pensamientos y para poder dirigir la empresa teniendo como base los lineamientos primarios de la creación del negocio familiar y como objetivo las nuevas formas de gestión de la actualidad que las nuevas generaciones llevan a la empresa. El objetivo está dado en lograr esa sinergia sin generar conflictos.

La escucha activa y continua, la visión innovadora del futuro, la adaptación al cambio y la proactividad hacia nuevos rumbos harán de la empresa y de los vínculos familiares y empresariales un ámbito exitoso.

5.3. Cambios en la ideología de empresas familiares modernas

En la investigación, se indagó a las personas mediante algunas preguntas abiertas. Una de ellas fue la de saber si las personas tuvieran que realizar algún cambio en la dirección o en la toma de decisiones. Fue variado el contenido de las ellas (las mismas se encuentran en el anexo N°2) pero este trabajo solo se centrará en el estudio de aquellas tres propuestas que representaron la mayoría de las respuestas.

5.3.1. Cambios en la administración y dirección de la empresa

Las personas consideran necesario realizar cambios en la administración y dirección de la empresa y esto se genera porque existe algún motivo que perjudica el buen ambiente laboral y el correcto desempeño profesional.

La dirección de la empresa está dada por el fundador y tal vez es el quien tiene métodos obsoletos de administración. Como se mencionó anteriormente, los jóvenes profesionales que se insertan en el mundo del trabajo, tienen otras formas de realizarlo, sin tantas estructuras en pensamientos por ende sin límites a la hora de innovar. El fundador debe cambiar sus métodos de trabajo, su forma de ver el negocio familiar, su manera de hacer trabajar al personal para contar con personal motivado y capacitado y lograr resultados positivos en su empresa.

5.3.2. Distinción entre familia y empresa

Es muy común mezclar asuntos personales en el ámbito laboral cuando se trata de una empresa familiar. Y para que esto no ocurra, la capacitación debe ser constante y todas las personas, desde el fundador hasta el último individuo que ingrese a trabajar a la empresa familiar debe

comprenderlo. Es fundamental la comunicación formal para evitar confusiones principalmente económicas porque son las principales generadoras de conflicto entre los miembros.

Separar de manera racional los roles que ocupan cada uno de los individuos en la familia como en la empresa es uno de los primeros desafíos del líder para que cada persona conozca sus responsabilidades y sus objetivos tanto individuales como corporativos.

5.3.3. Cambio en la asignación de tareas

A veces por pertenecer se olvida la capacidad que tienen las personas para realizar determinada tarea y no otra. Más allá que la persona ingrese a trabajar a la empresa por ser miembro de la familia y para darle continuidad a ella, más allá de las tareas que se realicen con normalidad, todos los individuos son distintos y tienen capacidades y habilidades distintas.

Lo ideal en estos casos sería realizar análisis y descripción de puestos de trabajo y de personal para conocer las competencias idóneas de cada persona, evaluar su perfil y asignar tareas acorde a este. De esta manera el trabajo se realizará en mejores condiciones sin conflictos naturales solo por el hecho de no estar conforme con las tareas a realizar y sin que se generen roces entre familiares por realizar determinada tarea u otra.

Es fundamental en este momento, para el fundador, no tener preferencias en la empresa que si las puede tener en la familia porque esto generaría malestar entre los individuos y tenderían a general un ambiente laboral tenso sin buenos resultados.

5.4. Nuevas formas de gestión.

Como en el punto anterior, se indagó a los encuestados sobre las acciones que realizarían si de manera repentina se convirtieran en sucesor directo del fundador, es decir, si tuvieran que gerenciar la empresa asumiendo la responsabilidad del fundador y cambiando o no la forma que él tenía de administrarla. Las respuestas fueron variadas pero se agruparon en función de la similitud en las mismas, a continuación se detallarán todos aquellos cambios que los encuestados consideran necesarios en las nuevas formas de gestión en relación a la manera en la como hoy se encuentra la empresa familiar donde se desempeñan.

