

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
MAR DEL PLATA.**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

Título del Proyecto:

**“ Empresas Familiares: Modos de conducción
en la segunda generación ”**



N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
F-13. R	Rote
	N° INVENTARIO:
	R-581

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

Plan de trabajo para la realización de la investigación de Pre-grado.

Requisito curricular del Plan de Estudios 1989 (O.C.S. 143/89)

Apellido y Nombres:

Rohwein María Lucía.	Mat. 5514 / 01.
Marziale Gabriel.	Mat. 5989 / 02.
González Claudio Alejandro.	Mat. 3752 / 96.

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

Supervisor: Lic. Darío M. Giardelli.

Título del Proyecto: *"Empresas Familiares: Modos de conducción en la segunda generación"*

Descripción resumida:

Abordaremos el estudio de **los modos de conducción** en empresas familiares, **luego** de haberse producido el pasaje en la conducción de la primera (la fundadora de la organización) a la **segunda generación**, que se encuentra **actual y efectivamente a cargo** de la misma.

Estudiaremos Empresas Familiares, de capital nacional (productoras de bienes y / o servicios, comercial, agrícola-ganadera, etc.) del Partido de General Pueyrredón que se encuentren conducidas por la segunda generación.

Se analizará la conducción desde el estudio del **liderazgo** efectivo de esas segundas generaciones.

Para hacerlo tendremos en cuenta el **análisis de las siguientes variables**, estas son:

- **Toma de decisiones.** (Desde el uso de la información)
- **Manejo del personal** (Desde la comunicación interpersonal)
- **Trabajo en equipo** (Como formas de gestión)

Los **requisitos** para su estudio serían:

- Qué sea una empresa familiar (según las características especificadas más adelante en este trabajo)
- Qué la segunda generación este a cargo de la conducción de la empresa.
- Qué la primera generación este efectivamente alejada de la conducción de la empresa (por cualquier causa: retiro, jubilación, muerte, etc.)
- Qué su administración y actividad central se desarrolle en la ciudad de Mar del Plata.

Palabras clave:

Empresa Familiar, transmisión generacional, modos de conducción, liderazgo, toma de decisiones, gestión.

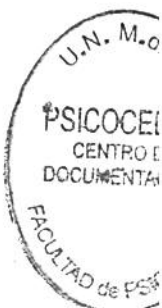
Descripción detallada:

Entendemos por Empresa Familiar a aquellas organizaciones, formalmente constituidas en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o responsabilidad activa de la propiedad.

En la misma sus miembros poseen en común lazos de sangre, trabajo y propiedad de la firma. Es un tipo de organización en la que se superponen dos tipos de procesos, empresariales y familiares cada uno de ellos regido por una lógica particular: la de la empresa es una lógica económica mientras que la familiar está regida por la de afectividad.

Por lo tanto es la conjunción de dos instituciones: familia y trabajo.

La empresa es una formación económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades humanas. Es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un



medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación, decimos entonces que es una construcción humana creada para el logro de un fin previamente determinado.

La familia, por su parte, es una institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia. Ella promueve y permite la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en las que éstas participan a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.

Para el propósito del presente trabajo, tomaremos como objeto de estudio, sólo aquellas empresas en las cuales la dirección y control es llevada a cabo por la segunda generación de la familia, una vez que los miembros fundadores se han retirado.

Para la realización de este estudio se tomarán como variables los procesos de **toma de decisiones** centrado en el uso de información, el **manejo del personal** desde los modos de comunicación interpersonales y el **trabajo en equipo** como forma de sostener la gestión.

Se indagará sobre la **transmisión generacional**, intentando rescatar la relación entre la **continuidad** inter-generacional y el **cambio** (renovación).

La metodología es de carácter cualitativo, utilizando entrevistas abiertas como instrumento central.

Objetivos generales y particulares.

Objetivos generales:

Explorar, describir y explicar el impacto de la transmisión generacional en la conducción de una Empresa Familiar de segunda generación.

Objetivos particulares:

- Caracterizar: Empresas Familiares y transmisión generacional.

- Caracterizar: Liderazgo, en relación a tres actividades:
 - toma de decisiones,
 - manejo del personal y
 - conducción de equipos de trabajo.

Métodos y técnicas:

Utilizaremos un *diseño metodológico de tipo descriptivo y exploratorio*.

En una primera etapa realizaremos un relevamiento de las teorías vigentes en los siguientes temas: liderazgo, proceso de toma de decisiones y conducción (gestión) de equipos (anteriormente mencionados) y en una etapa posterior vincularemos estas concepciones teóricas con los modos de organización de las empresas familiares.

La obtención de datos para llevar adelante esta investigación se hará a través del análisis en profundidad de cuatro casos (empresas familiares de la ciudad)

En este análisis utilizaremos las siguientes técnicas:

- Entrevista semi- dirigidas.
- Cuestionarios.
- Entrevistas abiertas.

Cronograma de actividades:

Búsqueda bibliográfica: desde Junio hasta Septiembre de 2008.

Presentación de Plan de Trabajo: Octubre / Noviembre de 2008.

Elaboración del Marco Teórico desde Agosto a Noviembre de 2008.

Aplicación de instrumentos y análisis de resultados: Noviembre / Diciembre de 2008.

Reporte de Resultados: Fines de Diciembre de 2008.

Elaboración de Informe Final.: Enero / Febrero de 2008.

Actividades / Mes	Junio	Julio	Agos.	Septi.	Octub.	Novi.	Dici.	Enero	Febr.
Búsq. Bibliograf.	x	x	x	x					
Preset. Plan trab.					x	x			
Elab. marco teór.			x	x	x	x			
Aplicac. de instrut.						x	x		
Análisis de result.						x	x		
Reporte de result.							x		
Informe final.								x	x

Bibliografía básica y complementaria:

Dennis T. Jaffe. *"Trabajar con los seres queridos" Estrategias para el éxito de una empresa familiar*. Cap: 1 y 8. Librería - Editorial El Ateneo.

David Bork, Dennis Jaffe, Sam H. Lane, Leslie Dashew, Quentin G. Heisler. *" Como trabajar con la Empresa Familiar" Guía para el asesor profesional*. Cap. 8. Editorial Gránica.

Paul C. Rosenblat. Leni de Mik, Roxanne M. Andersona, Patricia A. Johnson. *"La Familia en la Empresa" Comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresarias*. Cap. 1, 10, 11 y 14. Librería – Editorial El Ateneo - 1985.

Jorge Etkin / Leonardo Schvarstein. *"La identidad de las organizaciones" Invariancia y cambio*. Cap. 8 y 10. Editorial Paidos.

Aldo Schlemenson. *"Análisis organizacional y empresa unipersonal" Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Cap 1 y 2. Editorial Paidos.

Aldo Schlemenson *"La perspectiva Ética en el análisis organizacional" Un compromiso reflexivo con la acción*. Cap. 4 y 6. Editorial Paidos. 1990.

Sigmund Freud. *"Psicología de las masas y análisis del yo"* Obras Completas – Editorial Amorrortu – Argentina – 1920 – 1922.

Sigmund Freud: *"El porvenir de la ilusión, el malestar en la cultura"* Obras Completas – Volumen XXI – Editorial Amorrortu – Argentina - 1927 - 31

Sigmund Freud. *"Duelo y melancolía"* Obras Completas – Tomo XIV- Editorial Amorrortu – Argentina - 1915.

Davis K. y Newstrom, J. *"El comportamiento humano en el trabajo"* Cap. 11 Editorial Mc Graw – Hill. México. 1991.

M. Mugnaga, M. Trucco. *"Empresas Familiares"* Texto de Cátedra. Universidad Nacional de Mar del Plata. 1999.

Alex Mucchielli. *"Psicología de la comunicación"* Parte 2º Cap. 1 y 2. Editorial Paidós.

Susana Pintos. *"El Sujeto en la Organización" Pertenencia. Participación. Mecanismos adaptativos. Resiliencia.* Tesis de Maestría en Psicología Social. Texto de Cátedra: Psicología de los Grupos.

Susana Pintos. *"La situación del Trabajo en las Organizaciones" Análisis psicodinámico de la situación de Trabajo. El Liderazgo. Las situaciones de cambio en las organizaciones. Estrategias de afrontamiento. Tipología.* Texto de Cátedra: Psicología de los Grupos.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. *"El Líder resonante crea más" El poder de la inteligencia emocional.* Cap. 4. Editorial Plaza & Janes. 2003.

Sebastián Plut. *"Duelo y trauma del desempleo"* [www. psicomundo.com](http://www.psicomundo.com) / psiconet.com

Susana Roibal y otros. *"El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas"* Revista Gallega de Economía. Diciembre de 2006. Vol. 15 nro. 002. Universidad de Santiago de Compostela. España.

Universidad de Buenos Aires. Psicología Laboral. Cátedra II *"El rol del psicólogo laboral en la gestión de Empresas Familiares"*

Lic. Darío Martín Giardelli.

Firma del Supervisor

Lucía Rohwein. Gabriel Marziale Claudio González.

Firma de los alumnos.

PI Área de Investigación.

Devuelto a Mg. a. Bedondo 9-III-09

Resultado de la evaluación: aprobado

Fecha: 10/03/09



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.
FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

Título del Proyecto:

**“ Empresas Familiares: Modos de conducción en la
segunda generación ”**

**Informe Final del Trabajo de Investigación correspondiente al requisito
curricular del Plan de Estudios 1989 (O.C.S. 143/89)**

Apellido y Nombres:

Rohwein María Lucía.

Mat. 5514 / 01.

Marziale Gabriel.

Mat. 5989 / 02.

González Claudio Alejandro.

Mat. 3752 / 96.

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

Supervisor: Lic. Darío M. Giardelli.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA.

Título del Proyecto:

"Empresas Familiares: modos de conducción en la segunda generación"

Informe Final del Trabajo de Investigación correspondiente al requisito curricular del Plan de Estudios 1989 (O.C.S. 143/89)

Apellido y Nombres:

Rohwein María Lucía.  Mat. 5514 / 01.

Marziale Gabriel.  Mat. 5989 / 02.

González Claudio Alejandro.  Mat. 3752 / 96.

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

Supervisor: Lic. Darío M. Giardelli.

Fecha de presentación: Abril de 2009.

Este informe final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos: Rohwein, María Lucía, Marziale Gabriel y González Claudio A., de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores.

El que suscribe manifiesta que el presente Informa Final ha sido elaborado por los alumnos: Rohwein María Lucía matrícula N° 5514/01, Marziale Gabriel matrícula N° 5989/02 y González Claudio A. matrícula 3752/96, conforme a los objetivos y plan de trabajo oportunamente pautado aprobando la totalidad de sus contenidos a los 11 días del mes de mayo del año 2009.


DARIO MARTIN GIARDELLI
LIC. EN PSICOLOGÍA
MAT. 45.652

Firma, aclaración y sello del Supervisor.

nota: lo sonesahete


DARIO MARTIN GIARDELLI
LIC. EN PSICOLOGÍA
MAT. 45.652


ANA I. REDONDO

INFORME DE LA COMISIÓN ASESORA

Atento al cumplimiento de los requisitos prescritos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Rohwein María Lucía matrícula N° 5514/01, Marziale Gabriel matrícula N° 5989/02 y González Claudio A.

Firma y aclaración del especialista interviniente:

Firma y aclaración del Supervisor:


DARIO MARTIN GIARDELLI
LIC. EN PSICOLOGÍA
MAT. 45.652

Firma y aclaración de los miembros del área de investigación:

Fecha de Aprobación:

11/5/09.

BASES CONCEPTUALES PARA EL TRABAJO DE CAMPO.

“Ninguna otra técnica de orientación vital liga al individuo tan fuertemente a la realidad, como la acentuación al trabajo, que por lo menos lo incorpora sólidamente a una parte de la realidad, a la comunidad...”

...La actividad laboral ofrece particular satisfacción cuando ha sido libremente elegida, es decir, cuando permite utilizar, mediante la sublimación, inclinaciones preexistentes y tendencias instintuales evolucionadas o constitucionalmente reforzadas”

Sigmund Freud.

“Malestar en la Cultura” 1930

El trabajo, entonces: a) liga a la realidad, b) liga con los semejantes, c) genera satisfacción objetal.

1.- La Empresa Familiar

Desde un punto de vista formal, una Empresa Familiar es cualquier organización laboral en la que la mayoría de la propiedad y el control lo posee una familia, y



donde dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio.

La idea de dejar el negocio a alguno de los herederos, es entendida de forma diversa en cada grupo familiar, y puede ser fuente de diversos conflictos.

Si la sucesión es entendida como el proceso por medio del cual el control gerencial del negocio es transferido de una generación a la próxima, se podrían suponer diferentes alternativas en los modos de conducción resultantes del proceso de sucesión. Que la 1º generación realice el traspaso de dirección de la empresa, sin realizar el retiro efectivo de la misma y permaneciendo activa en la toma de decisiones y dirección. Otra alternativa posible sería que el proceso sucesorio culmine con el traspaso total en la toma de decisiones y control directivo en la 2º generación, existiendo un retiro efectivo de la organización por parte de la generación fundadora.

Estos procesos por lo general se encuentran superpuestos y son de difícil tratamiento. Solo a los fines del trabajo se plantea esta división.

1.1. Características distintivas.

Como ya fuese destacado, la Empresa Familiar es aquella empresa cuyos dueños son parte de la misma familia y que una de sus características es que puede ser transferida de generación en generación a algún familiar a través de un proceso de sucesión. Los negocios familiares pertenecen a dos instituciones cuyas lógicas de funcionamiento interno y externo no son necesariamente compatibles: la organización empresarial guiada por una lógica económica y la organización familiar por una lógica emocional.

El negocio de familia convive con todos los problemas comunes a cualquier empresa de capital dada su finalidad lucrativa. A esta situación se le deben incorporar los permanentes efectos de trabajar día a día con sujetos con los cuales existe otro tipo de vinculación por fuera de la comercial. La familia puede

participar directa y activamente en las actividades de la organización. Es parte de un sistema de tareas, dirección y planificación del negocio. En este caso, la familia posee un rol en el funcionamiento diario. No siempre es así, ya que existen muchos casos en donde los miembros de la familia solo son propietarios o futuros propietarios según sea el momento de vida.

Debido a que cada sistema tiene sus propias reglas, roles y necesidades, las relaciones entre ambos (familia y empresa), puede provocar situaciones conflictivas o potencialmente dañinas para la continuidad de la empresa y/o el bienestar de la familia.

Las E.F generalmente comienzan a desarrollarse en forma poco estructurada. En un estado incipiente del negocio familiar, los propietarios se dedican a convertir sus sueños en realidad existiendo una visión compartida o un riesgo individual, cuya razón de ser se sustenta en la motivación y la confianza, aspectos que van más allá de los económicos.

