



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

*Licenciatura en Administración*

# **EL IMPACTO DEL NEPOTISMO EN LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

**Relevamiento en Empresas Familiares de Mendoza.**

Trabajo de Investigación

POR

Andrea Natalia Alvarez Cravero

Nº Registro: 28042

[analvarez1193@gmail.com](mailto:analvarez1193@gmail.com)

Profesor tutor

Daniel Díaz Diesel

Mendoza – 2019

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende analizar las empresas familiares teniendo como objetivo principal determinar el impacto de la informalidad, y como consecuencia del nepotismo, en la eficiencia y rentabilidad de las mismas. Este análisis se apoya principalmente en un cuestionario realizado a 30 empresas familiares de la provincia de Mendoza.

En Argentina actualmente, las empresas familiares constituyen un gran porcentaje de la actividad económica, ya que representan el 50% del PBI y el 70% de los puestos de trabajo. Sin embargo, existen innumerables casos de empresas familiares que no sobreviven luego de la tercera generación, por este motivo se ha despertado la inminente necesidad de poner especial atención a la formalidad y profesionalización de las mismas, analizando las ventajas y desventajas existentes por trabajar con seres queridos y además, los perjuicios generados por el nepotismo en la organización.

En primer lugar, se definen los conceptos principales referidos a empresa familiar, nepotismo y profesionalización. En segundo lugar, se describen modelos de ciclo de vida tanto familiar como empresarial con el fin de determinar las etapas en las que es favorable trabajar con seres queridos. En tercer lugar, se desarrollan las herramientas necesarias para lograr la continuidad de la empresa familiar, es decir formalizar y profesionalizar la organización. Por último, se analizan resultados del cuestionario en cuanto a formalidad, rentabilidad y procesos de trabajo de las empresas encuestadas, entre otros.

A la luz del trabajo de investigación realizado se logró determinar que el nepotismo, y por lo tanto, la informalidad existen en las empresas familiares mendocinas y afectan el desempeño de la organización de manera negativa, incluyendo la rentabilidad y la eficiencia.

**Palabras clave:** Empresa familiar; nepotismo; profesionalización; rentabilidad de la empresa familiar; formalidad en las empresas.

## ÍNDICE

Introducción.....	5
1.    Desarrollo del problema.....	5
2.    Objetivos.....	6
3.    Hipótesis.....	6
4.    Metodología utilizada .....	6
CAPÍTULO I .....	8
ANÁLISIS GENERAL DE EMPRESAS FAMILIARES .....	8
1.    Conceptos.....	8
1.1    Empresa Familiar.....	8
1.2    Profesionalización .....	10
1.3    Nepotismo .....	10
1.4    Rentabilidad.....	11
2.    Ventajas y desventajas .....	12
2.1    De la empresa familiar.....	12
2.2    Del nepotismo.....	14
3.    Empresa familiar en Estadísticas.....	15
CAPÍTULO II .....	18
CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	18
1.    Ciclo de vida empresarial.....	18
2.    Ciclo de vida según Adizes.....	19
3.    Ciclo de vida familiar .....	23
4.    Modelo evolutivo tridimensional.....	28
5.    Ciclo de vida en 3 dimensiones.....	32
CAPÍTULO III .....	38

HERRAMIENTAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	38
1.    Protocolo familiar .....	38
2.    Profesionalización .....	41
3.    Proceso de sucesión .....	45
4.    Abordaje para el cambio .....	46
4.1    Inteligencia Emocional.....	49
5.    Desarrollo del Departamento de Personal.....	52
CAPÍTULO IV .....	60
NEPOTISMO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	60
1.    Metodología aplicada.....	60
2.    Descripción y análisis de las empresas encuestadas.....	62
2.1    Etapa Generacional .....	66
2.2    Cantidad de empleados.....	67
2.3    Cantidad de empleados familiares.....	68
2.4    Antigüedad de la empresa familiar .....	69
2.5    Cultura Corporativa .....	70
2.6    Formalidad de la empresa familiar .....	70
2.7    Familiares o personas con lazos afectivos en la empresa familiar.....	73
3.    Rentabilidad y Nepotismo .....	76
CONCLUSIONES .....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	81
Páginas web consultadas .....	83
ANEXO .....	84

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se encuentra destinado a analizar las empresas familiares, sus ventajas, desventajas y principalmente el impacto del nepotismo en las mismas. Por otro lado, la investigación está orientada al estudio de la importancia de realizar actividades de mejora que supongan profesionalización de gestión y aumente las probabilidades de éxito en mercados altamente competitivos, abordando la necesidad de instaurar un cambio cultural en la organización. De esta forma, es importante su estudio para lograr que las empresas familiares sobrevivan en todas las generaciones, maximicen el potencial de sus empleados, su eficiencia y rentabilidad.

Este Trabajo de Investigación se presenta en cuatro capítulos. En el primer capítulo se analizan conceptos básicos de diferentes autores especialistas en empresas familiares. En el segundo capítulo se detallan tanto el ciclo de vida empresarial como familiar desde el punto de vista de varios investigadores. En el tercero, se exponen las herramientas necesarias para lograr el cambio cultural que permita la continuidad de la empresa familiar en las distintas generaciones, entre ellas se encuentra la profesionalización, desarrollo de protocolo familiar y del departamento de personal y, además, el cómo llevar a cabo el cambio en la organización. Por último, en el cuarto capítulo se realiza una descripción de las treinta empresas familiares encuestadas de la provincia de Mendoza acerca de la formalidad y nivel de nepotismo de su organización, y finalmente se exponen y analizan resultados.

### **1. DESARROLLO DEL PROBLEMA**

*¿Existen desventajas por trabajar con familiares y demás personas que compartan lazos afectivos? ¿El nepotismo tiene algún impacto en la empresa?*

Los innumerables casos de Empresas Familiares Argentinas que no sobreviven luego de la tercera generación han despertado la inminente necesidad de poner especial atención a la formalidad y profesionalización de las mismas, por lo que se determinan y analizan las ventajas y

desventajas existentes por trabajar con seres queridos y además, los perjuicios generados por el nepotismo en la organización.

## 2. OBJETIVOS

La presente investigación tiene como objetivo principal:

*“Determinar el impacto de la informalidad, y como consecuencia del nepotismo, en la eficiencia y rentabilidad de la empresa familiar”*

Por otro lado, la investigación tiene como objetivos específicos:

- ❖ Analizar consecuencias generales del nepotismo.
- ❖ Determinar relación entre las variables informalidad y rentabilidad.
- ❖ Proporcionar una guía para realizar el cambio de empresa informal a formal.
- ❖ Realizar análisis y aplicar conocimiento de la investigación en 30 empresas mendocinas.

## 3. HIPÓTESIS

Se plantean en el trabajo de investigación las siguientes hipótesis:

- ❖ **Hipótesis 1:** la informalidad en términos generales es negativa para las empresas familiares.
- ❖ **Hipótesis 2:** el nepotismo existe en empresas familiares informales.
- ❖ **Hipótesis 3:** existe relación directa entre la informalidad y la rentabilidad sostenida en el tiempo.

## 4. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el presente trabajo se utilizaron, entre otras, las siguientes fuentes de información:

- ❖ Fuentes primarias de información:
  - ♦ Cuestionario a miembros de la empresa familiar
  - ♦ Observación directa
  - ♦ Encuestas a empresas del medio
- ❖ Fuentes secundarias de información
  - ♦ Publicaciones relacionadas con el tema propuesto
  - ♦ Internet

- ♦ Bibliografía
- ♦ Diarios y revistas

Con la fuente primaria, secundaria y además, la información proveniente de una investigación cuantitativa, se pretende comprobar las hipótesis planteadas, por ende la existencia de una relación entre la falta de formalidad y la rentabilidad de la empresa familiar, determinando si las mismas se encuentran fuerte o débilmente correlacionadas.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS GENERAL DE EMPRESAS FAMILIARES**

En el presente capítulo se definen los conceptos que serán utilizados para desarrollar el trabajo de investigación, principalmente se analiza el concepto de empresa familiar y nepotismo, ventajas, desventajas y su incidencia en la economía Argentina y en el mundo.

#### **1. CONCEPTOS**

##### **1.1 Empresa Familiar**

En primer lugar, cabe destacar que no existe una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce dirección y control, y para otros también influye la intención de continuidad de las próximas generaciones tanto en la propiedad como en la forma de gobierno que se tenga (sucesión).

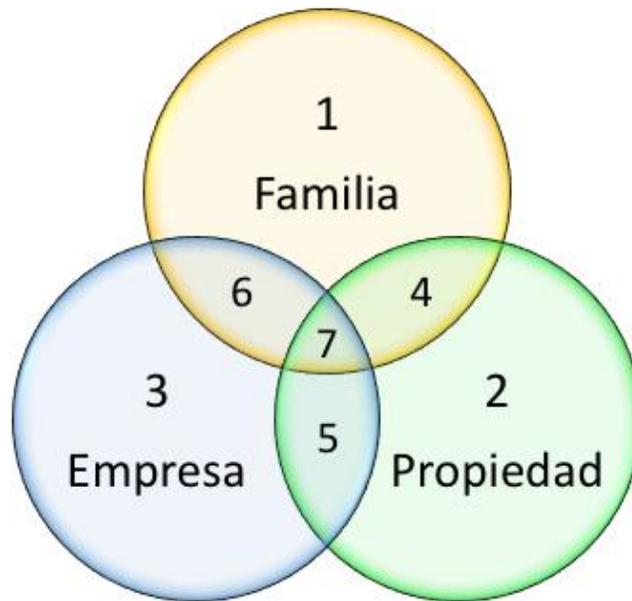
Sin embargo, a continuación se detallan los principales conceptos de diferentes autores que fueron la guía para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Según Aguilar y Lema (2010) empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Según los profesores Montes, Molina Sánchez y Sobrino (2005) la empresa familiar se ha identificado tradicionalmente en función de dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Recientemente se han introducido nuevas consideraciones, como la intención de transmitir el negocio a la siguiente generación o la influencia de la visión familiar en la dirección estratégica.

Según el escrito de Guillermo Salazar (2008), uno de los más completos es el *modelo de los tres círculos*, de Davis y Tagiuri, que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Guillermo Salazar (2008) Los protagonistas del modelo de los tres círculos

El círculo familia (1) es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo empresa (3) comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo propiedad (2) determina quiénes son dueños de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el círculo familia (1). Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo empresa (3). Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaja en ella y no tenga vínculos familiares, se encontraría en el círculo propiedad (2). Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un

propietario familiar no empleado (4), propietario no familiar empleado (5), familiar no propietario empleado (6) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

Luego de haber desarrollado el modelo de los tres círculos es pertinente hacer mención sobre los conflictos internos que tienen los sistemas de empresa y familia, debido a que ambos poseen valores y lógicas diferentes, mientras que uno se dirige por emociones (familia) y el otro *debería* hacerlo por resultados (empresa). Según Vincent Bosch Sans (2010), por lo general suele ocurrir que a medida que la empresa y la familia crecen, comienzan a surgir problemas debido a las diferentes percepciones de cada miembro de la familia dentro de la organización. La familia debe buscar cooperar para poder crecer y proteger los principios y valores como lealtad, unidad, permanencia y estabilidad, manteniendo la paz dentro de la organización.

Finalmente, se puede resumir que para definir empresa familiar se debe tener en cuenta los elementos: propiedad, familia, empresa, poder y sucesión.

## **1.2 Profesionalización**

Según Manuel Pavón (2015) profesionalizar la empresa familiar es anteponer a los conceptos básicos de dirección personalista a un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización basado en criterios económicos y empresariales que no implique dar la espalda a la familia, sino conjugarse con ella en sus aspectos más fundamentales: motivación familiar y control de la propiedad.

Por otro lado, según Alberto Gimeno (2011) la profesionalización tiene que ver con la transformación de una organización basada en un funcionamiento intuitivo a una empresa basada en un funcionamiento analítico. Esto supone la introducción de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias. Profesionalizar una empresa familiar implica codificar y estructurar la información de forma que ésta pueda ser compartida.

## **1.3 Nepotismo**

Según el diccionario de la RAE el nepotismo es la *"desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos"*. El término parece quedar circunscrito a una esfera de actuación singular, cual es el sector público. De hecho, su origen

etimológico se remonta a la criticable actuación de Hiram Nepot, un responsable público de comercio de Alaska que situó a veinte miembros de su propia familia en la unidad de nóminas.

Por otro lado, en el ámbito de las Empresas Familiares se habla de nepotismo para referirse a la tendencia existente en muchas de ellas de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria o a personas que los une la emoción por el mero hecho de parentesco o afecto, sin tener en cuenta la formación o capacidad para desarrollar las tareas requeridas por el cargo. El nepotismo puede ser contemplado como una forma de altruismo practicado en el ámbito organizativo entre miembros de la familia que controla la propiedad del negocio.

Según Robertson, F. (1999), el nepotismo se define como una *indebida preferencia por un pariente o ser querido* cuando debería prevalecer una competencia justa y abierta.

De acuerdo con Padgett and Morris (2005), existen dos tipos de nepotismo en el área de trabajo: el nepotismo intergeneracional y el de empleados emparejados:

- ♦ *El Nepotismo Intergeneracional* se refiere a la contratación de miembros de la familia de dos o más generaciones distintas, y se da usualmente en una empresa familiar.
- ♦ *El Nepotismo de Empleados Emparejados* se refiere a una relación marido-mujer en la oficina. Esta última forma ha sido más controvertida en el mundo de los negocios en virtud del aumento de parejas que trabajan y se hallan solicitando trabajo en las mismas organizaciones.

#### **1.4 Rentabilidad**

Según la Real Academia Española (2018), el término rentabilidad es en general, la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado y puede referirse a:

- ♦ *La rentabilidad económica*, el beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.
- ♦ *La rentabilidad financiera*, el beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.

- ♦ *La rentabilidad social*, el objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas y ONG.
- ♦ *La rentabilidad negativa* o interés negativo cuando el tipo de interés de un crédito o depósito es menor que cero.

## **2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

### **2.1 De la empresa familiar**

Según la Teoría de los recursos y capacidades, que plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen, parte de las ventajas competitivas de las empresas familiares tiene su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna, que genera una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables por otras compañías.

Entre esas ventajas se encuentra la mayor complicidad que existe entre los miembros de la empresa ya que conocen de primera mano los valores de la entidad. Hay confianza entre todos y se conoce la personalidad tanto de aquellos que están al mando del negocio como de los que desempeñan puestos de menor responsabilidad.

En este contexto, todo el mundo da lo mejor de sí para garantizar el éxito de la empresa. Al existir un punto de vista común entre todos los empleados no suele haber desacuerdos a la hora de suministrar los beneficios y de generar planes de desarrollo a largo plazo. Esto permite una mayor estabilidad laboral de directivos y resto de trabajadores.

Las empresas familiares suelen tener buena reputación pues por lo general llevan mucho tiempo en el mercado. De esta forma, los clientes confían en ellas y los resultados económicos de la misma son estables y con tendencia positiva.

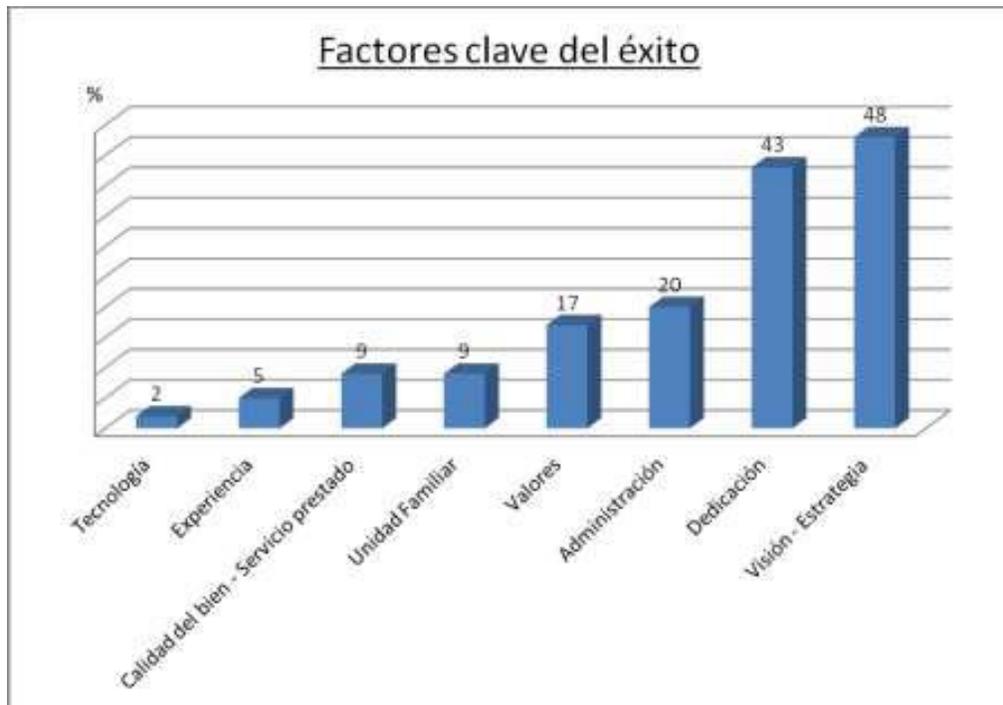
Sin embargo, el hecho de no diferenciar entre la vida privada y la profesional de los trabajadores de este tipo de empresas puede llevar a problemas a la hora de plantear, por ejemplo, los cargos de responsabilidad o el organigrama directivo. La estructura de la organización no es definida, no existe una clara división de tareas y además, muchas veces no existen sistemas de remuneración equitativos. También puede darse la posibilidad de que los

herederos no quieran hacerse cargo del negocio, por lo que la estabilidad del mismo puede correr peligro. Por otra parte, existe aversión al cambio de parte del fundador y miembros de otras generaciones.

En muchos casos, algunos de los empleados de las empresas familiares están en puestos relevantes no por su valía o por sus estudios, sino por ser miembros de la familia que lleva la organización o alguien de su entorno (nepotismo). La formación, experiencia y motivación debe tenerse en cuenta por encima de las relaciones personales si los directivos no quieren tener problemas a largo plazo.

Por último, se puede agregar que el solapamiento de sistemas empresa-familia propicia que las empresas familiares tomen decisiones subóptimas desde el punto de vista del negocio, lo que significa añadir un motivo adicional de riesgo a las posibilidades de supervivencia del negocio.

Figura 2: Factores para el éxito de la Empresa Familiar



Fuente: Dodero 2010

Figura 3: Errores en la Empresa Familiar



Fuente: Dodero 2010

## 2.2 Del nepotismo

La idiosincrasia propia de los negocios familiares, reflejo de la proximidad de los sistemas familia y empresa, propicia la tendencia a considerar recursos del ámbito familiar para posibles usos en el medio empresarial. En el ámbito de los recursos humanos el nepotismo es la principal manifestación de este movimiento unidireccional.

En cuanto a los efectos del nepotismo, tanto positivos como negativos, aparecen opiniones diferentes, existiendo por un lado autores que afirman que incluso contribuye al progreso del negocio: son individuos que crecen en la empresa al mismo ritmo que en la familia, trabajan a tiempo parcial mientras se forman, aceptan las excentricidades de los miembros de la familia a la vez que comienzan a gestionar parcelas del negocio, un familiar es más susceptible de tener mayor sentido de compromiso público, de encajar mejor y de tener mayor responsabilidad en su trabajo que uno que no es familiar, siempre y cuando exista una inmersión de los familiares en una cultura de trabajo y esfuerzo.