5.4.1. Gestión basada en el recurso humano

Los nuevos jóvenes profesionales de la actualidad que son integrantes de empresas familiares maduras son conscientes de que la gestión basada en los requerimientos del personal nunca existió. Consideran que la motivación nunca formó parte de los objetivos del fundador y que ella no se incorporó en el tiempo. Sumado a que sienten que las personas forman parte de la empresa por el solo hecho de pertenecer a la familia sin ser escuchadas.

La gestión enfocada en el personal se basa principalmente en lograr la motivación constante en base a:

- Definir puestos de trabajo y realizar evaluaciones de desempeño idóneas para conocer las aptitudes de cada una de las personas de manera tal de adecuar la persona con el puesto. Una persona que no se encuentre atraída ni motivada por las tareas que realiza es un recurso desperdiciado que pierde valor para la empresa. Una persona motivada con su puesto de trabajo da respuestas eficientes y logra mayor productividad. Es una ventaja para la empresa contar con análisis y descripción de puestos y su consecuente evaluación de desempeño para contribuir a la motivación de las personas que trabajan en ella. Las responsabilidades de las personas deben estar distribuidas en base a su puesto de trabajo y a las tareas que realizan.

- Administrar los tiempos de trabajo: la generación moderna no quiere trabajar cumpliendo horarios, sino que prefiere trabajar por objetivos. Escucharlos y adecuar las formas puede ser beneficioso para la empresa. Elaborar un plan de trabajo en el que fundador y sucesores estén de acuerdo en los métodos de trabajo y plasmarlo en el protocolo suma a la motivación del personal mencionada en el ítem anterior. Pero no por administrar los tiempos debe descuidarse la productividad, si bien las nuevas generaciones consideran que trabajar largas jornadas por día no es necesario, también es cierto que los tiempos de productividad que requiere la operación deben ser respetados y cumplidos para que la eficiencia de la empresa no disminuya.

- Capacitación constante: las personas se sienten motivadas si saben que desde la administración de la empresa les otorgan constantemente nuevas herramientas para capacitarse, ya sea a través de la incorporación de nuevos conocimientos como así también de talleres de comunicación formal dentro de la misma empresa, escuchando la voz de la experiencia del fundador y de asesores externos que puedan trabajar con la empresa, ya sea contadores, abogados, gestores o simples consejeros.

5.4.2. Búsqueda de información para continuar el modelo

La persona que se convierte en sucesor directo dada una sucesión inesperada sentirá en primera instancia frustración al no saber cómo continuar con la gestión, pero no debe perder de vista los objetivos de la organización. Por ello debe establecer reuniones periódicas con todos los integrantes de la familia que conforman la empresa y buscar información en base a las actividades que realiza cada una de ellas, debe conocer las formas y estrategias que seguía el fundador para darle continuidad y no intentar cambiar de manera radical los métodos sino los integrantes se sentirán confundidos.

Si existe confusión en los trabajadores, esto se transmite al entorno externo que integran a los clientes y competidores y ellos también estarán confundidos lo que genera malestar y un efecto negativo para la empresa. Los clientes optarán por elegir otro proveedor y la competencia se aprovecha de la situación ganando terreno en el mercado que antes no tenía.

Contemplar las fortalezas de la empresa en la búsqueda de información interna se convierte en un aliado en la transición organizacional.

5.4.3. Modernización de tecnología actual y renovación de infraestructura

A medida que avanza el tiempo y la empresa crece en el mercado, debe tenerse en cuenta que la infraestructura y la tecnología utilizada deben renovarse para no volverse obsoletas. Junto con el cambio de tecnología surge la capacitación. Los nuevos sistemas informáticos y las nuevas formas de comercialización y venta son herramientas que se actualizan constantemente por ende las personas deben aprender el porqué de las nuevas herramientas y el cómo utilizarlas en pro de la mejora continua de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de haber detallado cada uno de los aspectos investigados relacionados con el traspaso sucesorio en empresas familiares, los conflictos generados y las nuevas formas de gestión que quieren imponerse con las nuevas generaciones que se incorporan a ellas es que a continuación se sintetizarán las conclusiones abordadas en el presente trabajo.