Asimismo, el negocio puede ser visto no sólo como la consolidación de un sueño familiar, sino también como el espacio donde la familia asegura su bienestar a través de la inserción laboral de los diversos miembros de la familia, independientemente de sus capacidades y formación personal

La fundación de una empresa familiar conlleva el compromiso afectivo de cumplir los sueños y objetivos de quienes la han pensado. Es por esto que los empresarios dedican mucho de su tiempo y esfuerzo (afectivo, cognitivo y económico) para lograr la consecución de las metas.

Esta misma dedicación es proyectada, en muchos casos, a los miembros de la familia, formando parte del un mandato (implícito y/o explícito) que hace a la cultura de la organización. Esto a veces es advertido por el resto del personal y funciona como una fuente de motivación para los mismos.

Es frecuente que muchas empresas familiares posean una forma particular para realizar las cosas, instalando un modo de operar propio de cada organización, que de alguna manera repite lo realizado por la generación que dio origen al proyecto y que como ha sido exitoso no se desea cambiar.

Por otra parte es de vital importancia que al incorporarse las nuevas generaciones puedan aportar nuevos conocimientos, se hayan formado o no para enfrentar este desafío (aunque esto a veces sea una fuente potencial de conflictos interpersonales)

Una característica central de las E.F. es el manejo del tiempo y del dinero. En general, no existen ni horas extras ni las bonificaciones especiales.

Si comparamos las empresas no familiares con las familiares vemos que en estas últimas el sueldo no es un elemento fijo en la ecuación doméstica.

Se dan casos que el hecho de sacar dinero puede provocar un cierto temor, ya que esa decisión puede generar un drenaje en la empresa en lo referente a su elemento vital. Existen familias muy prósperas que casi literalmente no disponen de dinero propio porque su empresa jamás ha pagado dividendos y paga todos sus gastos personales desde la organización. Todas las ganancias se han reinvertido en la empresa.

Normalmente el creador de la empresa familiar posee mucha experiencia en la conducción de la empresa. Es acompañado por personal de muchos años (formado por él), el cual se haya fuertemente comprometido con el éxito de la empresa.

En general en las empresas familiares todos saben cómo se deben hacer las cosas. Esta cualidad de poseer una cultura estable tiene como contracara el poder convertirse en un ambiente muy rígido con una fuerte resistencia al cambio.

Por lo general las empresas familiares cuentan con una cultura estable proveniente de una estructura sólida y confiable. Esto se transforma en una fortaleza a la hora de hacer negocios.

Asimismo, ese compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial, esmerada y personalizada dando como resultado un mejor servicio.

En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque los directivos están orgullosos con la empresa que han desarrollado y los empleados también suelen mostrar cierto grado de orgullo porque están comprometidos con la familia.

En resumen podríamos decir que las Empresas Familiares cuentan con una serie de ventajas. Entre las mismas podríamos enumerar las siguientes:

- ✓ Mayor Compromiso
- ✓ Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.
- ✓ Visión a largo plazo.
- ✓ Una cultura estable.
- ✓ Confiabilidad y orgullo.
- ✓ Estabilidad a partir de una percepción de continuidad.

1.2. Desventajas:

*En relación a las cualidades negativas o **desventajas** que poseen las Empresas Familiares, podríamos enumerar las siguientes:*

- ✓ Rigidez
- ✓ Desafíos comerciales
 - Modernización de las técnicas obsoletas
 - Manejo de las transiciones
 - Incremento del capital

Las empresas familiares ponen cierto reparo en reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esta actitud puede dificultar el desarrollo normal de la empresa e incluso su supervivencia ya que se escatiman los recursos para los proyectos importantes o se manejan en forma ineficiente durante las crisis pasajeras. Parecería que detrás de esas actitudes excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control o un miedo a la influencia que pudieran adquirir en el manejo de la empresa, extraños a la misma.

Sucesión: Cuando se da el paso de una generación a otra dentro de las empresas familiares y el cambio de estilo de liderazgo implica un proceso que suele provocar muchas dificultades.

El cambio de conducción dentro de cualquier organización trae aparejado una serie de problemas emocionales que deberán ser solucionados de manera rápida. Sin embargo, en las E.F. el cambio en el estilo de liderazgo puede provocar un dilema mayor, de orden psicológico y emocional de alto impacto en la familia.

Cuando se elige un sucesor el mismo podría implicar la elección entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire.

Por su parte, el padre se suele mostrar ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa saber si sus hijos poseen o no capacidad para abordar el nuevo desafío. Además tendrá que elegir entre un hijo u otro.

Este cambio no se configura solamente en un traspaso de una generación a otra sino que se trata de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización.

El éxito futuro de la empresa dependerá del éxito de la negociación que se desarrollará en la sucesión.

Conflictos emocionales: Dado que la familia y la empresa constituyen dos sistemas diferentes, la intersección de los mismos puede generar conflictos emocionales que proviniendo de la familia pueden proyectarse sobre el sistema empresa, provocando una intensificación de los problemas laborales que también tiene impacto en la vida familiar.

Dentro de los problemas laborales pueden llegar a recrearse los problemas emocionales surgidos en los vínculos familiares. La Empresa Familiar es la fusión de dos poderosas Instituciones, y si bien proporciona el potencial para lograr un óptimo rendimiento, ello también puede llevar a serias dificultades y aparecer como un obstáculo para la supervivencia de la organización.

Liderazgo y legitimidad: La ausencia de liderazgo en las Empresas Familiares aparecería cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo.

Cada generación tiene la responsabilidad de resolver sus propios conflictos para poder facultar y legitimar a la generación siguiente. O sea se debe clarificar perfectamente dónde reside el poder e incluso ir pensando quién asumirá la autoridad en el futuro; si eso no se hiciera las futuras generaciones con la inclusión de un mayor número de individuos podría llegar a colapsar.

2. - Sucesión y segunda generación en Empresas Familiares.

2.1. Sucesión.

Hemos visto que todas las empresas poseen características idiosincrásicas, que la hacen únicas.

Los retos y peligros frente a los que se expone una E.F, particularmente en el período de transición entre generaciones (proceso sucesorio, traspaso de dirección y control, etc), podrían ser caracterizados como habituales y frecuentes en la mayoría de las E.F, poseyendo rasgos en común, que los convierten en hechos problemáticos por lo general previsibles.

Entre estas problemáticas o situaciones conflictivas que la E.F deben resolver, podemos mencionar

- la resistencia del directivo máximo (generalmente el fundador de la empresa) a realizar el traspaso de poder,
- la falta de preparación y motivación de aquellos que deben hacerse cargo de la organización una vez que el fundador se ha retirado,
- la ambivalencia de la 2º generación ante el requerimiento de la asunción de responsabilidades del liderazgo,
- los conflictos familiares que pueden obstaculizar el proceso de toma de decisiones necesario para el crecimiento y desarrollo de la empresa,
- el desafío de motivar y adaptar al personal (no familiar) para aceptar y apoyar los cambios que pueden generarse a partir del traspaso.

Asimismo, pueden representar obstáculos para el normal desenvolvimiento y desarrollo de la empresa familiar las diferentes perspectivas y objetivos acerca de la misma, no sólo entre aquellos que se encuentran activos en la dirección de la empresa (en el presente trabajo ellos serán la 2º generación de la E.F), sino

también entre éstos y aquellos miembros que no participan activamente en la dirección debido a que ya han efectivizado su retiro, pero que sin embargo pueden influir de manera variable en la toma de decisiones y gestión de una empresa familiar.

Ambas generaciones, aunque sus diferencias representen conflictos potenciales, deberán abordar la problemática del traspaso de poder y sucesión de manera tal de preservar las ventajas competitivas que han llevado a la empresa al éxito. Ambas generaciones deben realizar un trabajo conjunto a favor de la continuidad.

Cada generación tiene la responsabilidad de traer a la Empresa su propio sueño, visión, y perspectiva en vista del futuro de la empresa, pero al mismo tiempo, cada generación deberá ser consciente de poseer un profundo conocimiento y respeto de los valores, estrategias y objetivos que guiaron a la organización desde sus comienzos.

Sin embargo, la falta de fronteras claras entre propiedad, dirección y control entre las generaciones en estas empresas, puede llevarlas a posibles confusiones y entorpecimiento en la toma de decisiones, entre otras problemáticas que podrían redundar en una ineficacia en el desempeño de la organización.

Es así que en las E. F. podría sostenerse la existencia de una tensión entre la preservación y mantenimiento del núcleo que ha hecho exitoso el negocio por un lado, y por otro lado, el crecimiento y la adaptación a la nueva dinámica que puede aportar la generación subsiguiente en el control de la empresa.

2.1.1. El Proceso Sucesorio.

El plan de sucesión es un plan de acción en el que se encuentran implicados los distintos miembros de la empresa. Dicho plan tiene como objetivo final el traspaso de poder de una generación a la siguiente con la finalidad de dar continuidad a la empresa familiar.



Entre los agentes implicados en el proceso de sucesión, se pueden citar: el fundador, la familia, los sucesores, los directivos y los propietarios.

Aunque a veces estos grupos puedan englobar a las mismas personas, se pueden diferenciar en cuanto a su comportamiento y la repercusión que les supone el relevo generacional.

El momento del traspaso generacional en una Empresa Familiar, puede presentarse como uno de los más conflictivos.

Todo proceso sucesorio es complejo ya que abarca cuestiones económicas, afectivas, legales, personales y de muy diversa índole.

La planificación de este proceso puede prolongarse durante varios años, y comprende diversos factores, entre ellos se podrían mencionar:

- una formación integral de la siguiente generación que puede incluir diversos aspectos tales como un; conocimiento amplio acerca de la empresa, experiencia de trabajo en otras organizaciones, formación académica, etc ;
- escoger al sucesor: es decir, a la persona o personas que habrán de asumir la máxima responsabilidad en la gestión del negocio;
- prever las normas reguladoras de la cesión del gobierno y gestión de la empresa;
- establecer reglas claras de comunicación entre la empresa y la familia, así como mejorar los canales de comunicación entre las diferentes generaciones, etcétera.

Todas estas son algunas de las cuestiones que requerirán la atención del fundador (y del resto del núcleo familiar) en el proceso de planificación de la sucesión.

Es en el momento en el que el o los propietarios fundadores deben ceder la dirección y control de la empresa a la siguiente generación, cuando en la mayoría

de las empresas familiares se generan situaciones que puedan poner en riesgo el crecimiento y hasta la continuidad de la organización.

Las estadísticas al respecto refieren que sólo una tercera parte de las empresas familiares consiguen pasar con éxito de la primera a la segunda generación, y que de ellas, sólo la mitad pasan a una tercera.

Los factores que pueden llevar al fracaso del proceso sucesorio, pueden ser de diferente índole. Entre ellos, podrían mencionarse:

- el desinterés de los herederos por continuar con la empresa,
- la ausencia de una capacitación adecuada para continuar con el proyecto,
- desencuentros entre aquellas personas implicadas en la responsabilidad de hacerse cargo de la empresa o simplemente la **inexistencia** de personas que puedan continuar con el proyecto organizacional.

Estos factores adquieren relevancia en el momento de realizar la sucesión, porque es frecuente que a lo largo de la vida de una empresa familiar, no se piense en ese momento, no se prevea la sucesión con la debida anticipación y, es así que, la ausencia de una planificación en el proceso sucesorio, se presenta como la causa principal por la que muchas empresas familiares fracasan en su continuidad.

El cambio generacional es un reto que las E.F deben afrontar, creándose las condiciones favorables dentro la empresa, teniendo en cuenta las complejas relaciones humanas intrafamiliares.

La complejidad del proceso sucesorio se reduce cuando quien debe realizar el traspaso de control establece con anticipación reglas de juego claras para todos, que permitan a todos los miembros de la empresa familiar conocer los derechos y las obligaciones de cada uno y, sobre todo, saber qué se espera de ellos.

Aunque la ausencia de un plan sucesorio puede presentarse como un elemento que determina frecuentemente la desaparición de muchas empresas familiares,

ello no significa que la existencia de un plan garantice su continuidad. También los planes sucesorios pueden fallar o no cumplir con sus cometidos.

Si bien con frecuencia, las decisiones de los herederos pueden verse influidas por las enseñanzas y prácticas desarrolladas por el fundador, la segunda generación requiere cierto nivel de autonomía para la gestión.

Si ello no sucede, y quien ha dirigido la empresa por años, insiste en imponer métodos e ideas que no resultan óptimas para el nuevo contexto, la nueva conducción puede hallar dificultades para llevar a cabo su gestión.

2.1.2. Cómo elegir el momento de la sucesión.

No es posible establecer una regla general para todas las empresas de familia acerca de la conveniencia o necesidad de que el empresario ceda el mando al sucesor en un determinado momento, cada caso es diferente y debe ser analizado a la luz de sus circunstancias específicas.

El paso de los años es, desde luego, inexorable. En el momento en el que el negocio ha alcanzado su plenitud y la organización ha integrado a miembros de la familia en la actividad de la empresa (como accionistas, asalariados, o en la dirección) surge generalmente la preocupación por garantizar la subsistencia de la empresa en el futuro.

Su fundador, quien ha creado y llevado adelante la empresa, debe abandonar sus responsabilidades, por diferentes circunstancias (enfermedad, jubilación, otras responsabilidades adquiridas, etc).

En otros casos, el fallecimiento del empresario fundador es el acontecimiento que marca el comienzo de un proceso sucesorio, que en dicho caso, puede ser traumático, abrupto e inesperado.

La personalidad del fundador de la empresa, su edad, su situación económica y otros factores de índole personal, son solo algunos de los aspectos que marcarán la elección del momento en que llevar a cabo el retiro.

La postergación indefinida o el retraso para realizar la sucesión en una E.F, puede deberse a múltiples circunstancias. Hay quienes, por ejemplo, no conciben ser sucedidos si no es después de su muerte. Otros argumentan tener que seguir al frente de la empresa por el escaso talento de los sucesores. Perder ascendencia sobre la familia al abandonar el control del negocio es otra razón subjetiva, frecuentemente no reconocida, que lleva al fundador a demorar su retiro de la empresa.

Dicha postergación del proceso sucesorio, o la resistencia a la planificación del mismo, en numerosas ocasiones, provoca graves crisis en las empresas familiares cuando la sucesión acontece de golpe por fallecimiento, enfermedad o incapacidad del fundador.

