

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Psicología

**Título del Proyecto:** "Empresas Familiares: Formas de incorporación de los hijos y su relación con proyectos de continuidad de la Empresa Familiar."

Informe Final del Trabajo de Investigación correspondiente al requisito curricular conforme O.C.S. 143/89

**Alumnas:**

- Flaminio Agustina - DNI 31264238 - Matrícula 6108/03
- Gordoia Anabela - DNI - Matrícula 6602/04
- Nieto, Pilar - DNI - Matrícula 6189/03

**Supervisor:** Lic. Darío Martín Giardelli

**Cátedra de radicación:** Psicología Laboral

**Fecha de presentación:** 13 de Julio de 2011

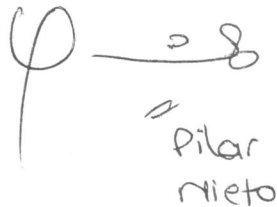


N° CLASIFICACION:	ARQUISICION:
T-18	P22
	N° INVENTARIO:
	R-1056

Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas **Flaminio Agustina** (6108/03), **Gordoa Anabela** (6602/04) y **Nieto Pilar** (6189/03), de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de las autoras.



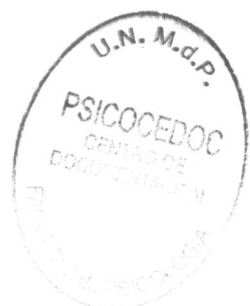
AGUSTINA  
FLAMINIO



Pilar  
Nieto



Gordoa  
Anabela



El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas **Flaminio Agustina** (6108/03), **Gordoa Anabela** (6602/04) y **Nieto Pilar** (6189/03), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los 13 días del mes de Julio del año 2011.

  
**DARIO MARTIN GIARDELLI**  
LIC. EN PSICOLOGÍA  
MAT. 45.652




Evaluación del Supervisor



**DARIO MARTIN GIARDELLI**  
LIC. EN PSICOLOGÍA  
MAT. 45.652

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas **Flaminio Agustina** (6108/03), **Gordoa Anabela** (6602/04) y **Nieto Pilar** (6189/03)

**Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora:**



Lic. Susana Pintos

Fecha de aprobación: 15 de Septiembre 2011

Plan de Trabajo para la realización de la Investigación de Pregrado

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

- APELLIDO, NOMBRE Y MATRÍCULA DE LOS ALUMNOS:

Flaminio, Agustina                      6108/03

Gordoa, Anabela                         6602/04

Nieto, Pilar                                 6189/03

- CÁTEDRA O SEMINARIO DE RADICACIÓN: Psicología Laboral

- SUPERVISOR: Lic. Darío Martín Giardelli

- TÍTULO DEL PROYECTO: *"Empresas Familiares: Formas de incorporación de los hijos y su relación con proyectos de continuidad de la Empresa Familiar."*

- DESCRIPCIÓN RESUMIDA:

Abordaremos el estudio de las formas de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar, teniendo en cuenta su vinculación con la existencia o no de un proyecto previo de continuidad de la misma.

Para el logro del trabajo, intentaremos caracterizar las diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa, en relación a las siguientes variables:

- Historia de la relación de los hijos con la empresa antes de la incorporación efectiva.
- Motivo de la incorporación.
- Existencia o no de criterios para el ingreso de los hijos a la empresa.
- Tipo de Delegación de funciones en los hijos.

Relevaremos la existencia o no del proyecto de continuidad de la empresa, y analizaremos sus particularidades.

Partimos del supuesto de que tanto los vínculos padre-hijo como las características de la estructura familiar darán lugar a una relación particular entre la familia y la empresa, a diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa y a la existencia o no de un proyecto de continuidad de la misma.

Nos centraremos en el estudio de empresas familiares de los Partidos de Gral. Pueyrredón, Gral. Alvarado y Gral. Balcarce, sin hacer distinción con respecto al rubro al que pertenecen.

Tendremos en cuenta como requisito que las personas que se hayan incorporado a la Empresa Familiar sean la generación siguiente de la que se encuentra en la conducción, sin distinguir cuál es la generación que se encuentra a cargo de la misma.



- PALABRAS CLAVE: Empresas Familiares – Formas de la incorporación de los hijos — Proyecto de Continuidad

- DESCRIPCIÓN DETALLADA:

- \* MOTIVO Y ANTECEDENTES:

Una Empresa Familiar es una organización empresaria en la cual la propiedad y gestión de la misma están en manos de uno o varios miembros de una familia. En estas empresas se observa un deseo de continuidad, en la intención de incorporar para luego transferir la empresa a generaciones siguientes. Conforman un cuerpo que incluye dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente, cada uno con su propia lógica: la familia con la lógica afectiva y la empresa con la lógica económica; por lo que la comprensión de las empresas familiares debe arrancar del conocimiento de esas dos realidades que las configuran.

La Empresa es una agrupación que Etzioni (Mucci, 2008) incluye dentro de un concepto más abarcativo que es el de las organizaciones. A estas últimas las entiende como “unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”, y que se caracteriza por:

- División del trabajo, del poder y de las responsabilidades, de las comunicaciones, planeadas explícitamente.



- Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlo al logro de fines.
- Sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan por otras en su reemplazo.
- Configuran un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto.

El fin específico de una empresa será económico: la obtención de dinero sobre la base de la producción de bienes y/o servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas.

Por otro lado, la Familia, institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección a través de la acción procreadora y educativa, no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que promueve la construcción de la identidad social de sus miembros.

Podemos encuadrarla dentro de los denominados "Grupos primarios", por cuanto reúnen ciertas características básicas:

- Identidad compartida.
- Interacción regular y constante.
- Estructura social: su funcionamiento no es azaroso sino que hay estructuras de roles y status regulatorios.
- Dependen de consensos sobre valores y normas.
- Asociación cara a cara, alto nivel de intimidad.
- Miembros irremplazables.

Como luego veremos, este entrecruzamiento de realidades distintas en el seno de la Empresa Familiar puede dar lugar a problemas peculiares y difíciles de resolver.

La Empresa Familiar no debe identificarse con un tamaño específico de empresa, ni con una modalidad particular de gestión, sino que constituyen una categoría analítica de suma relevancia con particularidades, que resulta indispensable aprehender en sus identidades y diferencias con las comprendidas en las "no familiares".

Las Empresas Familiares constituyen un campo de investigación relativamente nuevo. Alrededor de medio siglo ha pasado desde los primeros trabajos sistemáticos que incorporan a la teoría este tipo organizacional particular.

Pese a la escasez de investigaciones sobre esta forma de organización es probable que las empresas familiares constituyan la modalidad de organización más antigua.

Las cifras estadísticas demuestran la importancia de las Empresas Familiares en los principales países con economías de mercado. Constituyen entre el 75-96 % de todos los negocios en las economías libres del mundo. En nuestro país no tenemos datos estadísticos tan precisos como en otros, pero podemos afirmar que existen 1.200.000 empresas familiares que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país. Estas empresas

representan el 75% de las unidades económicas y generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. (Prenol, 2003)

El principal problema de las empresas familiares es su supervivencia o continuidad. En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27% no llega a los 25 años. O sea que sólo un 3% de las empresas familiares tienen permanencia. Se calcula que en el país desaparecen el 70% de las empresas familiares en el traspaso generacional. De todos modos, aún las empresas que logran su permanencia, se encuentran con muchas dificultades que se vuelven obstáculos en su desarrollo.

Teniendo en cuenta los datos estadísticos mencionados, concluimos que las empresas familiares constituyen la mayor parte de las empresas del mercado, y que muchas de estas empresas no alcanzan continuidad, debido a las dificultades que surgen del complejo entrecruzamiento de los dos sistemas, empresa y familia. Por ello es que nos interesamos en este campo de estudio.

\* OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES:

El objetivo general será relacionar el proceso de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar con la existencia o no de un proyecto previo de continuidad de la misma.

Los objetivos particulares serán:

- 1) Caracterizar las diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa, en relación a las siguientes variables:

- Historia de la relación de los hijos con la empresa antes de la incorporación efectiva.
  - Motivo de la incorporación.
  - Existencia o no de criterios para el ingreso de los hijos a la empresa.
  - Tipo de Delegación de funciones en los hijos.
- 2) Relevar la existencia o no del proyecto de continuidad de la empresa, y analizar sus particularidades.

\* MÉTODOS Y TÉCNICAS:

El diseño metodológico de este estudio será de tipo exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, se llevará a cabo un relevamiento de teorías, y luego se vincularán éstas a las empresas estudiadas.

La obtención de datos para llevar adelante esta investigación se hará a través del análisis en profundidad de cuatro casos.

En este análisis utilizaremos las siguientes técnicas: entrevistas en profundidad semi estructuradas.

- LUGAR DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO:

Partidos de Gral. Pueyrredón, Gral. Alvarado y Gral. Balcarce

- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Relevamiento de teorías	Entrevistas	Vinculación y conclusiones
Septiembre y Octubre de 2010.	Septiembre y Octubre de 2010.	Noviembre y Diciembre de 2010.

- BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE REFERENCIA:

- ✓ Rosenblatt, P. C., Johnson, P. A., Mik, L. y Anderson, R. M., 1995, *La Familia en la Empresa*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

- ✓ Mucci, O. O., 2008, *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*, Ed. Eudem, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.

- ✓ Ginebra, J., 1997, *Las Empresas Familiares, su dirección y su continuidad*, Ed. Panorama, México.

- ✓ Poza, E., J., 2004, *Empresas Familiares*, Ed. Thomson, México.

- ✓ Prenol. M.I, (2003) *La empresa familiar en Catamarca*, Congreso Regional de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Catamarca.

Extraído de:

<http://www.editorial.unca.edu.ar/Publicaciononline/CDINTERACTIVOS/NOA2003/EducaciónCienciasSocialesyEconomicas/SalaFacultaddeHumanidades/LaempresafamiliarenCatamarca.pdf> (06/07/10)



Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Psicología

---

Plan de Trabajo para la realización de la Investigación  
de Pregrado

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

**APELLIDO, NOMBRE Y MATRÍCULA DE LOS ALUMNOS:**

Flaminio, Agustina	6108/03
Gordoa, Anabela	6602/04
Nieto, Pilar	6189/03

**SUPERVISOR:**

Lic. Darío Martín Giardelli

**CÁTEDRA O SEMINARIO DE RADICACIÓN:** Psicología Laboral

Septiembre de 2010

Plan de Trabajo para la realización de la Investigación de Pregrado  
Requisito curricular del Plan de Estudios 1989 (O.C.S 143/89)

- APELLIDO, NOMBRE Y MATRÍCULA DE LOS ALUMNOS:

Flaminio, Agustina	6108/03
Gordoa, Anabela	6602/04
Nieto, Pilar	6189/03

- CÁTEDRA O SEMINARIO DE RADICACIÓN: Psicología Laboral

- SUPERVISOR: Lic. Darío Martín Giardelli

- TÍTULO DEL PROYECTO: *“Empresas Familiares: Formas de incorporación de los hijos y su relación con proyectos de continuidad de la Empresa Familiar.”*

- DESCRIPCIÓN RESUMIDA:

Abordaremos el estudio de las formas de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar, teniendo en cuenta su vinculación con la existencia o no de un proyecto previo de continuidad de la misma.