Las empresas familiares son aquellas que tienen como objetivo fin continuar en el tiempo con el paso de las distintas generaciones que integran la familia. Pero éste no es un proceso sencillo de llevar a cabo debido a que como las personas son distintas no todas quieren hacerlo de la misma manera, sumado a que a medida que pasa el tiempo son variadas las personas que ingresan a la empresa, desde familiares políticos que se incorporan a la familia hasta próximas generaciones que comienzan a desempeñar su rol en la empresa familiar.

Las nuevas generaciones tienden a querer modificar las formas con las cuáles la empresa se administró desde sus comienzos porque ellas tienen otras formas de trabajar, otras ideas con las cuales desarrollar la actividad en el mercado. Las nuevas generaciones son emprendedoras y visionarias, tienen mayor libertad de pensamiento y no son estructuradas en sus formas de desempeñarse laboralmente. Las generaciones fundadoras de las empresas familiares son más tradicionalistas y tienden a no querer cambiar las formas con las cuáles la empresa está acostumbrada a trabajar. Consideran que sus métodos son los óptimos, que con ellos la empresa tuvo éxito y lo seguirá teniendo en el tiempo.

Y en esto hay dos errores que se suscitan y los cuáles fueron investigados como punto fin de este trabajo:

- Las nuevas generaciones quieren imponer nuevas formas e implementar grandes cambios en la gestión.
- Las primeras generaciones son tradicionalistas y son reticentes al cambio.

Ambas generaciones deben comprender que la adaptación es un proceso que debe darse de manera conjunta: las primeras generaciones deben adaptarse a las nuevas y viceversa. Los cambios van

siempre acompañados de frustración pero también de aprendizaje y en ello se encuentra la clave del éxito. Si los fundadores de las empresas familiares son capaces de transmitir con seguridad, entusiasmo y motivación los valores, culturas, estrategias y formas de gestionar la empresa a las próximas generaciones y se muestran abiertas a escuchar las propuestas de las nuevas generaciones es como el comienzo al cambio mostrará buenos resultados.

Si las nuevas generaciones, integradas por jóvenes profesionales con nuevas ideas, escuchan a los fundadores, saben entender sus formas, sus estrategias, saben comprender por qué las cosas se realizaron de determinada manera y no de otra, seguramente podrán incorporar sus ideas pero conociendo cómo elaborar sus estrategias en base a la cultura de la empresa que ya se formó durante años y que no se puede cambiar de un día para el otro.

Las nuevas formas de gestión se encuentran acompañadas de un cambio continuo, de adaptación y de aprendizaje. El mundo cambia a pasos acelerados y las empresas no pueden mantener sus métodos iniciales de producción, administración, comercialización ni de comunicación sino es muy probable que la empresa no consiga la continuidad en el tiempo.

Las nuevas formas de gestión no deben imponerse, deben implementarse con estrategias idóneas para lograr el cambio deseado sin generar choques que desemboquen en conflictos y que provoquen crisis.