Realizando una síntesis de los motivos más frecuentes que llevan al fundador de una E.F a retrasar la planificación del proceso sucesorio, podríamos mencionar:

- ✓ Resistencia a la posibilidad de verse enfrentados con la muerte. Para muchos empresarios, planificar la sucesión representa "una muerte en vida".
- ✓ Algunos fundadores desarrollan un conjunto de racionalizaciones y compromisos que les impide dedicarse a planificar la sucesión. Una de estas maniobras, consiste en escoger a un sucesor sólo para cuestionar su autoridad y despedirlo posteriormente con algún pretexto.
- ✓ Resistencia a entregar el poder en la administración diaria del negocio. Ello sería frecuente en aquellos fundadores que se vuelven ellos mismos

indispensables, resistiéndose a delegar la autoridad y acaparando tareas que podrían ser resueltas en niveles inferiores de la organización.

- ✓ Temor a dejar de ocupar la posición central en la familia, como consecuencia de la pérdida del control de la empresa. Es frecuente que incluso aquellos fundadores que hayan planificado su sucesión retengan la propiedad de la empresa hasta el día de su muerte.
- ✓ Sentimientos de rivalidad y celos hacia los posibles sucesores, personas más jóvenes. Estos sentimientos se vuelven evidentes en la constante desconfianza que se muestra por la idoneidad y capacidad del sucesor.

Hasta aquí hemos mencionado los posibles factores involucrados en la negativa o resistencia, por parte del *fundador* de la E.F a la planificación de la sucesión.

Sin embargo, consideramos importante señalar el papel que juega la **2ª generación** en dicho proceso, ya que será en ella en quien recaerá el peso y la responsabilidad de continuar (o no) con el proyecto familiar.

Los posibles sucesores deberán a su tiempo, decidir su postura en la continuación del proyecto empresarial, para que se pueda definir con la anticipación suficiente el lugar oportuno que puedan ocupar en el relevo generacional.

2.2. Segunda Generación.

El ingreso de las nuevas generaciones en la empresa familiar es un momento de quiebre que puede derivar en el fin de la compañía. Sin embargo, también representa una gran oportunidad de crecimiento, transmisión de valores, misión y objetivos que caracterizan a las empresas familiares.

El éxito puede depender, del interés de la familia para desarrollar acuerdos claros y explícitos, así como de la capacidad para debatir los puntos difíciles.

En la E.F. el paso de la primera a la segunda generación será determinante para la continuidad empresarial.

Por lo general, las alternativas para la sucesión son:

- La sucesión se lleva a cabo en forma gradual de una manera organizada, o,
- se realiza repentinamente: por enfermedad o muerte del propietario.

Generalmente, en el primero de los casos, un heredero (o varios) asume la función de conducir la empresa bajo la orientación y supervisión del propietario.

En el segundo, un hijo (o más) o una esposa, se ven súbitamente comprometidos en el manejo de la empresa

Existen E.F en las que se establecen reglas claras en la sucesión, que adquieren la forma de un contrato verbal entre padres e hijos. Otras, en cambio, suelen formalizarse en un "protocolo familiar".

Los fundamentos que pueden servir de base para la redacción de las reglas son:

- ✓ Determinar el momento y circunstancia en que los hijos pueden ingresar a la empresa.
- ✓ Si deben contar con experiencia previa.
- ✓ Nivel de educación.
- ✓ Edad mínima para ingresar.
- ✓ Si puede trabajar a tiempo parcial.
- ✓ Tarea a desarrollar.
- ✓ Si va a ocupar un puesto vacante o se va a crear uno para tal fin.
- ✓ Si pueden ingresar todos los hijos o se pondrá un límite.
- ✓ Qué ocurrirá cuando los hijos se divorcian.
- ✓ Definir los valores y la cultura empresarial que se quieren mantener.
- ✓ Cómo será la promoción y que condiciones se deben reunir para llegar a la presidencia.

- ✓ Cómo será el régimen de remuneraciones y evaluación de desempeño.
- ✓ Cuales son los criterios para acceder a la propiedad de la empresa.
- ✓Cuál será la política para la distribución de utilidades.
- ✓ Cómo se atenderán las necesidades financieras de los familiares.

Lo que generalmente se recomienda, es no esperar a que lleguen los problemas para empezar a redactar esas normas, planificar la sucesión, organizar y regular las relaciones familia-empresa separando ámbitos de actuación, a fin de que el uno no interfiera en el otro de manera negativa.

A partir del momento en que la segunda generación se hace cargo de la conducción, las Empresas Familiares suelen experimentar un gran crecimiento.

Surge entonces la necesidad de lograr una adaptación acorde a las nuevas demandas que pueden surgir en la organización: expansión del mercado en la colocación de los productos (y/o servicios), incorporación de empleados, mayor especificación en las tareas, delegación de la supervisión, desarrollar un sistema para el manejo contable-administrativo, realizar estudios de métodos y tiempos, ir incorporando normas de calidad, higiene y seguridad, etc.

Es decir que en esta etapa es probable que la empresa requiera un mayor nivel de profesionalismo

Más allá de estos nuevos desafíos, la gestión de las relaciones entre sus miembros será un punto sumamente relevante a tener en cuenta en esta etapa.

En este sentido se hace necesario lograr un equilibrio entre las diferencias (necesidades, intereses, capacidades) que pueden existir entre los hermanos o aquellos que dirigen la empresa, para comprometerse en el proyecto cuyo objetivo

primordial es llevar la empresa adelante y de esa forma dar continuidad al proyecto familiar.

Si el proceso sucesorio se realiza con éxito, es porque hay sucesores: hijos, sobrinos, etc., que quieran continuar con el negocio familiar y padre o padres que quieran que la empresa continúe, a través de la transferencia (progresiva o no) de aquello a lo que han dedicado gran parte de su vida y con lo que están más comprometidos: su empresa. Generalmente, en el 90% de los casos, la continuidad inmediata recae, en los hijos; dentro del porcentaje restante se incluyen los profesionales que ejercen el control directivo de manera transitoria, hasta que se incorporan los hijos.

2.3. El cambio de conducción.

Según lo vemos se hace necesario distinguir en este punto claramente dos planos **el de la propiedad por un lado y el de la conducción por otro.**

La bibliografía cita tres tipos básicos de estructura de propiedad en las E.F: a) el propietario con participación mayoritaria, b) la sociedad entre hermanos y c) el consorcio entre primos.

La forma en que se asigne el control sobre la propiedad tendrá importantes consecuencias sobre el tipo de estructura de liderazgo que finalmente emerja

A medida que las sucesivas generaciones se hagan cargo de las empresas, estas deberán enfrentar cuestiones que no fueron parte de la experiencia de sus padres: propiedad colectiva, responsabilidad compartida frente al liderazgo y las sucesiones multifamiliares

Aunque la **estructura de liderazgo** de las E.F adopta diversas formas (que pueden evolucionar en el transcurso de las generaciones) hay tareas que necesariamente se cumplen en cada transición.

En todos los casos, alguna persona o grupo de **la nueva generación** se hace cargo de la compañía y otra persona o grupo de **la antigua generación**, cede el control.

Juntas, las dos generaciones suelen negociar los temas más críticos:

- la decisión acerca de que estructura de liderazgo es deseable y viable dados los talentos y habilidades de los sucesores,
- la creación de planes de desarrollo profesional para los candidatos y la evaluación de la capacidad de cada uno para liderar y producir resultados;
- el diseño de un proceso legítimo para elegir al próximo líder o líderes (entre el grupo de aspirantes que genere credibilidad y autoridad entre las diversas partes interesadas).

Sin embargo, la sucesión no se limita a la evolución de sistemas y estructuras.

Tiene que ver también con el proceso de cambio continuo que afecta la vida de las personas, el desarrollo y la madurez de los individuos mientras transitan la vida.

En las primeras etapas de una E.F, mientras los hijos crecen, los padres comienzan a pensar como habrá de sobrevivirlos la empresa que ellos han construido y como continuará alimentando a sus descendientes. Cuando se acerca el momento de ceder el mando, estos pensamientos pasan un primer plano.

Los integrantes de la nueva generación que deberán hacerse cargo del negocio familiar con el objetivo de continuar el proyecto que dio origen a la empresa, podrán realizarse algunos interrogantes, tales como: ¿tenemos los recursos?, ¿Se verán realizadas nuestras aspiraciones personales a partir de la nueva

responsabilidad adquirida?, ¿Podemos mejorar nuestra capacidad de trabajar unidos en el nuevo escenario? ¿Podrá funcionar el liderazgo compartido? ¿Podemos dar continuidad a las metas estratégicas planteadas por la anterior generación? ¿Han cambiado las necesidades de la empresa?, ¿La transición de liderazgo puede reformular el rumbo de la empresa? ¿Es ello conveniente o necesario?

3.- Liderazgo.

3.1.-Caracterización.

En general son pocos los términos que como liderazgo dan lugar a tanta controversia y definiciones.

Si bien en general, muchos autores coinciden en hablar sobre el liderazgo como un proceso de influencia, el mismo (como concepto general) puede ser abordado desde diferentes enfoques.

Algunos autores lo vinculan (dentro de las organizaciones) al concepto de administración, dando cuenta que mientras estos últimos (los administradores) suelen adoptar "actitudes impersonales por no decir pasivas ante las metas" los líderes adoptan una actitud personal y activa ante ellas"

Otros autores hablan del liderazgo dando **solamente** cuenta de las acciones, conductas y rasgos de quienes lideran; es decir haciendo foco en los aspectos personales del líder.

Etimológicamente la palabra "leader", proveniente del inglés "to lead" que significa **conducir, dirigir**.

En este primer sentido podemos decir que está haciendo referencia a aquel que guía, a quien se encarga de conducir a un grupo, o a quién hace que se llegue al fin exitoso de un proceso o tarea.

Por sus características el líder siempre es una persona que se destaca de entre un grupo de semejantes por alguna razón individual. El líder dentro de cualquier grupo de personas se hace cargo no de las personas en sí, sino de varios aspectos íntimos consientes o no de las mismas. Nos referiremos a ellos como "sus deseos".

Pero para hablar de liderazgo no se puede únicamente pensar en las capacidades de quien dirige, para liderar un grupo o una organización hacen falta otros. En nuestro caso son quienes hacen posible llevar adelante las organizaciones laborales.

Un punto de vista interesante los presentan Davis K. y Newstrom, J. al realizar un análisis sobre algunos grupos de teorías referidos al tema.

Estos autores dicen: "Se definirá liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance determinadas metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un cargo administrativo en una organización... Sin embargo, no todos los líderes son administradores ni, para tal caso, todos los administradores son líderes. El solo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos"

Agregando además que "también está el liderazgo no formal (es decir, la capacidad de influir que se presenta por fuera de la estructura formal de la organización) que es tan importante o quizás más, que la influencia formal."

Según esta definición tendríamos: por un lado los líderes que responden por su cargo a una estructura formal de la organización y por otro a aquellos que surgen

de un determinado grupo independientemente del lugar que ocupan en la organización.

Según estos autores podríamos "considerar cuatro enfoques o grupos para explicar como es un líder efectivo"

"El primer grupo pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona". Estos autores consideran estos enfoques como una salida en falso (por "equivocada y simplista")

"El tercero recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías del liderazgo para conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones. En fecha más reciente, la atención ha vuelto a los rasgos pero desde otra perspectiva. En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto estilo (proyectar el aspecto de líder) como contenido".

En otra línea de trabajo las investigaciones realizadas por Kurt Lewin en el marco de sus investigaciones en el campo de lo grupal; dan cuenta de las relaciones existentes entre los tipos de liderazgo y el clima en los diferentes grupos.

Uno de los problemas de época a resolver en este marco es el de poder explicar algunos procesos que se daban sobre todo dentro de los sectores empresariales, industriales y productivos; en este proceso las investigaciones realizadas por Elton Mayo cobran singular relieve ya que dan por resultado la existencia de fenómenos típicamente grupales .

Todos los estudios anteriormente mencionados son considerados por Lewin como antecedentes de sus investigaciones. El grupo suponía la posibilidad de poder

modificar los resultados de los procesos de aprendizaje y de los procesos productivos introduciendo una variable que debería ser estudiada.

En este sentido K. Lewin ha avanzado en una propuesta formal que tiene a la física como modelo. El grupo se constituye como un campo que funciona según leyes propias; en función de una serie de vectores de fuerza, de sus intensidades y sentidos.

Analizando la incidencia de grupo sobre los individuos dice en 1939: "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada".

Con respecto al tema del liderazgo en Lewin, dice Horacio Foladori: "El liderazgo entonces no aparece necesariamente destacado en esta esquematización. De hecho, no lo trata como tema central en ninguno de sus textos... ciertas urgencias políticas de los Estados Unidos, país que lo ha acogido como refugiado, no pueden dejar de interrogarlo acerca de una duda "existencial". Son los años de la guerra. Cierta pugna por la validez de los sistemas sociales y de los mecanismos de ejercicio del poder conforman las discusiones cotidianas. No es posible permanecer al margen y menos para la ciencia, que es convocada una y otra vez a dar respuestas acerca de los problemas contingentes que la guerra plantea".

Los estudios sobre liderazgo realizados por Lewin requerían realizar minuciosas observaciones en grupos de niños de jardín de infantes coordinados según distintas modalidades. En estos se comparaban de tres tipos diferentes de estilos de líder: el "autoritario", el "democrático" y el "laissez faire".

Estas investigaciones sobre los climas sociales en los grupos fueron llevadas a cabo entre los años 1938 y 39.



Los resultados de estos estudios han sido utilizados con frecuencia para aducir las ventajas de una conducción democrática sobre una autocrática.

Independientemente de la concepción utilizada para dar cuenta de estos procesos podemos decir que en todas las organizaciones existe (en función de la coordinación entre las distintas tareas) un sistema de autoridad formal que da cuenta del liderazgo, pero debemos tener en cuenta además que existen otros procesos que no pueden explicarse únicamente teniendo en cuenta las estructuras formales, hay otros modos de conducción y liderazgo mas allá de estos.

En nuestra conceptualización se incluyen: los liderazgos formales y los informales y las distintas concepciones mencionadas anteriormente, las de los rasgos, las conductuales, las atribuciones de las personas, y la situación y sus contingencias.

3.2.- Liderazgo en el ámbito laboral.

Si tomamos en cuenta que la mayor parte de nuestra vida laboral pasa dentro de algunas organizaciones, y si entendemos que además somos sujetos de múltiples atravesamientos institucionales en nuestras actividades diarias (laborales, recreativas, educativas, deportivas, etc.) entenderemos porque es tan importante incluir el análisis de los modos de conducción observando los procesos de liderazgo que en ellas se presentan.

Podemos decir que "todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas. Para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones".