Al incorporar un familiar a formar parte de la dirección, si este demuestra estar capacitado el resultado es que se estimula el equipo de dirección, e igualmente ayuda a la continuidad y efectividad en la aplicación de las políticas corporativas.

Sin embargo, las desventajas del nepotismo son varias, una es la confusión que se da entre el sistema familiar y de trabajo que hace que los problemas de la familia se traten en la empresa y viceversa, lo que puede ser dañino y traer como consecuencia que se asignen posiciones en base al papel que juega el designado en la familia y no en su capacidad. Por otro lado, las envidias y resentimientos que se dan entre los empleados que no son familiares y el desaliento de los externos que buscan trabajo en la empresa, así como la dificultad de los directivos de ser objetivos a la hora de calificar a sus propios familiares.

Finalmente, hay quienes adoptan posturas eclécticas, entendiendo que crecer en el seno del negocio familiar compensa los efectos negativos del nepotismo, gracias al conocimiento y comprensión del negocio, sus factores claves de éxito, su mercado, sus competidores, sus productos.

En resumen, el nepotismo puede ayudar o dañar a la compañía dependiendo de cómo se gestione, asumiendo un papel fundamental las políticas elaboradas para tal efecto.

### **3. EMPRESA FAMILIAR EN ESTADÍSTICAS**

A nivel mundial, las empresas familiares representan entre el 70% y el 95% de todas las entidades existentes y, además, generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año. También crean entre el 50% y el 80% de todos los puestos de trabajo. En países como Italia o Ecuador, este tipo de negocios representan el 90% del PIB, mientras que en Estados Unidos el porcentaje es del 63%, generando el 50% del empleo, aunque es en Bélgica y Alemania donde se tocan mínimos, con el 55%. A pesar de ello, Europa se mantiene como la región con mayor número de empresas familiares -existen 17 millones de compañías de esta tipología que crean 100 millones de puestos de trabajo-. En Francia el 60 % de las empresas son de carácter familiar, en España se sitúa por encima del 85%, en Italia el 95%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%.

Del otro lado del mundo, en América Latina las empresas familiares son predominantes con una participación superior al 90% del sector privado, y son responsables de 70% del PIB de sus respectivos países y 70% del empleo. Se evidencia en Colombia, Perú, Chile, México,

Uruguay, Costa Rica y Panamá con tasas de participación de este tipo de compañías de entre 80 y 92% de todo su tejido empresarial (Charry, Laura; 2013).

El 89,9% de las empresas familiares en el mundo es de primera o segunda generación. Sólo el 7,4% es de tercera generación y apenas el 2,6% llega a la cuarta. Por ahora, solo Japón parece sobrevivir a la "maldición de la tercera generación", ya que 7 de cada 10 compañías más antiguas del mundo son japonesas. El 70% de las entidades no llega a la segunda generación y un 15% no consigue pasar de la segunda. Gran parte del éxito de las compañías más longevas de esta tipología es porque al menos un miembro de la familia pertenece al consejo de administración.

Actualmente en Argentina, las empresas familiares constituyen un gran porcentaje de la actividad económica, ya que representan el 50% del PBI y el 70% de los puestos de trabajo. Por otro lado, el director del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares afirma que este tipo de sociedades abarcan hoy por hoy el 80% de las empresas argentinas grandes o chicas. Particularmente, en Mendoza alcanzan 90 por ciento del total de empresas y, de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia, mueven 70% del empleo privado y generan 68% del PBI.

Sin embargo, muchas de estas empresas no sobreviven por diferentes razones, entre ellas la falta de profesionalización y de financiación, problemas de costos, bajas ventas y falta de planes y controles en el área de personal. En números totales según el INDEC, las pymes que comenzaron su actividad entre 2016 y 2017 fueron 137.488 mientras que las que debieron bajar sus persianas fueron 142.275. Esta evolución arroja un saldo neto de 2.221 menos en 2016 y 2.566 empresas menos en 2017.

Figura 4: Empresas en Argentina

		INDUSTRIA		COMERCIO		SERVICIOS		TOTAL	%
Cantidad de empresas	P	89.505	10%	503.193	56%	301.371	34%	894.169	99,75%
	G	483	21%	239	11%	1.542	68%	2.264	0,25%
Empleo	P	745.592	27%	1.084.561	39%	962.457	34%	2.792.610	70,78%
	G	262.317	39%	45.162	7%	364.263	54%	671.742	29,22%
Valor agregado bruto en miles	P	17.313.622	37%	16.382.954	35%	12.938.440	28%	46.635.016	80,61%
	G	12.473.777	65%	1.667.972	9%	5.111.652	26%	19.253.401	19,39%

Fuente: Dr. Carlos Cleri, INDEC<sup>1</sup>

Por otra parte, en una encuesta aplicada a 614 propietarios de negocios familiares en Estados Unidos (Greenwald and associates, 1993<sup>2</sup>), con independencia de su dimensión, se descubrió que el 81% de los negocios familiares contempla al menos un familiar a tiempo completo. Curiosamente, las mujeres propietarias son más propensas a incorporar miembros familiares que los hombres (90% frente a 79%) y también son más propensas a incorporar a la mujer en la gestión del negocio 61% que viceversa 46%. Además se reveló que los parientes involucrados a tiempo completo en el negocio familiar acceden con mayor facilidad a puestos directivos o profesionales. Así, el 29% de los negocios familiares tienen un pariente en la gerencia, el 12% tienen miembros trabajando como secretarios e idéntico porcentaje tienen vicepresidentes que son miembros familiares. En estos puntos se debe prestar mayor atención, ya que son los que pueden determinar el éxito o el fracaso de la organización.

Al finalizar este capítulo, el lector debe comprender los conceptos de empresa familiar, nepotismo, profesionalización, como así también la importancia del rol de las empresas familiares en la economía de un país.

<sup>1</sup> Referencias: P: PYME, pequeña y mediana; G: grande

<sup>2</sup> Greenwald and associates es una firma de investigación de mercado en EEUU

## CAPÍTULO II

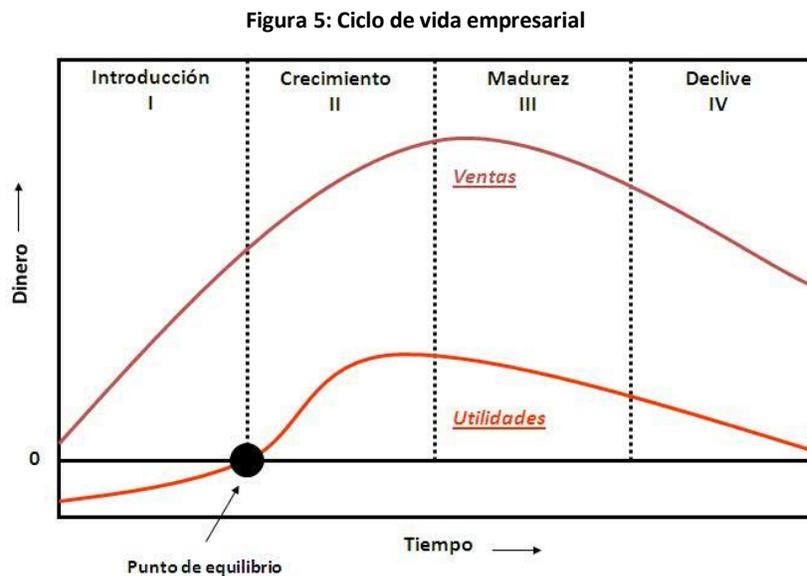
### CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Se considera importante realizar un análisis profundo sobre las distintas etapas que puede vivir una empresa. En el caso de las empresas familiares, además de vivir el ciclo de vida de una nueva empresa que se lanza al mercado, vive paralelamente un ciclo de vida relacionado con la familia. Es de suma relevancia que las familias empresarias comprendan la diferencia entre un ciclo de vida de empresa y uno de familia.

En el presente capítulo en primer lugar, se desarrollará el ciclo de vida empresarial y luego el familiar, donde se presentan diferentes autores, con el objetivo de buscar una fácil comprensión sobre las diferencias entre ambos y la complementariedad de los mismos.

#### 1. CICLO DE VIDA EMPRESARIAL

Este es el ciclo de vida que se conoce generalmente, es un modelo genérico el cual se puede asociar con cualquier producto y/o servicio y del cual las empresas familiares no se encuentran exentas.



Fuente: Abraham Geifman (2011)

a. Etapa de desarrollo del nuevo producto o servicio:

Se realiza el desarrollo de un nuevo producto o servicio el cual deriva de dos procesos simultáneos: uno implica ingeniería del producto y el otro un análisis de mercado para determinar la factibilidad de éxito. Se debe tener en cuenta que en esta etapa se busca despertar un deseo por parte de los consumidores.

b. Etapa de introducción en el mercado

Se comienza con la comercialización del producto. Las ventas se encuentran en niveles bajos porque todavía es un producto desconocido. Se debe tener en cuenta que en esta etapa la competencia es baja pero comienzan a desarrollar los productos que competirán en el mercado.

c. Etapa de crecimiento

Esta etapa ocurre en el caso de aceptación del producto en el mercado. Cada vez hay más compradores pero también aumenta el número de competidores.

d. Etapa de madurez

Se produce una estabilización de las ventas alcanzando el máximo posible. Este es el punto donde debemos realizar una combinación óptima del Marketing Mix (4P), producto, precio, distribución (plaza) y promoción.

e. Etapa de declive

Esta etapa representa el momento en el que las ventas comienzan a decaer, el producto deja de ser buscado por los clientes. Esta etapa determina la continuidad de las empresas en el mercado.

## **2. CICLO DE VIDA SEGÚN ADIZES**

Ichak Adizes (1994) describe las 10 etapas del ciclo de vida de una organización, en las que se pueden identificar todos los aspectos emocionales de la vida laboral, los que afectan la salud de una organización y al final su existencia. Según este autor la edad del ciclo de vida se define por la relación existente entre la flexibilidad y el control.

Figura 6: Ciclo de vida de la organización



Fuente: Ichak Adizes (1994)

El ciclo comienza con:

**1. Concepción:** a alguien se le ocurre una idea sobre negocios que encuentra emocionante, considera las posibilidades, las analiza desde distintos ángulos y luego se compromete con ella. Hay mucha actividad y muchos sueños, se tienen las dificultades de llevar una idea a algo concreto y funcional. La concepción termina cuando el empresario asume el riesgo; es decir, cuando la empresa nace.

**2. Nacimiento o Fase de Arranque de la Organización:** la organización está recién nacida, los sistemas y procedimientos o políticas son casi nulos, hay poco personal y todos se conocen bien, el énfasis es vender/producir/sobrevivir. Pueden necesitarse aportaciones de nuevo capital. El trabajo es multifuncional.

**3. La Infancia o Fase de Crecimiento de la Organización:** el interés principal ya no son las ideas sino cómo lograr resultados. La necesidad más urgente es la de vender y producir. Se buscan oportunidades para aumentar los ingresos. Nadie se preocupa demasiado por los sistemas, el papelerío o los procedimientos. Todos trabajan horas extras para aumentar las ventas.

Hay mayor visión de las oportunidades que se presentan. Se está dispuesto a correr riesgos, se toman decisiones de manera intuitiva y a menudo sin experiencia. La organización crece rápido y da

trabajo a gente sin importar su especialización ya que se requiere que se desempeñen trabajos muy variados.

Los vendedores son también compradores, hay multifunciones; no hay entrenamiento de personal. Se empiezan a desarrollar medios que permitan la atención de objetivos a largo plazo.

**4. Fase de Adolescencia de la Organización o Etapa Go-go:** como la organización entra en una etapa de rápido crecimiento, los socios fundadores se creen incapaces de cometer errores. Se involucran en todas las decisiones. Se dedica más tiempo a planear y coordinar; la parte administrativa aumenta en importancia, se introducen políticas y se empiezan cursos de entrenamiento al personal, sin embargo se tienen grandes dificultades en delegar el control. Comienzan a aparecer divisiones en la organización cuando los más veteranos, que atravesaron la caótica etapa de la infancia, intentan adecuarse a los recién llegados que buscan traer sistematización y orden a la empresa. Los conflictos internos distraen a la organización de la verdadera labor.

La etapa "Go-go" concluye cuando se determina que alguien debe poner orden en la empresa. Si la organización logra preservar su espíritu innovador, estará lista para entrar a la fase más productiva en su vida.

**5. Fase de la Organización Plena:** esta etapa se caracteriza por una claridad de visión y de misión, y un equilibrio entre la flexibilidad y el control. La organización continúa creciendo por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios. Los nuevos productos son descentralizados para formar nuevas empresas o unidades de negocios.

Sin embargo, es difícil que la organización permanezca por largo tiempo en esta fase debido a tres razones:

- a) Edad: el deseo que viene con el tiempo de aceptar el presente como lo deseado.
- b) Externas a la compañía: es el haber logrado una participación en el mercado que hace que no sea aceptable el seguir creciendo.
- c) Tener una organización que no es la adecuada entre la jerarquía y la autoridad.

**6. Fase de la Organización Estable o Edad Mediana:** la etapa de la estabilidad se caracteriza por un crecimiento constante y una concentración cada vez mayor en los resultados financieros a corto

plazo. Hay un tenue cambio de énfasis, de la innovación al control y la integración. El marketing y el desarrollo pasan a ser objeto de la reducción de costos. Se tiene posición estable en el mercado y hay atmósfera de seguridad y orden.

Gradualmente, la organización ingresa en su fase:

**7. Fase de la Organización Aristocrática o de la Vejez:** el status y la autoestima en forma de jerarquías, tamaño de oficinas y espacios reservados de estacionamiento, toman cada vez más relevancia. La organización comienza a centrarse cada vez más en las formas y menos en los contenidos. Para desenvolverse bien dentro de la organización resulta necesario complacer al jefe y no hacer olas. La organización comienza a perder su fuerza empresarial. Se expande a través de adquisiciones en lugar de desarrollar nuevos negocios.

La organización es sumamente formal y jerárquica, hay un énfasis en cumplir con reglas y procedimientos más que en lograr resultados. Se tienen pocas inversiones y pocas actividades por lo que hay disponibilidad de capital.

Cuando el rendimiento empieza a resentirse, la organización ingresa en la etapa de:

**8. Fase de Burocracia Temprana o Retiro:** el espíritu innovador y el deseo de producir y/o vender han disminuido, llegará finalmente una época donde las ventas o las utilidades o ambas empezarán a disminuir. El recurso tradicional de aumentar precios dejará de tener efecto. Esto produce conflictos internos y alguien tiene que ser el responsable de los problemas y convertirse en el cordero del sacrificio anual, esto genera que la gente se sienta insegura y que tome actitudes defensivas. Todos buscan sobrevivir y quedar bien parados. Comienzan las batallas territoriales. La agonía de la organización se puede leer en la caída del valor de sus acciones.

La información informal aumenta y se acelera la caída de la organización con el subsiguiente abandono de su personal.

Si las organizaciones evitan la etapa de burocracia temprana o sobreviven a ella, entonces entran en la fase:

**9. Fase de la Organización Burocrática (Senilidad):** mientras que en la Burocracia Temprana todavía había interés por lograr algunos objetivos; en la Burocracia se logra muy poco. No hay orientación a resultados, ni inclinación al cambio, ni trabajo en equipo; únicamente reglas y

procedimientos, su característica es el énfasis en la palabra escrita, existe poca planeación real y poca comunicación; no se conocen las estrategias de mercadotecnia, ventas, producción o financieras. La organización trata de aislarse del mundo exterior y quienes hacen negocio con ellas pueden sentirse frustrados de llenar formas y no obtener resultados. Se mantiene viva en aquellos sectores donde existe un mercado cautivo.

La proporción de recursos utilizados para servicios de apoyo aumenta significativamente en relación a los utilizados para los servicios a los clientes. Los manuales de procedimientos se vuelven cada vez más gruesos. El papelerío lo inunda todo. El control pasa a ser omnipresente.

El caos que alimentaba la creatividad es eliminado. La gerencia se olvida de sus clientes, dado que está demasiado ocupada en construir su imperio. Los clientes se quejan de los prolongados tiempos de respuesta. Los gastos crecen más rápido que los ingresos. Eventualmente, la organización se vuelve tan lenta y torpe que ya no es capaz de alimentarse a sí misma. El valor de las acciones cae.

Causando la última fase denominada:

**10. Fase de Desaparición o Muerte:** fase que no necesariamente es momentánea, puede tener una armonía (agonía) prolongada caracterizada por un sentimiento de derrota, los inteligentes o ambiciosos abandonaron la organización desde hace mucho tiempo, se quedan los débiles, los que no se pueden ir y los recién contratados. La organización se pasa recordando los buenos tiempos y trata de analizar no cómo mejorar sino por qué fracasó.

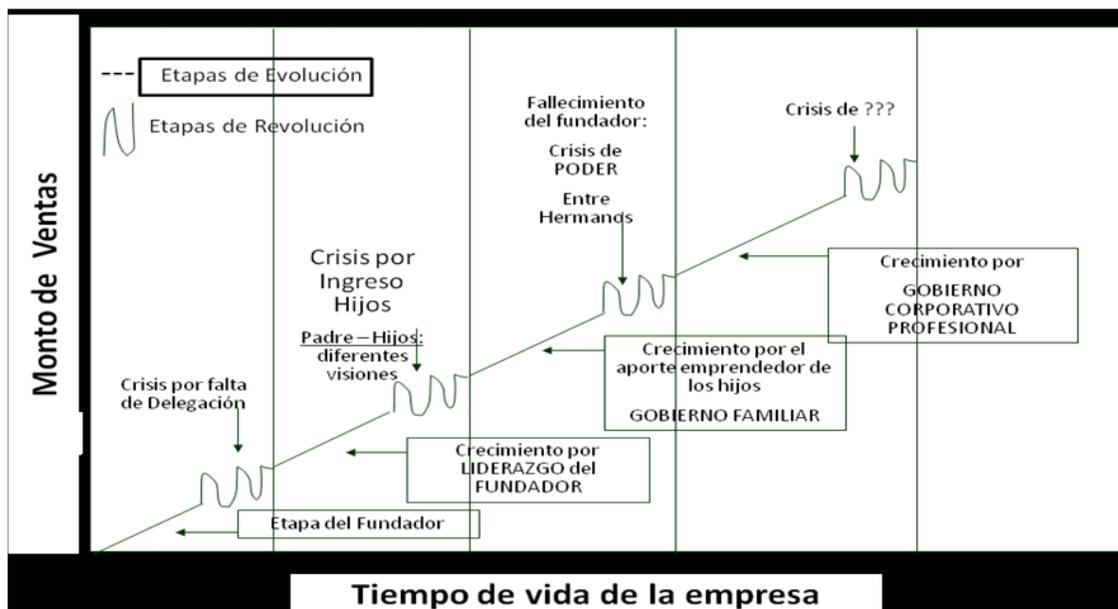
### **3. CICLO DE VIDA FAMILIAR**

Según Santiago Doderó (2008) el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las EF<sup>3</sup> fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser EF.

---

<sup>3</sup> EF: Empresa familiar

Figura 7: Ciclo de vida empresa familiar



Fuente:

Fuente: Santiago Doderó (2008), El Ciclo de Vida de las Empresas Familiares

a. Primera etapa: la del fundador, emprendedor del negocio:

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, es la etapa en la que el emprendedor ve la oportunidad de negocio.