Para el logro del trabajo, intentaremos caracterizar las diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa, en relación a las siguientes variables:

- Historia de la relación de los hijos con la empresa antes de la incorporación efectiva.
- Motivo de la incorporación.
- Existencia o no de criterios para el ingreso de los hijos a la empresa.
- Tipo de Delegación de funciones en los hijos.

Relevaremos la existencia o no del proyecto de continuidad de la empresa, y analizaremos sus particularidades.

Partimos del supuesto de que tanto los vínculos padre-hijo como las características de la estructura familiar darán lugar a una relación particular entre la familia y la empresa, a diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa y a la existencia o no de un proyecto de continuidad de la misma.

Nos centraremos en el estudio de empresas familiares de los Partidos de Gral. Pueyrredón, Gral. Alvarado y Gral. Balcarce, sin hacer distinción con respecto al rubro al que pertenecen.

Tendremos en cuenta como requisito que las personas que se hayan incorporado a la Empresa Familiar sean la generación siguiente de la que se encuentra en la conducción, sin distinguir cuál es la generación que se encuentra a cargo de la misma.

- PALABRAS CLAVE: Empresas Familiares – Formas de la incorporación de los hijos — Proyecto de Continuidad

- DESCRIPCIÓN DETALLADA:

\* MOTIVO Y ANTECEDENTES:

Una Empresa Familiar es una organización empresaria en la cual la propiedad y gestión de la misma están en manos de uno o varios miembros de una familia. En estas empresas se observa un deseo de continuidad, en la intención de incorporar para luego transferir la empresa a generaciones siguientes. Conforman un cuerpo que incluye dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente, cada uno con su propia lógica: la familia con la lógica afectiva y la empresa con la lógica económica; por lo que la comprensión de las empresas familiares debe arrancar del conocimiento de esas dos realidades que las configuran.

La Empresa es una agrupación que Etzioni (Mucci, 2008) incluye dentro de un concepto más abarcativo que es el de las organizaciones. A estas últimas las entiende como “unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”, y que se caracteriza por:

- División del trabajo, del poder y de las responsabilidades, de las comunicaciones, planeadas explícitamente.
- Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlo al logro de fines.
- Sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan por otras en su reemplazo.
- Configuran un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto.

El fin específico de una empresa será económico: la obtención de dinero sobre la base de la producción de bienes y/o servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas.

Por otro lado, la Familia, institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección a través de la acción procreadora y educativa, no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que promueve la construcción de la identidad social de sus miembros.

Podemos encuadrarla dentro de los denominados "Grupos primarios", por cuanto reúnen ciertas características básicas:

- Identidad compartida.
- Interacción regular y constante.
- Estructura social: su funcionamiento no es azaroso sino que hay estructuras de roles y status regulatorios.
- Dependen de consensos sobre valores y normas.
- Asociación cara a cara, alto nivel de intimidad.
- Miembros irremplazables.

Como luego veremos, este entrecruzamiento de realidades distintas en el seno de la Empresa Familiar puede dar lugar a problemas peculiares y difíciles de resolver.

La Empresa Familiar no debe identificarse con un tamaño específico de empresa, ni con una modalidad particular de gestión, sino que constituyen una categoría analítica de suma relevancia con particularidades, que resulta indispensable aprehender en sus identidades y diferencias con las comprendidas en las "no familiares".

Las Empresas Familiares constituyen un campo de investigación relativamente nuevo. Alrededor de medio siglo ha pasado desde los primeros trabajos sistemáticos que incorporan a la teoría este tipo organizacional particular.

Pese a la escasez de investigaciones sobre esta forma de organización es probable que las empresas familiares constituyan la modalidad de organización más antigua.

Las cifras estadísticas demuestran la importancia de las Empresas Familiares en los principales países con economías de mercado constituyen entre el 75-96 % de todos los negocios en las economías libres del mundo. En nuestro país no tenemos datos estadísticos tan precisos como en otros, pero podemos afirmar que existen 1.200.000 empresas familiares que producen aproximadamente el 80% de los

bienes y servicios del país. Estas empresas representan el 75% de las unidades económicas y generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. (Prenol, 2003)

El principal problema de las empresas familiares es su supervivencia o continuidad. En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27% no llega a los 25 años. O sea que sólo un 3% de las empresas familiares tienen permanencia. Se calcula que en el país desaparecen el 70% de las empresas familiares en el traspaso generacional. De todos modos, aún las empresas que logran su permanencia, se encuentran con muchas dificultades que se vuelven obstáculos en su desarrollo.

Teniendo en cuenta los datos estadísticos mencionados, concluimos que las empresas familiares constituyen la mayor parte de las empresas del mercado, y que muchas de estas empresas no alcanzan continuidad, debido a las dificultades que surgen del complejo entrecruzamiento de los dos sistemas, empresa y familia. Por ello es que nos interesamos en este campo de estudio.

#### \* OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES:

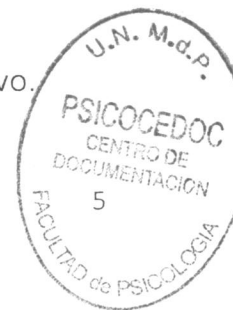
El objetivo general será relacionar el proceso de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar con la existencia o no de un proyecto previo de continuidad de la misma.

Los objetivos particulares serán:

- 1) Caracterizar las diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa, en relación a las siguientes variables:
  - Historia de la relación de los hijos con la empresa antes de la incorporación efectiva.
  - Motivo de la incorporación.
  - Existencia o no de criterios para el ingreso de los hijos a la empresa.
  - Tipo de Delegación de funciones en los hijos.
- 2) Relevar la existencia o no del proyecto de continuidad de la empresa, y analizar sus particularidades.

#### \* MÉTODOS Y TÉCNICAS:

El diseño metodológico de este estudio será de tipo exploratorio y descriptivo.



En primer lugar, se llevará a cabo un relevamiento de teorías, y luego se vincularán éstas a las empresas estudiadas.

La obtención de datos para llevar adelante esta investigación se hará a través del análisis en profundidad de cuatro casos.

En este análisis utilizaremos la siguiente técnica: entrevistas en profundidad semi estructuradas.

- LUGAR DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO:

Partidos de Gral. Pueyrredón, Gral. Alvarado y Gral. Balcarce

- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Relevamiento de teorías	Entrevistas	Vinculación y conclusiones
Octubre y noviembre de 2010.	Noviembre y diciembre de 2010.	Febrero y Marzo de 2011.

- BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE REFERENCIA:

- ✓ Rosenblatt, P. C., Johnson, P. A., Mik, L. y Anderson, R. M., 1995, *La Familia en la Empresa*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- ✓ Mucci, O. O., 2008, *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*, Ed. Eudem, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.
- ✓ Ginebra, J., 1997, *Las Empresas Familiares, su dirección y su continuidad*, Ed. Panorama, México.
- ✓ Poza, E., J., 2004, *Empresas Familiares*, Ed. Thomson, México.
- ✓ Prenol. M.I, (2003) *La empresa familiar en Catamarca*, Congreso Regional de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Catamarca. Extraído de: <http://www.editorial.unca.edu.ar/Publicacioneonline/CDINTERACTIVOS/NOA2003/EducaciónCienciasSocialesyEconomicas/SalaFacultaddeHumanidades/LaempresafamiliarenCatamarca.pdf> (06/07/10)

**DARIO MARTIN GIARDELLI**  
LIC. EN PSICOLOGÍA  
MAT. 45.652

FIRMA DEL SUPERVISOR

FIRMA DEL CO-SUPERVISOR

  
Nieto  
Pilar

  
FRAMINIO  
AGUSTINA

  
Gordo  
Anabela

FIRMA DE LOS ALUMNOS

PI/ÁREA DE INVESTIGACIÓN:

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN:

Plan de trabajo: Aprobado  
Claridad en la enunciación de los objetivos  
Metodológicamente correctamente planteada

FECHA: 26-XI-2010



Muy interesante lo leído sobre planteado  
separadamente los ejes de trabajo con apertura  
a nuevos problemas, los supuestos familiares  
se enfrentan a nuevos desafíos, la diversidad  
de experiencias por lo que se enfrenta mente  
complejas como para establecer desde múltiples

## ÍNDICE GENERAL

<b>Agradecimientos</b>	1
<b>Introducción</b>	2
<b>Marco Teórico</b>	
1. <i>La Empresa Familiar</i>	4
1.1 Qué se entiende por Empresa Familiar	4
1.2 Familia y Empresa	8
1.3 Riesgos de la Empresa Familiar	11
1.4 Fortalezas de la Empresa Familiar	13
2. <i>Etapas en la evolución y desarrollo de la Empresa Familiar</i>	16
2.1 Etapas en la evolución de la relación Padre-Hijo	18
3. <i>Incorporación de los hijos a la Empresa Familiar</i>	20
3.1 Proceso de Incorporación: Formas y Pautas	20
3.2 Vínculos Padre - Hijo	26
4. <i>El Proceso de Sucesión</i>	29
4.1 Características	30
4.2 Etapas del Proceso	32
4.3 Posibles Problemas	37
<b>Metodología</b>	
1. <i>Construcción del Instrumento de Exploración</i>	40



1.1 Modelo de Entrevista al Padre	41
1.2 Modelo de Entrevista al Hijo	43
2. <i>Aplicación del Instrumento de Exploración</i>	44
2.1 Hotel	44
2.2 Imprenta y Librería	51
2.3 Agencia de compra-venta de automotores	61
2.4 Fábrica de Pastas	72
<b>Conclusiones</b>	83
<i>Anexo: Cuadro Comparativo</i>	89
<b>Consideraciones Finales</b>	90
<b>Bibliografía</b>	91

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera... y siempre.

Nos agradecemos mutuamente por habernos acompañado en este proceso.

Le agradecemos a Darío por haber aceptado, a través de su rol de supervisor, acompañarnos y enseñarnos. Y también queremos agradecerle al Lic. Claudio González por aconsejarnos y servirnos de guía. A Darío y a Claudio queremos decirles que valoramos enormemente su excelente predisposición.

Y agradecemos a las cuatro familias – empresas que accedieron a colaborar con nosotras.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, abordaremos el estudio de las formas de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar, teniendo en cuenta su vinculación con la existencia o no de un proyecto previo de continuidad de la misma.

No existe un consenso generalizado acerca de lo que define a este tipo de organizaciones. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones. A la luz de lo investigado, adherimos a la siguiente definición de Empresa Familiar: *es una organización empresarial en la cual la propiedad y gestión de la misma están en manos de uno o varios miembros de una familia, en donde dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio y existe un deseo e intención de continuación de la misma en el futuro, bajo el poder de las siguientes generaciones.*

Para llevar a cabo el presente trabajo, partimos del supuesto de que tanto los vínculos padre-hijo como las características de la estructura familiar darán lugar a una relación particular entre la familia y la empresa, a diferentes formas de incorporación de los hijos a la empresa y a la existencia o no de un proyecto de continuidad de la misma.