Es por esto que "el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización" y de las decisiones que tomen quienes

son los responsables del diseño organizacional y de las políticas para llevar adelante las tareas que dan sentido a la creación de una organización

Dar cuenta que el éxito o fracaso en una gestión empresarial depende de la actividad gerencial, no nos indica, sin embargo, cuando esta es requerida, pero podríamos afirmar que el mismo surge desde el momento que un grupo de personas se reúne para llevar adelante una tarea según objetivos previamente fijados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Pero la actividad gerencial no es solo la de ser "un buen gerente" sino que implica también ser un "buen líder" pudiendo guiar al personal a su cargo, influenciando en sus conductas de distintas maneras sin olvidar hacia donde se va y cuáles son los objetivos a lograr.

Aldo Schlemenson, retomando conceptualizaciones de E. Jaques explica que una vez que en una organización se ha definido la estructura ejecutiva y la ubicación de la gente lo que quedaría por hacer es hacer funcionar al sistema. Para ello dice se hace necesario implementar un plan de desarrollo gerencial que permita instrumentar una modalidad de trabajo que tienda al desarrollo efectivo de los procesos.

Entre las prácticas de liderazgo gerencial que enumera Schlemenson se encuentran:

- Trabajo en equipo,
- Fijación del contexto,
- Planificación,
- Asignación de tareas,

- Evaluación de la eficacia,
- Revisión de los méritos,
- Entrenamiento en el rol (coaching)
- Selección,
- Desafectación y despido.
- Mejoramiento continuo.

3.3. El liderazgo en la 2ª generación:

El proceso de sucesión comienza cuando la generación que posee el control en la empresa, comienza a preocuparse por transferirlo; termina cuando estas personas, entregan el control de la empresa a la siguiente generación.

Cuando la sucesión consiste en reemplazar al (o los) líder(es), pero se mantiene el formato esencial de gestión de la empresa, muchos de los aprendizajes acumulados en cuanto a la toma de decisiones y administración pueden transferirse a la nueva generación.

Sin embargo, cuando la sucesión implica, no sólo un cambio de líder, sino además una reestructuración del sistema de gestión empresarial, será requerida una mayor adaptación por parte de todos los miembros de la compañía.

El hecho de que una E.F decida conservar el mismo sistema o cambiar por una nueva estructura de gestión, tendrá una profunda influencia sobre los temas de fondo del proceso de sucesión: ej, quien se hará cargo de la empresa, quienes se alejarán de la misma, que tipo de resistencias pueden hallarse entre los miembros de la empresa para aceptar los cambios, etc.

En general, los miembros más jóvenes de la familia, en quienes se depositará la responsabilidad de dirigir el negocio familiar, deben aprender nuevas habilidades para enfrentar el desafío que se les presenta.

Sin embargo, ya sea que la sucesión implique una reestructuración profunda del tipo de gestión, o por el contrario, exista una continuidad entre el modo nuevo y anterior de gestión, generalmente, se requiere un período de adaptación (y transición) que involucra, tanto a los miembros de la familia, como a aquellos que no pertenecen a la misma, pero que se desempeñan en ella (la empresa).

La primera generación en la E.F puede aportar los conocimientos profundos acerca de la empresa, los valores, el trato personalizado con los clientes, etc, estos son aspectos que la 1º generación puede transferir a la subsiguiente.

Por otro lado, una nueva energía, nuevos conocimientos y técnicas, son, entre otros, elementos que la 2º generación puede contribuir en pos del beneficio de la empresa.

Es con la colaboración entre los viejos y los nuevos líderes que la organización puede verse fortalecida, ya que ambas enfrentan desafíos comunes al tratar de adaptar la organización a las demandas de contexto actual.

Luego del proceso sucesorio, cuando es la segunda generación quien toma el control empresarial, lo más frecuente es encontrar un consorcio de hermanos o primos, en el cual por lo general, todas las decisiones importantes de la empresa, se realizan por consenso.

Existen empresas familiares en las que el sistema compartido de autoridad no resulta aceptable y es un miembro (por ej. uno de los hermanos) quien tiene la "última palabra", subordinándose el resto a su autoridad.

Este reconocimiento del hermano líder que posee una autoridad relativamente mayor que los demás, puede ser informal o formal.

Este modo de división de la autoridad en una Empresa Familiar, puede haberse originado en aquellas empresas en las cuales el dueño (fundador), realizó la transición de mando, designando a un miembro en particular entre los sucesores

para que tenga a su cargo la decisión final en cualquier tema que involucre a la compañía en su totalidad

En otras empresas Familiares, en cambio, se da otro tipo de liderazgo, en el cual existe un “nosotros” que implica un poder realmente compartido a la hora de la toma de decisiones y en el cual no es posible identificar un “líder supremo”.

En dichos casos, aunque las responsabilidades suelen estar divididas, existiendo autonomía dentro del área de cada socio, las decisiones que afectan a toda la empresa en su conjunto, se toman sólo por consenso.

Cada empresa posee características específicas que la hacen única y por lo tanto resulta inadecuado sostener que un modelo de liderazgo es superior a otro, o que es lo más factible o deseable en una empresa determinada.

Lo cierto es que las organizaciones tienden a ser más complejas en las generaciones posteriores, debido a la expansión lógica de la empresa por un lado, y al crecimiento del número de integrantes de la familia por otro.

Sumado ello a un marco de complejidad y competitividad en el cual las organizaciones deben desarrollarse y actuar, cada empresa deberá encontrar una forma propia de ejercer el poder y desarrollar el liderazgo.

Dado que las circunstancias de la empresa (y la familia) pueden ser muy diferentes en la actualidad, en muchas E.F se plantea la imposibilidad de continuar con las formas de administración de sus antecesores. Y es posible que a raíz de ello, se plantee con la segunda generación, un estilo de liderazgo nuevo y un tipo diferente de gestión, en busca de mayores réditos para la empresa.

Cuando se las analiza desde la óptica de la distribución de la propiedad, y en consecuencia, de la influencia sobre el gobierno, las E.F, se pueden describir en base a tres tipos fundamentales:

- a) las empresas con un dueño director,
- b) las sociedades de hermanos,
- c) y el consorcio de primos.

Generalmente (aunque no siempre), estas formas básicas se hallan relacionadas con la etapa generacional en la que se halla la compañía: la empresa con un dueño director en la 1º generación puede pasar a ser una sociedad entre hermanos en la 2º, y un consorcio de primos en la 3º.

Sin embargo, si bien las mencionadas son las formas más típicas de administración de E.F según su etapa generacional, pueden encontrarse asimismo, empresas familiares con un solo dueño que no es de 1º generación: es el caso en el cual la propiedad y el control de gestión ha sido transferido a un único heredero por diversas razones: por ejemplo, cuando sólo un único integrante de la siguiente generación está interesado en continuar el negocio familiar, o cuando los socios deciden optar por el hijo que consideran más apto para ejercer asumir el control.

Asimismo, una E.F puede haber sido creada por más de un individuo (dos o más socios), en cuyo caso, en 1º generación, ya no se trataría de un único dueño director, sino de varios.

CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

1.- Proceso de Toma de Decisiones.

Los procesos de toma de decisiones plantean la posibilidad de escoger una entre varias opciones. En estos procesos reside la base del éxito de cualquier organización

En las organizaciones están vinculados a puestos y tareas donde la responsabilidad de las mismas implica la toma de decisiones como por ejemplo: trabajos de supervisión, mandos medios o gerenciales.

Las decisiones pueden tomarse o bien sobre problemas ya existentes o no (resolviendo problemas o sacando provecho de las oportunidad que se presentan).

En la práctica se plantea como una serie de pasos a seguir.

Estos podrían ser:

- 1) Definir el problema u oportunidad: Definir clara y específicamente el enunciado del problema.
- 2) Recabar la información importante para el asunto.
- 3) Identificar las formas de enfrentar la situación: Enlistar las posibles causas de un problema o las formas posibles de sacar provecho de una determinada situación.
- 4) Escoger la causa más probable.
- 5) Formular un Plan de Acción. Decidir sobre lo que se debe hacer.
- 6) Evaluar el plan de acción (por ejemplo consultarlo con un tercero)
- 7) Ponerlo en marcha: una vez realizadas las modificaciones y haber previsto las posibles consecuencias este punto es de fácil realización
- 8) Controlar el proceso.

En estos procesos se utilizan tanto la intuición y la experiencia como también modelos y análisis de probabilidades. En cualquier caso las preferencias de quien decide va a materializarse en la posible concreción de un objetivo a alcanzar y en una serie de acciones que permitan lograrlo (no siempre llevadas a cabo por quien toma las decisiones).

En cualquier caso se hace necesario tener en cuenta el análisis costo-beneficio ante la posibilidad de alcanzar una meta a costa de abandonar otra u otras alternativas posibles. Este análisis implica la comparación de los costos y las utilidades y los beneficios ante una decisión determinada.

Un concepto que se vincula al de análisis costo – beneficio es el de Análisis marginal. "Concepto vinculado con la producción adicional que puede lograrse al agregar una unidad adicional de insumos.

Este concepto se centra en el ingreso marginal, es la cantidad de dinero que la empresa podría ganar al realizar el trabajo adicional, y en el costo marginal, o sea el gasto asociado al trabajo adicional".

Al referirnos a los modos de conducción posibles en las organizaciones laborales cabe destacar que no siempre estos procesos son realizados por actores individuales, muchas decisiones son tomadas por más de una persona (en nuestro caso por grupos que además son familia)

Además de los beneficios antes mencionados entre las fortalezas de las E.F. podríamos agregar aquellas características (beneficios e inconvenientes) que hacen a las toma de decisiones grupales:

Beneficios:

- a) mayor concentración de conocimientos e información.
- b) variedad de puntos de vista.
- c) grado de aceptación de la solución final.
- d) reducción de los problemas en la comunicación.

Inconvenientes:

- a) presión social.
- b) predominio de uno de los integrantes del grupo sobre los demás.
- c) los propósitos ocultos.

- d) el compromiso.

Podemos mencionar que en estos procesos algunas son decisiones programadas y otras no programadas.

Las decisiones son programadas en tanto sean rutinarias y repetitivas y se hayan elaborado procesos y procedimientos para su resolución (que no se las trate como desconocidas ante cada situación)

Entre los ejemplos de este tipo de decisiones en una empresa podemos mencionar: compras de mercadería prefijadas como piso para mantener un stock, modificación de precios según estándares previamente asignados, cantidades de producción de un producto en un determinado lapso de tiempo, elección de ciertos proveedores, agenda programada de atención a clientes.

Ante la novedad u oportunidad y la ausencia de un método estandarizado hay cambios en el proceso de TD, otro motivo posibles es que por su impacto dentro de la organización estas decisiones merezcan un tratamiento específico y "a medida"

Algunos ejemplos de decisiones no programadas podrían ser: Apertura de nuevos mercados y/ o sucursales, selección de personal, cambios en la estructura organizacional, realización de una nueva campaña publicitaria.

Desde nuestra concepción el punto central a analizar dentro de la organización (como parte de este proceso) es el de la información disponible para la toma de decisiones.

2.- La Comunicación.

Existe una variedad de ingredientes que hacen a la vida misma de la empresa, estos incluyen tanto las actividades como una serie de procesos y condiciones que hacen a su lógica y son guía y soporte de estas acciones; podríamos nombrar entre otros: los valores, las creencias, las estrategias, las políticas, los objetivos, y la cultura.

Estos ingredientes en la cotidianeidad se vinculan en forma directa con el clima laboral y afectan a las personas en sus habilidades, expectativas y creencias.

Todos estos términos, cuando se los vincula con los resultados esperados pueden sintetizarse en solo uno: eficiencia.

Abarcan tanto niveles internos y externos de la organización y son los que posibilitan (y hacen necesaria) la formulación de políticas, funcionando como guía y soporte de las acciones, dando cuenta de posibles relaciones: empresa / persona, empresa / Comunidad, empresa / $\frac{1}{2}$ ambiente, supervisor / supervisado, empresa / competidores y otras vinculaciones posibles.

El punto clave de estas vinculaciones pasa por como comunicarlas.

Dar respuesta a la necesidad de transmitir estas políticas y los objetivos a todo el personal de la empresa.

Estas políticas funcionan como guía de las herramientas que diseña la dirección para alcanzar los objetivos.

Son imprescindibles, y existen en todas las organizaciones (aunque sea valoradas de diversa forma) pueden ser implícitas o explícitas. Una de sus claves e importancia radica en cómo se las comunica y en cómo son interpretadas ya que guían conductas y procesos, y tienen efectos en los resultados deseados. Entre estos es que limitan las acciones reduciendo la arbitrariedad.

En un sentido utilitario podemos decir que aportan claridad y facilitan las acciones ya que explicitan objetivos y desempeños esperables en función de los indicadores previamente acordados y por los cuales el personal es evaluado.

En relación al día a día y la labor cotidiana del personal y los puestos de trabajo, en las empresas se administran a diario gran cantidad de mensajes: ideas, quejas, memos, procedimientos, etc., en los cuales se detallan básicamente dos tipos de información:

- Datos operativos básicos: ¿Qué hacer?, ¿Cuándo y cómo hacerlo? ¿A quién dirigirse?, ¿Cuáles son los desempeños esperables? ¿Y los niveles de responsabilidad requeridos? etc.
- Condiciones de contratación: horarios, salarios, promociones, sanciones, etc.

Se puede compartir información con los empleados con fines diversos, uno de los más importantes es con el objeto de fidelizar al empleado, teniendo por objetivo central el de generar compromiso y pertenencia.

Otro punto importante para destacar es que no todos los trabajadores son iguales ni necesitan la misma información para realizar sus tareas. Es así que podemos pensar cuál es la información necesaria requerida al momento de su ingreso, teniendo en cuenta las condiciones en que fueran seleccionados:

1. El recién ingresado (en la inducción)
2. El que conoce la tarea pero no la organización. (se maximiza la información sobre su desconocimiento sobre la organización)
3. Los que conocen las tareas y la organización (En este caso se le piden mayores niveles de participación, se pide su opinión).
4. Estado de delegación en alguien conocido que ya paso por los estadios anteriores.

En plano de la información formal y sus efectos es muy interesante la mirada sobre los sistemas disciplinarios y sobre las razones del ausentismo.

Todos los procesos de capacitación y aprendizaje de conductas, generan respuestas. Hay reacción diferentes (desde la organización) sobre "que debe hacerse" y "que no"

Los sistemas disciplinarios tienden a hacer más claras las conductas referenciándolas a ciertas normas de comportamiento de las personas en relación a las tareas, las otras personas, y los bienes materiales de la empresa.

En todas las organizaciones existe un sistema sancionado de roles y funciones que cobra forma en un conjunto de normas de existencia real: la norma su definición, difusión y vigencia.

Un eje central, vinculado a lo externo de la organización es el que hace a la imagen e identidad. La comunicación, en este sentido es uno de los aspectos más trabajados por sus efectos en los potenciales vínculos tanto, con los clientes y proveedores, como con la comunidad en general.