Las empresas familiares son, en gran parte, generadoras de economías regionales y su continuidad es considerada de gran importancia para todos sus públicos. Recibir ayuda de asesores externos puede ser una buena estrategia en los momentos de cambio y desarrollar todas sus acciones con profesionalismo y motivación son dos herramientas fundamentales en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan M. 2004. *La sucesión en la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto.
- CASANOVAS, Sánchez Hugo. 2015. *El paternalismo en las empresas familiares*. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2015/11/11/el-paternalismo-en-las-empresas-familiares/>
- COUGIL SANTOS, Juan Carlos. 1982. *Negocio familiar, el modelo de los tres círculos*. Recuperado de: <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>
- GALLO, Miguel Ángel. 1997. *La empresa Familiar Volumen 1*. Madrid: Estudios y ediciones IESE.
- GALLO, Miguel Ángel. AMAT, Joan M. 2003. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. España: Ediciones Deusto.
- GINEBRA JOAN. 2005. *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. México: Panorama Editorial.
- KOTLER, Philip. AMSTRON, Gary. 2003. *Fundamentos de marketing. Sexta edición*. Carolina: Pearson Educación.
- LEF.com. 2015. *Nepotismo*. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/n/nepotismo/>
- LEIDINGER, Roland. 2018. *Tendencias y retos de las empresas familiares en la actualidad*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/tendencias-y-retos-de-las-empresas-familiares-en-la-actualidad/>
- LIASCOVICH, Carlos. 2014. *Como preparar la sucesión de padres a hijos sin hundir la empresa familiar*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/como-preparar-la-sucesion-padres-hijos-hundir-la-empresa-familiar-n3989359>
- LLANO, Carlos. 1997. *Ventajas y límites de las empresas familiares*. México: Istmo.
- LLAURADÓ, Josep M.- GUINJOAN, Modest. 2000. *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- LOZANO, Nogales Fernando. 2007. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI.
- MAÑEZ, Marta. 1997. *Organización de la empresa familiar: el protocolo familiar*. España: Cuatrecasas E.
- MARTINEZ, Álvarez Mauricio Eduardo- RODRIGUEZ, Jesús René de León. 2014. *El protocolo familiar. Guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. España: Palibrio.

- OSPINA, Roque Pava. 2016. *Empresas de familia. Herramientas para un cambio generacional exitoso*. Colombia: Bebookness.
- PETERSON, Chase. 2015. Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- PRESS, Eduardo. 2013. *Empresas de Familia: Del conflicto a la eficiencia*. 1° ed. Buenos Aires: Granica.
- QUIRÓS, José María. QUIRÓS, Martín 2016. *Pasar la Posta. Soluciones y confidencias de un padre a un hijo*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- RODRIGUEZ, Pérez María José. 2007. *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Paraninfo S.A.
- ROMERO, Ricardo. 2013. *Marketing en el punto de venta*. Madrid: Editora Palmir E.I.R.L.
- RUIZ Restrepo, Jaime. 2003. *El conflicto de las empresas familiares: naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución*. Recuperado de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/74/142>
- SANDOVAL Molina, Carlos. 2014. *Nepotismo en empresas familiares*. Recuperado de: <http://comercioyjusticia.info/blog/pymes/nepotismo-en-empresas-familiares/>
- WARD, John. 2006. *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pág. 12

Páginas WEB consultadas:

www.books.google.com.ar

www.ceipa.edu.co

www.comercioyjusticia.info.com.ar

www.esan.edu.pe

www.generacionmillennials.science

www.grandespymes.com.ar

www.ieralpyme.org

www.laempresafamiliar.com

ANEXOS

I. ANEXO I. Modelo de encuesta realizada

Encuesta destinada a personas que pertenecen o trabajan en EMPRESAS FAMILIARES

Esta encuesta no llevará más de diez minutos. Agradezco tu tiempo.

Edad *

Texto de respuesta corta
.....

Empresa en la que trabajas:

Texto de respuesta corta
.....

Si sos integrante de la empresa, ¿Qué rol ocupas? *

- Fundador
- Primera generación (hijos)
- Segunda generación (nietos)
- Pertenezco a la familia pero no por vínculo directo
- No pertenezco a la familia
- Otra...

Si trabajas dentro de la empresa y no perteneces al grupo familiar, ¿Cómo ingresaste a ella?

- Por contacto con algún familiar
- Por amistad o afinidad con la familia
- Mi paso por la empresa es momentáneo

¿En qué nivel de generación se encuentra actualmente la dirección de la empresa familiar de referencia? *

- Primera generación (Gerenciada por el dueño)
- Segunda generación (Gerenciada por los hijos)
- Tercera generación (Gerenciada por los nietos)
- Otra...