El momento del traspaso generacional en una EF puede presentarse como uno de los más conflictivos y es causa de la mayoría de los fracasos en

crecimiento y continuidad. El proceso en el que se hallan las empresas objeto de nuestra investigación, es previo al del traspaso, y por lo tanto es un proceso clave para la empresa y su continuidad.

## 1. LA EMPRESA FAMILIAR

### 1.1 Qué Se Entiende Por Empresa Familiar

Del análisis de los diversos estudios realizados sobre la Empresa Familiar puede concluirse que no existe un consenso generalizado acerca de lo que define a este tipo de organizaciones. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. No obstante, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una Empresa Familiar, parece haber un acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen, individual o conjuntamente, a la definición de este tipo de organizaciones, son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

- Propiedad y dirección: Una parte suficiente, con frecuencia mayoría, es poseída por una familia que ejerce el control y dirección de la actividad empresarial.
- Implicación familiar: Alguno o varios de los propietarios dedican toda o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF, como directivos o miembros del consejo de administración.

- Transferencia Generacional: Está incorporada la segunda generación ó existen deseos de incorporarla, con una clara intencionalidad de la familia propietaria de transmisión de la empresa a las generaciones venideras y que continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria (Gallo, 1995).

Tomando como punto de referencia estas tres condiciones, adherimos a la siguiente definición de Empresa Familiar: *es una organización empresaria en la cual la propiedad y gestión de la misma están en manos de uno o varios miembros de una familia, en donde dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio y existe un deseo e intención de continuación de la misma en el futuro, bajo el poder de las siguientes generaciones.*

Sin embargo, según investigaciones realizadas desde la cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Cádiz<sup>1</sup> no es suficiente el hecho de que uno o varios miembros de una familia desarrollen un proyecto generador de beneficios económicos, para afirmar que existe una empresa familiar; sino que el resultado de un empeño emprendedor que se materializa en forma de empresa, se definirá como EF si éste es el deseo de la persona o personas que han iniciado y consolidado este esfuerzo, con el apoyo y sentido de pertenencia a una familia; cuando existe la voluntad de sus fundadores de crear un vínculo de

---

<sup>1</sup> <http://www.uca.es/empresafamiliar/portal.do?IDM=14&NM=2>. Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Cádiz, España.

relación estable entre el trabajo y los beneficios del mismo, y el desarrollo de una familia.

Se pueden definir diferentes tipos de Empresas Familiares según su origen: unipersonal, unigeneracional e intergeneracional. En el primer caso el propietario de la empresa o negocio asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal, y de forma ilimitada. En los casos en que el empresario ofrece a otros miembros de una familia de su misma generación a compartir la dirección/propiedad de la empresa, o cuando dos familiares de la misma generación fundan una empresa, por ejemplo entre hermanos, primos ó cónyuges, estamos en presencia de una Empresa Familiar unigeneracional. Las Empresas Familiares intergeneracionales aparecen habitualmente en una etapa posterior del ciclo de la empresa, cuando la generación fundadora considera que el negocio familiar ha crecido tanto que es posible incorporar a la generación siguiente (padre e hijo).

Así mismo, las EF conforman un cuerpo que incluye dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente, cada uno con su propia lógica: la familia con la lógica afectiva y la empresa con la lógica económica; por lo que la comprensión de las empresas familiares debe arrancar del conocimiento de esas dos realidades que las configuran.

La Familia es la organización social humana más pequeña, y a pesar de sus transformaciones, es la estructura comunitaria que se ha mantenido más estable hasta nuestros días. Se fundan en el matrimonio, o en un

consentimiento mutuo y responde a las necesidades de soporte y cuidado de la pareja, y a la crianza y formación de sus hijos. La familia es un fenómeno universal presente en todo tipo de sociedad y tiempo. Ha tenido y sigue teniendo dos funciones fundamentales: nutricias y socializadoras.

La Empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua. En cualquier caso su evolución vendrá definida por su capacidad de adaptarse al mercado y su competencia en su capacidad para adoptar modelos de gestión funcionales a las necesidades económicas y sociales de su entorno<sup>2</sup>.

Mientras que a la Familia es posible encuadrarla dentro de los “grupos sociales primarios” por cuanto tienen una identidad compartida, su interacción es regular y constante, y tienen una estructura social de roles y status regulatorios; la Empresa se encuadra dentro de los “grupos sociales secundarios” por cuanto su interacción es ocasional, con relaciones limitadas e instrumentales (como medio para un fin), con bajo nivel de intimidad, con un número flexible de miembros que pueden ser reemplazados (Mucci, 2008).

La familia y la empresa por tanto son organizaciones con funciones distintas y responden en la relación con sus miembros de maneras diferentes. Dichas funciones pueden converger en una situación determinada como es la creación de la EF. En esta existe siempre el riesgo de que dichas diferencias sean solapadas por la cercanía existente entre los miembros, y por la simultaneidad

---

<sup>2</sup> Idem

de los distintos roles que desarrollan en una y otra organización las mismas personas.

En la EF, la clave del éxito está en el equilibrio, en hallar la manera en que a través del tiempo se consiga el desarrollo familiar, y al mismo tiempo, el desarrollo empresarial, manteniendo vínculos de colaboración entre uno y otro, pero sin constreñirse mutuamente<sup>3</sup>.

## 1.2 Familia y Empresa

La Empresa Familiar 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 o indirectamente en las actividades de la organización, poseyendo un rol en el funcionamiento diario, aunque no siempre es así, ya que existen muchos casos en donde los miembros de la familia sólo son propietarios o futuros propietarios según sea el momento de vida.

Como ya se mencionó, debido a que cada sistema tiene sus propias reglas, roles y necesidades, las relaciones entre familia y empresa, pueden provocar situaciones conflictivas o potencialmente dañinas para la continuidad de la empresa y/o el bienestar de la familia.

---

<sup>3</sup> Idem

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las características distintivas de cada organización:

FAMILIA	EMPRESA
Las personas representan un fin en sí mismo.	Las personas tienen una razón de ser en tanto contribuyen al objetivo del grupo.
La permanencia como miembro de una familia es estable.	La permanencia de las personas es inestable.
En la familia la pertenencia es estable, pero cambian las funciones que ejercemos en ella. De la dependencia a la autonomía.	Las funciones tienden a la estabilidad. Su incorporación está ligada a su formación y desarrollará funciones relativas a la misma.
Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional.	Las relaciones predominantes son de carácter racional.
El valor de la familia es la identidad, no son tan importantes las capacidades, ni los méritos particulares de cada uno.	El valor predominante es la competencia, el ser competente.
La distribución de recursos está basada en un modo de entender la	La distribución de recursos se basa en las diferencias.

igualdad.	
La comunicación en el contexto familiar es informal, directo, espontáneo y cara a cara.	Parte de la información y comunicación en la empresa está formalizada, a través de actas, documentos escritos, balances, etc.

Seguindo a Mucci (2008), debemos considerar en los entrecruzamientos familia-empresa y en su configuración, la forma en que actúan los actores. En este punto, se manifiestan dos conceptos que entendemos necesario aclarar. Por un lado el status, como posición que ocupa el individuo en la empresa y en la familia. Dueño, gerente, empleado o cargo similar en la primera; padre, hijo, primo en la segunda. Pero también nos encontramos con el rol, como conjunto de derechos, obligaciones y expectativas que acompañan a un status en el sistema empresario o familiar. Allí esperamos que el hijo obedezca o tome en consideración las observaciones de su padre, en la familia. Y a su vez, ese mismo hijo obedecerá o tendrá en consideración lo que su jefe (en la familia, su padre) le sugiere u ordene.

Pero ese rol no es una etiqueta fija. Si un padre abandona o trata mal a sus hijos, perderá el status de padre porque el rol es su contracara. Y si bien las relaciones sociales fijan determinadas pautas, pueden emerger "conflictos de

rol” cuando desde diferentes posiciones, se establecen demandas incompatibles. Y este caso es más que frecuente en las empresas familiares.

### 1.3 Riesgos De La Empresa Familiar

En relación a la dificultad para identificar a tiempo los tipos de roles que los distintos miembros de la familia deben tener en sus relaciones con la empresa, lo que se tiene que entregar y lo que se puede esperar de la EF, Gallo (1995) distingue ciertas causas que explicarían la elevada mortalidad de muchas de las Empresas Familiares.

La primera de lo que el autor denomina trampas de la EF, consiste en la confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir. Por un lado, sabemos que la propiedad de las acciones se puede adquirir por compra, herencia, etc., y es también conocido que la capacidad de dirigir, tomando como base determinadas cualidades innatas del individuo, se desarrolla mediante el estudio y la práctica. La coincidencia entre propiedad y capacidad de dirección, que suele ser natural en la etapa del fundador, ha de ser intencionadamente buscada posteriormente a él, lograda y evaluada con frecuencia, para asegurarse de su valía. Conforme la empresa se desarrolla y cambian sus entornos competitivos, se precisan nuevas, múltiples y más profundas capacidades directivas integradoras. Frente a todos estos cambios, no es difícil comprender que el hecho de poseer la propiedad, hoy o en el



futuro, el actual propietario o sus herederos, no es bajo ningún punto de vista garantía de que estos propietarios posean las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa.

La segunda trampa es la llamada confusión de los flujos económicos, que consiste en no querer seguir las reglas del mercado en las retribuciones del trabajo, ya sea éste operativo o directivo. Es el caso de las retribuciones por debajo del mercado a los miembros de la familia por considerar que al ser de la propia empresa ya lo cobrarán más adelante, o de dar una retribución mayor justificando que lo necesitan para vivir. Ambos puntos, además de originar problemas motivacionales, tanto en los miembros familiares que trabajan en la empresa, como en los otros empleados no familiares, dan lugar a una distorsión importante de los costos de la empresa.

La tercera de las trampas es la confusión en los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa. Cada una de estas instituciones tienen sus propios valores y características como pilares de su éxito. En la familia son la unidad, el compromiso y el afecto. En la empresa son la competitividad (eficiencia), eficacia y resultados, que fortalecen su desarrollo y crecimiento. La trampa es creer que las características de cada una pueden sobreponerse y/o reemplazarse en la labor diaria de una EF. Mientras que en la familia el amor puede llevar al desarrollo de los demás sin medir lo que reciben y hacer que todos puedan recibir más de lo que aportan, en la

empresa cada uno debe aportar su esfuerzo para lograr resultados y así recibir lo que se merece de acuerdo a su trabajo.

La cuarta de las trampas es retrasar innecesariamente la sucesión. La sucesión es un proceso complejo que dura bastantes años y que contempla diferentes aspectos tanto de la familia como de la empresa. Una sucesión bien hecha es contraria a la improvisación; es preparar a unos y otros y es prepararse uno mismo para cumplir con el mayor reto a la grandeza de un directivo: el saber dejar a tiempo las propias responsabilidades en manos de alguien que le aventaja en capacidades profesionales. En relación a este tema, nos explayaremos más adelante.

Estos riesgos propios de las EF que pueden transformarse en debilidades y vulnerabilidades, también pueden convertirse en oportunidades y verdaderas ventajas competitivas en la EF si son adecuadamente tratadas.