Por último, e intentando aportar una mirada desde nuestra profesión como resumen de las políticas de comunicaciones sería deseable decir que tienen como objetivo central: lograr aumentar la participación, mayor motivación, y lograr una coordinación sana en la relación supervisor / supervisado, aportando elementos de juicio que permitan mejorar las condiciones laboral

Es de vital importancia vincular las estrategias con la comunicación y con los objetivos organizacionales. (clave para entender la comunicación y sus posibles efectos). Allí radica el valor de la comunicación como herramienta estratégica.

Todo esto fundado en la importancia del diálogo y los vínculos interpersonales.

APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Para desarrollar este trabajo se han realizado una serie de entrevistas con quienes, en la actualidad, están a cargo o participan activamente en la conducción de sus empresas.

En el transcurso de las misma se relevaron datos sobre los **modos de conducción** (tanto los actuales como algunos datos que nos pudiesen aportar sobre su historia), los **sistemas de información**, necesarios para pensar en los procesos de toma de decisiones y cuestiones referidas a las **políticas y estrategias comunicacionales**.

El formato de entrevistas abiertas (que fue el utilizado) nos ha permitido realizar la cantidad de preguntas necesarias para poder relevar, no solo estos niveles (que son aquellos que hacen a los fines específicos de este trabajo) sino además poder conocer la organización sobre la que estábamos trabajando.

Empresa: Limpa S.A.

Unidad comercial: El Palacio de la Limpieza.

Entrevista a: Alicia Bruno.

Hemos relevado, en el transcurso de una única entrevista de casi 2 (dos) horas de duración, la información necesaria para la realización de nuestro trabajo. En la misma hablamos sobre lo **modos de conducción actual**, el estado de los **sistemas de información** y de la **comunicación interpersonal**.

- **Los modos de conducción:**

a- *La historia:*

¿Podrías contarnos sobre la historia de este negocio?

El negocio del Palacio de la Limpieza posee 69 años de antigüedad, y fue adquirido por mi padre (El Sr. Oscar Bruno) en el año 1980, momento en que éste compra, conjuntamente con un socio (Carlos Silva) el fondo de comercio. El nombre de esa sociedad no era el actual LIMPA S.A., la misma data del año 1994.

Ambos (los socios fundadores) poseían además otra firma, D'Clod 80, dedicada a la producción y envasado de líquidos (lavandinas y detergentes). Años más tarde, a principios de la década del noventa, desarrollan el Mayorista Bruno & Silva, donde Oscar y yo comenzamos a trabajar.

Al momento de la adquisición de este negocio (año 1980), El Palacio ya funcionaba como empresa de distribución y venta de artículos de limpieza y comestibles, aunque con características distintas, era una empresa más pequeña.



¿Cómo llegan Uds. (Alicia y Oscar) a la conducción del negocio?

Papá se aleja del negocio, convocatoria de acreedores mediante y cierre de su otra empresa (el mayorista anteriormente nombrado) en el año 1995, haciéndose cargo entonces mi hermano Oscar, quien dirige la empresa por un período de 7 años (mientras que yo estoy viviendo en el exterior).

A partir del año 2002, entro a trabajar en el negocio.

En la actualidad, ambos somos responsables de la firma que adquiriera papá hace 27 años.

Quiero aclarar que al momento de sumarme a la conducción de este negocio venía de una experiencia personal y comercial importante: ser propietaria y conducir mi propio negocio, un autoservicio que hoy se transformó en una sucursal del Palacio.

¿Podrías describir las características que hoy tiene el negocio?

Limpa S.A. es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de limpieza tanto para uso familiar como para empresas e instituciones.

Posee una casa central ubicada en la calle Moreno entre Independencia y Salta, que funciona con el nombre de "El Palacio de la Limpieza" negocio que tiene en la ciudad una presencia de 69 años. En el transcurso del último año anexamos a la firma una sucursal ubicada en el Centro Comunitario (ferias) de la calle Bermejo al 300, local que funcionó durante varios años mi autoservicio de comestibles.

La empresa cuenta además con otro local que funciona sólo como depósito de mercadería.

En cuanto a las actividades de la empresa están orientadas principalmente a la distribución mayorista de artículos de limpieza y a la venta al público minorista en su nuestro local comercial que es este (en la calle Moreno).

La distribución a mayoristas e instituciones se realiza con transportes propios desde un depósito externo al local de ventas.

Entre nuestros clientes más importantes se encuentran las principales administraciones de edificios de la ciudad (actividad central de la venta mayorista), instituciones (hoteles, escuelas, etc.), además de ser proveedores del estado (base naval, prefectura y municipalidad entre otros) donde participamos de las licitaciones pertinentes.

La empresa cuenta en la actualidad con un total de 11 empleados, entre ambas sucursales.

Podemos decir que esta empresa inicia sus actividades como producto de la visión de dos socios que junto a esta comparten otros emprendimientos comerciales.

Luego de la convocatoria de una de ellas se separa la sociedad inicial y este negocio es continuado por uno de sus hijos al que luego se le unirá su hermana transformando a esta organización en una empresa familiar inter-generacional conducida hoy por los dos hermanos luego del alejamiento de su padre.

b- la conducción originaria:

¿Nombraste a tu papá y a un socio, podrías ampliar un poco este punto?

El negocio poseía una conducción compartida entre Oscar (mi papá) y Carlos.

Juntos compraron el fondo de comercio y llevaron adelante los dos negocios armando, en su momento, uno de los mayoristas más importantes de la ciudad.

Esta sociedad termina después una convocatoria, luego de la cual mi padre se dedica al negocio del Palacio. Allí ingresa a trabajar Oscar, Yo me sumo años más tarde.

Una de las posibles causas atribuidas por Alicia al fracaso de estos emprendimientos es las fallas en la comunicación. (Algo que se transforma en una preocupación a la hora de conducir actualmente su negocio y que los lleva a contratar a una consultora para ser asesorados en este aspecto).

Luego de esta ruptura es cuando el padre se dedica al negocio que tendrá continuidad en la empresa actual.

Allí primero su hermano y años más tarde Alicia comienzan a trabajar en sociedad, con un padre que va alejándose de la conducción. Esta recae primero en Oscar y luego (7 años después) comienzan a conducir en forma conjunta.

c- *la conducción actual:*

¿Cómo podrías describir el modo de conducción actual?

La autoridad es compartida (*por ambos hermanos*). Cada uno de nosotros se encarga específicamente de un área; Oscar: compras y atención a proveedores; yo: administración, RRHH y personal, pago a proveedores, etc. Actualmente mi esposo - Eduardo - está desarrollando el área de ventas por medio de diferentes acciones.

Cada uno de nosotros decide por separado las cuestiones relativas a su área de competencia, si bien muchas decisiones relativas al funcionamiento general de la empresa, son tomadas en conjunto.

A los empleados los consultamos en ciertas cuestiones vinculadas con sus tareas y actividades, aunque la mayoría de las cuestiones serían decididas en el nivel jerárquico (entre nosotros y con apoyo de la consultora) y comunicadas luego a los empleados.

En general podemos decir que la toma de decisiones es de exclusiva responsabilidad de ambos dueños lo que incluye las políticas generales, decisiones sobre productos, clientes, etc. y para los empleados están reservadas funciones operativas que hacen a las tareas específicas de atención al público, cuidado del salón de ventas, repartos etc., no percibiéndose una participación activa por parte de los subordinados en las decisiones de las cuestiones más importantes de la empresa.

En el espacio que trabajan semanalmente con la consultora trabajan problemáticas ligadas a la planificación y el diseño de políticas, siendo un espacio formal de comunicación para los socios donde un tercero funciona como moderador.

- **La comunicación:**

¿Qué tipo de trabajo o estrategias desarrollan en las comunicaciones interpersonales?

Cada vez estoy más convencida que el foco central de nuestro trabajo es con la gente y las problemáticas que surgen a partir del trabajo con ellos. Para eso comenzamos a trabajar con una consultora que nos asesora en el tema, tanto para la comunicación interna, entre nosotros y para afuera de la empresa.

Con la gente (a nivel interno) en general, la encargada de tratar con ellos soy yo. Con administración tengo trato cotidiano por la proximidad (física) con la que trabajamos; con la gente tanto del salón de ventas o con la del



depósito mantenemos reuniones semanales (puntuales) para escuchar sus problemáticas y buscar soluciones en conjunto.

¿Lo haces oralmente o hay algo escrito?

En general son charlas en un espacio que cada vez vamos formalizando más (por ahora son en sus lugares de trabajo) pero no hay cosas escritas.

¿Y entre Uds. y con los clientes y proveedores?

Nosotros nos juntamos y nos consultamos en forma frecuente por cuestiones vinculadas con lo operativo o bien con aquellas cuestiones que a nuestro criterio ameriten hacerlo.

Trabajamos y decidimos con independencia sobre nuestras áreas de responsabilidad pero nos consultamos en forma frecuente y diaria sobre muchos temas. Además nos juntamos con la consultora para tratar cuestiones vinculadas con las políticas generales del negocio.

Con respecto hacia afuera, trabajamos mucho en nuestra imagen (en sus cambios) y en el modo en el que nos vinculamos con nuestros clientes y con los proveedores.

Desarrollamos distintas estrategias publicitarias, en radio, gráfica y televisión. Actualmente las mismas comprenden acciones comerciales específicas con ofertas especiales, descuentos etc.

En este último año además hemos realizado grandes cambios a nivel edilicio ampliando nuestros depósitos y nuestro salón de ventas.

En cuanto a los proveedores tratamos de establecer niveles de alianza en los cuales ambos nos veamos beneficiados. Este es un trabajo personalizado que lleva adelante mi hermano con cada uno de los proveedores elegidos.

La comunicación aparece como uno de los ejes centrales de los proceso de liderazgo. Reconocen en este tema haber trabajado en conjunto con la consultora como guía e intermediaria de los procesos de cambio comunicacionales.

En este sentido han trabajado con estos asesores los distintos niveles de comunicación: con el personal, con los proveedores y clientes y entre ellos.

- ***Los sistemas de información:***

¿Qué nos podes decir sobre los sistemas de información?

Tenemos un sistema operativo de base sobre el cual trabajamos toda el área comercial, desde ventas por área, proveedor y productos, hasta los movimientos de cuenta de cada uno de nuestros clientes. El sistema además, nos provee información estadística que utilizamos a la hora de tomar decisiones.

Tenemos disponible toda la información necesaria para ver los movimientos de cuenta corriente de los clientes. Estos datos están actualizados al día.

En cuanto a la información sobre compras, las estadísticas de lo comprado a cada proveedor las lleva mi hermano (Oscar) pero sé que es información disponible y actualizada para nuestro uso.

¿Tienen un control de stock actualizado?

En este momento es un tema pendiente, pero que estamos pensando en solucionar. Los cambios a nivel edilicio (recientemente realizados, con una obra importante que nos permitió ampliar los espacios del salón de ventas, construir un nuevo depósito y nuevas oficinas para la administración) van en ese sentido, el tener mercadería en otro depósito nos dificulta mucho la actualización de estos datos. Pero lo reconocemos como un déficit a mejorar.

Además de la consultora que ya mencionaste ¿tienen otros asesores? y si los tienen ¿cuál es su rol en los procesos de toma de decisiones?

Hoy, además de la consultora (que ese encarga además de los procesos de reclutamiento y selección del personal) contamos con un estudio contable externo que nos asesora en temas vinculados con lo impositivo, y lo económico financiero.

Trabajamos con ellos todo lo referido al flujo de fondos de capital y en el presupuesto. Mantenemos reuniones (tanto mi hermano como yo) cada 15 días con ellos.

En cuanto a los asesores legales es un amigo de la familia que antes trabajaba con nosotros cobrando por mes pero que en la actualidad solo se lo consulta por temas puntuales, siendo también asesor en temas legales de índole personal.

Características de la empresa:

- ***Modos de conducción:***

Conducción originaria: Sociedad entre empresarios de la cual se desprende este negocio y con el que tiene vinculación histórica y operativa.

Conducción actual: Formato de EF, actualmente comparten la conducción Alicia y Oscar (ambos hermanos) con asesores de confianza.

Sucesión: Como hecho puntual en el caso de Oscar y por demanda de ambos (padre y hermano) en el caso de Alicia. Se produce luego de un proceso traumático y desgastante: ruptura con el antiguo socio del padre y convocatoria de acreedores.

- **Toma de Decisiones:**

Compartida en la planificación y con áreas de responsabilidad y tareas personalizada. Comparten inquietudes y los problemas antes de decidir. Tienen un espacio formal de trabajo una vez por semana en la reunión con la consultora.

- **Comunicación:**

Se abarcaron tres niveles de análisis, a) entre ellos, b) para con el personal y c) hacia fuera con proveedores y clientes. Las reuniones con el personal se realizan en espacios y horarios de trabajo pero sin que medien instancias escritas para hacerlo. No han realizado nunca procesos formales de capacitación ni de evaluación dejando en manos de la consultora el reclutamiento y la selección del personal.

Empresa: Benítez Millán S. de H.

Unidad comercial: Supermercado Aída. (Sta. Clara del Mar).

Entrevista a: Aída Benítez.

Esta entrevista fue realizada en dos encuentros sucesivos. En el primero de ellos abordamos cuestiones relacionadas con la historia de la organización y las características centrales de los modos de conducción actual.

En un segundo encuentro relavamos los sistemas de comunicación y el estado actual de los sistemas de información.

1er. Encuentro:

Realizado en las oficinas de Supermercados Aída. (Sta. Clara del Mar)

- **Modos de Conducción:**

a- *La historia:*

¿Podes contarnos lo que conozcas de la historia y de cómo Uds. se suman a la conducción de la empresa?

Nos incorporamos a la empresa en el año 2003. Tanto mi hermano (Esteban) como yo estábamos en España y nuestros padres nos proponen, primero a Esteban y luego a mi regresar para trabajar en el negocio. La idea de ellos era que mi hermano se hiciera cargo del negocio en remplazo del encargado de salón, persona de confianza de mis padres quién se va de la empresa.

Esto se produce en el marco de un período muy difícil del negocio ya que veníamos de una convocatoria de acreedores (términos que fueron aceptados en el transcurso del año 2004).

¿Qué trabajo realizarían en el negocio?

Mi hermano realizaría tareas generales (como las que hacía el encargado general) y además compras y se encargaría del salón de ventas, en tanto yo comenzaría a trabajar con mi madre en la administración.

b- *La conducción originaria:*

¿O sea que Uds. se incorporan solo para desarrollar algunas tareas?

En un principio sí, pero todo este cambio tiene un marco más amplio.