¿Consideras que dicha empresa es joven o madura en el mercado en el que se encuentra? *

- Joven (primeros cinco años de vida en el mercado)
- Madura (empresa con trayectoria desarrollada en el mercado)

¿Cuál o cuáles consideras que son las principales causales de conflicto en la empresa? *

- Conflictos entre generaciones
- Problemas de comunicación formal
- Evolución del mercado y no de la empresa
- Problemas económicos y financieros entre los dueños
- Falta de distinción entre familia y empresa
- Exceso de empleados frente a la capacidad productiva

Si tuvieras que realizar un cambio en la dirección o en la toma de decisiones, ¿Cuál sería? *

Texto de respuesta larga

¿Crees que la diferencia de pensamientos entre dueños y próximas generaciones.. *

- Son fuente de aprendizaje y mejoran la toma de decisiones?
- Son generadoras de conflicto, dañan las relaciones familiares y perjudican a la empresa?

¿Crees que la diferencia de pensamientos entre dueños y próximas generaciones.. *

- Son fuente de aprendizaje y mejoran la toma de decisiones?
- Son generadoras de conflicto, dañan las relaciones familiares y perjudican a la empresa?

¿Piensas que la sucesión en las empresas familiares debe.. *

- Planificarse con tiempo durante la vida del fundador?
- Darse naturalmente con el fallecimiento o ausencia de éste?

¿Piensas que los familiares del sucesor deben formar parte de la empresa de manera excluyente o pueden elegir no hacerlo? Explica tus motivos. *

Texto de respuesta larga

Por último, si de forma inesperada te convirtieras en sucesor directo del fundador, ¿Cual sería la primera acción que llevarías a cabo? *

Texto de respuesta larga

¡Muchas gracias por tu atención y colaboración!

Descripción (opcional)

II. ANEXO II. Resultados pregunta 8. Cambios en la dirección o en la toma de decisiones

Si tuvieras que realizar un cambio en la dirección o en la toma de decisiones, ¿Cuál sería?	Agrupación
Prestar atención a la evolución del entorno para poder realizar cambios correspondientes en la empresa.	Evaluar la evolución del entorno real y de la empresa
Toma de decisiones más basadas en información real que en expectativas propias	Cambio en la toma de decisiones
Asignación de tareas del personal	Cambio en la asignación de tareas
Disminuir tiempo ocioso	Disminuir tiempos ociosos
Mejorar la administración	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Industrializar	Industrializar la empresa
Mejorar la maquinaria, para mejorar la producción y cambiar empleados	Industrializar la empresa
Profesionalizaría las reuniones de trabajo y no se confundan con reuniones familiares	Distinguir familia y empresa
Colocar personas idóneas para los puestos. No solo por ser familiar	Distinguir familia y empresa
Delegación de la gestión General, con el riesgo que conlleva	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Más comunicación entre las partes	Mejorar los canales de comunicación formal
Abrir el negocio a nuevas tendencias que exige el mercado	Expandir la empresa en el mercado
Reemplazar al dueño en la administración	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Reorganización de funciones y tareas	Cambio en la asignación de tareas
Charlas bien la postura que tiene cada uno y después tomar decisiones	Mejorar los canales de comunicación formal
pague sus gastos y mo la empresa.	Distinguir familia y empresa
Colocar un gerente ajeno al entorno familiar y de amistades	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Que las decisiones se evalúen entre socios y dueños, dejando de lado los pensamientos de gente ajena (tanto familiares como empleados).	Distinguir familia y empresa
Darle prioridad a cosas que tengan que ver con la empresa y no particular.	Distinguir familia y empresa
Mejorar la comunicación con el público externo	Mejorar los canales de comunicación formal
Integrar a más gente joven, y mayor manejo de marketing.	Dar mayor participación a jóvenes profesionales de la familia
Empleados más jóvenes y con ganas de aprender	Dar mayor participación a jóvenes profesionales de la familia
Distribuir la dirección	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Mejora la administración y vetas	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Que se dividan mejor las tareas y responsabilidades de cada persona que pertenece a la empresa	Cambio en la asignación de tareas
De comunicacion	Mejorar los canales de comunicación formal
Buscaría nuevos mercados para poder insertarnos.	Expandir la empresa en el mercado
Tener en cuenta las opiniones en general de las personas q forman parte de la empresa, par poder decidir correctamente	Cambio en la toma de decisiones
Incorporaría mas personal	Expandir la empresa en el mercado
Pasarel mando a mí hijo	Delegación de tareas
Ninguno	No realizaría cambios
Buscaría una persona ajena a la flia.	Distinguir familia y empresa
Ninguno	No realizaría cambios
Aprender a delegar	Delegación de tareas
determinar manuales de procedimientos para cada sector.	Cambio en la asignación de tareas
Cambiar el directorio	Cambios en la administración y dirección de la empresa
Organizar más las actividades a realizar	Cambio en la asignación de tareas
No realizaría ningún cambio, ya que en la dirección somos 4 hermanos dueños y entre nosotros tenemos una muy buena relación.	No realizaría cambios
Organización	Cambios en la administración y dirección de la empresa