#### 1.4 Fortalezas De La Empresa Familiar

Gallo (1995), habla de las fortalezas esenciales de la empresa familiar. Sus argumentos muestran que la familia puede tener dos grupos de fortalezas diferenciables: la unidad y el compromiso, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
UNIDAD	DESUNIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses comunes.</li> <li>• Autoridad reconocida.</li> <li>• Confianza mutua.</li> <li>• Comunicación e información.</li> <li>• Compenetración y armonía.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés en conflicto.</li> <li>• Facciones divididas.</li> <li>• Recelo y segundas intenciones.</li> <li>• Murmuraciones.</li> <li>• Odio y envidias personales.</li> <li>• Rigidez al cambio</li> </ul>
COMPROMISO	ABSTENCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega a un ideal.</li> <li>• Sacrificio personal.</li> <li>• Exigencia de lo mejor.</li> <li>• Pensamiento a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negación de la entrega.</li> <li>• Reivindicación de sacrificios anteriores.</li> <li>• Refugio de ineptos.</li> <li>• El "hoy" es lo importante.</li> </ul>

Según Gallo, no hay posibilidad de perfeccionamiento y continuidad de los miembros de la empresa familiar sin las virtudes de unidad y compromiso que son visibles en las familias ordenadas. La unidad se refiere a la voluntad de continuar juntos, de lograr la armonía en las preferencias y modos de hacer. La existencia de unos intereses comunes permite que haya una autoridad

reconocida en un clima de elevada confianza. Esto facilita el diseño de la empresa con relación a asignación de responsabilidades y canales de transmisión de información, generando sistemas de comunicación fluidos. El compromiso, visto como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, lleva a todos los miembros a entregarse, autoexigirse y retarse para conseguir el bien conjunto, hacer las cosas cada vez mejor y no reclamar más allá de lo que corresponde. El compromiso incrementa las posibilidades de tener acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera empresarial (Gallo, 1995).

Cuando la unidad y el compromiso se pierden, sobrevienen en su lugar la desunión y la abstención, lo cual debilita a la familia y, por consiguiente, a la empresa, con lo que disminuyen sus posibilidades de éxito en el mercado.

Gallo (1995) expresa que estos dos grupos de fortalezas, unidad y compromiso, se manifiestan con diferente intensidad con el paso del tiempo debido a que las relaciones se van transformando entre tres grupos de personas: los propietarios, los miembros familiares y el personal trabajador en la empresa familiar. En una primera época las relaciones son sencillas y se concentran en el fundador; cuando la familia y la empresa crecen, las relaciones son más amplias por el mayor número de personas; al incorporarse la segunda generación las relaciones son múltiples, con finalidades variadas y a menudo complejas. Estos cambios plantean, por tanto, riesgos para las empresas familiares y ponen en peligro los dos grupos de fortalezas mencionados. Estos

riesgos existen también por el tipo de rol que juegan los integrantes. Como expresan Davis y Tagiuri (1996), cuando los miembros de una familia trabajan juntos, a menudo desempeñan diferentes roles. Simultáneamente pueden ser familiares, propietarios, empleados, jefes, subordinados y directivos, por lo cual las relaciones entre familiares, al tener diversidad de variables, se pueden hacer más complejas que en situaciones laborales sin parentesco.

## 2. ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Así como los productos y servicios pasan por un ciclo de vida, la empresa familiar evoluciona transitando por distintas etapas que pueden caracterizarse en tres: creación, expansión y crecimiento y madurez y declinación. Estas etapas coinciden con el ciclo de permanencia del fundador o dueño de la empresa.

### 1) Inicio de la empresa

Los primeros años de vida de la empresa familiar, la época del fundador-emprendedor, se centran en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento. Es una época en la que, la mayoría de las empresas operan mayoritariamente en un único negocio y en el que la estructura de capital de la compañía está muy concentrada, habitualmente en manos del fundador-

propietario y proveniente de la inversión inicial y de los fondos generados por la propia actividad empresarial. En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero se circunscribe a decidir sobre el reparto de fondos entre la reinversión o su utilización para fines y disfrute personal. Puede decirse que en esta primera etapa la propiedad es unipersonal, las relaciones familiares se limitan a las del fundador con su cónyuge, el sistema de gobierno se basa en un liderazgo fuerte ejercido por el fundador y el tipo de organización responde a un único núcleo (el emprendedor) que se relaciona directamente con todas las áreas y personas de la organización.

## 2) Expansión y crecimiento

Esta etapa podría llamarse la época de las crisis, pues la estructura se ve sometida a continuas tensiones por parte del entorno. Crisis que destruyen la empresa o la fortalecen. Conforme la empresa sobrevive, surgen oportunidades para el crecimiento, en la forma de nuevos clientes y mayores pedidos, que requieren mayor capacidad. En respuesta a esto, se invierte en activos y se incrementa la estructura mediante contrataciones de personal ajeno a la familia y también mediante la incorporación de familiares al trabajo del negocio. El nuevo personal proporciona flexibilidad y capacidad de trabajo, pero a su vez requiere el establecimiento de estándares de actuación para los diferentes puestos. Eventualmente, se procurará no depender de un cliente o de un producto/servicio, y se buscará diversificar productos y mercados. De esta forma el negocio crece en estructura, utilidades y reinversión. El crecimiento

genera mayor complejidad y demanda mayor capacidad. Lo anterior puede ahogar a la empresa si antes no comienzan a institucionalizarse los procedimientos. Esto a su vez demanda más capacidad, no sólo en cuanto al número de empleados sino en cuanto a su nivel de desempeño profesional.

### 3) Madurez y posible declinación

La organización presenta una estructura sólida, con procedimientos estándares para abastecer mercados estables, que bien pueden ser maduros o declinantes. Las diferentes divisiones de la compañía deberían estar manejadas por cuadros profesionales experimentados y el crecimiento de la compañía es porcentualmente pequeño. En este punto se presenta el peligro del estancamiento o desaparición debiendo tomar medidas innovadoras para establecer estrategias de crecimiento.

## 2.1 Etapas En La Evolución De La Relación Padre-Hijo

Gallo (1995), pone de manifiesto cómo todo periodo de crecimiento está seguido por otro de crisis en el que el modelo organizativo anterior, ya agotado, es sustituido por uno nuevo. En las EF, estos periodos de “evolución y revolución”, se mezclan con situaciones personales por las que pasan su fundador y las siguientes generaciones, y con los retos de cambio en las relaciones entre empresa y familia.

John Davis y Renato Tagiuri en su investigación sobre las relaciones entre padres e hijos en EF (1989), diagramaron las etapas del desarrollo evolutivo de padres e hijos y encontraron que ciertas concordancias etarias son más o menos armoniosas. Cuando el joven heredero ha terminado sus estudios secundarios (17-22) y su padre está atravesando la crisis de los cuarenta (40-55) es probable que las relaciones de trabajo entre ambos, sean tirantes. Cada uno enfrenta su propio conflicto y es poco probable que se muestre comprensivo con el otro.

Las relaciones más armoniosas se producen cuando el hijo ha alcanzado la adultez, más o menos a los veinticinco años (23-33), y el padre ha resuelto la crisis de los cuarenta, ha llegado a un punto de madurez (50-60) en que puede ser un maestro para su hijo. Si bien el padre tiene muchos años por delante de participación activa, está dispuesto a admitir que debe preparar a una nueva generación. Esta etapa de armonía dura hasta que el hijo llega a la mediana edad (34-40). Si hasta ese momento no se le ha dado plena responsabilidad en la empresa, puede frustrarse.

Los autores en dicha investigación remarcan que para aumentar al máximo la posibilidad de que reine la armonía, padre e hijo, deberán clarificar sus aspiraciones, metas e intereses en ese particular etapa de sus vidas. Esa conversación no tiene el propósito de resolver las disparidades, sino más bien comprender mejor las diferencias y de esta forma encontrar el camino para conciliarlas.



Sin embargo, con frecuencia, una vez transcurridas las fases de iniciación y desarrollo, cuando el negocio está avanzado hacia su etapa de madurez o entrando en la saturación del mercado, y cuando su fundador se encuentra entre los 60 y 70 años de edad, la EF se enfrenta con el hecho de que coinciden tres circunstancias adversas: la maduración del negocio, el declive de las capacidades directivas de la organización y el cambio de las necesidades de seguridad y status del propietario y su familia. (Gallo, 1995). En el mismo texto, el autor propone algunas alternativas de solución para el fundador de la EF: diversificar a tiempo y rejuvenecer y profesionalizar la organización. La primera implica entrar en nuevos negocios, exigirse nuevos aprendizajes, y nuevos riesgos. La segunda, implica saber articular los problemas que se presentan en el desempeño de sus responsabilidades, saber delegar parte de las mismas, y saber controlar su cumplimiento.

Esta triple coincidencia es uno de los retos mayores a los que deben hacer frente las Empresas Familiares para garantizar su supervivencia, y se da precisamente cuando se inicia un proceso también plagado de dificultades: el tránsito de la primera a la segunda generación.

### 3. INCORPORACIÓN DE LOS HIJOS A LA EMPRESA FAMILIAR.

#### 3.1 Proceso De Incorporación: Formas y Pautas.

Un heredero, por el sólo hecho de serlo, no debe tomar la decisión de incorporarse a una empresa familiar; del mismo modo, el dueño de una empresa no debe invitar a todos sus hijos a trabajar en ella. La empresa debe tener espacio para cada persona que ingrese en ella; cada persona debe ser la apropiada para un cargo determinado y deben existir claras líneas directrices para la autoridad y la sucesión.

Dennis Jaffe (1995) aporta ciertas pautas a tener en cuenta en el proceso de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar. Propone reestructurar las relaciones con vistas al éxito de la empresa: para un joven, ingresar en una empresa familiar significa que deberá crear una nueva relación con el padre, la madre u otros familiares que trabajan en la empresa. Esta nueva relación no puede evolucionar naturalmente sobre la base de las relaciones familiares, sino que se rige por reglas diferentes. La relación debe pasar de la familia a la empresa. Esto significa que tendrán que volver a conocerse una segunda vez, desde una nueva perspectiva. También significa que será necesario ahondar en los aspectos relacionados con el rol familiar que esa persona puede haber transferido a la empresa.

La idea de trabajar juntos suele suscitar ciertos temores los cuales, frecuentemente, no se comunican. Por ejemplo, "Me preocupa que esperes de mí que sea perfecto porque soy tu hijo", "Tenés tantos intereses ajenos a la empresa que no creo que seas capaz de dedicarte plenamente a tu trabajo",

“Siempre estás en desacuerdo con todo lo que digo” “Quisiera que me veas como un adulto, no como un chico”. Al fin de abordar eficazmente estos temores y establecer una nueva relación, los dos tendrán que hacer un inventario de la relación que mantenían hasta ahora y expresar claramente sus inquietudes. Los primeros meses de trabajo establecen la pauta para muchas de las dificultades posteriores. Si parten de una base sólida, lograrán que sus relaciones de trabajo se encaucen por un camino llano y sin obstáculos.