Mis padres nos llaman para que comencemos a ayudarlos en la conducción del negocio. La convocatoria deja a ambos muy cansados y empiezan a pensar que así no pueden seguir. En este sentido el cambio (desde la mirada de ellos) es por necesidad, están agobiados y sufriendo el impacto de un proceso muy duro como es una convocatoria.

Para nosotros es un desafío importante, tanto mi hermano como yo ya habíamos trabajado en el negocio (desde chicos y en varias temporadas)

En ese momento nuestra incorporación estaba más ligada a un proceso de cambio en todo sentido, sin saber muy bien hacia dónde íbamos, lo que estaba claro era la necesidad de un cambio.

c- La sucesión (en la conducción):

¿Y qué que constarían esos cambios?

En primer lugar y ante la iniciativa de mi madre y con nuestro apoyo, es el de buscar asesoramiento externo. En este sentido nos contactamos (por medio de un proveedor) con un psicólogo, con quién iniciaríamos un proceso (que con el tiempo entendimos como central) de cambios en los modos de conducción y en nuestras relaciones familiares.

Pasamos de un modo de conducción unipersonal, basado y afirmado en la figura de mi papá a otro de trabajo en equipo, donde se sumara mi madre (quien ya colaboraba con mi papá) y donde nosotros pasáramos a ser socios y parte de este equipo

d- la conducción actual:

¿Podría describir la conducción en la actualidad?

Hoy trabajamos como un equipo gerencial en los que cada uno de nosotros tiene un área de responsabilidad en el plano de la dirección y gestión: mi hermano se encarga de las ventas, mi padre de las compras, mi madre de la administración y yo de los RRHH. Lo económico financiero lo llevan en conjunto mi mamá y mi papá. Además todos trabajamos en la empresa y llevamos adelante distintas tareas.

En el plano de la toma de decisiones políticas tenemos un espacio semanal en el que trabajamos, casi con exclusividad en la planificación y las políticas generales de negocio.

Hoy las decisiones que tomamos son para dos unidades comerciales, el supermercado y un nuevo emprendimiento que no tiene más de un año y es un restaurante.

En este caso la 2da. Generación se incorpora para trabajar activamente en la conducción de la empresa, en el discurso de Aída aparecen definidos tres planos de trabajo que incluyen a todos los miembros del equipo.

Estos planos son: un espacio de definiciones de políticas (en el que participan los cuatro), un plano vinculado con la dirección (división por áreas de responsabilidad con personal a cargo) y por último un plano de tareas (las de cada uno de ellos)

Se destaca el pasaje en la gestión de un modo de conducción uni-personal a otro de trabajo en equipo.

2do. Encuentro:

En este encuentro trabajamos puntualmente, los aspectos vinculados con las variables de análisis de nuestro trabajo los **modos de comunicación** y relevamos el **estado actual de los sistemas de información** para la toma de decisiones.

- ***La Comunicación:***

¿Podes ampliar un poco como trabajan en este espacio?

Desde hace un tiempo comenzamos a trabajar en espacios formales, tanto para comunicarnos con el personal como entre nosotros.

En general, si bien entre nosotros nos manejamos con cierto nivel de informalidad, para este espacio reservamos ciertas cuestiones: tener información disponible para tratar distintas problemáticas y llevar adelante una metodología particular.

Cada uno de nosotros propone un tema a tratar de su área, si el tema es del plano político y se refiere a cuestiones de planificación general y nos va a llevar más de un encuentro nos juntamos en uno (o varios espacios para tratarlo)

Algunas de estas reuniones que por su importancia y/o impacto en la organización lo requieran las hacemos con la presencia de los asesores correspondientes del área.

Por ejemplo: todo el tratamiento del presupuesto anual de la empresa fue tratado en presencia de los contadores. Cabe aclarar que escuchamos todas las posturas y analizamos todos los datos en presencia de ellos, pero sabemos que las decisiones finales sobre los temas son de nuestra exclusiva responsabilidad.

De cada tema, dejamos constancia escrito en un libro de actas (que controlamos semanalmente en el espacio de la reunión) que tareas debe hacer cada uno y en qué tiempos y de ser necesario quien debe proveer la información (si fuese de otra área).

¿Existen espacios de estas características o similares para con el personal?

Si y en el caso del personal, además de espacios de trabajo conjunto con distintos fines hay que aclarar que existe mucho material escrito y que mucha de la comunicación con ellos se hace por esta vía.

¿Podes ampliar un poco estos conceptos?

Si. Por ejemplo, de cada puesto de trabajo tenemos los que llamamos instructivos. De cada puesto detallamos las tareas, las responsabilidades y

a quién o a quienes reportan. Los mismos se los entregamos en el momento que ingresan a la empresa. En general esto lo hago yo (como responsable del área de RRHH) y la encargada del área correspondiente.

Actualmente y por esta temporada (el cambio de personal para el verano es un proceso muy importante en nuestra empresa) iniciamos un proceso de tutorías para la capacitación del personal. Pensamos aplicarlo a lo largo del año y en función de formar personal en otras áreas (tutorías internas donde el personal rota por distintas secciones)

Pero no solo los utilizamos en el momento del ingreso del personal. Trabajamos en espacios de capacitación continuos y periódicos (lo hicimos en diferentes áreas como por ejemplo con las cajeras y con el personal de reposición)

Hemos instalado además, etapas de evaluación como parte de los procesos de capacitación. Las mismas se comienzan aplicando con el personal en forma conjunta y luego son evaluados por su rendimiento según observables esperables acordados previamente.

Otro ejemplo de cómo nos manejamos por escrito son las referencias a cualquier cambio en las rutinas laborales. Estos cambios se comunican por escrito y son firmados por la persona afectada como por el encargado de la sección.

Algunas de estas instancias fueron diseñadas en forma conjunta con el psicólogo que nos asesora y acompañó a lo largo de los procesos de cambio explicados anteriormente.

También realizamos procesos de capacitación específicos vinculados con la seguridad personal de los empleados.

¿Además de estos canales de comunicación formales, existen otros?

Aprendimos a valorar estos espacios porque hemos sufrido en otros momentos por la inexistencia de ellos. Antes la forma de comunicación era solamente oral y personalizada y en general dependía del humor de los protagonistas. (Mi papá, los encargados de turno, los nuestros) Hoy las cosas son distintas.

Un recurso más que utilizamos es la cartelera de la cocina. En ella ponemos notas generales y pautas para el personal. Se hace así para que todos tengan acceso a la información y pueden comentarla entre ellos cuando comparten el descanso o la merienda.

Estamos ante la presencia de espacios formales para la comunicación y toma de decisiones.

Estos espacios que fueron construidos por ellos con la ayuda y asistencia de sus asesores, son producto de un trabajo realizado con otros. Hoy estos espacios se pueden sostener (sin tanto esfuerzo) y son habituales en las agendas de cada uno de ellos. Se han transformado en una metodología de trabajo.

Trabajan con información y material escrito; y en general, han diseñado espacios formales para sostener distintos procesos dentro de la organización, procesos que abarcan distintas instancias en la relación con el personal: inducción, selección, capacitación y evaluación.

- ***Los sistemas de información:***

Ahora hablemos sobre los sistemas de información ¿Cuentan con información disponible? ¿Para qué usos?

Hemos trabajado mucho en este tema, generando y teniendo disponible la información necesaria tanto para la toma de decisiones como para el control interno, este es quizás nuestros puntos menos desarrollados. Hoy

para decidir tenemos disponible la información necesaria y accesible por medio de un sistema informático muy actualizado.

Otro punto clave en cuanto a la información y los diseños de procesos es que contamos con un equipo de asesores permanentes que nos ayudan a decidir.

¿Podrías ampliar estos puntos?

En cuanto a la información disponible para las decisiones contamos con salidas gerenciales y datos estadísticos sobre ventas (facturación diaria, por rubros, por productos, y posibilidades de compararlas con otros indicadores). Algo similar ocurre con las compras.

En cuanto a datos económicos y financieros el rol de los contadores es central.

Hemos trabajado durante años generando y ajustando información sobre distintos indicadores en diferentes áreas (rentabilidad, márgenes, gastos fijos y variables, impuestos etc.) y como te dije, estos datos son evaluados en forma periódica en nuestras reuniones.

Como te dije también, un punto pendiente es el de instalar ciertos controles. Si bien hemos desarrollado procesos donde, por ejemplo, el control sobre ciertas tareas administrativas recae sobre diferentes personas nos queda pendiente el desarrollo en otras áreas. Un paso clave y que vamos a desarrollar este año, es el de prepararnos para poder tener un control de stock exhaustivo.

¿Y en cuanto a los asesores?

Hoy contamos con un estudio contable que además de llevar las cuestiones impositivas nos asesora en inversiones y acciones ligadas a decisiones financieras.

Tenemos un estudio de abogados que nos asesora en lo relativo a los conflictos de personal.

Por último trabajamos desde hace años con un psicólogo laboral, que nos ha ayudado mucho en los procesos de cambio a nivel conducción y trabajando en los aspectos centrales que hacen a lo vincular: la relación familia y empresa.

Actualmente y luego de pasar por distintas etapas de trabajo, es un asesor clave al momento de pensar en nuevos desarrollo. Ha tenido un papel clave en la realización y diseño de nuestro último emprendimiento, el restaurante y de cómo incluirlo en nuestra problemática empresarial / familiar.

Durante este proceso de cambio han trabajado activamente en la construcción de diferentes espacios de comunicación formal y en un modo de conducción compartida, donde para los procesos de toma de decisiones, la información tiene un valor central.

El otro eje destacado es el de la presencia activa de un nivel estable de asesores provenientes de distintas disciplina en distintas áreas de la empresa, donde se destaca a particularmente el rol cumplido por el psicólogo.

Características de la empresa:

- ***Modos de conducción:***

Conducción originaria: Empresario unipersonal.

Conducción actual: Formato de EF, conducida por un equipo de gerencial formado por padre, madre y dos de los hijos de la familia. Con asesoramiento externo (psicólogo laboral, asesores contables y legales)

Sociedad de hecho (están pensando la transición a una personería jurídica diferente SRL o SA)

Sucesión: Como proceso, realizado en el marco de un trabajo con un psicólogo laboral.

- **Toma de Decisiones:**

Proceso de TD: Como equipo de gestión, tanto en el plano del diseño de políticas como en la dirección por áreas (que recae en cada uno de los miembros de la familia) Poseen la información necesaria y posibilidad de acceso a la misma.

- **Comunicación:**

Comunicación: Vertical, existen espacios formales de comunicación. Poseen material escrito de varios puestos de trabajo (instructivos) y realizan procesos de capacitación y evaluación con frecuencia regular y en forma sistemática. Horizontal: Al haber espacios formales diálogo se ha reducido la informalidad en forma considerable.

Empresa: Orduña S.A.

Unidad comercial: Especies Orduña.

Entrevista a: Valeria Orduña y Franco Alonso.

En este caso se realizaron dos entrevistas:

En el primer encuentro tuvimos como objetivo central relevar el estado actual de los modos de conducción, para ello relevamos los siguientes puntos:

La historia,

la conducción originaria,

la sucesión (en la conducción)

la conducción actual.

Durante el segundo encuentro relevamos el estado actual de los procesos que hacen a la comunicación y a la información (Las dos variables elegidas)

1er. Encuentro: Con Valeria y Franco, realizado en la casa de ambos.

- ***Los Modos de Conducción:***

¿En qué circunstancias se hicieron cargo de la empresa?

En el año 2004, ante el fallecimiento de mi papá Carlos (padre de Valeria y Paola y fundador de la empresa)

En ese momento nos encontramos ante una situación de desconocimiento total de lo que era el negocio y tuvimos que enfrentar algunos conflictos con el personal.

Al momento de hacernos cargo la empresa contaba con personal que hacía muchos años que trabajaba en la misma y era de confianza de mi papá (Carlos).

Llegamos (Valeria, Paola y Franco -el marido de Valeria-) unos días después del velorio de mi padre quien fallece en La Plata producto de una hepatitis fulminante. Ahí nos entregan las llaves del negocio y la caja de los últimos 10 días.

La primera pregunta que nos surge es ¿Cómo se hace para conducir una empresa?

Por las características personales del dueño ninguna de sus hijas tenía idea de los movimientos del negocio.



Valeria describe la situación como de total desconocimiento de lo que era la empresa. Ella y su hermana eran las dos hijas del dueño de un negocio dedicadas a distintas profesiones (una abogada recién recibida y a punto de inaugurar su estudio, la otra fotógrafa). Ninguna de ellas tenía que trabajar.

La realidad los encuentra a diez días de la muerte de Carlos al frente de una empresa de la cual no conocían casi nada, solo a algunos de sus empleados

En apariencia, la sucesión no ha sido un tema trabajado, ni siquiera mencionado. Mucho menos pensado. No hubo instancias de formación (ni del personal ni de sus hijas) ni posibilidades de anticipación. Podría ser vista como traumática.

¿Cuáles son las primeras tareas y acciones que emprenden?

El primer paso es hablar con un contador para interiorizarnos de algunas cuestiones y dividirnos algunas tareas. Paola va al depósito a preparar pedidos, yo (Valeria) tratando con los proveedores, pagos y sueldos y explicando la situación. Franco en la producción y varios -reparto y logística- copiando en alguna medida lo poco que sabían y que habían podido observar papá **(Sin claridad en roles y funciones y sin ningún proyecto a mediano plazo solo tomar la conducción)**

Se encuentran con problemas como bajar stocks, y problemas en la relación costos / ventas / rentabilidad.

Valeria (dice Franco) es la que se pone inicialmente al frente de estos procesos. Da la cara frente a los proveedores (principal fuente de financiamiento de la empresa)

En poco tiempo, Paola abandona la empresa y Valeria se agota de la misma, quedando yo (Franco) al frente de todo, solo y haciendo todo pero además con varios frentes internos abiertos.

Trabajamos a pérdida (o por lo menos eso creemos) por dos años aproximadamente.

Hacen uso informal (en este caso puntual) de la información y de ciertos informantes claves para tomar decisiones con respecto al futuro destino de la empresa.

¿Cómo es hoy la estructura de la empresa?

Hoy Franco está al frente de todo (Valeria).

Es cierto, en mi recaen todo tipo de funciones, (descripción a cargo de Franco) desde la dirección a tareas cotidianas, por ejemplo: manejo de la tesorería, compras, control de entrada y salida de la mercadería, control de stock de mercadería y materias prima para la elaboración, elaboración de productos, retiro las encomiendas que los viajantes envían con pedidos a la estación terminal y realizo el control de pedidos. Además hago algunos repartos.