El fundador se caracteriza por tener personalidad emprendedora y asertiva, con gran capacidad para superar las dificultades, además trabaja con gran pasión y le cuesta delegar. Las decisiones se basan en intuición, la organización se encuentra en la mente del fundador.

**1ra Crisis: por falta de delegación**

La organización crece y ya no se puede hacer todo como antes, comienzan problemas de productividad, comerciales e incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía.

En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

b. Segunda etapa: crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación si bien sigue siendo bastante informal es ahora más compleja a raíz de esta nueva estructura organizativa. La misión se comunica a la gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia manifestado en el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo, el fundador consigue construir una formidable ventaja competitiva.

**2da Crisis: por el ingreso de los hijos**

Al ingresar los hijos a la organización donde trabajan sus padres existe confusión de roles.

Por otro lado, el fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir con sus responsabilidades, que muchas veces no son claras.

La visión y los estilos del padre y los hijos no suelen coincidir. Cuando los hijos quieren introducir cambios en la organización se percibe un rechazo por parte del fundador.

Finalmente, el fundador debe transmitir la visión, misión y la pasión por el negocio para cuando el ya no esté en la organización y los sucesores estén preparados para lograr la continuidad de la misma.

c. Tercera etapa: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y por el compromiso que los empleados sigan manteniendo por la empresa.

**3ra Crisis: fallecimiento del fundador - crisis de poder entre los hermanos.**

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre – o madre- es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa y para preservar la unidad y armonía familiar.

Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador porque será más sencillo lograr el consenso de los hijos.

La familia tiene que ser proactiva anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal.

d. Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional

De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar para que les permita superar la crisis de la etapa anterior.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de administrar una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse por mejorar la calidad del gobierno corporativo salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –

vender o continuar- el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

#### **4ta Crisis: accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder**

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles, prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información.

El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos, a su vez, no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis por respetar los principios de *transparencia, responsabilidad y equidad*. La falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve la pérdida de confianza en quienes la dirigen. La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas.

De no respetarse estos principios sería muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que puedan poner en peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, de la armonía familiar.

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar sobre cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno y en cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando el buen funcionamiento de los mismos.

En esta instancia se hace indispensable contar con un protocolo familiar en el que la familia acuerde sobre cómo la misma influirá sobre el gobierno de la empresa, con el fin de que pueda contar con un buen gobierno y que la familia mantenga el sentido de pertenencia por la empresa.

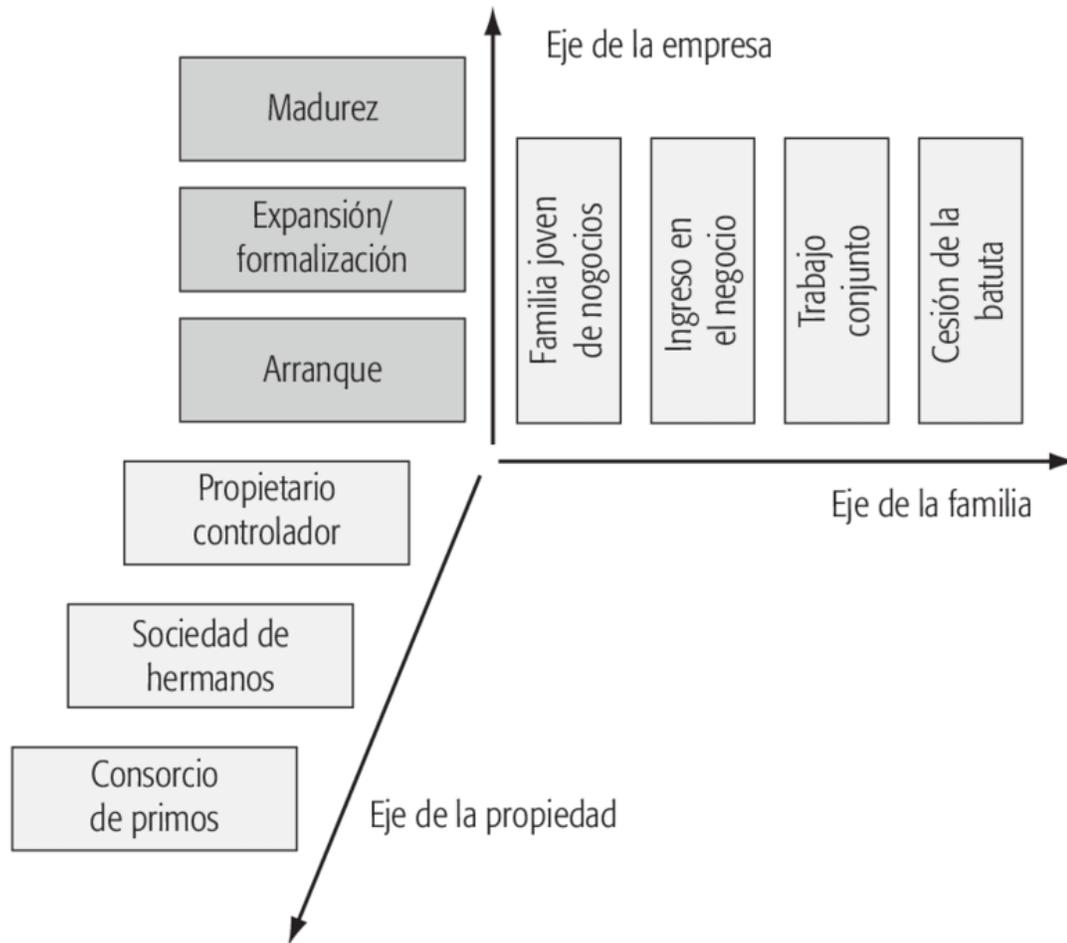
Debemos tener en cuenta que a la hora de realizar el análisis de una organización y determinar en qué momento del ciclo se encuentra la misma, no solo se debe realizar un análisis del ciclo empresarial o de producto, sino también del ciclo de vida de la empresa en el ámbito familia.

#### **4. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL**

En los últimos tiempos se han suscitado investigaciones en el área de empresas familiares, que han redundado en modelos conceptuales que están permitiendo divisar a la misma desde una perspectiva más amplia y completa. Uno de los aportes más significativos se atribuye a los investigadores Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), quienes basándose en el Modelo de los Tres Círculos, conformado por los subsistemas de la propiedad, la familia y la empresa, generaron el Modelo Evolutivo Tridimensional para entender a través del mismo las relaciones resultantes de la interacción entre los subsistemas en diferentes momentos de la empresa con el paso del tiempo. Cada uno de éstos experimentan una dimensión evolutiva individual; sin embargo, los mismos influyen unos en otros. Para estos autores, cada parte cambia a su propio ritmo y frecuencia, lo que implica la interrelación entre tres ejes de desarrollo que llevan dinámicas independientes pero a su vez estrechamente vinculadas.

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el dominio o subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. Diferentes autores coinciden en destacar que la transición de una etapa a otra es bastante compleja, traduciéndose ello en bajos porcentajes de éxito en empresas que han emprendido tales cambios. En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta. Y finalmente, en relación a la “empresa”, estos autores coinciden en distinguir tres fases, las cuales son: Arranque, Expansión/Formalización y Madurez.

Figura 8: Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997)

A continuación se desarrolla cada uno de los ejes:

### 1. Eje de propiedad

- ❖ Propietario controlador: en esta etapa el dueño controla todo el negocio. No siempre tienen que ser pequeñas empresas y en ellas pueden trabajar otros familiares, emparentados con el propietario. Uno de los principales retos de esta etapa consiste en que la empresa sea capaz de crecer sin la necesidad de introducir nuevos propietarios o socios capitalistas. Asimismo, las empresas tienen que mantener un equilibrio entre el poder que desempeña el propietario principal y la necesidad de que otros familiares y agentes participen en su funcionamiento. Finalmente, un tercer reto es la planificación de cuál será la estructura de propiedad para la próxima generación.

- ❖ Sociedad de hermanos: etapa en la que las empresas han superado, al menos, un relevo generacional y cuyo control de la propiedad recae en dos o más hermanos, aunque puedan existir otros accionistas (familiares o no). Por lo tanto, el principal problema en esta etapa es establecer un proceso adecuado que permita compartir el control entre los hermanos sin que se produzcan conflictos. De este modo, suele producirse un debate en relación con la conveniencia de reinvertir beneficios frente al reparto de dividendos. Los propietarios implicados en la gestión de la empresa prefieren la autofinanciación (dotación a reservas), mientras que los que no participan activamente en la empresa prefieren liquidez (reparto de dividendos).
- ❖ Consortio de primos: etapa en la que las empresas están en un estado evolutivo muy desarrollado, es decir, en la tercera generación o sucesivas. El accionariado familiar se encuentra bastante fragmentado y los vínculos de unión entre estos familiares es cada vez más indirecto.

Entre los principales retos de las empresas que están en esta etapa podemos destacar la necesidad de articular mecanismos suficientemente sofisticados para hacer frente a un sistema social muy complejo (relaciones entre familia, empresa, accionistas, directivos, etc.). En segundo lugar, es necesario que la empresa cuente con un sistema que permita que se desarrollen con fluidez los procesos de compraventa de acciones entre accionistas familiares y, para que sea posible, que existan mecanismos consensuados de valoración de las acciones de la empresa familiar.

## **2. Eje familia**

- ❖ Familia joven de negocios: Es la primera etapa, en la que la unidad familiar está integrada por un matrimonio joven (menores de cuarenta años) y sus hijos (generalmente, menores de edad). Este tipo de estructuras son difíciles de compaginar con la puesta en marcha de un negocio, sobre todo por las dificultades que hay en compatibilizar las labores domésticas y profesionales.

En esta fase se adoptan decisiones de gran trascendencia para los miembros de la familia (por ejemplo, el desarrollo profesional de los dos cónyuges o la educación, formación y cultura de los hijos).

- ❖ Ingreso en el negocio: etapa en la que los padres tienen una edad entre 35 y 55 años, y los hijos son adolescentes (por debajo de los 20 años). En estas situaciones, el principal problema radica en el propio problema de transición a la madurez de los hijos, que tienden a autoafirmarse a través del conflicto con sus progenitores.

- ❖ Trabajo conjunto: en esta etapa trabajan conjuntamente dos generaciones (padres e hijos), aunque realizando diferentes roles. Los padres tienen entre 50 y 65 años (etapa de madurez) y los hijos (entre 20 y 35 años) están empezando su carrera profesional.

Entre los retos más importantes de esta fase destaca la capacidad para trabajar en común entre padres e hijos, pues la comunicación o el respeto mutuo no son cuestiones sencillas cuando existen vínculos familiares de por medio. Por tanto, entre ambas generaciones deben planificar el modo en que debe desarrollarse el proceso de transmisión de la empresa a futuras generaciones.

- ❖ Cesión de la batuta: Se alcanza esta etapa cuando la primera generación, con una edad superior a los 65 años, accede a ceder el mando a la segunda generación, que son los hijos en edad madura (entre 35 y 50 años). La desvinculación de la primera generación crea una situación desventajosa para su sucesor y, por tanto, para la propia empresa.

Los sistemas de relaciones cambian (con los trabajadores, directivos, resto de propietarios), lo que puede suponer un proceso de reorientación estratégica para la empresa o de división de su cultura tradicional.

Un aspecto que debe considerarse, al dar este paso, se basa en encontrar un nuevo papel para la primera generación, en función de sus propios deseos y de sus propias capacidades (cargos, honorarios, consejero del nuevo líder, entre otros).

### **3. Eje empresa**

- ❖ Arranque: En este período, la estructura de la empresa es informal y sólo tiene un producto. Estas empresas suelen estar orientadas al crecimiento con el fin de consolidar su posición y escapar de la fragilidad de los primeros años. Tienen dos retos esenciales: sobrevivir y formalizar el proyecto del fundador, que en un principio suele estar mal estructurado.
- ❖ Expansión/Formalización: En esta fase, las empresas empiezan a desarrollar procesos de diversificación y expansión de mercados. Entre los retos más importantes de esta etapa destacan: profesionalización (establecimiento de estructuras de gestión y sistemas), procedimientos formalizados y necesidad de plantear cuáles serán los elementos estratégicos que orientarán el futuro de la empresa.

- ❖ **Madurez:** en esta última etapa, la empresa ya es una organización compleja y estable, con una base sólida de mercado y en la que las tasas de crecimiento suelen ser reducidas. Estamos ante empresas formalizadas, estructuradas, divisionalizadas y, en ocasiones, burocratizadas.

Por tanto, en este caso el principal reto es revitalizar la empresa mediante renovaciones estratégicas (relanzamiento en el mercado, potenciar nuevas áreas de crecimiento, entre otros).

Para finalizar con el modelo evolutivo tridimensional hay que analizar el principal problema que puede generar su estudio. Este problema consiste en que, aunque nos permite clasificar las empresas en tipos o clases, si se insiste demasiado en la clasificación nos puede llevar a una simplificación exagerada ya que las empresas familiares están en constante movimiento y las distinciones entre las etapas tienden a desaparecer. Esto significa que las empresas no siguen la misma secuencia siempre, por ejemplo, la fundación de la propiedad puede desarrollarse con más de una generación.

## 5. CICLO DE VIDA EN 3 DIMENSIONES

El ciclo de vida organizacional planteado por Daniel Díaz Diesel (2019) está basado en el modelo propuesto por Ichak Adizes descrito anteriormente.

Según este autor, el desenvolvimiento de una organización durante su ciclo de vida, se desarrolla en tres dimensiones distintas, *Abstracta*, *Hacer* y *Hacer Profesional*, las cuales serán detalladas a continuación.

En el ciclo de vida nos encontramos primero con la etapa inicial en la cual la organización aún no ha nacido. El énfasis está en las ideas y en los proyectos a emprender. Todavía la empresa no existe física pero si mentalmente. A esta etapa Adizes la denomina Noviazgo, desde la teoría 3D dentro de la dimensión *abstracta* se la denomina “*estación embrionaria*”.

En esta etapa existe entusiasmo, grandes intenciones, es un periodo altamente revolucionario, de creación, ajuste, de iniciativas hacia la puesta en marcha. Hay muchas intenciones, no hay acción, hay ideas que se empiezan a vender, lo extraordinario todavía no aparece. Por su parte, el nepotismo es positivo, se busca apoyo familiar, pasión y dedicación al trabajo sin importar la cualificación del personal.

El Dr. Adizes indica que el “saltum” (traspaso de dimensión en la teoría de Diesel), de la etapa de noviazgo a la etapa infantil es muy dramático, y para que exista este salto debe haber un alto grado de compromiso, ya que a mayor exigencia en el mantenimiento del proyecto, mayor debe ser el grado del mismo.

El traspaso de dimensión, es un cambio conmutativo, es decir, de lo inmaterial (en la mente) a lo material. Estos cambios se denominan de segundo orden ya que trascienden dimensiones. Para trascender de la dimensión *abstracta* a la dimensión *hacer* se requiere de sólo una persona decidida a realizar este cambio ya sea por una situación de crisis o por conciencia de necesidad, utilizando como instrumento la incubadora de empresas, a este método se lo denomina *By pass*.

Desde la óptica tridimensional, la etapa infantil, se denomina “*estación artesanal*” y se encuentra en la dimensión *hacer*. En esta estación, existen situaciones naturales, los problemas se convierten en “dominables” y la vulnerabilidad es relativamente mayor. Las características en la etapa infantil es la alta flexibilidad que cuenta, ya que se pueden adaptar rápidamente a las exigencias del mercado además, su estilo guerrillero le crea una ventaja más que significativa. Elementos como el entusiasmo, la pasión, la acción son caracteres intrínsecos que debe tener la organización para permanecer en el mercado. Por otro lado, el nepotismo es positivo para la organización pero en menor grado, se requiere mayor conocimiento y especialización.

A diferencia de lo indicado por Adizes, se considera, que una empresa puede quedarse eternamente en esta dimensión *hacer*, sabiendo claramente las ventajas y desventajas a las que se enfrenta, haciendo lo que ya saben hacer sin incursionar en otras áreas y metodologías de trabajo que impliquen profesionalización. Traspasar a la dimensión *hacer profesional* requiere otro tipo de conciencia y de compromiso.

La transferencia de la Infancia a la siguiente etapa, Adolescente, es un cambio no traumático de primer orden, ya que el saltum se realiza cuando en la etapa infantil surge cierta estabilidad, tiempo para respirar y un acervo de experiencia, el cambio es natural. La etapa Adolescente se denomina en la teoría de las tres dimensiones “*estación de la pequeña empresa*”, la cual se encuentra en la dimensión *hacer*.

La organización pasa de la estación artesanal a la estación de la pequeña empresa de manera natural. La transferencia está basada en que se abandona lo artesano, para adecuarse a empresa, es decir a un ambiente más organizado, mayor estabilidad y mayores oportunidades.

Las características de esta etapa son la escasez de sistema de información para toma de decisiones, la disparidad de capacidad en los recursos humanos claves de la empresa, falta de políticas claras, falta de planificación tanto de tareas como de objetivos, entre otros. Por su parte, el nepotismo es negativo, genera conflictos internos, afecta la rentabilidad y es necesaria la profesionalización, gestión por competencias.

Finalmente, a la etapa siguiente Madurez o Plenitud, en la teoría de las dimensiones se la denomina "*estación de mediana empresa*" y se encuentra en la dimensión *hacer profesional*, es decir, la etapa del hacer con conocimiento. El cambio de la adolescencia a la plenitud se produce cuando el sistema ha triunfado sobre la flexibilidad personalizada de la etapa anterior.

La madurez, según Adizes es el punto óptimo de la curva. En el cual el autocontrol y la flexibilidad llegan al equilibrio. Hay sistema, hay normas, hay capacidades para la toma de decisiones, hay orientación a resultado. Se planifica, se innova. La vulnerabilidad a factores exógenos o endógenos es menor, por el grado de gestión organizativa de la empresa. Por su parte, el nepotismo es negativo, solo se requiere personal cualificado e idóneo, se realiza la selección de personal con sistemas planificados según los puestos de trabajo, se realiza gestión por competencias, la organización es profesionalizada y formal.