El autor, al hablar de las pautas para los dueños/fundadores afirma que el período durante el cual los herederos son adolescentes y adultos jóvenes aprenden una profesión y trabajan dentro o fuera de la empresa familiar, constituye una fase temprana de planeamiento de la sucesión, a pesar de que faltan aún muchos años para que se produzca el verdadero traspase generacional. En este período, si bien no es necesario tomar decisiones acerca de la herencia y la sucesión, el dueño deberá dedicar cierto tiempo a cada miembro de su familia y de la empresa para intercambiar ideas sobre sus futuras posibilidades. Deberán evaluarse las opciones y posibilidades a largo plazo de modo que cada persona sepa cual es su situación y pueda planificar su futuro. En esta etapa, el fundador debe tomar muy en cuenta las necesidades de los herederos. El padre que vigila cuidadosamente el aprendizaje de los herederos procurando que asuman la mezcla exacta de desafíos y responsabilidades, que pasen sucesivamente por las distintas áreas

de la empresa y que reciban la necesaria realimentación sobre su desempeño está cimentando una sólida base para la sucesión.

En cuenta a las reglas para que los miembros de la familia se incorporen a la empresa, afirma que la forma en que los miembros de la familia se incorporan a la empresa determina cómo se desarrollarán las relaciones y establece las bases para el futuro. En todo proceso de incorporación se pueden distinguir varias pautas decisivas:

1. Expectativas claras y explícitas sobre el rol, el trabajo y el futuro de la persona: debe asignársele un puesto bien definido y delinear claramente sus potenciales para el crecimiento. La persona en cuestión, debe negociar las condiciones de trabajo tan cuidadosa y explícitamente como se haría con cualquier otra empresa. No debe dar nada por sentado.

2. La remuneración debe basarse en los servicios que prestará a la empresa y será comparable con la de otros empleados que realizan el mismo trabajo: Esto plantea un problema especial en la empresa familiar porque suele contradecir la norma familiar de tratar a todos con la misma vara. Muchas E.F asignan a todos los miembros de la familia el mismo sueldo. Como ya se mencionó anteriormente, cuando se considera el sueldo como un derecho familiar, esto puede erosionar el compromiso con la empresa, la moral de los demás empleados y la salud de la compañía.

3. En la medida de lo posible, los herederos serán supervisados por un directivo ajeno a la familia que actúe como mentor.

4. El nuevo integrante de la empresa debe tener una responsabilidad concreta en un área claramente definida y su desempeño debe controlarse regularmente: Ya sea dentro de la familia o en la empresa, la persona debe tener una clara evaluación de su performance. No puede progresar si no sabe a ciencia cierta cómo rinde en su trabajo.

5. Debe asignarse a los hermanos diferentes áreas focalizadas: deben pasar alternativamente por las distintas secciones de la empresa. El mayor problema es que la gente tiende a aferrarse a las tareas en las que se sienten seguros, cometer el error de duplicar sus roles familiares o hacer las mismas cosas desde su primer día en la empresa (Jaffe, 1995).

En este proceso de incorporación de los hijos, la satisfacción personal, el desarrollo de la empresa, el crecimiento de la persona y el desarrollo familiar no pueden tener lugar a menos que el heredero que se incorpora a la empresa establezca una relación mutua positiva con su padre en la empresa. El autor revela la existencia de diversos factores relacionados con experiencias positivas:

1. La relación debe ser de mutuo respeto y de reconocimiento de los roles singulares que cada persona tiene en la empresa.

2. El heredero necesita tener una clara autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, la seguridad de que está cumpliendo con su cometido y una activa participación en el continuo crecimiento y desarrollo de la empresa.

3. El heredero debe sentirse en un plano de igualdad con el padre, y los dos necesitan recurrir a un mecanismo que les permita discutir y resolver los conflictos.

4. El heredero debe entrenarse a fin de desarrollar las aptitudes necesarias para asegurar el éxito en la empresa, y lo conseguirá siguiendo estudios superiores y trabajando durante un tiempo fuera de la empresa.

Por otro lado, la misma autora confirma que el proceso de hacerse cargo de una empresa familiar es más eficaz si se realiza en forma gradual. El heredero que entra en la empresa es capaz de aprender del padre, mientras que al mismo tiempo se gana el respeto del padre por su creciente competencia en el trabajo. El elemento clave para el desarrollo de relaciones satisfactorias es la reciprocidad. Muchos padres e hijos que trabajan juntos en una E.F logran finalmente una asociación madura, en donde los padres pueden ceder parte de su control para dar cabida a la personalidad y los puntos de vista de sus hijos.

Se remarcan cuatro factores que pueden intervenir, dificultando dicho proceso. Si se tiene conciencia de ellos, podrán evitar estos obstáculos:

1. Conflictos ocasionados a la empresa por el estilo de trabajo del fundador. Por ejemplo, un estilo autoritario de conducción en donde el fundador se guarda para sí sus opiniones, no establece canales de comunicación y tiende a ignorar por completo las aportaciones, el liderazgo y las ideas de otros. Estas actitudes llevadas a un extremo, terminan por frustrar o irritar al hijo, quien se siente agraviado o finalmente decide alejarse de la empresa.

2. Dificultad para eludir las pautas familiares disfuncionales.
3. Falta de claridad o de expectativas respecto de los roles y la sucesión.
4. Choque de necesidades y/o intereses debido a las diferencias en las etapas de la vida. Cuando el padre y el hijo no están dispuestos a comprender sus diferentes perspectivas, está preparado el terreno para que se libere una batalla que puede ser frustrante para ambos. Por ejemplo, muchos hijos se sienten frustrados porque comprenden que los padres no están dispuestos a poner en juego la empresa y correr riesgos como lo hacían cuando eran más jóvenes (Jaffe, 1995).

Otro autor, Mucci (2008), también habla de diferentes formas de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar. Incorporación irrestricta, condicional y selectiva.

Habla de incorporación irrestricta cuando el ingreso se otorga por ser familiar exclusivamente. No hay trabas y la manifestación del candidato de ser parte, es aceptada sin mayores requerimientos.

En la incorporación condicional, el ingreso pasa por políticas explícitas que condicionan el mismo a decisiones previas de la empresa. Por ejemplo, de cada rama familiar, solo uno podrá pasar a ser integrante.

Finalmente, en la incorporación selectiva, se verifica si cumple determinados requisitos de idoneidad que se agregan a sus calidad de familiar.

### 3.2 Vínculos Padre-Hijo



El vínculo distribuye lugares que se significan recíprocamente. En tanto estoy en un vínculo, yo como persona me encuentro en un conflicto entre el personaje que me asignan encarnar, que imagino me atribuyen y aquel que presupongo ser. Cada persona simultáneamente pertenece a diferentes conjuntos, en los que se otorga un lugar distinto, se privilegia una determinada dimensión y se le atribuyen distintas significaciones (Moguillansky, 1999).

El vínculo padre-hijo es el punto central en el que confluyen los aspectos más diversos, y a la vez, más importantes, y adquiere mayor complejidad por su tentativa legítima de lograr la identidad buscada. Freud en *La novela familiar del neurótico* (1908) sostiene: "Cuando el individuo, a medida de su crecimiento, libérase de la autoridad de sus padres, incurre en una de las consecuencias más necesarias, aunque también una de las más dolorosas que el curso de su desarrollo le acarrea. Es absolutamente inevitable que dicha liberación se lleve a cabo al punto que debe haber sido cumplida en determinada medida por todo aquel que haya alcanzado un estado normal. Hasta el progreso mismo de la sociedad reposa esencialmente sobre esta oposición de las generaciones sucesivas."

El padre quiere incorporar a su hijo al cobijo de su creación y espera de él, todo su entusiasmo. Pero, aún en el entendimiento inicial y necesario, aparece la angustia, cuando se deniega, "... en el vínculo entre padres e hijos que prevalecen relaciones de objeto de tipo narcisista o pigmaliónico, en las cuales

el otro no es considerado diferente ni separado. En estos vínculos la alteridad y mismidad quedan total o parcialmente desmentidas con el objeto de garantizar la omnipotencia y la inmortalidad de los progenitores y la cohesión del medio familiar...” (Kancyper, 2003).

Empero, estos padres hacedores que se preocupan por moldear a sus hijos, y se esmeran en producir hechos que representen las fuentes de amor y abundancia, tratándoles de ahorrarles sinsabores de la vida y de proveerles un universo exento de angustias y responsabilidades, crean un mundo artificial, negando ambivalencias, frustraciones, privaciones, etc. Pero como consecuencia y en función de una relación que no es bidireccional, en algún momento el puente entre hacedor padre y su hijo sufre alteraciones. Porque ese cuidado extremo del padre para salvar inconvenientes, lo que provoca es un estar sin estar que lejos de convocar a la concordia y al bienestar, ahonda diferencias que aparecen cubiertas superficialmente, hasta que algún hecho familiar o empresarial provoca crisis en donde aparecen las diferencias.

En estas diferencias, se producen continuos desde el consentimiento y la indulgencia hasta la extrema severidad. Y estos extremos, lejos de representar puertas abiertas en sentidos opuestos, pero alcanzables, no hacen sino negar la posibilidad de estar en condiciones de encontrar en la necesaria confrontación, una aceptación por parte del padre y un desarrollo por parte del hijo en la realidad concreta.

En otros casos, afortunadamente, se dan otras posibilidades. El fundador que no deja de ser hacedor, planea y piensa en una realización de sus sucesores; tratará en su proyecto vital de incluir procesos de experiencia, formación técnica y humanística, trabajos en otras empresas fuera de la familiar para vivenciar otras realidades y que, a su regreso, enriquezca la propia (Mucci, 2008).

Sin embargo, más allá de esta distinción, partimos de la idea que los conflictos son inevitables, y la llamada confrontación generacional no sólo también lo es, sino que resulta indispensable para el crecimiento. Kancyper (2003) esquematiza una variante dialéctica al describir que no hay síntesis posible, sin antítesis. Consecuentemente, así lo explica:

Tesis: Tienes que ser como tu padre.

Antítesis: Quiero ser cualquier cosa, salvo como mi padre.

Síntesis: Quiero ser yo, semejante a mi padre.

De tal forma, se adquieren las características del progenitor, pero se modifican en una expresión vivencial renovada, logrando una posición y alteridad consecuente. Por supuesto que no es direccionalmente recta, sino que es un trayecto sinuoso, difícil e incierto, pero inevitable y con efectos de resignación, reordenamiento y esperadamente, consolidación.

#### 4. EL PROCESO DE SUCESIÓN.

#### 4.1 Características

El proceso sucesorio es de mayor relevancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Pero en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión.

Como se ha mencionado al principio, una de las principales condiciones para la existencia de una EF es el deseo de continuidad y la intencionalidad de la familia propietaria de transmisión de la empresa a las generaciones venideras y que continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia. Por lo que el tema de la sucesión se convierte en un punto crítico en determinado momento del ciclo de vida de la Empresa Familiar.

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.

El momento del traspaso generacional en una EF puede presentarse como uno de los más conflictivos y es causa de la mayoría de los fracasos en crecimiento y continuidad.