El resto de la empresa es así: a cargo de las ventas y la supervisión de los vendedores se encuentra Carlos (de vendedores externos - 6 en zona 3 en MdP)

El personal estable de la empresa se completa con: 2 empleados administrativos (Lilian: pagos y bancos / Horacio: facturación at. al público) 2 personas en producción, 2 envasadores, 2 en logística (chofer y reparto)

Hoy en total en la empresa hay 17 empleados.

Franco hoy formalmente es el presidente de la S.A.

Trabaja replicando un modo de operar que es de que utilizaba Carlos: Opera como un emprendedor unipersonal que toma decisiones

(circunstancialmente) con el apoyo de su esposa (que hoy no trabaja en la empresa)

En la organización pueden observarse: puestos con poca definición, ausencia de diseño y un alto impacto en el personal por la muerte del dueño.

A esto hay que agregarle la inexistencia de instancias de comunicación claras sobre el destino de la empresa y sus empleados (en general no podían comunicar lo que aún no sabían)

¿Qué cambios se fueron implementando y quienes lo llevan a cabo?

Después de un inicio conflictivo el foco de la empresa hoy está puesto en su continuidad y desarrollo. Parte de este proyecto es fortalecerse y superar estas instancias pasadas *(Descriptas por Franco desde lo traumático, tanto a niveles personales, como de los que continuaron inicialmente en la empresa. Valeria: Stress, Paola se va, en él sobrecarga y tensión, como probables síntomas y efectos del impacto de la muerte de Carlos)*

(Valeria) En la actualidad la conducción de toda la empresa recae sobre Franco, quien lleva adelante *(como puede y sin formación específica)* estos procesos.

En la actualidad el modo de conducción es unipersonal, quedando solo la propiedad en el plano de lo familiar dado que ninguna de las hermanas tiene hoy participación de ningún tipo en los procesos de toma de decisiones.

¿Cómo es el clima y la comunicación?

En los inicios del cambio de conducción el clima fue de hostilidad, casi de boicot, donde hemos soportado desde robos internos, hasta tratar con amigos mi padre que en vez de ayudarnos nos proponían vender la

empresa (y ser ellos quienes la compraban). En este marco hemos recibido un juicio laboral importante contra la empresa.

En cuanto a la relación con Carlos (el jefe de ventas), hoy nos vamos entendiendo mejor pero no logramos acuerdos sobre cómo manejarnos

Hay un foco de tensión y conflicto interpersonal entre Carlos y Franco (debido a las diferencias en los modos de conducción pretendidos por Franco y por los efectivamente ejercidos por Carlos) que crean un clima tenso y de hostilidad.

El chisme y la comunicación informal (y a escondidas) ha sido uno de los modos comunicacionales elegidos por la gente en este contexto (Eje central de los modos comunicacionales).

2do. Encuentro: Con Franco, realizado en las oficinas de la empresa en la calle Ituzaingo al 6000.

En este tratamos los temas vinculados con la **comunicación interpersonal** y con los **sistemas de información**.

- ***Los Sistemas de Información:***

¿Qué nos puedes contar sobre los sistemas de información?

El sistema informático es un programa de gestión que se usa solo para facturar y llevar los estados de cuenta corriente de los clientes.

¿Tienen registro de alguna otra información como por ejemplo datos y estadísticas sobre ventas y / o compras o control de stock?

No, en general no llevamos esos datos.

¿Y sobre la necesidad de comprar materias primas o sobre la producción?

Esos datos están en mi cabeza. En general la producción se lleva al día y me avisan los faltantes todos los días. Para comprar llevo el registro de las últimas operaciones en un cuaderno donde se detallan los datos de cantidad, costo y la fecha de la última compra realizada. Con esos datos hago las reposiciones para la fabricación.

Todo esto lo voy haciendo e implementando en base a mi experiencia al mando de la empresa. Desde que nos hicimos cargo no había más que este sistema y no hemos agregado nada. Los cambios realizados, como la mudanza, ha sido en continuidad con lo que yo sabía que Carlos quería hacer para bajar costos.

Yo en general y luego de haber organizado un poco mejor algunas tareas trato de no salir mucho de la empresa (aunque sé que mi presencia moleste)

Las políticas de RRHH y de pautas para con el personal son muy precarias.

No hay pautas claras en cuanto a esperables con respecto a las tareas. Todo lo que pudo relevarse en este sentido son algunas indicaciones dadas en forma oral y casi a diariamente (por ejemplo para la producción) sin que queden registros escritos de nada.

Con respecto a las ventas esta es un área donde Franco (casi) no tiene injerencia. Solo cuando las cosas llegan a un punto de conflicto pone pautas y estas son obedecidas por quien está a cargo del área (Carlos).

- ***La Comunicación:***

¿Existen espacios formales de reunión con el personal?

No, en general las pautas de lo que es producción y los repartos las doy yo personalmente, de lo que es el trato con los vendedores se encarga Carlos

que los maneja por teléfono (ya ahora no viaja tanto, antes lo hacía más seguido).

Con Lilían si, por ahí es con la que tengo más contacto. Todos los días le digo lo que hay que hacer con respecto a la plata y ella se encarga de prepararlo, ya sea lo que va a bancos, los pagos a proveedores o lo que se decida en el momento.

¿Cómo es la selección del personal nuevo en la empresa?

Me encargo yo. En cuanto a los cambios hemos echado a una sola persona (con la que hoy estamos en conflicto) Yo tomé a alguien que hoy se está encargando de llevar adelante la producción y que es un amigo.

¿Han realizado actividades vinculadas con la capacitación del personal?

No y que yo sepa nunca se ha hecho nada en ese sentido.

Hablaste sobre un juicio laboral ¿Quién se encarga de llevarlo adelante?, ¿Los asesora alguien?

Del juicio y del caso que te mencioné anteriormente se encarga Valeria. Como sabés los juicios laborales tardan muchos años.

En el caso del juicio del viajante estoy ahorrando algo de plata para cuando la necesitemos; es una cifra considerable la que está en juego y estamos viendo de llegar a un arreglo. Mientras tanto vamos trabajando para hacerles, llegado el momento, una propuesta.

¿Esto lo acordaste con alguien?

Lo del ahorro lo estoy haciendo yo por mi cuenta, la estrategia del juicio está en manos de Valeria y ella lo va resolviendo.

¿Tienen más asesores? ¿En qué áreas?

El estudio contable se encarga únicamente de las liquidaciones de sueldos y de la parte impositiva. En este punto me gustaría otro tipo de asesoramiento. Conozco un contador que siendo dueño de su propio negocio se dedica a trabajar y a asesorar a los clientes, no solo en materia de impuestos y vencimientos, sino en otras cuestiones que no se manejan muy bien como por ejemplo decisiones con respecto a inversiones o qué hacer con la plata. En este punto me gustaría encontrar alguien que me pueda ayudar con estos temas.

En general toma las decisiones en soledad y sin consultarlas con nadie. El apoyo que recibe de su esposa es más afectivo que técnico (exceptuando los casos de los juicios)

No posee asesores que lo puedan orientar en temas que el mismo reconoce desconocer.

Como muy bien lo explica su conducción se basa en su experiencia (la que hizo en la empresa) y sus conocimientos son los adquiridos en la conducción diaria sin que medien procesos formales de ningún tipo ni para con él ni para con el personal.

Características de la empresa:

- ***Modos de conducción:***

Conducción originaria: Empresario unipersonal.

Conducción actual: Formato de E.F. solo en el plano formal, en la conducción es claramente unipersonal, con un modo de conducir personalista (Franco), con algo de apoyo (de Valeria, esposa). Los asesores (contador, abogado) no aportan a los procesos de TD. En general conduce en soledad.

Sucesión: Como hecho (no proceso) traumática:



- ***Toma de Decisiones:***

Proceso de TD: en soledad, sin mucha información ni conocimientos. No hay registros ni actualizados ni disponibles para este proceso. No se valora su importancia.

- ***Comunicación:***

Comunicación: Vertical, definida por su ausencia (ausencia de diálogo, de espacios formales, de escritos, de procesos), Horizontal: dominada por la informalidad, el chime y el secreto a voces como mecanismo.

Empresa: Ferreterías Cerone.

Unidad comercial: 2 sucursales. Avda. Independencia esq. Roca y Matheu esq. Avda. Independencia.

Entrevista a: Roberto Cerone.

Esta entrevista fue realizada en un encuentro único de 1 hora y media de duración. En la primera parte de la misma abordamos cuestiones relacionadas con la historia de la organización y las características centrales de los modos de conducción actual.

En una segunda parte relavamos los sistemas de comunicación y el estado actual de los sistemas de información.

- ***Los Modos de Conducción:***

¿Qué podes contarnos acerca de la historia del negocio?

Este negocio lo iniciaron mi papá y mi tío aproximadamente el año 1966 en la esquina de Matheu e Independencia. Comenzaron trabajándolo juntos

atendiendo ellos al público sin empleados. El negocio comenzó como lo que es hoy en la actualidad: una ferretería y pinturería.

En el año 76 aprox. mi papá y mi tío se separan.

Mi papá abre el negocio que hoy estás visitando, (la esquina de Roca e Independencia) comienza trabajando el solo sin empleados y con mi mamá dándole una mano, de hecho, la casa de nuestra familia está atrás del negocio y están comunicadas.

¿Y Uds. cuando comienzan a trabajar activamente en el negocio?

Recién la viste por acá mi hija más chica, bueno así empezamos Luis (hermano menor de Roberto) y yo. Primero limpiando y acomodando, luego quedándonos atrás del mostrador. Como podés ver en este negocio hay desde herramientas hasta clavos, cueritos, y pintura, tener todo ordenado ayuda mucho, así que comenzamos limpiando y atendiendo de a ratos, luego estando más tiempo en la temporada, y después ya si en forma permanente.

¿Desde cuándo?

Yo desde los quince y Luis más o menos. Luego de unos años mi papá incorporó a un empleado más, así que durante bastante tiempo trabajamos acá, mi papá Luis y yo y dos empleados. Esto fue así hasta que falleció mi papá (en el año 2000)

¿Podés contarme como fue ese momento?

Mi papá se enferma (un cáncer terminal) y en un mes fallece. Eso fue muy traumático para nosotros. Había cosas que las manejaba solamente mi viejo. Por ejemplo venía un viajante de muchos años y nos decía que debíamos un factura (que nosotros no sabíamos ni podíamos encontrar) y buscando aparecía por allá por el fondo.

Por otro lado, en cuanto al manejo de la plata siempre lo hacía mi papá, por ejemplo yo le decía (ya estando casado y con mi propia familia) dame plata para comprarme unos botines y me decía no tengo, y a la noche caía en casa con una heladera y un microondas (cosa de tanos)

Así que fuimos haciéndonos cargo con Luis. A partir de esa circunstancia y llevamos el negocio adelante. Esa transición desde la muerte de mi papá hasta que nos hacemos cargo del negocio duró casi 6 meses.

¿Cómo lo hacen en la actualidad?

Hace unos años (en el 2002) nos hicimos cargo de la ferretería de mi tío (La de la esquina de Matheu e Independencia) La historia es así. Mi tío había vendido el fondo de comercio porque no quería seguir trabajando y la realidad es que nunca se lo pagaron (ni el fondo ni la mercadería). El antes de cerrarlo nos ofrece a Luis y a mí que nos hagamos cargo porque si no lo cierra. El arreglo fue le pagábamos el alquiler y nosotros poníamos toda la mercadería (la mitad la sacamos de este negocio y la otra se compró)

¿Y cómo llevan los dos negocios?

Hoy Luis está en Matheu con dos empleados y yo estoy acá con otros dos. En general lo que son compras grandes o importantes (por volumen o por plata) las hacemos en forma conjunta (por ejemplo las cerraduras o las pinturas) el resto cada uno compra lo suyo y paga sus propias boletas. De todas forma, cuando falta algo o yo lo retiro de allá a al revés. Los dos negocios nos proveen a los dos.

En la realidad operamos como un negocio único con dos sucursales, una a cargo de mi hermano y la otra a mi cargo. Todo va a una bolsa en común de donde salen las ganancias generales.

En cuanto a la mercadería a vender y a los clientes cada uno maneja los suyos. Por los años que hace que estamos ya cada negocio tiene sus

clientes y vende más de unos productos que de otros. Yo hay cosas que vendo muy bien y que Luis las tiene paradas en las góndolas y al revés.

Acá los clientes no quieren esperar y allá vas a ver gente dando vuelta por las estanterías y les preguntas que necesitan y te dicen que cuando estén te avisan.

En solo cuatro cuabras hay bastantes diferencias en estas cuestiones.

Los modos de conducción de la empresa no han cambiado sustancialmente desde la muerte del padre. Hay un cambio de actores pero no de los modos de conducción.

Tal como Roberto explica, la presencia circunstancial de su hija en el negocio y su descripción de sus inicios lo corrobora: la experiencia es la base fundamental sobre la que se transmite la conducción y el conocimiento del negocio.

Si el negocio se amplía (a dos unidades) se replica el mismo sistema.

Hablame un poco sobre los empleados ¿Qué antigüedad tienen trabajando en el negocio?

El que menos tiempo tiene acá es unos 5 años el otro 7.

¿Y cómo los han elegido?

Todos nuestros empleados los hemos elegido o porque los conocemos nosotros o porque son amigos o conocidos de conocidos. Por ejemplo, en el otro local uno de los muchachos era amigo de Luis de más chico y el otro es el hermano del Colo uno de los empleados de acá.

¿Además del conocimiento tienen alguna formación o experiencia en algún puesto similar?

Eso no nos importa mucho al momento de elegirlos, el tema es la confianza. Imaginate acá hay unos 13.000 artículos cargados y no todo está discriminado, por ejemplo, en la pintura de cada marca y color tenés por lo menos 3 tamaños diferentes y dos precios; algo parecido pasa con los tornillos o con los cueritos. Lo más importante es que sean de confianza, después nosotros les vamos enseñando acá en el mostrador lo que necesitamos que aprendan.

¿Reciben algún otro tipo de capacitación?

Ellos participan con nosotros de todos los espacios a los que nos invitan a participar. Acá hay algunas empresas que se encargan de la capacitación en cuestiones técnicas y son a las que asistimos, ellos van con nosotros a esos espacios.

Con respecto al personal, ¿cómo se les dan las pautas?

El trato es todo personalizado, soy yo o mi hermano quienes les decimos al personal como hacer las cosas. Trabajamos todo el día con ellos y los problemas que surgen se dan acá en el mostrador y siempre está uno de nosotros para decidir. Yo les digo lo que tiene que hacer y cómo.

¿Hay alguna pauta escrita de algo?

No ninguna.

En cuanto a la comunicación no hay ni espacios formales, ni pautas e indicaciones que no sean orales. Cabe desatacar que el trato familiarizado y la confianza con el personal se dan en un clima laboral cordial y afectuoso. En este caso el tamaño de la empresa no permite un análisis mucho más exhaustivo.