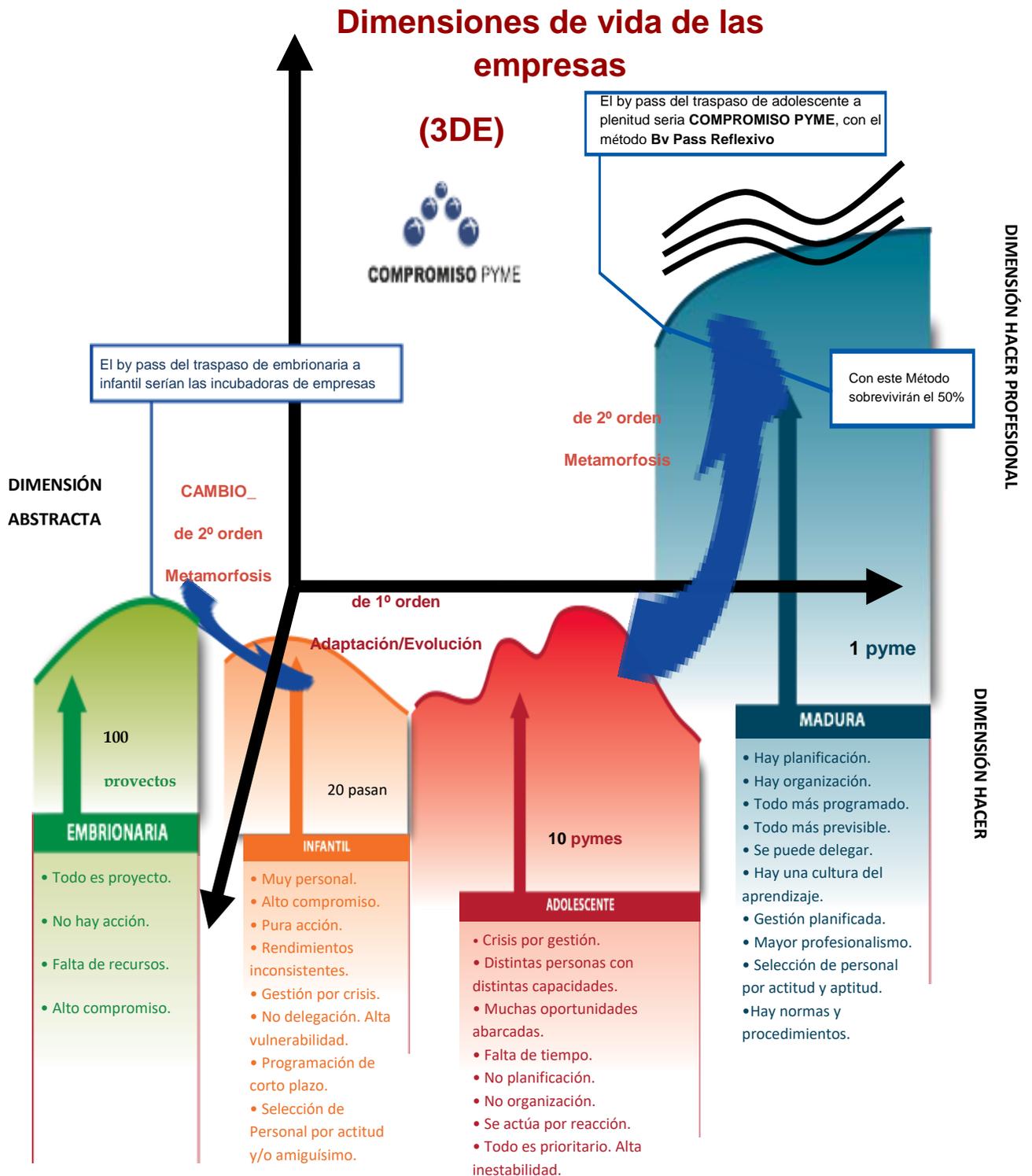
Sin embargo, en esta etapa la empresa no ha dejado de tener problemas, sino que los mismos son dominables y de resolución interna. No son patológicos, como luchas internas o dificultad de adquirir personal cualificado.

La trascendencia de la Adolescencia a la Madurez es de segundo orden, ya que es un cambio de dimensiones, de la dimensión del *hacer* a la del *hacer profesional*, es un cambio en el que se requiere de compromiso y de un equipo que esté dispuesto a abordar el cambio, a esto el autor Diesel lo denomina *Compromiso Pyme*, el cual utiliza el método llamado *By Pass reflexivo* debido a que se pasa del pensamiento a la acción con conciencia y actitud de cambio. Además, se requiere de un momentum, es decir de cierta fuerza y cierta cantidad de personas para lograr trascender a la siguiente dimensión.

Por último, en números, cabe destacar que en la etapa embrionaria comienzan 100 proyectos, de los cuales logran trascender a la siguiente dimensión del *hacer* 20 empresas, es decir sólo el 20%. De las mismas únicamente avanzan a la etapa adolescente 10 y finalmente, logran trascender a la dimensión del *hacer profesional* solo una empresa de las 100 iniciales.

En resumen, se puede decir que el autor Díaz Diesel demuestra la complejidad del ciclo de vida de la empresa y del compromiso y esfuerzo que se requiere de la misma para poder avanzar y crecer.

Figura 9: Ciclo de vida en 3 dimensiones



Fuente: Daniel Díaz Diesel (2019)

En resumen, se puede decir que existen diferentes modelos para explicar el ciclo de vida familiar, sin embargo todos tienen algo en común, las empresas familiares nacen, crecen, maduran y muchas mueren, es decir todas pasan por las diferentes etapas aunque en distintos tiempos, superando obstáculos como en cualquier empresa tanto internos como externos, como así también los problemas propios de una empresa familiar tales como conflictos internos, diferente pensamiento por cambio de generación, aversión al cambio, diferencia en valores, entre otros.

## **CAPÍTULO III**

### **HERRAMIENTAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR**

En el presente capítulo se brindan las herramientas necesarias para lograr que la empresa familiar se formalice y sea profesional con el fin de continuar el negocio familiar en las generaciones venideras. Además se detallan modelos para llevar a cabo los cambios en la organización con el apoyo de todos los empleados.

#### **1. PROTOCOLO FAMILIAR**

Según el profesor Martín Marchesini (2011), el protocolo de la empresa familiar es una reglamentación, un contrato escrito, lo más completo y detallado posible, suscripto por los miembros de una familia y propietarios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos. Básicamente regula las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

Cabe tener en cuenta que, mientras los estatutos son un documento público cuyo contenido está regido por el código de comercio y corresponden especialmente a la forma jurídica que adopte la sociedad, el protocolo es un pacto basado en la confraternidad de la familia, y es confeccionado por y para la empresa que lo requiera.

El protocolo se presenta como un convenio marco cuyas cláusulas más frecuentes se refieren a los siguientes contenidos:

- ❖ Historia familiar
- ❖ Valores familiares
- ❖ Administración y roles de los familiares en la empresa
- ❖ Políticas en referencia a familiares en la organización
- ❖ Sucesión en la empresa familiar: traspaso de acciones y continuidad en la empresa familiar

- ❖ Las comunicaciones entre los familiares y la resolución de conflictos
- ❖ El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias

El protocolo establece un marco de convivencia común para alcanzar la unidad familiar y mantener el compromiso, y así lograr la continuidad del proyecto empresarial común. Un buen protocolo familiar debería pivotar sobre tres pilares:

- ❖ **Personas**

El protocolo ha de cuidar que cada miembro de la familia pueda desarrollarse personal y profesionalmente, que pueda llegar a ser la mejor versión de sí mismo y así logre alcanzar el bienestar.

- ❖ **Familia**

El protocolo familiar ha de fomentar la unidad y la armonía en base a los valores compartidos para aportar estabilidad a largo plazo. También ha de facilitar la transmisión de los valores a la siguiente generación.

- ❖ **Empresa**

El protocolo ha de formar e informar a los miembros de la familia para que desempeñen el rol de accionistas responsables. Y, en su caso y dependiendo del tipo de empresa familiar elegido, para que desempeñen las demás responsabilidades de forma excelente, ya sea como consejeros, directivos o empleados.

El *objeto primario del protocolo* es el de fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en los cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico. Dicho fortalecimiento constituirá un instrumento para reducir las hipótesis de conflictos y/o para que, una vez desatados, puedan manejarse y dirimirse al menor costo posible. Por otra parte, tiene relevancia la finalidad del protocolo de: autorregulación de la sucesión, predeterminación voluntaria de cómo organizar el relevo de los órganos de administración de la empresa y la transmisión de acciones o participaciones sociales entre los herederos.

Además las principales funciones del protocolo familiar son:

- ♦ Establecer la misión, visión y valores de la familia empresaria, es decir, las razones que motivan a la familia a seguir junta en el proyecto empresarial.
- ♦ Concretar el modelo de empresa familiar que se desea ser.
- ♦ Definir la estructura y los órganos de gobierno de la familia y de la empresa.
- ♦ A nivel económico, dejar claros aspectos como el proceso de transmisión de la propiedad, la política de dividendos, el método de valoración en transmisiones.

En función del grado de vinculación jurídica que se otorgue, pueden apreciarse tres tipos de protocolo: a) el pacto de caballeros, cuando su contenido sólo obliga a quienes lo suscriben y su obligación es moral, familia o social; b) el contractual, que vincula a los firmantes, pudiéndose accionar judicialmente por incumplimiento o inejecución y c) el protocolo institucional, cuando es posible oponer el mismo frente a terceros que no lo hayan suscripto.

En cuanto a su clasificación, los protocolos pueden clasificarse siguiendo distintos criterios: a) subjetivos, según las personas que lo suscriben: todos los familiares y socios, sólo los socios o también algunos terceros; b) objetivos, según su contenido: integrales, parciales, culturales, empresariales, jurídicos, descriptivos, precisos, flexibles o rígidos; c) temporales, por el momento en que se elaboran: preventivos o solutorios, definitivos o con vencimiento; y d) según su exteriorización: públicos o reservados, en forma total o parcial.

Finalmente, en lo que se refiere a los intereses que tutela, su finalidad es doble. Por un lado, preserva los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia (interés social), y por el otro, coloca a la empresa en situación de ser el soporte patrimonial de la familia y un resguardo frente a eventuales infortunios (interés familiar).

#### ❖ **Proceso de elaboración del protocolo familiar**

##### *a) Fase 1: Conocimiento y análisis de documentos*

- ♦ Conocimiento de la realidad del negocio y de los miembros de la familia.
- ♦ Conocimiento de los distintos intereses de los miembros de la familia (profesionales, patrimonio y liquidez).
- ♦ Delimitar los distintos puntos de conflicto que pueda haber en el seno familiar.
- ♦ Conocer las capacidades profesionales de los familiares para con la EF y su grado de involucración en la misma.
- ♦ Proyección empresarial de la EF a corto y medio plazo.

- ♦ Organigrama de dirección de la EF.
- ♦ Delimitar "Empresa Familiar" vs. "Patrimonio Familiar".
- ♦ Examen de Testamentos, Estatutos, Pactos parasociales, actas, capitulaciones, etc.

*b) Fase 2: Debate*

- ♦ Preparación de un borrador.
- ♦ Presentación del borrador, uno para toda la Familia o en grupos (ramas).
- ♦ Recabar todas las sugerencias y preocupaciones.
- ♦ Aunar consenso sobre un texto definitivo de Protocolo Familiar.
- ♦ Realizan reuniones hasta llegar a un consenso.

*c) Fase 3: Ejecución del protocolo*

- ♦ Suscripción del protocolo por quienes estén obligados y elevación a público.
- ♦ Pactos parasociales.
- ♦ Estatutos.
- ♦ Capitulaciones patrimoniales.
- ♦ Disposiciones testamentarias.

## **2. PROFESIONALIZACIÓN**

La profesionalización implica, como mínimo una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, y destaca la importancia de contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización.

El lograr métodos de trabajo en lo operativo y gerencial, en lo familiar y patrimonial, es una de las bases para profesionalizar la empresa. Para ello se realiza la protocolización de métodos en planificación financiera de la empresa, la toma de decisiones, administración, planificación productiva, preparación de reuniones, comunicación y crecimiento. De este modo se reduce lo más posible la improvisación y se generan rutinas de trabajos ágiles, eficientes y profesionales, configurando procesos y empresas armónicas.

La compañía debe franquear por una reestructuración cultural para permitirle estimular un rendimiento máximo, contar con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y una rentabilidad a largo plazo. Esto no significa que la profesionalización convierta a la empresa en una burocracia, sino que la firma se ha organizado. La intuición y la fluidez de la acción que contribuyeron al éxito de la empresa en la primera etapa de su desarrollo, no se han perdido,

sino que se ha logrado una metodología de organización que ayuda a canalizar e intensificar esas energías.

En fin, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación. Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial.

A medida que se profesionaliza la empresa, la comunicación precisa y apropiada se hace imprescindible para el proceso de gestión de la misma. Los problemas derivados de los recursos humanos, como la selección del personal, la remuneración y la evaluación del rendimiento tienen una alta incidencia en las empresas familiares.

Profesionalizar la empresa significa entrar en continentes inexplorados para el management de la mayoría de estas firmas y éste es precisamente el ámbito donde los directores externos con experiencia pueden hacer un aporte particularmente constructivo. Sin el aporte de conocimientos y experiencias de terceros dentro de la empresa ésta está más propensa a encerrarse en sí misma, a volverse inflexible y perder competitividad. Los propietarios de empresas familiares enfrentan algunos serios obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus compañías y contratar consultores de afuera o managers profesionales para estimular el proceso de desarrollo empresarial. Esto crea problemas en las firmas familiares porque es necesario adaptar el proceso en los altos niveles de gestión a las necesidades de los individuos y de la familia en general.

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa, por eso, hay que tomar los recaudos necesarios para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma.

❖ *Los obstáculos generalmente abarcan:*

- ♦ Dificultades para delegar responsabilidad: La incapacidad de los propietarios para delegar puede provenir de una falta de confianza en los otros, estar demasiado aferrados a la empresa descuidando sus otros intereses y oportunidades de realización profesional, o sus necesidades de poder les impiden ceder el control sobre la toma de decisiones.

- ♦ Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia: pero muchas veces la habilidad que aporta la familia puede ser inadecuada. Aun cuando contribuyan managers de afuera, éstos pueden advertir que no es posible actuar con eficacia porque la firma no opera como una “compañía corriente” o porque la familia interfiere en apoyo de los empleados estables que gozan de confianza y que son considerados casi parte de la familia.
- ♦ Temor a perder el control por parte de la familia.
- ♦ Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.
- ♦ Lealtad familiar hacia los empleados.

El primer paso para la profesionalización de la empresa familiar es la realización de un diagnóstico tanto interno como externo. Éste debe ser preciso y detallado en todas las virtudes y defectos, y basado en datos objetivos, dado que un diagnóstico certero e imparcial es fundamental como base para la correcta toma de decisiones y posibles reingenierías. Por lo que es conveniente incluir a un tercero que diagnostique lo que sucede con objetividad y sobretodo sin emotividad, y partiendo del mismo, se podrá planificar una reestructuración de la empresa que llevará a lograr las metas que sean trazadas.

El trabajo de diagnóstico es desarrollado en forma sistemática e integral, para tener una visión absoluta de la EF, abarcando no solamente lo económico y patrimonial sino también las características de la familia y sus integrantes.

En base a dicho diagnóstico, se plantean alternativas técnicas, societarias y de recursos humanos para realizar la reingeniería de la empresa.

Las conclusiones a las que se arribe luego del análisis deben ser aprobadas de común acuerdo por los integrantes de la EF para poder ser convertidas en soluciones y su ejecución pueda ser viable en un plazo razonable.

Es preciso establecer planes y metas por medio de un sistema que asegure buena comunicación entre los integrantes de la familia, aprender a enfrentar los conflictos, a asumir las distintas responsabilidades y plantear objetivos bien definidos, nítidos.

Finalmente, existen algunas sugerencias clave para profesionalizar la empresa:

- ♦ Cuando una empresa familiar trasciende las etapas de desarrollo orientadas al producto y al proceso, el management intuitivo debe ceder paso a la profesionalización, basada en el planeamiento y control del crecimiento mediante métodos de gestión estratégicos.
- ♦ La organización necesita adquirir habilidades más sutiles y la gestión debe pasar del énfasis en el control al énfasis en la coordinación.
- ♦ La comunicación dentro de la empresa tiene que ser abierta, oportuna y suficientemente amplia como para que los empleados puedan cumplir sus tareas con eficiencia.

❖ *Elementos a tener en cuenta durante la formación de la empresa:*

1) Tabú: no debe tenerse miedo de temas como los posibles motivos que hagan abandonar la actividad al fundador o cabeza de la empresa.

2) Esquema sucesorio para la empresa familiar: establecer un esquema de quienes serán los que irán ocupando los distintos puestos en la empresa.

3) Calendario de hitos o acontecimientos: diagramar en etapas con fechas aproximadas (que año) se irán realizando los acontecimientos en la empresa y la familia; por ejemplo: toma de mando del sucesor o colaboradores, cuando se capacitarán, cuando se retirarán, etc.

4) Proceso de formación y capacitación del sucesor y colaboradores: establecer y escribir los temas priorizados, el lugar y tiempo para la capacitación de los sucesores o quienes se están desempeñando activamente en la empresa.

5) Plan de retiro: instituir un plan de retiro para los socios activos del empresario para quienes son dueños del capital pero no trabajan en ella, teniendo en cuenta financiación personal y actividades de colaboración menores.

6) Esquema sucesorio en el capital: planificar como se distribuirá el capital de los socios y la participación que tiene cada uno en la renta que se percibe por dicho capital.

Como conclusión, se puede decir que la profesionalización de la empresa familiar contribuye a ver cuáles son los problemas que pueden presentarse, preverlos y estar preparados si éstos aparecen, aportando un orden a las cosas, estructura o aspecto de empresa, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían.

### **3. PROCESO DE SUCESIÓN**

La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman (Modest Guinjoan, J; 2000). La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación. Trevinyo afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar su relevo.

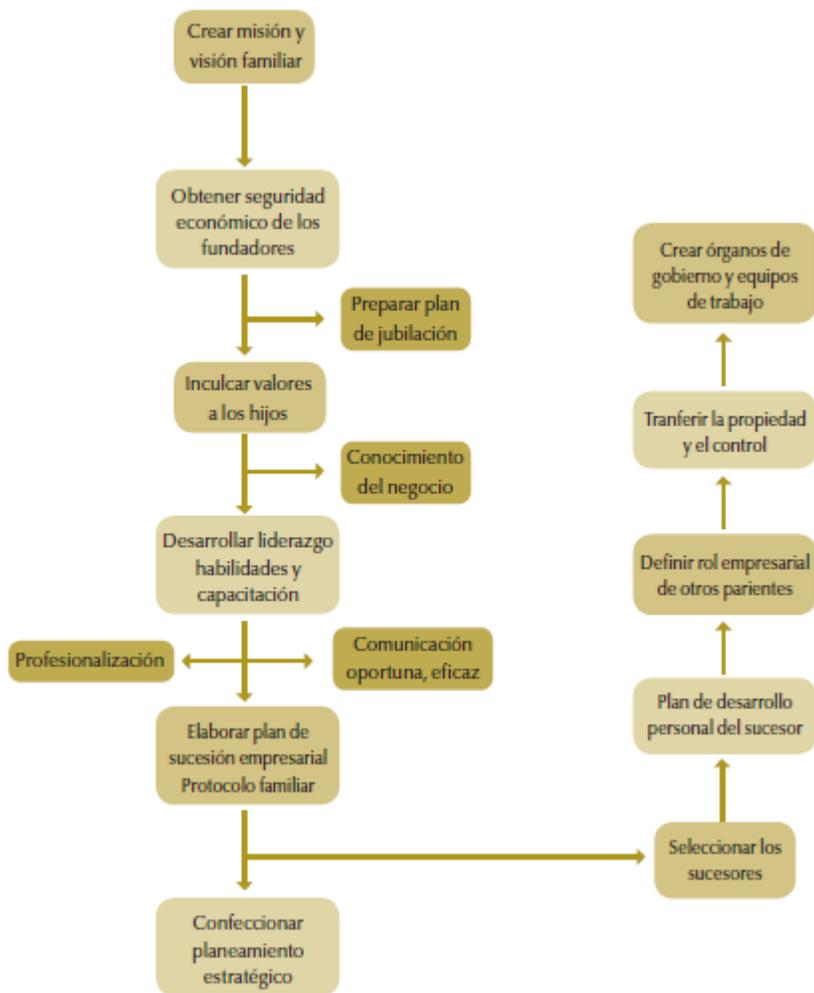
El proceso de sucesión está compuesto por cuatro etapas, planificación, preparación del sucesor, traspaso de la empresa y finalmente retirada. La primera gran etapa, planificación, es primordial para el desarrollo de las siguientes, de ésta depende la dirección que seguirá todo el proceso y los criterios que se tendrán en cuenta. Esta fase requiere analizar objetivamente a la empresa, situación actual y expectativas, a la familia y al entorno con el fin de marcar las líneas del plan, determinar final deseable, decidir qué instrumentos y actuaciones serán necesarias, y finalmente, concretar el perfil del sucesor.