Hablamos de proceso sucesorio debido a su complejidad, en tanto en él se entrelazan puntos muy importantes de la vida de las personas y de la evolución

de las relaciones familiares, con otros propios de la dirección estratégica de la empresa. Como todo proceso, es dinámico y cambiante, existiendo distintos factores que deben tenerse en cuenta en su desarrollo. Por un lado, participan distintos sujetos con intereses particulares: el fundador, los posibles sucesores, la familia propietaria, los empleados clave y los asesores externos de confianza. Cada uno cumple un rol fundamental en el desarrollo eficiente y exitoso del proceso. Por otro lado, consta de varias etapas que están íntimamente relacionadas con la dinámica de cambio de la empresa, debiéndose tener en cuenta en qué etapa del ciclo de vida se encuentra tanto la empresa como cada familiar participante. De esta forma, la planificación de este proceso puede prolongarse durante varios años. Este trabajo de preparación del camino del traspaso generacional debe iniciarse varios años antes y se compone de varios elementos:

La toma de decisiones sobre el liderazgo directivo y la distribución de la propiedad.

La formalización de aspectos del negocio de modo que puedan transferirse habilidades y conocimientos.

El saneamiento y fortalecimiento de la organización de modo que de apoyo efectivo a la próxima generación.

La resolución de conflictos y agravios existentes entre los miembros de la generación en el poder, de modo que estos conflictos no pasen a la próxima generación (Ward, 1988).

Si bien es deseable que la planificación se comience a realizar anticipadamente, en la mayoría de los casos se suele postergar hasta que el tema de la sucesión se impone, por ejemplo por la aparición de una grave crisis, generando que el precesor comience con algunas deficiencias y que sea necesario acelerar los tiempos de algunas etapas que hubiera sido deseable planificar mesuradamente.

#### 4.2 Etapas del Proceso

Cualquier proceso sucesorio de éxito debe estar compuesto de varias fases de carácter progresivo e íntimamente ligadas entre sí: la preparación del sucesor, la preparación de la organización, la armonización de las relaciones empresa/familia y la preparación para la época de la jubilación y retiro del predecesor.

Para la preparación de miembros de la familia como sucesores en el desempeño de responsabilidades de dirección, necesariamente se tienen que producir sucesivas evaluaciones de sus capacidades directivas, en unión con múltiples decisiones de selección. Gallo (1995) afirma que para que todo ello se haga de manera adecuada hay que tomar dos actitudes: en primer lugar la actitud de no querer caer en la primera trampa de la EF mencionada anteriormente; es decir, en la tentación de pensar que un sucesor por el mero hecho de pertenecer a una familia, tiene suficientes capacidades para acometer las futuras responsabilidades. En segundo lugar, la actitud de respetar

profundamente la libertad de las personas sin forzarlas a seguir caminos para los que no están profesional o anímicamente preparados. Por lo tanto, la preparación del sucesor deberá tener en cuenta la opinión, carácter, y voluntad del mismo.

Implica un proceso de formación, que ha de cubrir tres aspectos básicos. El primero consiste en comprender los negocios en que está la empresa y cómo se opera en ellos, es decir conocer tanto lo que ocurre fuera de la empresa, con clientes y competidores y sobre todo, comprender el verdadero cimiento de la empresa: sus ventajas competitivas. El segundo, consiste en saber dirigir, que tiene que ver con adquirir saberes propios de la dirección de empresas. Por último, estar personalmente comprometido con toda la organización, lo que significa haber alcanzado un grado de inclusión en la misma, tanto por ser aceptado por quienes la componen, como por la aceptación de las propias responsabilidades que da pie al auténtico contrato psicológico.

Para que estos tres aspectos se puedan cumplir, hay que tener en cuenta puntos como los siguientes:

- La conveniencia de darles desde el primer momento encargos concretos y adecuados a la situación y desarrollo profesional en la que se encuentran. En las EF, con frecuencia se actúa de manera contraria, inventando puestos en el organigrama, o duplicando tareas innecesariamente.

- La oportunidad de que pronto asimilen las ventajas competitivas de la empresa, asignándoles responsabilidades en las funciones especializadas cuyo

trabajo más influye en la consecución de dichas ventajas. Sin embargo, y también con frecuencia se observa que a los futuros sucesores se les asignan funciones colaterales, como tareas administrativas, legales, relaciones públicas, que no guardan mucha relación con las ventajas competitivas.

La prioridad que se debe dar a encargar pronto a los sucesores la responsabilidad de dirigir una unidad estratégica de negocio, es decir, la responsabilidad de competir con un grupo de productos en un mercado.

La tendencia a incrementar progresivamente la complejidad de los encargos.

La conveniencia de que trabajen algún tiempo en otra empresa, posiblemente al acabar sus estudios universitarios.

La rotación a través de distintos puestos de trabajo, de manera que se intensifique su proceso de inclusión en la empresa.

La pronta participación en los sistemas de formulación de la estrategia y en órganos de gobierno de la empresa luego de un periodo de aprendizaje (Gallo, 1995).

Finalmente, en la etapa de formación del sucesor, el rol del fundador ha de ser sucedido es fundamental, ya que éstos tiene que enseñar a hacer transmitiendo su experiencia. Debe ser el impulsor del proceso de sucesión, gestor y mentor del sucesor participando activamente en todo el proceso.

En cuanto a la preparación de la organización, la organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor tanto en tamaño como en complejidad. El proceso sucesorio necesita también de una

preparación de la compañía ahondando en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.

Lograr la armonización entre las relaciones familia y empresa es un punto a tener en cuenta ya que a cada proceso sucesorio, se incrementa el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por tanto, es importante que el sucedido establezca un consenso explícito sobre cómo se desea que sean estas relaciones en un futuro, lo que evita las confusiones relativas al trabajo en la empresa familiar, facilita los cambios en la propiedad del capital, informa, comunica y compromete a los accionistas y al resto de la familia. El consenso sobre dichas relaciones es conocido con el nombre de Protocolo Familiar, y el órgano de gobierno del mismo Consejo de Familia.

En cuanto a la preparación para la época de retiro del fundador, no debe implicar una situación de pasividad ni su desaparición del seno de la empresa. Su experiencia y capacidad pueden ser aprovechadas desde la posición de un consejero permanente y en muchos casos como integrante activo de los órganos familiares consultivos y decisorios como el Consejo de Familia o Asamblea Familiar. Estos últimos casos es una oportunidad excelente para colaborar en la continuación y perfección de los valores de la familia que hicieron fuerte la EF, como la unidad y compromiso.

Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiéndose por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el



proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar dos ámbitos sucesorios diferentes: la sucesión en la propiedad de la empresa y la sucesión en la gestión de la empresa.

A estos dos planos de realidad del proceso sucesorio, debería, además, sumarse el análisis de si éste se desarrolla entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La cuestión es de máxima importancia puesto que en la primera generación nos encontramos habitualmente con un modelo de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador, con poca complejidad estructural, cuyo proceso sucesorio deberá ajustarse a esa realidad. Por lo general, el problema resulta más grave en las empresas familiares que están pasando de primera a segunda generación, pues en ellas el fundador de la empresa suele ejercer una influencia muy poderosa al reunirse en esta persona las cualidades de dueño, gerente y cabeza de familia en forma simultánea. A su vez, el compromiso emocional del fundador con su organización es por lo general muy fuerte, habiendo desarrollado un considerable apego a un proyecto que considera personal y por lo general configura el soporte de su identidad. Por lo tanto, es un proceso que implica pensar en la propia decadencia y en cierta medida en la muerte, dando lugar a la aparición de ciertos temores como la idea de pérdida de poder en la organización, el miedo a la insatisfacción de los potenciales sucesores no seleccionados, la ausencia de una selección al gusto de todos o

la idolatría de un pasado que se recuerda como perfecto y, por tanto, irreplicable. Estos temores pueden llevar al predecesor a realizar una sucesión que sea solamente parcial, justificar incluso un necesario retorno, negar la capacidad del sucesor escogido o, llegado el caso, retrasar innecesariamente, el proceso de sucesión hasta que este ya no pueda posponerse más por razones meramente biológicas.

En el traspaso de la segunda a la tercera generación, puesto que ya hubo antecedentes exitosos, esta transición debería ser más fácil. Pero a su vez, con la segunda generación habitualmente han llegado a la empresa sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, tendiendo a un mayor grado de complejidad. Así, los obstáculos que se pueden presentar se relacionan con la dificultad para decidir quiénes, entre todos los que siguen deberán hacerse cargo del liderazgo del negocio, teniendo en cuenta que en este caso el poder se encuentra dividido entre socios muchas veces con objetivos muy dispares (Tàpies, 2007).

#### 4.3 Posibles problemas

Entre las problemáticas o situaciones conflictivas que surgen frecuentemente durante el proceso sucesorio, 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 2° 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 entre aquellos que se encuentran activos en la dirección de la empresa (los padres, en el caso de nuestro trabajo) y los hijos incorporados.

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 deber realizar un trabajo conjunto a favor de la continuidad.

Cada generación tiene la posibilidad 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 conciente 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 ineficiencia en el desempeño de la organización.

Es así que en las EF, 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.

En cuanto a las razones para retrasar la sucesión, Tellería (2004) distingue dos conflictos muy frecuentes propios del momento de traspaso generacional que tienen un fuerte impacto en cuanto pueden afectar el desarrollo futuro y la continuidad de la empresa. El primero se refiere a cuando alguno de los fundadores se ha identificado con la empresa de tal manera que “correrse” o no pertenecer es vivido como una pérdida de su identidad. Este corrimiento afecta a la persona en su totalidad, más allá de su rol laboral. El segundo es el de recrear el mito de la familia empresaria en la ilusión de trascender más allá de los límites humanos, negando la finitud de las personas. En la medida que esta creencia aparezca muy arraigada, se entorpece la delegación y se retrasa indefinidamente la sucesión.

Rosenblatt habla de otro problema que se pueden presentar en el proceso sucesorio que se vincula con la confusión del sistema Familia con el sistema Empresa, y se expresa por lo común en la tensión que surge por la tendencia de los progenitores a continuar en su rol de padres y la de sus hijos a aceptarlo. Es posible que un progenitor que le cede la empresa al hijo quiera seguir indicándole cómo debe hacer las cosas, desee seguir ayudándolo y continúe sintiendo que el joven no es aún capaz de conducir el negocio con independencia (Rosenblatt, P. C., Johnson, P. A., Mik, L. y Anderson, R.M., 1995).

## METODOLOGÍA

### 1. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EXPLORACIÓN

La obtención de datos para llevar adelante esta investigación se hizo a través del relevamiento de cuatro Empresas Familiares, utilizando para ello entrevistas en profundidad semi-estructuradas.

Las entrevistas se han realizado con quienes, en la actualidad, están a cargo o participan activamente en las empresas.

La construcción del instrumento ha girado en torno a dos objetivos:

1) Por un lado la caracterización de las diferentes formas de incorporación de los hijos a las empresas. Para ello se han tenido en cuenta cuatro variables:

- Historia de la relación de los hijos con la empresa
- Motivo de la incorporación
- Existencia o no de criterios para el ingreso de los hijos
- Actividades o funciones actuales (para pesquisar el tipo de delegación de funciones)

2) Por otro lado, el relevamiento de la existencia o no de un proyecto de continuidad.

A continuación, se detalla el modelo de entrevista con el cual se trabajó.