En cuanto a la comunicación entre los hermanos esta se hace a partir de un celular corporativo que los mantiene en línea en forma constante a muy bajo costo.

¿Podés ampliarme un poco como es el sistema informático y que utilidad le dan?

Si, ya te conté que en el sistema están cargados todos los artículos con los que trabajamos, es un programa de gestión del cual nosotros solamente usamos la parte de facturación.

Sabemos que el programa tiene muchas más utilidades pero nosotros no las usamos.

¿Tienen controlados los movimientos de stock?

No, esa es una de las cosas que no hacemos. Nos llevaría muchísimo tiempo y no podemos realizarlos. El otro día hicimos un balance con la contadora pero solo tenemos datos aproximados.

En un momento el estudio contable nos había preparado unas planillas donde volcar la información y lo hicimos durante dos meses; después nos fue imposible hacerlo.

También sabemos que podríamos sacar toda la información para liquidar los impuestos pero eso tampoco está actualizado. No lo hacemos y no lo podríamos hacer tampoco, no tenemos tiempo y tendríamos que cerrar para contar todo, cargar y actualizar la información.

¿Utilizas algo de información para tomar decisiones, por ejemplo compras, pagos etc.?

No, lo que es compras los muchachos me sacan los faltantes y compramos según lo que se necesita. Con excepción de algunos proveedores que el arreglo es otro tratamos de manejarnos con poco stock y de pedir algo ni bien nos falta o nos queda poca mercadería.

Con los pagos... y eso yo me voy fijando en la carpeta a pagar y veo lo que debemos y vamos acomodando los pagos en función de eso. Acá trabajamos casi todo de contado (exceptuando unas poquitas cuentas corrientes) así que lo que hay es la caja del día y se van programando todos nuestros compromisos de esa forma.

¿Además de los contadores tiene otros asesores?

No, tenemos el estudio (contable) que nos da algunas pautas y trabajamos con ellos en lo que es impuestos y los sueldos. El resto intentan ayudarnos con algunas cuestiones como te contaba, de ciertos controles en la forma de hacer las cosas. Pero todo lo vamos haciendo a nuestro modo y como lo hicimos siempre. Ellos nos piden lo que necesitan y nosotros se lo entregamos todos los meses y se encargan de las liquidaciones. Después no tenemos otros profesionales.

Los procesos de toma de decisiones no están basados en información. La misma solo es utilizada en su aspecto operativo.

Se menciona que hace un tiempo y por iniciativa de los contadores, han intentado establecer algunos controles más estrictos, pero esto no ha sido posible.

No hay pensamiento al servicio del futuro de la organización (ni mediano ni largo plazo). Las decisiones en general son del plano de las tareas y operativos y responden o bien a las demandas externas o bien a necesidades propias del hoy de la empresa.

Características de la empresa:

- ***Modos de conducción:***

Conducción originaria: Empresa familiar, sociedad compuesta por dos hermanos que luego de un tiempo se separan y cada uno desarrolla su propio negocio.

Conducción actual: Formato de EF, dos hermanos que heredan el negocio paterno y se hacen cargo del mismo. Hace 6 años se hacen cargo de otro negocio del mismo rubro. Hoy trabajan como si fuese una única empresa con dos sucursales, cada una a cargo de un hermano.

Sucesión: Traumática. Se hacen cargo del negocio por el fallecimiento del padre.

- **Toma de Decisiones:**

Proceso de TD: Repiten una modalidad ya conocida. Como el padre, cada uno se hace cargo de su negocio compartiendo solamente algunas compras en pocas cuentas. El manejo es personalizado y con muy poca información actualizada y confiable. Los sistemas informáticos solo son utilizados para facturar.

- **Comunicación:**

Comunicación: Vertical / Horizontal: Está casi en el mismo plano si bien en este punto la dimensión del negocio ayuda (son solo tres personas en cada una de las unidades comerciales) las comunicaciones son orales y entre los hermanos por vía telefónica. No hay espacios ni instancias formales. No hay nada escrito (en referencia a puestos, tareas o pautas)

CUADRO COMPARATIVO

Empresa	Supermercado Aída	Limpa S.A.	Orduña S.A.	Ferreterías Cerone
<p>Modos de conducción</p>	<p>Conducción originaria: Empresario unipersonal. Conducción actual: Formato de EF inter-generacional, conducida por un equipo de gerencial formado por padre, madre y dos de los hijos de la familia. Con asesoramiento externo (psicólogo laboral, asesores contables y legales) Sociedad de hecho (están pensando la transición a una personería jurídica diferente SRL o SA) Sucesión: Como proceso, realizado en el marco de un trabajo con un psicólogo laboral.</p>	<p>Conducción originaria: Sociedad de capital y trabajo entre empresarios de la cual se desprende este negocio y con el que tiene vinculación histórica y operativa. Conducción actual: Formato de EF (unigeneracional), actualmente comparten la conducción Alicia y Oscar (ambos hermanos) con asesores de confianza. Sucesión: Como hecho puntual en el caso de Oscar y por demanda de ambos (padre y hermano) en el caso de Alicia. Se</p>	<p>Conducción originaria: Empresario unipersonal. Conducción actual: Formato de E.F. solo en el plano formal, en la conducción es claramente unipersonal, con un modo de conducir personalista (Franco), con algo de apoyo (de Valeria, esposa). Los asesores (contador, abogado) no aportan a los proceso de TD. En general conduce en soledad. Sucesión: Como hecho (no proceso) traumática.</p>	<p>Conducción originaria: Empresa familiar, sociedad compuesta por dos hermanos que luego de un tiempo se separan y cada uno desarrolla su propio negocio. Conducción actual: Formato de EF, dos hermanos que heredan el negocio paterno y se hacen cargo del mismo. Hace 6 años se hacen cargo de otro negocio del mismo rubro. Hoy trabajan como si fuese una única empresa con dos sucursales, cada una a cargo de un hermano. Sucesión: Traumática. Se hacen cargo del negocio por el fallecimiento del padre.</p>

<p>Proceso de Toma de decisiones.</p>	<p>Como equipo de gestión, tanto en el plano del diseño de políticas como en la dirección por áreas (que recae en cada uno de los miembros de la familia) Poseen la información necesaria y posibilidad de acceso a la misma.</p>	<p>produce luego de un proceso traumático y desgastante: ruptura con el antiguo socio del padre y convocatoria de acreedores.</p>	<p>En soledad, sin mucha información ni conocimientos. No hay registros ni actualizados ni disponibles para este proceso. No se valora su importancia.</p>	<p>Repiten una modalidad ya conocida. Como el padre, cada uno se hace cargo de su negocio compartiendo solamente algunas compras en pocas cuentas. El manejo es personalizado y con muy poca información actualizada y confiable. Los sistemas informáticos solo son utilizados para facturar.</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Vertical: existen espacios formales de comunicación. Poseen material escrito de varios puestos de trabajo (instructivos) y realizan procesos de</p>	<p>Compartida en la planificación y con áreas de responsabilidad y tareas personalizadas. Comparten inquietudes y los problemas antes de decidir. Tienen un espacio formal de trabajo una vez por semana en la reunión con la consultora.</p> <p>Se abarcaron tres niveles de análisis: a) entre ellos, b) para con el personal y c) hacia fuera con proveedores y</p>	<p>Vertical: definida por su ausencia (ausencia de diálogo, de espacios formales, de escritos, de procesos). Horizontal: dominada por la informalidad, el chime y</p>	<p>Comunicación: Vertical / Horizontal: Está casi en el mismo plano si bien en este punto la dimensión del negocio ayuda (son solo tres personas en cada una de las unidades</p>

	<p>capitación y evaluación con frecuencia regular y en forma sistemática. Horizontal: Al haber espacios formales diálogo se ha reducido la informalidad en forma considerable.</p>	<p>clientes. Las reuniones con el personal se realizan en espacios y horarios de trabajo pero sin que medien instancias escritas para hacerlo. No han realizado nunca procesos formales de capacitación ni de evaluación dejando en manos de la consultora el reclutamiento y la selección del personal.</p>	<p>el secreto a voces como mecanismo.</p>	<p>comerciales) las comunicaciones son orales y entre los hermanos por vía telefónica. No hay espacios ni instancias formales. No hay nada escrito (en referencia a puestos, tareas o pautas)</p>
--	--	--	---	---

CONCLUSIONES GENERALES.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas y de haber realizado un cuadro comparativo sobre las variables analizadas en cada una de las empresas desarrollaremos las conclusiones referidas a este trabajo.

En primer lugar podemos decir que *habiendo analizado cuatro empresas de la ciudad, en las cuales la segunda generación se halla efectivamente en la conducción de las mismas los formatos que toma la dirección es diferente en cada una de ellas, preservando en todos los casos una fuerte impronta de la primera generación en la conducción actual*, impronta que adquiere diferentes características en cada una de las empresas analizadas.

Muchas de las cuestiones que encontramos relevando las empresas se distancian en relación a lo relevado en la bibliografía.

La división del plano de la propiedad y el plano de la gestión / dirección no es una división, en general, trabajada en los textos. Podríamos decir que casi todo lo relevado en este sentido es sobre la propiedad y no sobre la conducción.

En general y este es un punto en el que sí podemos establecer una relación es que *en el plano de la propiedad* estamos en presencia de cuatro empresas familiares (en el sentido en que fuesen caracterizadas en este trabajo las E.F)

Las diferencias comienzan cuando comenzamos a analizar la actualidad de los *modos de conducción*.

En este sentido, podríamos decir que dos son conducidas por más de una persona que a la hora de tomar decisiones lo hacen *trabajando en equipo y en espacios diseñados* y pensados para este proceso (Limpa y Aída)

Con respecto a los **procesos de toma de decisiones** en ambos casos es esencial la valoración que hacen sobre la disponibilidad, accesibilidad y confiabilidad de sus sistemas de información.

En ambos casos hay mucho trabajo en la generación y administración de la información (realizado en forma conjunta con los estudios contables); tanto en su utilidad para la toma de decisiones como para el control de resultados y procesos.

En estos casos la construcción de los espacios formales han sido producto del trabajo realizado en forma conjunta con los asesores correspondientes (en un caso una consultora de marketing y comercial; en el otro por el trabajo realizado con un profesional psicólogo).

En **los otros dos casos** estamos ante **conducciones unipersonales**, aunque con algunas diferencias entre sí.

En el caso de la ferretería la justificación del formato de E.F. se basa en que ambos hermanos participan en pérdidas y ganancias de lo producido por las dos sucursales, aunque la conducción efectiva de las mismas se realice en forma separada y bajo la responsabilidad exclusiva de cada uno de ellos (uno en cada sucursal) dejando solo para realizar en conjunto las compras con dos proveedores estratégicos del negocio. En este punto funcionan como lo hacen otras empresas asociadas estratégicamente para acceder a mayores oportunidades de negocios.

En el caso de Orduña, los planos de la propiedad y de la gestión aparecen claramente divididos, por un lado la propiedad es heredada y pertenece a las dos hermanas hijas del fundador. La gestión recae sobre el esposo de una de ellas.

Un punto interesante de análisis surge de ver **el impacto interno del proceso de sucesión** y la ausencia o no de la planificación de este proceso.

En dos de los casos (Aída y Limpa) el **proceso de sucesión ha sido más claro, y en alguna medida planificado** y se ha realizado con el apoyo de asesores externos que han acompañado este proceso.

En estos casos este proceso es producto del pensamiento *surgido como parte de una cambio en los modos de gestión* (aquí si en vinculación con lo visto en la bibliografía con respecto a la planificación de la sucesión) siendo diferente a lo ocurrido en los otros dos casos.

En los dos casos anteriormente mencionados la transmisión generacional se da en un proceso en el cual esto se produce sin que se planteen problemas vinculados al plano de la propiedad.

En los casos de Ferreterías Cerone y de Orduña, la similitud que marca a ambas empresas **es la de acceder a la misma luego de un hecho traumático** (la muerte del dueño) y de atravesar un período de transición marcado por el dolor y la incertidumbre.

En estos casos *el impacto de una sucesión traumática (por el fallecimiento del dueño original) ha dejado marcada su impronta en la actualidad*, en su conducción y gestión real (aunque con algunas características diferenciadas), dejando planteada en el mismo hecho del fallecimiento problemáticas vinculadas a la propiedad de la empresa.

La modalidad de la conducción se asemeja en que *ambas conservan un estilo de conducción personalizado, con una importante presencia física* de quienes dirigen cada una de las unidades comerciales y donde los procesos de toma de decisiones y la forma de la comunicación preservan las mismas características que las que tenían los dueños anteriores.

En cuanto a *los procesos de toma de decisiones, las mismas se realiza sin información disponible para hacerlo, donde no solo se destaca la ausencia de la información sino también se escasa valoración.*

Se ha continuado una forma de trabajar y de llevar adelante procesos similares al que llevaba la conducción originaria.

Se selecciona al personal por cercanía y conocimiento, en base a una apreciación subjetiva de confianza y donde no se requieren competencias para llevar adelante las tareas.

Algo similar ocurre con los proceso de capacitación o evaluación. Se capacita en uno de los casos (la ferretería) por la iniciativa de los proveedores de informar novedades vinculadas con aspectos técnicos del trabajo (es decir en el terreno del conocimiento) en el otro caso no hay ninguna instancia de capacitación (ni como proceso sistemático interno o ni externo y por impulsos)

En cuanto a las evaluaciones no hay procesos formales instalados, si hay alguna evaluación esta se hace en base a parámetros subjetivos y sobre indicadores desconocidos tanto para los empleados como para los directores.

Lo que podría diferenciarlos pasa porque *en un caso (Cerone) la experiencia ha sido transmitida de una generación a otra mediatizada por la actividad laboral*, donde tanto Roberto como su hermano Luis se incorporan desde chicos al trabajo, mientras que *en el caso de Orduña, el peso no está tanto del lado de la presencia (de hecho Franco ha trabajado muy poco con el fundador) sino por el peso propio de lo discursivo*, por el peso de una palabra que ha circulado en el plano de lo familiar y que sin embargo ha tenido efectividad a la hora de la gestión empresarial.

Por último cabe destacar que **en el caso de las cuatro empresas las nuevas generaciones**, a cargo de la conducción de la empresa **han trabajado en continuidad del proyecto inicial** que diera origen a la empresa.

En todos los caso continúan con el fin que le diera origen a la organización y *han trabajado en relación a la identidad en continuidad y acentuando una imagen de empresa de familia*, aún en el caso en que las conducciones son unipersonales (Cerone y Orduña) el nombre de la familia aparece ligado a la actividad empresarial.