La segunda etapa, preparación del sucesor, se prolonga por más tiempo, existen acciones tanto dentro de la empresa como fuera de la misma, incluyendo la motivación que debe existir en los futuros sucesores para que se interesen en la continuidad y propiedad de la empresa en manos de la familia. La clave de esta fase es la comunicación de quién será el sucesor, a partir de este momento el escogido comienza a completar su formación específica y experiencia laboral, debe conocer en profundidad a la empresa y a los empleados y así, aspirar a ser líder y no sólo jefe.

La tercera etapa, traspaso de la empresa a la nueva generación, el sucedido y el sucesor trabajan en simultáneo, sin embargo el primero comienza a delegar la toma de decisiones y la participación en temas más relevantes, hasta que finalmente el sucedido transmite el oficio, la maestría y la cultura de la empresa. El sucesor tiene la oportunidad de edificar y/o consolidar su liderazgo y adquirir un papel cada vez más representativo en la organización mientras que el sucedido puede asegurarse que el proceso será aceptado por todos.

Con la cuarta y última etapa, la retirada del sucedido se concluye el proceso de sucesión. En esta fase el empresario puede apreciar la continuidad de su obra y aprovechar su larga experiencia, ya sea en la propia empresa o en otras instituciones y finalmente, dedicarse a sí mismo y a su familia.

Figura 10: Proceso de sucesión



Fuente: TEC Empresarial, Arnoldo Araya (2012)

#### 4. ABORDAJE PARA EL CAMBIO

Luego de planear la profesionalización de la organización la misma debe llevarse a cabo, se debe producir el cambio y éste no es un proceso simple, requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante (Harrington, 1997). El cambio trae consigo otro tipo de conflictos debido a la aversión que existe en las

empresas familiares naturalmente, por ello a continuación se detallan instrumentos para llevar a cabo el cambio y asegurar la continuidad de la organización.

*a) Proceso de cambio*

Harrington (1997) en su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa” expone una guía para el proceso de cambio basada en diez normas:

- 1) La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- 2) Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
- 3) Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- 4) Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- 5) Los líderes necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
- 6) Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas y procesos.
- 7) Deben establecerse sistemas de evaluación para cuantificar resultados.
- 8) Debe suministrarse una retroalimentación continua a todos.
- 9) Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
- 10) Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar el comportamiento deseado.

*b) Campo de fuerza de Kurt Lewin:*

El campo de fuerza de Kurt Lewin (1936) es una técnica de gestión para diagnosticar situaciones, la cual proporciona un marco para observar las fuerzas que afectan a una situación problemática, identificando los obstáculos que se interponen en la búsqueda de un objetivo.

Presenta los elementos positivos o fuerzas “impulsoras” y los elementos negativos o fuerzas “represoras” de una situación para que sean comparados fácilmente. Incentiva a las personas a pensar juntas acerca de todos los aspectos relacionados para lograr hacer permanente el cambio deseado.

Las fuerzas impulsoras son las fuerzas que afectan a una situación y se orientan en una dirección concreta, tienden a ser el punto de partida del cambio y lo sostienen.

El equilibrio llega cuando la suma de las fuerzas impulsoras es igual a la suma de las represoras. El mismo puede disminuir o aumentar según los cambios producidos en las relaciones entre las fuerzas impulsoras y represoras.

Figura 11: Fuerzas impulsoras y represoras o restringentes



Fuente: Kurt Lewin (1936)

c) *Modelo del cambio planeado o Raíz Cuadrada de Kurt Lewin:*

Kurt Lewin (1936) propone un plan de tres fases para efectuar el cambio planeado, las cuales son: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento. A continuación se detallan las mismas.

1. *Descongelamiento:* esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. *Cambio o movimiento:* esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. **Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicos como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- ♦ Se determina el problema
- ♦ Se identifica su situación actual
- ♦ Se identifica la meta por alcanzar
- ♦ Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- ♦ Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Figura 12: Raíz Cuadrada de Kurt Lewin



Fuente: Kurt Lewin (1936)

#### 4.1 Inteligencia Emocional

Un proceso de cambio genera efectos en las emociones de los empleados, además de temor, puede provocar incertidumbre, desconfianza, tensión, enojo. Los empleados se vuelven más susceptibles, sienten que sus intereses puedan verse afectados y su reacción normal es la resistencia, protesta o negación.

Se debe tener en cuenta que las decisiones son influenciadas en menor o mayor grado por las emociones (Goleman, Daniel; 2011), y por este motivo poder identificarlas resulta útil para implementar una estrategia de cambio centrada en la escucha y el apoyo, generando

espacios de conversación y expresión donde podamos identificar necesidades, brindar acompañamiento y asesoramiento durante el proceso.

Asimismo, en un proceso de cambio gran parte del tiempo, los empleamos intentan llegar a un acuerdo con otros, resolver conflictos, encontrar puntos en común que conduzcan a la armonía entre partes, para la consecución de metas y logro de objetivos. Para ello, es fundamental el desarrollo de la Inteligencia Emocional (IE).

*“La Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios, los sentimientos de los demás, motivarse y manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los demás y con sí mismos. Término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la inteligencia académica.”*

El concepto de Inteligencia Emocional se popularizó luego de la publicación del libro del psicólogo Daniel Goleman “La Inteligencia Emocional” en 1995, dentro de su definición señala que los principales componentes que integran la Inteligencia Emocional son los siguientes:

1. Autoconocimiento emocional (o autoconciencia emocional)

Se refiere al conocimiento de nuestros propios sentimientos y emociones y cómo nos influyen. Es importante reconocer la manera en que nuestro estado anímico afecta a nuestro comportamiento, cuáles son nuestras capacidades y cuáles son nuestros puntos débiles.

2. Autocontrol emocional (o autorregulación)

El autocontrol emocional nos permite reflexionar y dominar nuestros sentimientos o emociones. Consiste en saber detectar las dinámicas emocionales, saber cuáles son efímeras y cuáles son duraderas, así como en ser conscientes de qué aspectos de una emoción podemos aprovechar y de qué manera podemos relacionarnos con el entorno para restarle poder a otra que nos daña más de lo que nos beneficia.

3. Automotivación

Enfocar las emociones hacia objetivos nos permite mantener la motivación y establecer nuestra atención en las metas en vez de en los obstáculos. En este factor es imprescindible cierto

grado de optimismo e iniciativa, de modo que tenemos que valorar el ser proactivos y actuar con tesón y de forma positiva ante los imprevistos.

#### 4. Reconocimiento de emociones en los demás (o empatía)

El reconocer las emociones y sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que los expresan. Las personas empáticas son las que, en general, tienen mayores habilidades y competencias relacionadas con la IE.

#### 5. Relaciones interpersonales (o habilidades sociales)

Se refiere a la capacidad de dar la respuesta más adecuada a las demandas sociales del entorno. Una buena relación con los demás es una fuente imprescindible para nuestra felicidad personal e incluso, en muchos casos, para un buen desempeño laboral.

En definitiva, la Inteligencia Emocional nos ayuda a pensar en las causas que han desencadenado que otros se comporten de cierto modo que nos hace sentirnos de una manera determinada, en vez de pensar en cómo nos sentimos y a partir de ahí decidir cómo reaccionaremos ante lo que otros digan o hagan.

Actualmente, son muchas las organizaciones que invierten grandes sumas de dinero en formar a sus empleados en Inteligencia Emocional, reconociendo que la misma juega un papel vital en el éxito, tanto personal como profesional, incluso más que el coeficiente intelectual. La razón de esta apuesta estriba en que las empresas se han dado cuenta de que una de las claves del éxito comercial y de la venta de sus productos radica en el grado en que sus trabajadores son capaces de reconocer y controlar sus emociones, así como las de sus clientes. Asimismo, de acuerdo con Goleman, la Inteligencia Emocional es el mayor predictor de éxito en el lugar de trabajo.

Por otro lado, dado el entorno laboral con creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo. En complemento, la nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo

liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

## 5. DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

En la actualidad, la adecuada dirección y gestión de recursos humanos es uno de los objetivos primordiales que se plantean las organizaciones al tener que actuar en un contexto global y cada vez más competitivo. La organización ganará en eficacia cuando la estrategia de recursos humanos se relacione adecuadamente con la estrategia de la empresa y, además, las prácticas de recursos humanos encajen entre sí garantizando una correcta implantación estratégica. El conocimiento específico y la operatividad de las prácticas de recursos humanos pueden recabar en importantes ventajas que no deben ser desaprovechadas por las empresas familiares si no quieren perder posición en el mercado, cuidando y gestionando eficientemente su capital humano como fuente de ventaja competitiva.

### ❖ Reclutamiento y selección de personal

En las empresas familiares son frecuentes las contrataciones de amigos y familiares, colocando en segundo término criterios imprescindibles en una buena política de reclutamiento y selección, como las habilidades y capacidades del candidato.

El primer requisito para mejorar el reclutamiento es ser consciente del impacto positivo que tiene para una empresa disponer del talento necesario, elegir al candidato idóneo se reflejará en la productividad y eficacia de la empresa. Por el contrario, contar con un profesional que no tiene las habilidades requeridas o que no comparte la cultura de la empresa tendrá unos costos muy elevados para la compañía de distinta índole.

Es importante y necesario evitar un reclutamiento improvisado y espontáneo. Para ello, se debe planificar las necesidades de personal a medio y largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos de negocio.

Paralelamente, es conveniente desarrollar una estrategia de reclutamiento en la que se incluye:

❖ *Elaboración diseño de puesto*: es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización,

atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

- ❖ *Elaboración perfil del puesto:* es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- ❖ Desarrollar métodos de evaluación de candidatos y determinar canales de reclutamiento
- ❖ Redactar oferta de empleo
- ❖ Planear y realizar entrevistas a los candidatos
- ❖ Tomar la decisión de contratación en base al diseño y perfil de puesto vacante comparándolo con el candidato: las características del candidato no deben ser mayores que las exigidas por el perfil del puesto ya que estaría sobrecalificado y podría llegar a desmotivarse y por ende generar deficiencia en el trabajo. Tampoco tienen que ser menores al perfil ya que no puede realizar todas las tareas y responsabilidades de manera idónea. Lo ideal es que el candidato cumpla con todos los requisitos del puesto.
- ❖ Comunicar la decisión tanto a los candidatos aceptados como a los rechazados.

- ❖ Formación o capacitación de personal

*“La formación se trata de una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada, que trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, que conlleva un proceso de aprendizaje que dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo, en donde el objetivo principal es que los empleados realicen mejor su trabajo (Dolan y Schuler; 1999)”*

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas realizadas en la organización y están orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al realizar evaluaciones de desempeño.

Sin embargo, una empresa que capacita continuamente a su personal, jamás caerá en el atraso y en la obsolescencia de los conocimientos, sino que tendrá personal actualizado y en competencia con los demás, impactando de manera positiva en la productividad de la organización. Contar con trabajadores que saben cómo actuar, qué hacer y cómo alcanzar el éxito de su empresa es imprescindible para la continuidad de la misma.

Actualmente ya no existen trabajos estáticos debido a los cambios continuos en el contexto, por lo que cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Por lo tanto, una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y realizarlas de acuerdo a las aptitudes y potencial de cada persona.

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción: Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, con el objetivo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento: Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando es necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica: Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura en la cual se procura personal especialmente preparado con un conocimiento general de toda la organización, primero reciben información sobre la empresa y luego se les asigna el empleo.

d) Desarrollo de Jefes: Suele ser lo más difícil, porque se tratan de desarrollar actitudes más que conocimientos y habilidades concretas. Es primordial el compromiso de la gerencia general y de los máximos niveles de la organización. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, entre otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades de la capacitación, de modo de obtener un máximo alineamiento.

Por su parte, las empresas familiares invierten en formación de personal principalmente en dos situaciones:

- ♦ Formación para los futuros sucesores: En muchos casos, aquellos jóvenes que están llamados a ser 'los sucesores' del negocio que no están lo suficientemente preparados para ello. Si bien tienen el talento y las ganas, les faltan la experiencia y las competencias necesarias para desarrollar con éxito su nuevo cargo. En estos casos, se busca explotar de la mejor manera las habilidades personales y profesionales de la nueva generación.
- ♦ Formar a los miembros de la familia como accionistas responsables. Los familiares que están en el negocio, empleados no familiares y aquellos miembros de la familia que en el futuro tendrán acciones o participaciones de la empresa deben recibir cierta formación relacionada con el negocio. Esta es la manera de asegurarnos de que, cuando deban tomar decisiones que afecten al negocio, en una Junta General de Accionistas, por ejemplo, dispongan de unos mínimos conocimientos de economía y empresa.

La formación ayuda a conseguir personas motivadas con talento desarrollando su capacidad para aprender y crear, vinculando su actividad a los objetivos que la empresa se haya marcado. Por tanto, la gestión de la carrera profesional está unida a la formación, puesto que es necesario determinar los empleados en los que se va a concentrar la organización para el desarrollo de la carrera profesional, diseñando actuaciones que permitan que el empleado adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desarrollarse en la empresa y para desarrollar a la empresa.

*“El proceso formativo puede dividirse en tres etapas: análisis de necesidades formativas, desarrollo y aplicación del plan formativo, y evaluación de la formación (Dolan y Schuler; 1999).”*

En la etapa de *análisis de necesidades formativas*, se trata de identificar las diferencias entre los conocimientos, habilidades y actitudes de que disponen actualmente los empleados y los que serían deseables para que la organización alcance sus objetivos. Una vez detectadas las necesidades formativas de una empresa, es necesario establecer prioridades de acuerdo con una serie de criterios: frecuencia e importancia de las tareas incluidas en los puestos de trabajo, relación coste-eficiencia de las necesidades formativas detectadas, necesidades derivadas de requisitos y obligaciones legales, exigencias de los órganos directivos, etc. Antes de pasar a la etapa de desarrollo y aplicación del plan de formación, es necesario traducir toda la información de la etapa previa a objetivos formativos que sean claros, precisos, medibles, comprendidos por todos los implicados y vinculados con la finalidad última de la formación. Así, en la etapa de *desarrollo y aplicación del plan de formación*, se trata de que las necesidades de formación se conviertan en un conjunto ordenado de actividades, decidiendo los contenidos a impartir, la duración de la acción formativa, el momento y el lugar más adecuados para su desarrollo, los responsables de impartir la acción formativa, los destinatarios y los métodos a utilizar. Toda la información anterior se vuelca en un documento en el que se plasma de manera concreta la actividad formativa que se va a desarrollar. Elaborado el plan, se deben poner en práctica las acciones diseñadas y proceder a la *evaluación de la formación* como forma de conocer en qué medida contribuye al logro de los objetivos tanto formativos como organizativos.

Dentro de las empresas familiares uno de los factores críticos puede llegar a ser el capital humano con el que cuentan, tanto por la incidencia que tendrá en el éxito de los proyectos a realizar como por su capacidad en la generación de confianza entre los posibles integrantes del sistema (empresa + familia). La familia constituye el verdadero poseedor de los conocimientos sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de la organización; el posicionamiento de la empresa familiar en el mercado vendrá en gran medida determinado por el capital humano con el que cuente y en especial por los empleados críticos que tendrán una incidencia clave en el éxito de los proyectos que la empresa deba acometer.

La empresa familiar, a través de sus propietarios y directivos, se enfrenta al desafío de organizar los recursos y capacidades para lograr el sostenimiento del proyecto empresarial y su continuidad en las generaciones futuras familiares. *“La supervivencia de la empresa familiar se sustenta a través de dos vías, la primera de ella se encuentra en la adaptación de la empresa a*

*las condiciones cambiantes del mercado para lograr una posición competitiva favorable. La segunda vía está implícita en su propia idiosincrasia sobre la que se sustenta la doble perspectiva empresa-familia que produce una mutación, única e inimitable, de las prácticas de gestión, control y gobierno de la empresa familiar.”<sup>4</sup>*

Las prácticas de recursos humanos que se ponen en funcionamiento en la empresa familiar no son muy diferentes a las de las empresas no familiares. Pueden darse diferencias entre los contratos implícitos que se desarrollan con los miembros familiares y los contratos explícitos más formales a desarrollar con los empleados no familiares. La presencia de valores, tales como la equidad, la confianza y la lealtad, refuerza las relaciones familiares y otorgan personalidad en el ámbito de negocios, desarrollando unas normas específicas de comportamiento que explicarían los contratos internos.

#### ❖ Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración puede utilizarse con fines administrativos, de mejora en el futuro o de desarrollo (Mondy y Noe, 2005).

##### a) En la primera generación:

El fundador acostumbra a basar la valoración en su percepción subjetiva porque cree que algo va mal, en vez de depender de indicadores objetivos del rendimiento como las unidades producidas. La primera generación está muy preparada porque lo ha hecho desde el primer día y es muy capaz para retener en su memoria los datos anuales de las valoraciones de todos sus empleados.

A menudo los juicios de los supervisores pueden estar afectados por percepciones personales. El enfoque de valoración del rendimiento en la primera generación se centra en el estudio del individuo. Es más tradicional, pero es con el que se siente más cómodo el fundador.

El fundador se fija más en las cuestiones cuantitativas de la productividad del trabajador: unidades producidas, errores cometidos, rechazos, tiempo desperdiciado u ocioso por ciclo productivo, etc.

---

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit, págs. 230/231.págs. 244/245.

En las evaluaciones de desempeño no se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. La información que recibe el empleado es más específica y valiosa, de cada puesto y de cada jefe que tiene, pero también puede ocurrir que el supervisor dé la misma evaluación a todos los miembros de un grupo sin diferenciarlos.

b) En la segunda/tercera generación:

En compañías familiares de segunda generación el equipo que está al frente de la valoración se amplía y lo forman algunos miembros de la familia de segunda generación, el familiar de primera generación que había estado en primera línea y que ahora ya no está activo, el experto y el responsable de recursos humanos (Abraham, M.; 2011).

El enfoque de valoración del rendimiento se suele centrar sobre el trabajo en equipo. La segunda/tercera generación sabe que la complejidad de las funciones precisa de la colaboración de varios puestos de trabajadores y la cohesión del equipo va a ser la base del éxito de la compañía.

La segunda generación, custodia la documentación e información sobre la evaluación del rendimiento con el fin de que se articule una defensa jurídica en el caso de un pleito con el trabajador. Esta generación está más familiarizada con los procesos de mediación, de arbitrio y de pleitos.

El sistema de primas o méritos construido a partir de la valoración por la segunda generación o posteriores se ajusta a la objetividad del proceso y no interpone juicios de valor subjetivos a los resultados. Se comportan de un modo más disciplinado con los resultados obtenidos. Les cuesta menos dar una nueva oportunidad al trabajador que ha fracasado en la evaluación.