### 1.1 Modelo De Entrevista al padre

#### Historia y características de la empresa

1. ¿Cómo surgió la idea de crear esta empresa?
2. ¿Quién creó la empresa? ¿Con qué objetivos?
3. ¿Qué servicio/ producto brindaba en un comienzo la empresa?
4. ¿A qué se dedica en la actualidad la empresa?

*Si el entrevistado no es fundador de la empresa:*

#### Historia del entrevistado en la organización

5. ¿Cómo era su relación con la empresa antes de su incorporación?
6. ¿Cómo fue su incorporación?

#### Historia de los hijos con la empresa

7. ¿Qué miembros de la familia trabajan en la empresa?
8. ¿Cómo fue la incorporación de su/s hijo/s? *(si no alude espontáneamente al motivo, indagar)*

¿En qué momento se definió la incorporación de sus hijos?

¿Existió un plan progresivo? ¿Cómo fue?

¿Cómo se planteó el ingreso concreto? ¿En qué rol o función? ¿Por qué ahí?

¿Le preocupó en algún momento que el ingreso de sus hijos entorpeciera su relación familiar?

9. ¿Qué tareas desempeñan actualmente su/s hijo/s en la empresa?

*A partir de estas preguntas deduciríamos si hubo algún criterio o plan de incorporación de los hijos a la organización.*

#### Vínculos padre-hijo

10. ¿Cómo describiría la relación con su/s hijo/s en los momentos en los que no están trabajando?
11. ¿Comparten alguna actividad fuera del trabajo?
12. ¿Considera que el trabajar juntos modificó su relación? ¿En qué?

#### Proyecto de continuidad

13. ¿Posee un plan elaborado sobre cómo va a continuar su empresa en el mediano plazo?
14. ¿Qué rol ocupan sus hijos en ese plan? *(solo si existe un plan y si no mencionó nada de sus hijos).*

15. Si contesta que no tiene plan: ¿Cómo se imagina la empresa dentro de cinco años?

*A partir de la respuesta deduciríamos si incluye o no a sus hijos en el futuro de la empresa.*

## 1.2 Modelo De Entrevista al hijo

### Historia del entrevistado con la empresa

1. ¿Cómo fue tu incorporación a la empresa?

¿En que fecha te incorporaste a la empresa?

¿Que edad tenías?

¿En que función?

¿Cuántas horas por día trabajabas?

¿Recordás como fuiste presentado? *(Si no alude espontáneamente al motivo, indagar).*

2. ¿Tenías contacto con la empresa antes de ingresar? ¿Cómo era?

### Incorporación del entrevistado a la empresa

3. ¿Sabés si se tuvo en cuenta algún criterio para tu ingreso o el de tus hermanos *(si los tuviera)*.

4. ¿Qué tareas realizás actualmente dentro de la empresa?

### Toma de decisiones



5. ¿Participás en la toma de decisiones? ¿En qué momento comenzaste a participar? ¿De qué modo se dio?

Vínculos padre-hijo

6. ¿Cómo describirías la relación con tu padre los momentos en los que no están trabajando?
7. ¿Comparten alguna actividad fuera del trabajo?
8. ¿Considerás que el trabajar juntos modificó su relación?

Proyecto de continuidad

9. ¿Cómo te imaginás la empresa dentro de cinco años? ¿Y a vos dentro de la empresa?

## 2. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EXPLORACIÓN

### 2.1 Hotel

Se realizaron dos entrevistas: una a Juan (64), el dueño del hotel y la otra a Florencia (22), la hija menor, quien actualmente se encuentra trabajando en el mismo.

Descripción de la empresa

Se trata de un hotel que funciona en la temporada de verano en una ciudad del interior de la Provincia de Buenos Aires. Es administrado por el dueño,

Juan, y una de sus hijas, Florencia, y además cuenta con ocho empleados. Se encuentra en la zona céntrica de la ciudad, a una cuadra de la peatonal y dos de la costa.

### Origen

**Juan** cuenta que la empresa fue creada en 1939 por su padre junto con dos de sus ocho hermanos. El padre de Juan junto con su hermano mayor eran empleados de distintas tiendas, y con sus ahorros compraron el fondo de comercio de un hotel. Luego fueron incorporándose más hermanos, con el objetivo de mantener la unidad familiar. Finalmente, ocho llegaron a ser socios de la firma, quedando sólo uno fuera de la misma.

La empresa llegó a contar con tres hoteles, todos ubicados en el centro de la ciudad. Pero debido a la falta de interés por parte de la mayoría de los primos, se vendieron dos hoteles, y Juan fue comprándoles las partes del hotel restante, quedando finalmente a cargo él en el año 1978.

El hotel brindaba en sus orígenes, alojamiento con pensión completa. Por lo tanto, era una empresa más grande con mayor cantidad de empleados que en la actualidad.

### Actualidad

El dueño de la empresa hoy es Juan, y junto a él trabaja Florencia, una de sus hijas. El hotel sigue abriendo sólo en temporada de verano, brindando alojamiento con desayuno y cochera.

#### Historia del dueño con la empresa

**Juan** comenzó a trabajar en la empresa a los 14 años, en otro de los hoteles, no en el que mantiene en la actualidad, bajo las órdenes de uno de los tíos. Con el tiempo fue ayudando cada vez más al padre, no dejando nunca de trabajar en la empresa, aunque dedicándole menos tiempo en la época de estudio. A partir de 1978 Juan comenzó a ser el único responsable de la empresa, combinando esta tarea con su profesión de abogado. En la actualidad, desde el fallecimiento de su esposa hace dos años, Juan está más dedicado al hotel que a la profesión.

#### Historia de los hijos con la empresa

**Juan** cuenta que desde que sus dos hijas, Lucia (25) y Florencia, eran chicas, les daba pequeñas responsabilidades, ya que siempre pensó que el trabajo forma parte de la educación. Sin embargo, él considera que la incorporación de sus hijas al hotel se fue dando de manera natural, sin ningún mandato explícito de por medio. Durante su adolescencia, éstas cumplían pocas horas de trabajo en la recepción del hotel. Con el tiempo, se fueron interesando cada vez más, al punto tal que Lucia, la hija mayor siguió la carrera

de Licenciatura en Administración Hotelera. Con respecto a esto, Juan refiere:  
*“Por ahí es eso que ustedes le llaman mandato, mandato familiar... Nunca les dije: ‘Ustedes tienen que hacer esto’ ”*

**Florencia** refiere que ellos viven en el hotel en el verano, que es su casa, entonces siempre estuvo vinculada desde ese lado.

#### Incorporación de los hijos a la empresa

**Juan** considera que sus dos hijas tuvieron una incorporación más formal a sus 15 ó 16 años. Lucía desde los 18 años, intercaló jornadas de trabajo en una importante cadena hotelera y en el Hotel familiar. Actualmente, trabaja en dicha cadena hotelera. Florencia estudia Arquitectura, y desde hace tres años, a partir de la enfermedad y fallecimiento de su madre, trabaja con Juan jornada completa, quedando en su horario de trabajo totalmente a cargo del hotel.

**Florencia** reafirma lo expresado por Juan, ya que recuerda haber comenzado aproximadamente a los 14 años a cumplir cierto horario, de dos o tres horas, aunque supone que *“sería algo simbólico porque como trabajo con mis papás...”*. Coincide con lo dicho por Juan al afirmar que ya hace tres o cuatro años trabaja por la tarde en recepción. Afirma: *“Entre trabajar en cualquier lugar en verano a trabajar en un lugar que en el futuro iba a ser mío, preferí venir acá”*.

Con respecto a sus tareas dentro de la empresa, cuenta que además de desenvolverse en la recepción, ahora también hace reservas, contesta mails y algunas funciones más.

Durante el invierno, cuando el hotel permanece cerrado, Florencia se ocupa de los proyectos de refacciones en el hotel, tal como lo hacía antes su madre, quien era arquitecta.

**Juan** expresa que el vínculo con sus hijas no se modificó por la incorporación de las mismas en la empresa, ya que no hubo un antes y un después, se fue dando naturalmente. Aunque sí cambió la dinámica de la misma ya que le aportaron energía y una visión joven e innovadora.

En cambio, **Florencia** considera que se incorporó a lo que ya estaba. Sostiene que no quiso cambiarle mucho las cosas a su papá. *“Como él es el dueño, el gerente, a mi no me gusta venir y empezar a cambiarle... El día de mañana a lo mejor que él quiera dejar el hotel, a lo mejor sí...”* *“...Siempre prefiero darle la razón y que haga las cosas él, por más que sea su hija tampoco me parece pasarlo por encima... Intento que las decisiones más importantes las tome él y que nosotras le aconsejemos, o lo discutamos”.*

#### Toma de decisiones

**Florencia** cuenta que se juntan siempre con el papá y la hermana para decidir cuestiones tales como hasta cuándo va a estar abierto el hotel, cuando conviene abrir, si hay que hacer una obra en invierno o establecer prioridades.



Agrega: "Antes estaba mi mamá también... A partir de los últimos años tuve más responsabilidades, y mi papá empezó a prestar más atención a mis opiniones". Por ejemplo, en invierno cuando hay que hacer obras en el hotel se tienen más en cuenta sus ideas que antes. Actualmente está dibujando algunas reformas para el lavadero.

#### Vínculo padre – hijo

**Juan** describe la relación como normal. Comenta que comparten diversas tareas del hogar ya que viven los tres juntos.

**Florencia** describe la relación como buena y expresa que puede ser que el trabajar juntos haya modificado algo de la relación, ya que comparten mucho más tiempo en verano que en invierno, dado que el hotel les obliga a estar más tiempo y discutir otras cosas.

#### Proyecto de continuidad

**Juan** refiere que aunque no hubo una planificación estricta con respecto a la incorporación de sus hijas, siempre le preocupó que ellas y su mujer supieran manejar el hotel: "No lo planificamos; a lo mejor yo internamente sí... a lo mejor es involuntario o involuntariamente uno va planificando las cosas".

**Juan** considera que Florencia tiene un gran entusiasmo por la carrera que ha elegido, y por ello no podría asegurar la continuidad de su participación; aunque también piensa que no son dos proyectos incompatibles y podría llevar a cabo

los dos, al igual que él, que combinó siempre su profesión de abogado con la gestión del hotel.

Por su parte, **Florencia** piensa seguir trabajando en el hotel, aunque admite que con el tiempo, cuando se reciba va a tener que organizarse distinto para dedicarse a su profesión. Le gustaría mantener el hotel, seguir trabajando ya sea con su papá o con su hermana. Hace hincapié en tener algo propio, y agrega que ya esta encariñada con el hotel.

Con respecto a Lucia, **Juan** expresa que no percibe en ella el deseo de hacer carrera en su trabajo actual.

**Florencia** lo ve de un modo parecido ya que supone que Lucia en algún momento va a querer dejar de trabajar en la cadena hotelera, y se dedicará al hotel familiar. Remarca su permanencia en la empresa, pero acompañada de su padre o de su hermana: *"No me imagino haciéndome cargo de todo el hotel yo sola"*.