Respuestas	Porcentaje de incidencia
Disminuir tiempos ociosos	3%
Evaluar la evolución del entorno real y de la empresa	3%
Cambio en la toma de decisiones	5%
Dar mayor participación a jóvenes profesionales de la familia	5%
Delegación de tareas	5%
Industrializar la empresa	5%
No realizaría cambios	8%
Expandir la empresa en el mercado	8%
Mejorar los canales de comunicación formal	10%
Cambio en la asignación de tareas	13%
Distinguir familia y empresa	15%
Cambios en la administración y dirección de la empresa	21%

III. ANEXO III. Índice de imágenes y gráficos.

Figura N°1: Elementos de las empresas familiares.....	10
Figura N°2: Modelos de los cinco círculos.....	10
Figura N°3: Variables de la empresa familiar.....	12
Figura N°4: Conflictos entre generaciones.....	16
Figura N°5: Factores en el traspaso sucesorio	19
Figura N°6: Edades para el traspaso sucesorio ideal	21
Figura N°7: Ciclo natural de servicios de recursos humanos.....	26
Figura N°8: Niveles de influencia a lo largo del traspaso sucesorio.....	30
Figura N°9: Puntos clave del traspaso generacional.....	31
Figura N°10: Modelo evolutivo tridimensional	32
Figura N°11: Sucesión, caso ideal.....	33
Figura N°12: Muerte súbita.....	34
Figura N°13: Muerte o retiro natural maduro.....	35
Figura N°14: Tipos de protocolo.....	37
Figura N°15: Beneficios del saber escuchar.....	38
Figura N°16: FODA de empresas familiares.....	42
Figura N°17: Confusión de los flujos.....	45
Figura N°18: Evolución cultural.....	50
Figura N°19: Criterios para la gestión de empresas familiares.....	51
Figura N°20: Gestión cultural en distintas generaciones.....	53
Figura N°21: Ciclo de vida en empresas familiares.....	55
Figura N°22: Ciclos de vida familiar y empresarial.....	57
Figura N°23: Generación millennials.....	58
Figura N°24: Diferencia de comunicación entre empresas y familias.....	75
Gráfico N°1: Resultados de pregunta N°1.....	64
Gráfico N°2: Resultados de pregunta N°3.....	65
Gráfico N°3: Resultados de pregunta N°4.....	66
Gráfico N°4: Resultados de pregunta N°5.....	67
Gráfico N°5: Resultados de pregunta N°6.....	67
Gráfico N°6: Resultados de pregunta N°7.....	70
Gráfico N°7: Resultados de pregunta N°8.....	71
Gráfico N°8: Resultados de pregunta N°9.....	71
Gráfico N°9: Resultados de pregunta N°10.....	72
Gráfico N°10: Resultados de pregunta N°11.....	73
Tabla N°1: Agrupación de resultados de pregunta N°8.....	69



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de febrero de 2019


.....
Firma y aclaración

76.325
.....
Número de registro

35.197.067
.....
DNI