Cuando el rendimiento, como líder de la segunda generación, genera dudas, hay técnicas como la de los 360º para comprobar si sus habilidades las percibe el resto del equipo.

Para resumir este apartado se puede afirmar que las personas son una ventaja competitiva difícil de igualar y por esta razón es imprescindible un plan para administrar el personal de la empresa familiar tanto para mejorar su desempeño como para lograr la continuidad de la misma.

En resumen, las empresas familiares poseen muchas herramientas a su alcance que no requieren grandes inversiones pero que producen efectos positivos en gran magnitud en cuanto a profesionalización, formalidad, eficiencia y motivación de los miembros que forman parte de la organización, lo cual impacta de manera favorable en el desempeño y en la rentabilidad sostenida en el tiempo de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### NEPOTISMO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En este último capítulo se pretende llevar a cabo un análisis exhaustivo de la información recopilada en el trabajo de investigación acerca de formalidad y nepotismo, el cual se realizó a través de un cuestionario on-line a 30 empresas familiares de la provincia de Mendoza.

#### 1. METODOLOGÍA APLICADA

Para el desarrollo del Trabajo de Investigación se utilizó una doble metodología, tanto cuantitativa como cualitativa, con la finalidad de lograr una aproximación a la misma realidad desde dos perspectivas complementarias.

El *estudio cualitativo* permitió obtener información en profundidad sobre la formalidad de las Empresas Familiares, principalmente en materia de gestión de personas, con la finalidad de detectar niveles de nepotismo existente.

El *estudio cuantitativo* permitió conocer estadísticamente las prácticas identificadas en el estudio cualitativo, aportando información representativa sobre las empresas familiares.

Con el fin de aplicar esta doble metodología se recurrió a material bibliográfico y consultas en páginas web que permitieron obtener un mayor conocimiento sobre las políticas y prácticas actuales en las empresas familiares. También se realizaron encuestas on-line a empresarios de distintas empresas familiares en la provincia de Mendoza.

Se seleccionó una muestra de treinta empresas familiares del mercado mendocino de diferentes rubros, a fin de obtener una visión general y no segmentada del mismo. Las mismas fueron:

- ❖ Puerta de la Quebrada
- ❖ Laboratorio Genera Salud

- ❖ Electromecánica Sasso SA
- ❖ Ferruccio Soppelsa SRL
- ❖ Monatelas, Roxana Mendez
- ❖ Cocina Poblana
- ❖ Locker
- ❖ Stick it
- ❖ Calzados Salamone SRL
- ❖ RIBEIRO
- ❖ La Cerealera
- ❖ Solvencia SA
- ❖ Farmacia del Milagro
- ❖ Fundación Scherbovsky
- ❖ Farmacia del Plata
- ❖ Farmacia Sobremonte
- ❖ Maderas Zabala SRL
- ❖ Portezuelo del Viento SRL
- ❖ Cabañas María de Mendoza
- ❖ Clínica Sananes
- ❖ Lérida
- ❖ Pierandrei de Velasi
- ❖ Transportes Anakena Tipati
- ❖ La cabaña
- ❖ Grupo D'ancona
- ❖ Atilio Avena e Hijos
- ❖ Maxi Mall
- ❖ José Nucete e Hijos
- ❖ Autotransportes Andesmar
- ❖ Helados Lomoro

Para la recolección de información, se diseñó una encuesta on-line utilizando la herramienta google docs, la cual permite crear y administrar diversos tipos de cuestionario a

través de Internet. En el siguiente enlace se puede consultar la encuesta que se desarrolló para cada uno de los empresarios entrevistados:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUQvFo\\_a2NwFTIFLG3AI9s8i5D7nDEE0GJBej3g5r56cDZwA/viewform?vc=0&c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUQvFo_a2NwFTIFLG3AI9s8i5D7nDEE0GJBej3g5r56cDZwA/viewform?vc=0&c=0&w=1)

Además, la encuesta se encuentra disponible en el Anexo al final del trabajo de investigación.

## 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Como se mencionó en el apartado anterior, se seleccionó una muestra de treinta empresas de Mendoza de diferentes rubros. A continuación, se realizará una breve descripción de la actividad que lleva a cabo cada una de las organizaciones encuestadas.

### 1. *Puerta de la Quebrada*

Restaurante familiar y museo de montaña ubicado en la base del Cerro Arco con más de diez años de trayectoria especializado en gastronomía típica mendocina y cerveza artesanal.



### 2. *Laboratorio Genera Salud*

Centro de especialistas en el cuidado de la salud, laboratorio bioquímico.



### 3. *Electromecánica Sasso SA*

Empresa de servicios electromecánicos con más de 40 años de trayectoria. Especialistas en reparación, mantenimiento y ensayos especiales a máquinas eléctricas rotativas. Venta de materiales eléctricos.



### 4. *Ferruccio Soppelsa SRL*

Empresa familiar con más de 80 años de trayectoria en la elaboración de helados artesanales.



### 5. *Monatelas, Roxana Mendez*

Empresa familiar dedicada a la venta de telas al por menor y mayor.



**6. Cocina Poblana**

Restaurante familiar ubicado en Arístides Villanueva dedicado a la gastronomía árabe.



**7. Locker**

Empresa dedicada al alquiler de ropa formal e informal para todo tipo de eventos, showroom.



**8. Stick it**

Empresa familiar de diseño gráfico, especializada en vinilo, adhesivo que puede colocarse en cualquier superficie lisa.



**9. Calzados Salamone SRL**

Empresa dedicada a la venta de calzado para niño, mujer y hombre.



**10. Ribeiro**

Empresa Argentina, cuya actividad principal es la financiación y comercialización de electrodomésticos, muebles, bazar, telefonía celular, computación, juguetes, máquinas, herramientas, artículos de camping y regalos.



**11. La Cerealera**

Tienda de alimentos y alimento balanceado para mascotas.



**12. Solvencia SA**

Empresa familiar fundada en 1989 que se dedica a la explotación, producción y comercialización de tomate en variadas formas, referente en el mercado de la elaboración a terceros.



**13. Farmacia del Milagro**

Se dedica a la comercialización de productos relacionados a la salud, ubicada en el departamento de Las Heras.

**14. Fundación Scherbovsky**

Centro Médico especializado en el diagnóstico, tratamiento y prevención de Asma y EPOC, y además brindan servicios de otras ramas de la medicina.



**15. Farmacia del Plata**

Empresa Familiar dedicada a la venta de productos relacionados a la salud y belleza, poseen 10 sucursales en distintos puntos de Mendoza.



**16. Farmacia Sobremonte**

Se dedica a la venta de productos relacionados con la salud y la belleza.

**17. Maderas Zabala SRL**

Empresa familiar con 54 años de trayectoria dedicada a la venta de madera nacional e importada y se especializa en machimbres, terciados y ferretería para madera.



**18. Portezuelo del viento Hostel & Adventures**

Emprendimiento de Portezuelo del Viento SRL dedicado al alojamiento y servicios de turismo activo y de aventura en Alta Montaña ubicado en Las Cuevas, provincia de Mendoza.



**19. Cabañas María de Mendoza**

Empresa dedicada al turismo, alojamiento de cabañas ubicadas en El Challoo, Las Heras.

**20. Clínica Sananes SRL**

Centro referencial en Cuyo en el cuidado del paciente quemado, como así también del paciente que necesita tratamiento quirúrgico (cirugía reparadora), contando con más de 60 años de experiencia y trayectoria en la región.



**21. Lérida**

Empresa mendocina con más de 20 años de trayectoria y experiencia en el rubro gastronómico; la cual, brinda una solución integral y de excelencia, ofreciendo productos artesanales de primer nivel, y una variada gama de servicios adicionales en distintos eventos para instituciones, empresas y clientes particulares del gran Mendoza y alrededores.



**22. Pierandrei de Velasi**

Empresa mendocina orientada a la venta de materiales para la construcción, con más de 70 años de experiencia. Pierandrei asesora y atiende de manera personalizada tanto a



profesionales y empresas de la construcción como a clientes particulares que desarrollen emprendimientos de cualquier envergadura.

**23. Transporte Anakena Tipati**

Empresa familiar y de amplia trayectoria, dedicada al transporte internacional de maquinaria pesada. La atención personalizada y la vocación de servicio constituyen la política que ha caracterizado a Transportes Anakena Tipati a lo largo del tiempo.

**24. La Cabaña**

Fábrica de chocolates, sustentada en las bases de la familia Smovir, su esfuerzo y capacitación permanente. Actualmente la firma posee 6 locales propios y 2 plantas de elaboración y fabricación.



**25. Grupo D'Ancona**

Grupo familiar con 40 años de servicio dedicado a la gastronomía. Entre las marcas que se encuentran dentro del grupo empresarial, podemos mencionar: Montecatini Ristorante, Maceratta Trattoria, Fábrica de Pastas Frescas D'Ancona y locales D'Ancona.



**26. Atilio Avena e Hijos**

Bodega Atilio Avena es un típico emprendimiento familiar, donde cada uno de los eslabones del mismo tiene la activa participación de los integrantes de la familia, comenzando por las actividades agrícolas y la elaboración hasta llegar a la comercialización de los vinos en el mercado interno y externo.



**27. Maxi Mall**

Empresa familiar, la cual pasó de ser una empresa de retail a un formato de shopping, adaptándose continuamente para agregar valor a sus clientes. Al día de hoy, cuentan con dos unidades de negocios,



Maxi Mall Deportivo y Maxi Mall Urbano.

**28. José Nucete e Hijos**

Empresa fundada en 1947 por un inmigrante español, se dedica al cultivo y elaboración de aceitunas verdes, negras y aceites.



### 29. Autotransportes Andesmar

Empresa de transporte con el recorrido más extenso del país. Recorre 45.105.040 millones de kilómetros para trasladar a 1.811.833 pasajeros por año.

The logo for ANDESMAR features the company name in a bold, blue, sans-serif font. The letters are closely spaced, and the 'A' and 'M' are particularly prominent. The logo is set against a white background with a subtle drop shadow.

### 30. Helados Lomoro

Empresa familiar mendocina dedicada a la fabricación y venta de helados artesanales e industriales, postres y tartas dulces, actualmente poseen 100 sucursales distribuidas en 15 provincias del país.



## 2.1 Etapa Generacional

- ❖ **Primera generación (Modelo Tridimensional: propietario controlador):** El fundador es la persona que empieza una empresa desde cero. *“Habitualmente dedican muchas horas a la empresa, no pudiendo por ello dedicar el tiempo que quisieran a sus hijos y familia. Es por ello que en ocasiones se habla de que la empresa es como "el otro hijo". Debido al natural desarrollo y crecimiento de una empresa, suelen realizar todas las funciones directivas y muchas de las ejecutivas. Aunque pueda parecer una paradoja, llegada la edad de jubilación les cuesta abandonar sus responsabilidades en la empresa, en parte porque es como dejar a un hijo, y en parte porque no han desarrollado otras aficiones al margen del trabajo y siendo personas muy activas, temen no tener nada que hacer.”*
- ❖ **Segunda generación (Modelo Tridimensional: sociedad de hermanos):** Una vez realizada la primera sucesión en la empresa familiar, aparece el grupo de hermanos accionistas. Por el hecho de proceder del mismo núcleo familiar, haber crecido juntos y conocerse a la perfección, suelen tener gran capacidad de comunicación y de llegar rápidamente a tomar decisiones por consenso. Las empresas familiares suelen experimentar un gran crecimiento en esta fase, siendo los principales retos a los que se enfrentan la profesionalización en la empresa y en la propiedad.
- ❖ **Tercera generación (Modelo Tridimensional: consorcio de primos):** Las empresas familiares en este estadio de evolución suelen tener múltiples accionistas familiares en un número mucho mayor que en la etapa anterior. Dichos accionistas, proceden de núcleos familiares diferentes, se conocen menos entre ellos y por lo tanto, la comunicación, la confianza y la capacidad de entendimiento suele ser menor. En este estado generacional será primordial

contar con una estructura organizativa de la propiedad, canales de comunicación formales y fluidos entre accionistas, niveles de formación e información adecuados y "reglas del juego" establecidas, conocidas y aceptadas por todos.

De las empresas encuestadas el 31% se encuentra atravesando la primera generación (9 empresas), mientras que un 41,4% está en la segunda (12), 24,1% en la tercera (7) y el restante 3,5% se ubica en la cuarta generación o superior (1). Una empresa no contestó sobre su generación.

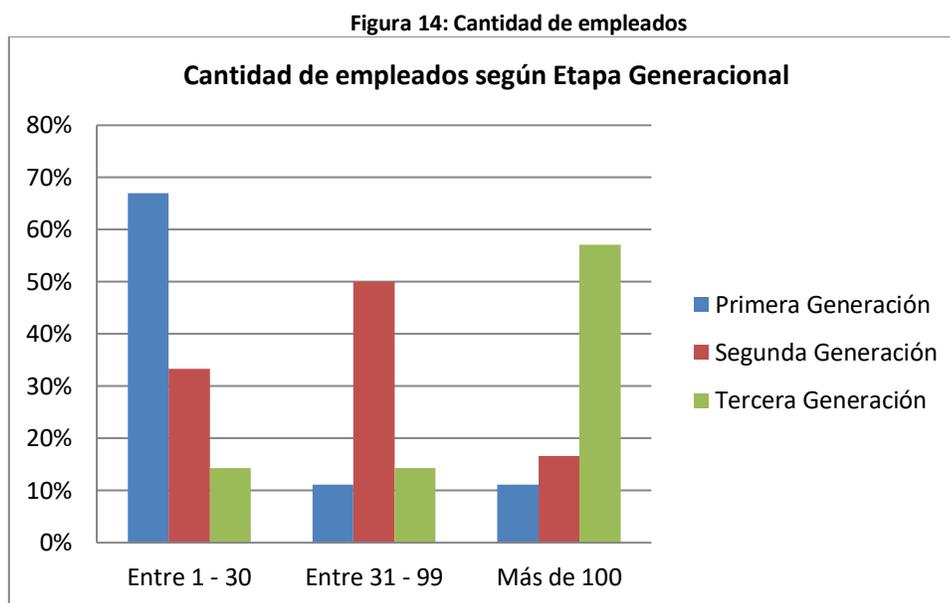
Figura 13: Etapa Generacional



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

## 2.2 Cantidad de empleados

Se puede observar que las empresas de la muestra que se encuentran atravesando la primera generación, la mayoría cuentan con menor cantidad de empleados, entre 1 y 30; mientras que, aquellas organizaciones que se ubican en etapas generacionales superiores tienen una planta de personal de hasta más de 100 empleados.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

### 2.3 Cantidad de empleados familiares

En base a la encuesta realizada a la muestra de treinta empresas mendocinas podemos observar que en la primera generación del 67% que posee una planta entre 1 y 30 empleados, el 66,7% está compuesto de 2 a 10 familiares.

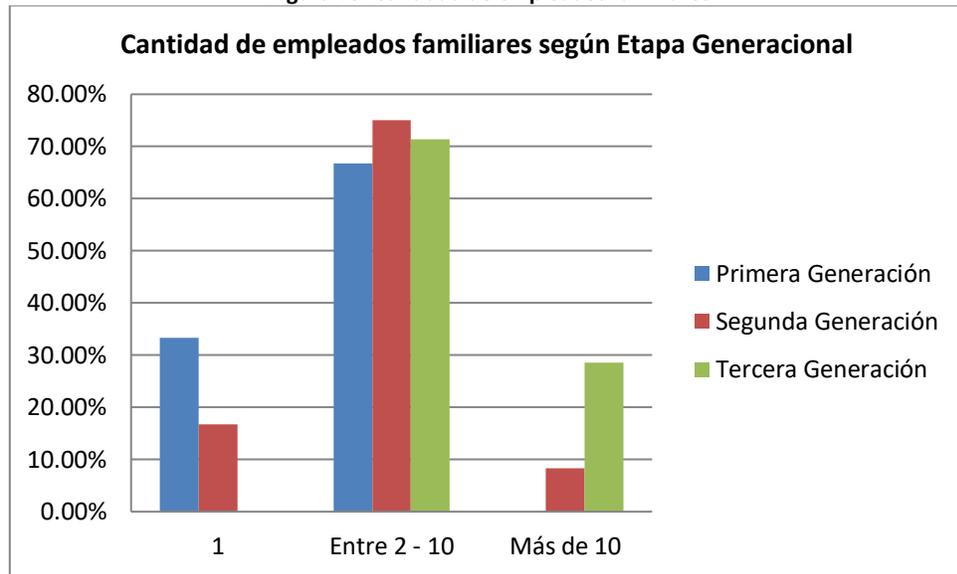
En la segunda generación del 50% que posee una planta de 31-99 empleados, el 75% está formado desde 2 hasta 10 familiares.

Por último, en la tercera generación del 57,4% que posee una planta de más de 100 empleados, el 71,5% está compuesto de 2 a 10 familiares, mientras que el 28,6% tiene más de 10 empleados familiares.

Según lo detallado anteriormente en la muestra de empresas tomada es común que empleen entre 2 y 10 familiares o personas con lazos afectivos.

Lo planteado se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 15: Cantidad de empleados familiares



Fuente: elaboración propia en base a encuesta realizada

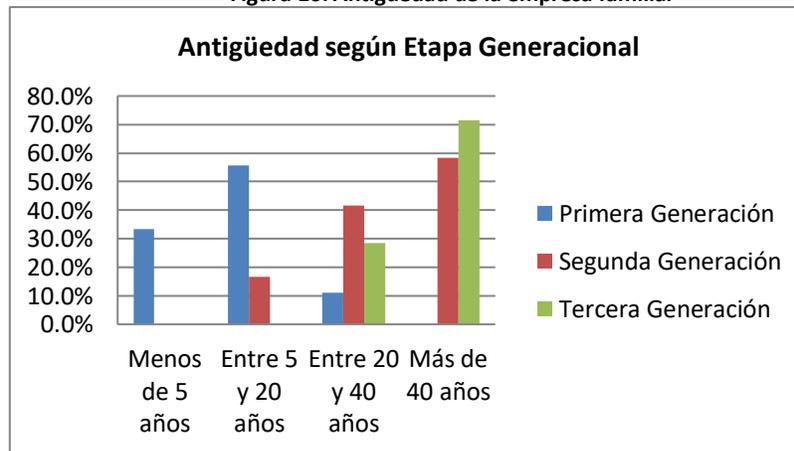
#### 2.4 Antigüedad de la empresa familiar

De la primera generación el 33,3% tiene menos de 5 años, el 55,6% entre 5 y 20 años y 11,1% posee una antigüedad entre 20 y 40 años.

De la segunda generación el 16,7% tiene entre 5 y 20 años, el 41,7% entre 20 y 40, y el 58,3% son las más antiguas con más de 40 años.

De la tercera generación el 28,6% tiene entre 20 y 40 años, mientras que el 71,4% posee más de 40 años de antigüedad.

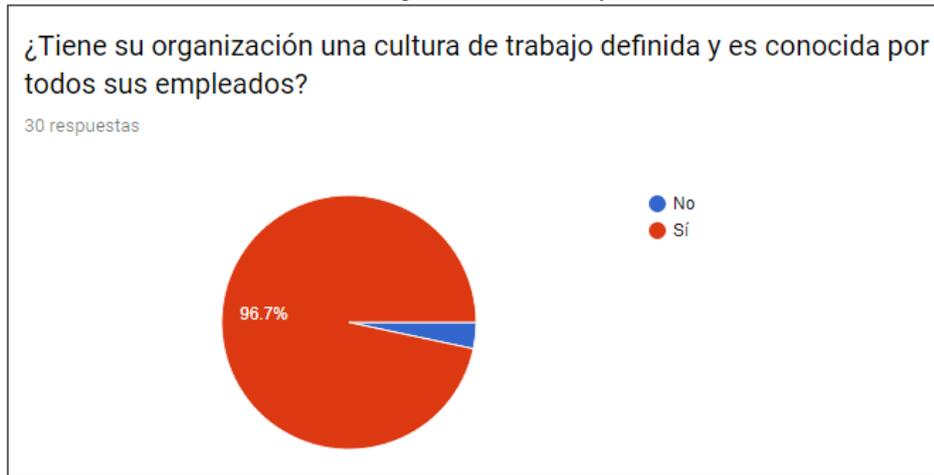
Figura 16: Antigüedad de la empresa familiar



## 2.5 Cultura Corporativa

El 96,7% de los empresarios encuestados afirmó tener una cultura de trabajo establecida y que además es conocida por todos sus empleados, inclusive familiares o personas con lazos afectivos.

Figura 17: Cultura Corporativa

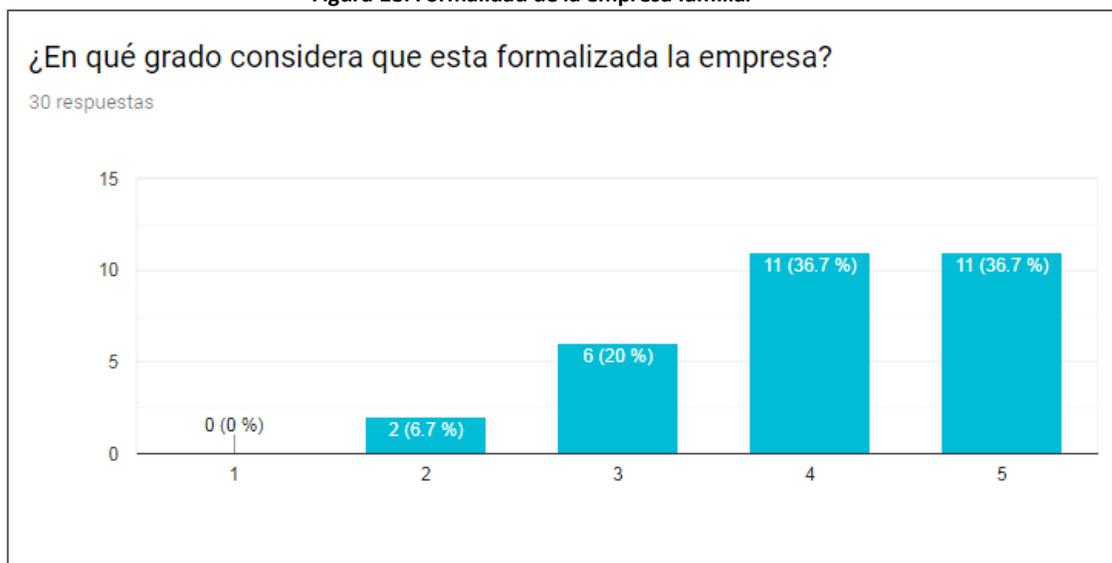


## 2.6 Formalidad de la empresa familiar

La formalidad de las empresas familiares según el trabajo de investigación realizado, abarca los temas expuestos en el Capítulo III, entre ellos: *protocolo familiar*, *profesionalización*, *desarrollo del departamento de personal* (selección, reclutamiento, capacitación, entre otros).

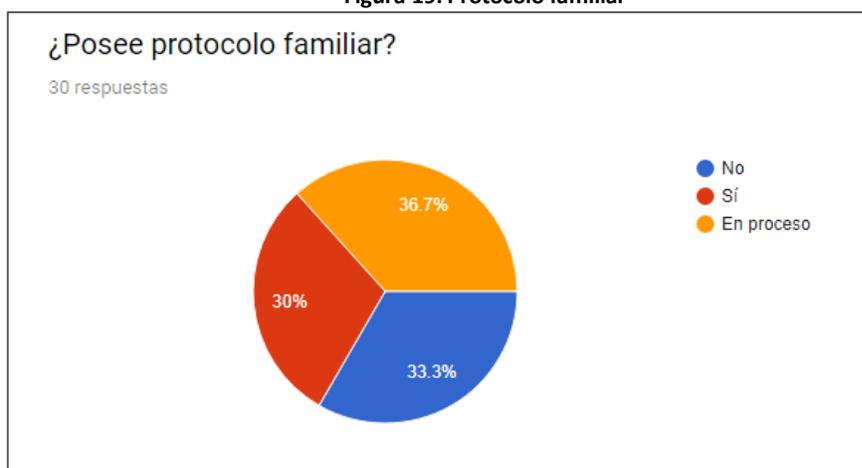
Una de las preguntas en la encuesta realizada es sobre el grado de formalidad que el empresario considera que posee su empresa familiar, donde el grado 1 es el menos formal y el grado 5 el más formal. Se puede observar que más del 70% considera que su empresa está formalizada, mientras que un 6,7% afirma que su formalidad es casi nula. Las respuestas están plasmadas en la siguiente ilustración:

Figura 18: Formalidad de la empresa familiar



En primer orden, se puede observar que las respuestas sobre protocolo familiar no coinciden con el grado de formalidad que consideran los empresarios sobre su organización, debido a que muchas empresas que dijeron ser formales de grado 4 y 5 no poseen protocolo familiar o se encuentran en proceso.

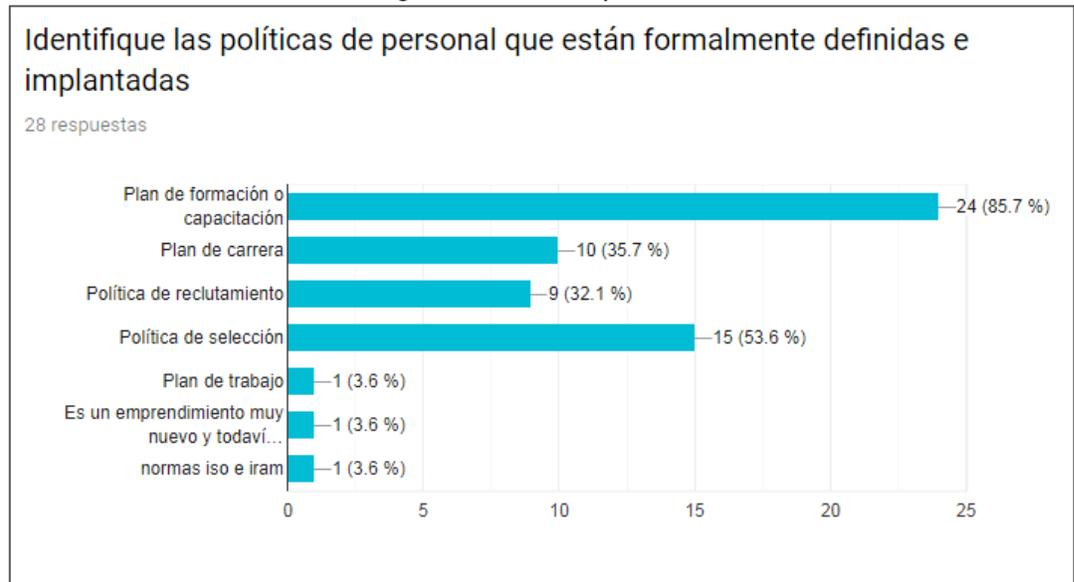
Figura 19: Protocolo familiar



En segundo orden, en cuanto al desarrollo del departamento de personal el 85,7% de las empresas encuestadas tiene plan de formación o capacitación implantado y correctamente definido; y el 35,7% posee plan de carrera. En cuanto a la contratación de personas el 53,6% posee política de selección de personal mientras que sólo el 32,1% tiene definida una política de

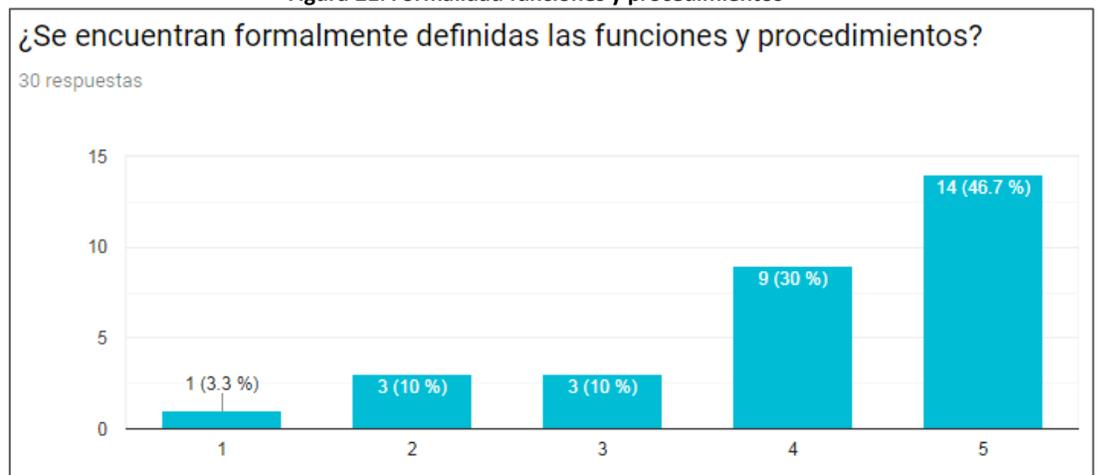
reclutamiento. Finalmente, algunas empresas adicionaron que utilizan Normas ISO e IRAM y que poseen plan de trabajo, una de las 30 empresas encuestadas afirma que es un emprendimiento nuevo que aún no desarrolla el departamento de personal.

Figura 20: Políticas de personal



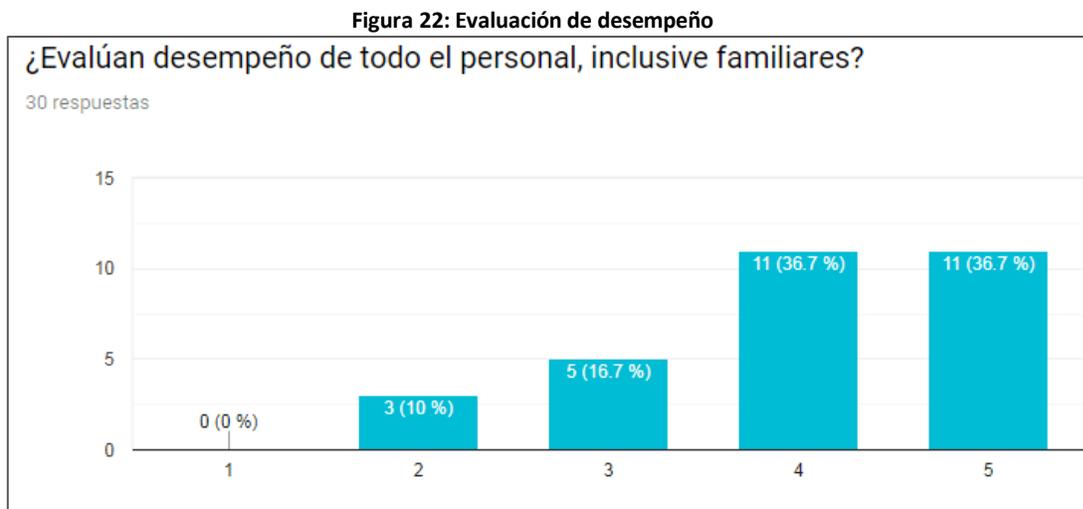
En tercer orden, en cuanto a funciones y procedimientos se puede destacar que el 46,7% tiene definidas las mismas en grado 5, es decir el máximo nivel de formalidad, mientras que sólo el 13,3% no posee formalización respecto a éstas variables.

Figura 21: Formalidad funciones y procedimientos



En cuarto orden, respecto a evaluación de desempeño de personal (incluyendo familiares), se puede observar que del total de empresas encuestadas el 73,4% considera que la

acción de la misma es de grado 4 o 5, es decir el máximo nivel en cuanto a la frecuencia de evaluación a todos sus empleados.



Finalmente, en cuanto a objetivos de trabajo sólo el 16,7% considera que establece y evalúa objetivos en grado 5, es decir el máximo nivel de frecuencia para todos sus empleados.

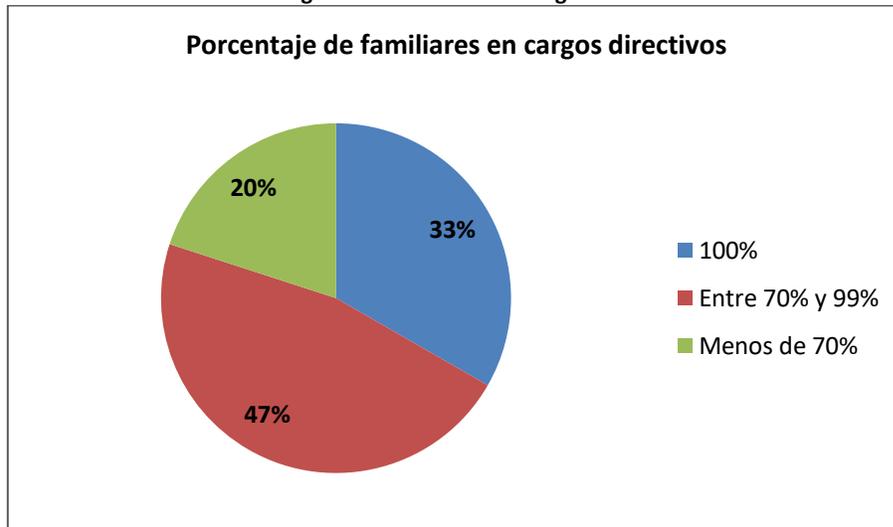


## 2.7 Familiares o personas con lazos afectivos en la empresa familiar

En esta sección se analizó la tendencia que tienen las empresas familiares encuestadas en cuanto a la prioridad de familiares o personas con lazos afectivos con respecto a la ocupación de cargos directivos y otros puestos vacantes, criterios de contratación, beneficios y sanciones.

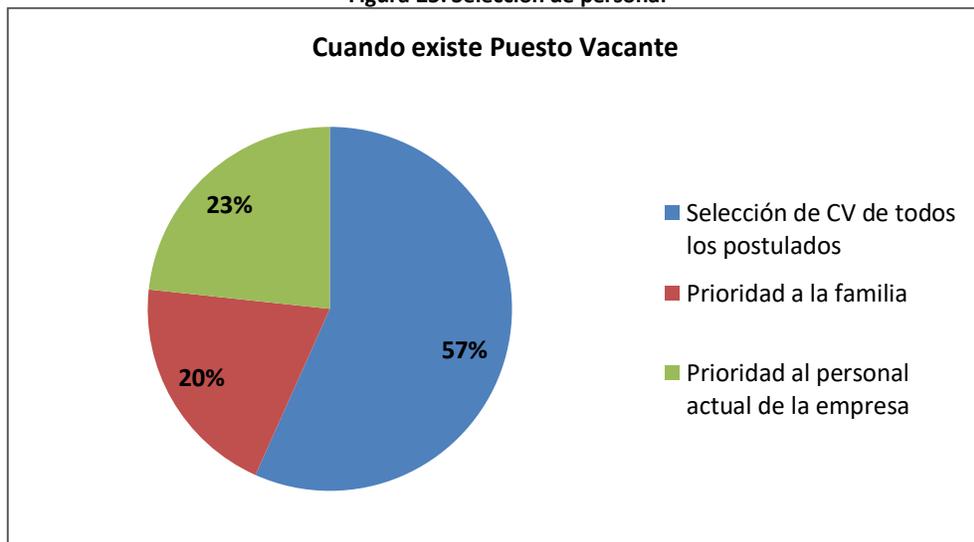
En primer orden, con respecto a la ocupación de cargos directivos se puede observar que en el 47% de las empresas encuestadas los mismos están compuestos entre 70% y 99% por familiares; el 33% está ocupado por el 100% de la familia, mientras que el 20% tiene contratados menos del 70%.

Figura 24: Familiares en cargos directivos



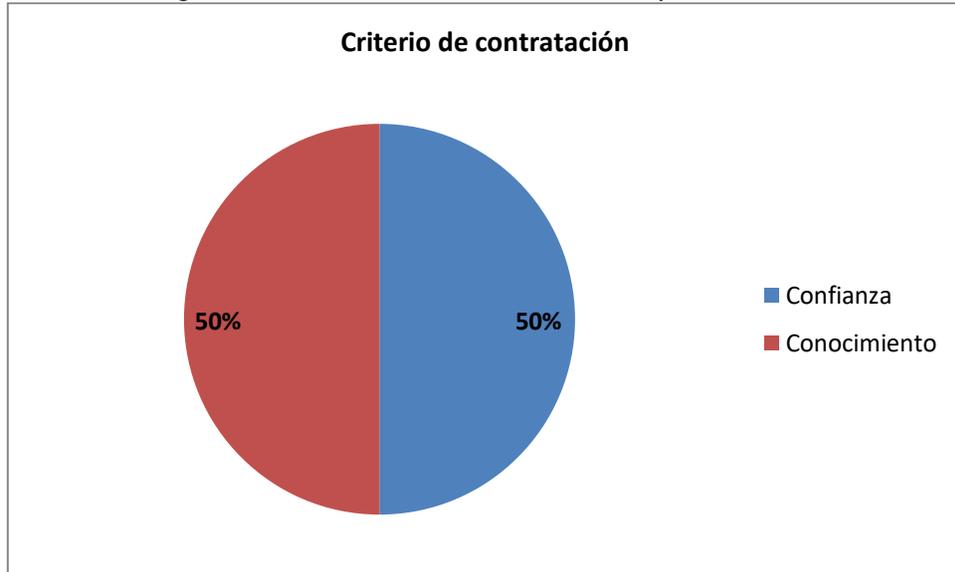
En segundo orden, referido a la selección de personal cuando existe una vacante en la empresa familiar se puede observar que el 56,7% de las empresas encuestadas selecciona según curriculum vitae de los postulados que se corresponda con el puesto vacante. El 23,3% prioriza al personal actual de la empresa; y finalmente el 20% prioriza a la familia.

Figura 25: Selección de personal



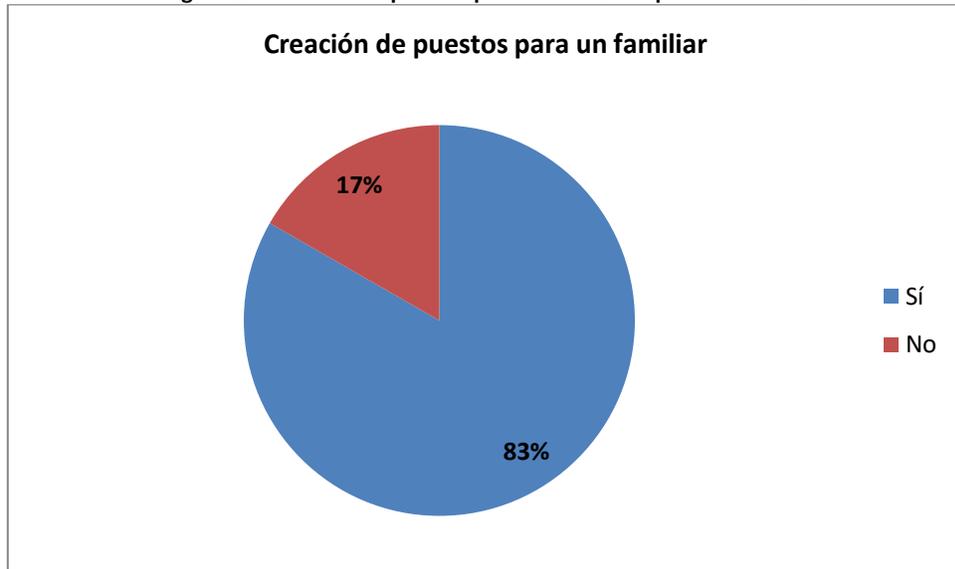
En tercer lugar, con respecto al criterio en el que se basan para contratar a un familiar o persona con lazo afectivo se puede observar que de los empresarios encuestados el 50% se basa en la confianza y el restante 50% en el conocimiento.

Figura 26: Criterio de contratación de familiares o persona con lazo afectivo



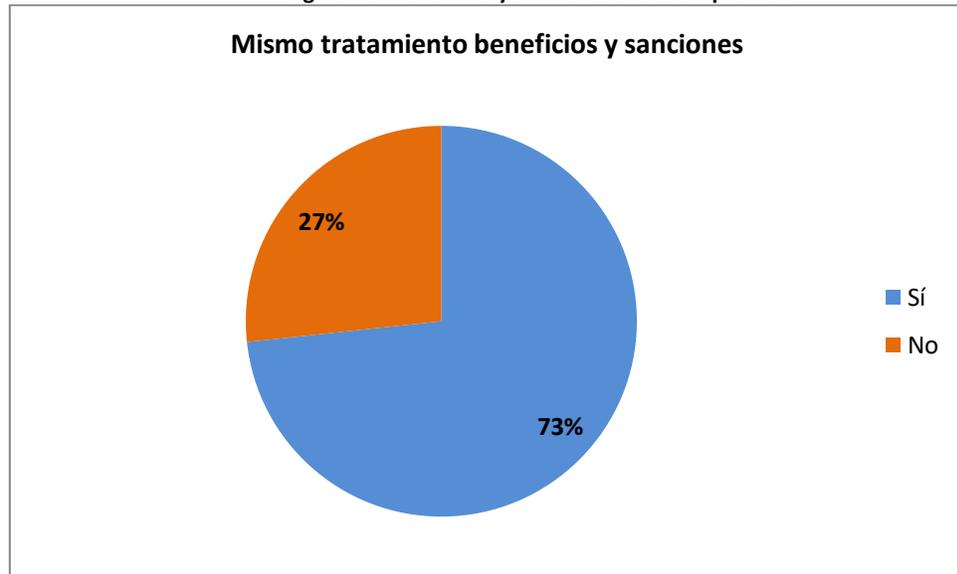
En cuarto lugar, de las empresas familiares encuestadas el 83,3% afirma nunca haber creado un puesto de trabajo inexistente en el organigrama y por lo tanto prescindible para la organización con motivo de que sea ocupado por un familiar, sin embargo el 16,7% sí lo ha creado, es decir 5 empresas de las 30 encuestadas.

Figura 27: Creación de puestos para un familiar o persona con lazo afectivo



Por último, en cuanto a beneficios y sanciones de personal (incluyendo familiares), el 73,3% de los empresarios encuestados afirma que tienen el mismo tratamiento para todos los empleados tanto en beneficios como en sanciones.

Figura 28: Beneficios y sanciones en los empleados



### 3. RENTABILIDAD Y NEPOTISMO

La rentabilidad se entiende como la capacidad que tiene la empresa de generar un beneficio a partir de una inversión realizada. Cuando se quiere hacer referencia a la “rentabilidad” producida por el personal de la organización se habla de *productividad*, ésta en cambio, se refiere a la utilización eficiente de los recursos al producir una serie de bienes o servicios, por tanto, es la relación que existe entre lo que se produce y los medios que se emplean, entre ellos la mano de obra, materiales, energía, entre otros. Entre productividad y rentabilidad existe relación directa.

Como ya se mencionó en el Capítulo I de este trabajo de investigación el nepotismo en el ámbito de las Empresas Familiares se refiere a la tendencia existente de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria o a personas que los une la emoción por el mero hecho de parentesco o afecto, sin tener en cuenta la formación o capacidad para desarrollar las tareas requeridas por el cargo, por consiguiente afecta la productividad de la organización debido a que los empleados no generan valor agregado, y como consecuencia se produce un impacto negativo en la rentabilidad.

Sin embargo, en las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa familiar el nepotismo puede considerarse positivo o negativo para el desarrollo de la misma, por lo que el impacto en la productividad y por ende, en la rentabilidad también depende de la etapa que este transitando la organización.

Para resumir, en el presente capítulo se lograron visualizar los resultados del cuestionario, y basándose en las teorías analizadas a lo largo del trabajo de investigación es posible acercarse a una conclusión sobre el impacto de la informalidad y el nepotismo en la rentabilidad de la empresa familiar.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares constituyen un sector de gran importancia y protagonismo en la actualidad. Representan una gran porción de organizaciones empresariales en el mundo, y son una fuente de generación de empleo y riqueza en cualquier tipo de economía. Las mismas deben moverse en el entorno corporativo como cualquier otra, aprovechando además una ventaja excepcional que no comparte con el resto, y es el hecho de que en las firmas de carácter familiar existe mayor lealtad y compromiso por parte de sus miembros, precisamente por el hecho de trabajar con seres queridos. Sin embargo, la falta de formalidad organizativa y profesionalismo han llevado a la desaparición de muchas de ellas.

En este sentido el presente trabajo tuvo como objetivo general determinar el impacto de la informalidad, y como consecuencia del nepotismo, en la eficiencia y rentabilidad de la empresa familiar; y con la ayuda de un cuestionario realizado a empresarios de la provincia de Mendoza se logró conocer el nivel de formalidad y de desarrollo profesional en diferentes aspectos o áreas de la gestión organizacional de las empresas.

Tomando como guía lo mencionado anteriormente, se plantearon las siguientes hipótesis:

- ❖ **Hipótesis 1:** la informalidad en términos generales es negativa para las empresas familiares.
- ❖ **Hipótesis 2:** el nepotismo existe en empresas familiares.
- ❖ **Hipótesis 3:** existe relación directa entre la informalidad y la rentabilidad sostenida en el tiempo.

Luego de la investigación realizada se puede concluir que la mayoría de las empresas familiares tienen una organización informal. Esta situación posee como ventaja que la organización sea más flexible y pueda adaptarse rápidamente a los cambios, sin embargo muchas veces éstos no son aceptados por los empleados, por lo que primero se debe establecer

un plan de acción para llevar a cabo los mismos, donde se pueda apreciar la mejora y que el personal sea partícipe. Por el contrario, la desventaja se encuentra en que la falta de formalidad atenta contra los procesos y utilización de recursos que desarrollan las personas ya que no se establecen límites funcionales, no existen niveles jerárquicos y tampoco un proceso de selección de personal adecuado en el que no exista el nepotismo.

Por lo tanto, como primera conclusión se puede afirmar que la Hipótesis N°1 planteada anteriormente es verdadera, dado que existen desventajas cuando la organización es informal e impacta de manera negativa en el desempeño de la misma, afectando la productividad de la mano de obra y disminuyendo la rentabilidad al utilizar recursos de manera ineficiente ya que no existen procedimientos y procesos formales, establecimientos de objetivos, entre otros.

En segundo lugar, respecto a la Hipótesis N°2, con la información recopilada en el trabajo de investigación no se puede asegurar que efectivamente existe nepotismo en las empresas familiares, ya que en aquellas preguntas de la encuesta a través de las cuales se pueden detectar niveles del mismo se observó que en la mayoría de las organizaciones no existe nepotismo. Esto es debido a que las mismas contratan empleados en base al Curriculum Vitae de los postulados que se presentan y no priorizan a la familia, no han creado puestos especiales con el fin de contratar a un familiar o persona con lazo afectivo y, finalmente, las organizaciones tienen los mismos tratos en cuanto a sanciones, beneficios, evaluación de desempeño y de objetivos para todos los empleados.

Sin embargo, para contratar a los familiares o personas con lazos afectivos el 50% de los empresarios afirma que lo hace basándose en la confianza, por lo que en este criterio se puede detectar cierto nivel de nepotismo, en cambio, el 50% restante de las empresas familiares contrata por nivel de conocimiento y formación. Por otro lado, la mayoría de los cargos directivos son ocupados entre el 99% y 70% por familiares, pero este hecho es común y lógico ya que se trata de empresas familiares en las que la propiedad está en manos de una o más familias, a pesar de ello no se debe descartar la posibilidad de que exista nepotismo.

Por lo tanto, se puede concluir que a causa de la información ambigua obtenida se debe refutar la Hipótesis N°2.

Se puede afirmar que para realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir formalmente pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma posible y se alcancen los objetivos que se han trazado, en otras palabras, que la organización sea eficiente y productiva. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse. Por el contrario, la falta de formalidad impide que exista organización en la empresa y como consecuencia los empleados no tienen claras sus funciones, actúan únicamente bajo órdenes y se genera mucho tiempo de ocio. Además, existe desperdicio de recursos ya que no se capacita al personal, no hay control y asignación de tareas y tampoco de objetivos, lo que genera, finalmente, una baja en la productividad del personal y en la eficiencia de la empresa, y por lo tanto, también afecta de manera directa a la rentabilidad.

Finalmente, en tercer lugar, se puede concluir que la Hipótesis N°3 es verdadera, dado que con la información recopilada se comprueba que existe relación directa entre la informalidad y la rentabilidad sostenida en el tiempo: mientras que en la organización exista informalidad, existirá ineficiencia, baja productividad y por lo tanto, afectará a la rentabilidad.

Dentro de dicho trabajo cabe aclarar que la investigación se realizó dentro de un marco ideal, es decir, no se tuvo en cuenta factores que también afectan el desempeño de la empresa familiar tales como el entorno económico, legal, político, tecnológico e internacional. Los mismos son temas pendientes a considerar en posteriores investigaciones.

En definitiva, al terminar la lectura del presente trabajo de investigación se espera que el lector comprenda la necesidad y la importancia de iniciar actividades de mejora referidas a la profesionalización y formalización de la empresa familiar para lograr la continuidad de la misma, entendiendo que el nepotismo es negativo en las etapas más avanzadas del ciclo de vida familiar y de la organización y que genera consecuencias en el desempeño de la empresa, incluyendo entre ellas la eficiencia y rentabilidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABRAHAM, M. (2011); Webinar: El desafío del fundador: que los hijos trabajen como un equipo; ADEN Business School, Mendoza.
- AGUILAR, J. y LEMA, D. (2010); La empresa familiar. Investigación y Ciencia, Aguascalientes.
- AMAT, J. (2004). La continuidad de la Empresa Familiar. Ediciones Gestión 2000 S.A., España.
- ADIZES, I. (1994). Ciclo de vida familiar. Editorial Mc Grawhill, California.
- BIOSCA, D. (2013). Empresa y familia: problemas y soluciones. Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- CASILLAS, J.; DIAZ, C.; VAZQUEZ, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones. Thomson Editores, 2ª edición, Madrid.
- DAVIS, J. y TAGIURI, R. (1982); “EMPRESA FAMILIAR” – Modelo de los 3 círculos. Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona.
- DIAZ DIESEL, D. (2019). Ciclo de vida de las empresas familiares. Tesis doctoral en proceso, sin editorial, Mendoza.
- DODERO, S. (2008); “El secreto de las empresas familiares exitosas”. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- DOLAN, S. y SCHULER, R. (1999); “La gestión de los recursos humanos”. Editorial Mc Graw Hill. España
- FOLLE, C. (2013). “La comunicación en la empresa familiar”. Publicado en Café & Negocios, El Observador IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay.
- FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD, (2013). Modelo para una gestión de excelencia de Empresas. Editor FPNC, Buenos Aires, Argentina.

- GUERSICK, DAVIS, McCOLLOM y LANSBER (1997). Modelo Evolutivo Tridimensional. Editorial McGraw Hill, México.
- GUINJOAN, M.; LLAURADÓ, J. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- GOLEMAN, D. (2011). Inteligencia Emocional. Editorial Vergara, Argentina.
- HARRINGTON, J. (2010). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw Hill, Estados Unidos.
- JAQUELINA, J. (2011). Empresas familiares: 90% no llega a la tercera generación. Diario Los Andes [en línea]. Mendoza, Argentina. Recuperado de <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2011/5/15/empresas-familiares-llega-tercera-generacion-567998.asp>
- LEWIN, K. (1936). Campo de fuerza y Raíz cuadrada. Editorial Paidós Ibérica, España.
- MONTES, MOLINA SÁNCHEZ Y RAMÍREZ SOBRINO (2005); “El concepto de empresa familiar”. Profesores de ETEA, Córdoba. Recuperado de [www.aeca.es](http://www.aeca.es)
- MONDY, W.; NOE, R. y MONDY J. (2005); Administración de recursos humanos; 9ª Edición; Editorial Pearson Prentice Hall, México.
- PONCE, C. (2009); “Hacia la profesionalización de las Pymes, un proceso obligado para el desarrollo del país”; IDE-CESEM, Madrid. Recuperado de [www.diferenciatuempresa.com](http://www.diferenciatuempresa.com)
- TÁPIES, J.; WARD, J. (2008). Family values and value creation, the fostering of enduring values within family-owned businesses. Editorial Palgrave Macmillan. Nueva York, Estados Unidos.
- VEGA ZAMBRANO, R. (2012) Medidas para evitar la aversión al cambio en las organizaciones. Recuperado el lunes 9 de marzo, de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/medidas-evitar-aversion-cambio-organizaciones/>. Bogotá, Colombia.
- VELANDO RODRÍGUEZ, M. y GUIADO TATO, M. (2006); Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+D en empresas de alta tecnología; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, España.

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

<https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil\\_de\\_puesto](https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto)

<https://blog.talenter.com/como-mejorar-reclutamiento-empresas-familiares>

<https://www.bdoargentina.com/es-ar/blogs/change-management/noviembre-es/la-inteligencia-emocional-en-la-gestion-del-cambio>

<http://www.losandes.com.ar/notas/2011/5/15/empresas-familiares-llega-tercerageneracion-567998.asp>

<http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1425/los-conyuges-en-la-empresa-familiar>

## **Páginas Web de las empresas encuestadas**

<http://www.puertadelaquebrada.com.ar/>

<http://www.generasalud.com.ar/>

<https://www.elesasso.com/>

<https://www.soppelsahelados.com/>

<https://www.facebook.com/monatelas/>

<https://www.facebook.com/Cocina-Poblana-325528549390/>

<https://www.facebook.com/locker.rent/>

<https://www.facebook.com/ViniloStickit/>

<https://www.calzadossalamone.com/>

<https://www.ribeiro.com.ar/home>

<https://lacerealera.negocio.site/>

<http://solvenciasa.com.ar/>

<https://farmaciadelmilagro.negocio.site/>

<http://fundacionscherbovsky.com/>

<https://www.farmaciasdelplata.com/>

<https://www.facebook.com/farmaciasobremonte/>

<http://www.maderasabalasrl.com/>

<http://www.portezuelodelvientohostel.com>

<http://www.clinicasananos.com/>

<http://lerida.com.ar/>

<http://www.pierandrei.com.ar/>

<https://www.chocolatelacabana.com/>

<http://www.grupodancona.com.ar/>

<http://www.atilioavena.com.ar/>

<http://maximall.com.ar/>

<http://www.josenuceteehijos.com/>

<http://www.andesmar.com.ar>

<http://www.heladoslomoro.com.ar>

## ANEXO

A continuación se detalla la encuesta realizada a los 30 empresarios en el presente trabajo de investigación.

### Investigación sobre la formalidad y el nepotismo en las Empresas Familiares

La siguiente encuesta tiene por objeto conocer la formalidad y nivel de nepotismo en las empresas familiares de cualquier rubro y tipo en la provincia de Mendoza.

La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del Trabajo de Investigación de la alumna ALVAREZ CRAVERO, ANDREA NATALIA a cargo del Profesor Daniel Díaz Diesel en la carrera Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas-UNCuyo)

Duración estimada: 3 minutos

**\*Obligatorio**

#### 1. Razón social \*

---

#### 2. Nombre y Apellido

---

#### 3. Puesto/Cargo en Empresa Familiar

*Marca solo un óvalo.*

- Gerente general
- Gerente de área
- Director
- Otros: \_\_\_\_\_

### Variables descriptivas

#### 4. ¿En qué generación se encuentra?

*Marca solo un óvalo.*

- Primera generación
- Segunda generación
- Tercera generación
- Cuarta generación

#### 5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 1-30
- Entre 31-99
- Más de 100

**6. ¿Cuántos empleados familiares o con lazos afectivos (ejemplo amigos)?**

*Marca solo un óvalo.*

- 1
- Entre 2-10
- Más de 10

**7. Antigüedad de la empresa**

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 5 años
- Entre 5-20 años
- Entre 20 y 40 años
- Más de 40 años

## Formalidad de la empresa

**8. ¿En qué grado considera que esta formalizada la empresa?**

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

Poco formal      Muy formal

**9. ¿Posee protocolo familiar?**

*Marca solo un óvalo.*

- No
- Sí
- En proceso

## Cultura Corporativa

**10. ¿Tiene su organización una cultura de trabajo definida y es conocida por todos sus empleados?**

*Marca solo un óvalo.*

- No  
 Sí

## Formalidad en el área de personal

### 11. Identifique las políticas de personal que están formalmente definidas e implantadas

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Plan de formación o capacitación  
 Plan de carrera  
 Política de reclutamiento  
 Política de selección

### 12. ¿Se encuentran formalmente definidas las funciones y procedimientos?

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

---

Pocas                Todas

---

### 13. ¿Evalúan desempeño de todo el personal, inclusive familiares?

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

---

Nunca                Siempre

---

### 14. ¿Se establecen y evalúan objetivos para todo el personal, inclusive familiares?

*Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

---

Nunca                Siempre

---

## Proceso de selección

### 15. ¿Qué porcentaje ocupan los familiares o personas con lazos afectivos en cargos directivos?

*Marca solo un óvalo.*

- 100%
- Entre 99% y 70%
- Menos del 70%

**16. Cuando existe un puesto vacante**

*Marca solo un óvalo.*

- Selección según CV de todos los postulados
- Prioridad a la familia
- Prioridad personal actual de la empresa

## Formación y desarrollo

**17. ¿Qué criterio se utiliza para que un familiar ocupe un puesto en la empresa?**

*Marca solo un óvalo.*

- Conocimiento
- Confianza

**18. ¿Existe plan de formación o capacitación para los sucesores de la empresa familiar?**

*Marca solo un óvalo.*

- No
- Sí

**19. ¿Tienen el mismo tratamiento en cuanto a beneficios y sanciones con todos los empleados ya sean familiares o no?**

*Marca solo un óvalo.*

- No
- Sí

**20. ¿La empresa ha creado algún puesto especial para un familiar que antes no estaba definido en el organigrama?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No



### 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.

26 de Agosto de 2019 Mendoza,

 Alvarez Andrea

.....  
Firma y aclaración

.....  
28042

.....  
Número de registro

.....  
37.624.899

.....  
DNI