Según **Juan**, existe un plan a mediano plazo, siendo su visión a futuro que sus hijas serán las que manejarán el hotel y él se ocupará de hacer el mantenimiento. Con respecto a proyectos a largo plazo expone que con la inestabilidad económica del país es impredecible planear algo.

La joven imagina seguir reformando el hotel, arreglándolo, incorporando más servicios... *"Seguir haciendo lo mismo aunque con más responsabilidades. Cuando mi papá quiera trabajar menos iré ocupándome de cosas que él hace ahora"*.



## 2.2 Imprenta y Librería

Se realizaron cuatro entrevistas: a Gustavo y Mirta, los dueños de la empresa, y a Agustín (28) y Matías (27), dos de sus cuatro hijos, que actualmente se encuentran trabajando en la misma.

### Descripción de la empresa

Se trata de una empresa familiar que consta de una imprenta y una librería, ubicada en una ciudad de la provincia de Buenos Aires. En la imprenta se encuentran trabajando tres generaciones.

### Origen

La empresa, tal como se presenta en la actualidad fue creada por el papá de Gustavo en 1976. El motivo fue tener un medio de trabajo. Los dos primeros años alquilaba un local, y luego en 1978 compró el local en el que se encuentra actualmente. En ese momento, la empresa era mucho más pequeña.

El papá de Gustavo puso la imprenta porque era lo que había hecho toda su vida, había heredado junto con su hermano la imprenta de su padre, quien a su vez la había heredado de su padre. Con esta nueva empresa se reencuentra con su verdadero oficio, el cual venía desarrollando desde hace cuarenta años. Gustavo dice: *“Se inició con muy poquito, yo estuve al lado de él, alentándolo”*.

El producto que brindaba la empresa siempre fue la imprenta. Inicialmente se trabajó mucho con la encuadernación, hoy prácticamente no existe ese trabajo.

#### Actualidad

Hoy en día, si bien el padre de Gustavo participa del negocio realizando algunas tareas, es Gustavo el encargado y directivo principal. El negocio se dedica principalmente a impresión comercial, sobre todo facturas y formularios. También realizan folletería y cartelería.

#### Historia del dueño con la empresa

En el momento en que su padre creó la imprenta, **Gustavo** tenía 15 años y empezó ayudándolo, hasta que terminó la secundaria y se incorporó definitivamente. *“Yo estaba estudiando y venía y lo ayudaba a papá haciendo trabajos simples. Cuando termine la secundaria me incorpore trabajando todo el día. Ahí aprendí el oficio junto a él”.*

Con respecto a la librería, **Mirta** cuenta que surgió en un principio como una mini librería en un local chiquitito. En ese entonces, ayudaba en la imprenta realizando algunas tareas, pero debido a que ella no se llevaba bien con su suegro y sentía la necesidad de trabajar, se tomó la decisión de iniciar dicho emprendimiento. Luego de tres años de tener el negocio, el ex dueño de la Librería les ofreció comprar el fondo de comercio y dice *“yo me re entusiasme así que así empezamos”.*

### Historia de los hijos con la empresa

Según **Gustavo** antes de decidir sus estudios universitarios, sus hijos, Agustín y Matías siempre estuvieron en la imprenta. En las vacaciones de verano siempre lo ayudaban. *“Inclusive es por eso que ellos siguieron con diseño gráfico. Terminaron la secundaria y estaban medio indecisos sobre qué seguir... y la imprenta es un oficio lindo y ellos se engancharon bastante”*.

**Gustavo** refiere que una vez que Agustín y Matías fueron terminando los estudios de diseño gráfico, sus primeras experiencias las hicieron en la imprenta. Luego Agustín se fue a otra ciudad a trabajar pero finalmente volvió a la librería. *“Acá tampoco el sueldo es muy bueno pero le rinde mejor la plata que allá. Agustín más que nada trabaja en la librería pero hace muchos trabajos de imprenta”*.

**Matías** cuenta: *“Empecé haciendo cositas a los 13 años. Pero fijó hace tres años, cuando terminé la carrera. Cuando tenía 13 hacía la post impresión, encuadernado de facturación, de libros que me enseñó mi abuelo, y manejo de algunas máquinas. Trabajaba media mañana, cuatro horas”*. Durante sus estudios terciarios que se desarrollaron en otra ciudad, a veces Matías trabajaba desde su casa, armaba los archivos desde su notebook y los imprimía en su ciudad natal. Durante las vacaciones de verano colaboraba en el local.

**Agustín** cuenta que cuando compraron la librería, él estaba trabajando en la imprenta, con respecto a la cual refiere *“tengo contacto desde que nací”*. Afirma

que él no quería que la compraran, y que al comienzo no se involucró demasiado porque era poco lo que se trabajaba en la parte gráfica.

### Incorporación de los hijos a la empresa

**Gustavo** afirma que para la incorporación de sus hijos no existió ningún plan. *“Como yo también tuve que pasar por una experiencia semejante con mi papá cuando me inicié en la imprenta, nunca los quise obligar o presionar para que hicieran esto, inclusive me gustaba que tomaran experiencias en otro lado porque a veces el incorporar a un joven que es tu hijo a tu trabajo, cuesta. Por ejemplo con los horarios... si sos empleado vos tenés que cumplir los horarios sí o sí, en cambio acá sos un poco más blando, si un día llega un poco más tarde que le vas a decir... si es tu hijo. Por eso a mi me gustaba que tuvieran una experiencia en otro lugar y después vinieran para acá, que fue más o menos lo que pasó. Pero no estuvo para nada planificado, si a ellos les gustaba, bien...”*

Con respecto al motivo de incorporación de sus hijos, refiere que no hubo un motivo específico: *“En un principio para hacer experiencia, después encontraron acá un lugar de trabajo. Matías por ejemplo trabaja acá y le pago una mensualidad por todo el trabajo que hace para la imprenta. Pero a su vez toma trabajos particulares para él, de diseño, cartelería...”*

**Gustavo** afirma que ellos se incorporaron definitivamente al terminar sus estudios universitarios, aunque no fue directo, ya que hicieron experiencias en



1

otros lugares. Finalmente se incorporaron a la empresa familiar *“porque acá ya estaba todo instalado y en otro lado, económicamente no le servía a ninguno de los dos.”*

Cuando Agustín y Matías se incorporaron a la empresa, su función era el armado y diseño de originales en la computadora. *“Una vez que estaban acá, empezaron a trabajar en el diseño de carteles, tarjetas, impresión láser de afiches, de folletos. La incorporación fue para diseñar los trabajos que después se iban a hacer en la imprenta. Antes de ellos había una chica diseñadora que hacía ese trabajo”.*

Actualmente, su trabajo sigue siendo diseñar los originales para la impresión, realizar cartelería, diseño de folletos, de tarjetas. Gustavo refiere que el rubro de la imprenta en la actualidad ha tomado una dimensión muy grande, y que por lo tanto sus hijos tienen la posibilidad de trabajar en diseños para carteles, plotters, carteles corpóreos.

**Gustavo** cree que en la dinámica de la empresa con el ingreso de sus hijos, se modificó mucho en relación a la creatividad, a la modernización, *“vienen con cosas nuevas... cuando hay que diseñar una tarjeta el gusto de ellos es otro del que tenemos nosotros... eso le ha dado a la imprenta un rejuvenecimiento”.*

**Gustavo** sostiene que no le preocupó que el ingreso de sus hijos a la empresa entorpeciera la relación familiar. *“Me puede haber preocupado que pudiera entorpecer la relación entre ellos dos. Pero el hecho que uno este acá y el otro en la librería, haciendo cosas distintas, eso sí ha sido bueno... porque si*

*no, no hubiera habido lugar para los dos en la imprenta. Pero así y todo toman trabajo a medias”.*

Contrariamente a lo dicho por Gustavo, **Mirta** afirma que existió un plan desde el inicio para que sus hijos trabajen en la empresa familiar... *“desde que nacieron me parece”.* *“Cuando terminaron la primaria le preguntábamos que querés seguir y Agustín había elegido dentista... y nosotros siempre le decíamos tenés que elegir algo que sea compatible con esto y no sé como eligió diseño y Matías no sé por qué siempre lo sigue a Agustín..., son medio inseparables”.*

**Mirta** cuenta que hubo otras personas en la librería haciendo el trabajo de Agustín, que a él le dieron un tiempo para que tenga su experiencia de trabajo, *“pero no le alcanzaba para nada y nosotros siempre le decíamos “vos acá tenés tu lugar”.* Además sostiene que ella estaba luchando para los hijos: *“Esto es para ellos, uno se esfuerza para ellos. Yo no sé que es más difícil: si empezar de cero vos algo o heredar algo y mantenerlo...”* Y agrega: *“Nosotros siempre les decimos que esto es para los cuatro. Ellos dos ayudarían a hacer una pelota más grande y después sería para los cuatro”.* **Mirta** afirma: *“Yo lo que quiero es que él se haga cargo de la mayoría de las cosas y yo quedarme con lo de librería nada más o venir medio día nomás... pero todavía no se puede porque a él le falta”.*

**Mirta** cuenta: *“Con la incorporación de los chicos fue mucho mejor porque a la gente le gusta la presencia de un chico joven que les de una orientación.*

*Aparte yo me desligué de un montón de cosas". Y agrega: "Para mi ellos no vinieron antes porque pensaban que no iban a generar, y para mi al contrario. Ahí está el punto: ellos tienen que generar su propio salario... tienen todas las herramientas acá."*

**Matías** alude que él comenzó a estudiar su carrera por la existencia de la empresa familiar: *"por una cuestión de que yo tenía todo armado acá y era cuestión de actualizar. Ellos (su padre y su abuelo) venían tirando, tirando... Cuando terminamos de estudiar vinimos para actualizar y traer todos los cambios. La idea de mi incorporación fue para hacer toda la parte de diseño"*.

Cuenta que cuando finalizó sus estudios ingresó a la empresa, reemplazando a la diseñadora anterior. No reconoce la existencia de algún criterio para su ingreso.

**Agustín** cuenta que se encontraba trabajando en otra ciudad de forma independiente y veía que la librería seguía creciendo y no se quería quedar afuera, y como en la Imprenta ya estaba Matías, en Septiembre de 2010 se fue a la librería a hacer la parte gráfica. Agustín agrega que cuando volvió a su ciudad natal se trajo las máquinas para hacer la gráfica, y fue a la librería porque iba a tener más tiempo que en la Imprenta.

**Agustín** sostiene que el criterio de su ingreso *"fue ocupar los espacios de laburo, ya que veía que se estaban deslomando por nosotros"*.

#### Toma de decisiones

**Mirta** afirma que ella y Gustavo aún no pueden desligarse por completo: *“Todavía no puedo dar un paso al costado, porque yo me hago cargo de todo y los cubro.”*

**Matías** afirma que toma decisiones en la empresa, tanto sobre trabajo, como sobre presupuesto, sobre los empleados, armado de la imprenta. Sostiene que en la imprenta las decisiones principalmente las toman él junto a su padre, desde hace tres años aproximadamente.

**Agustín** dice *“Acá no hay una estructura de empresa familiar. Acá no hay jerarquías. Todos hacemos todo. Hay buena fe... no hay desconfianza. No hay cargos entonces lo resolvemos en la mesa de casa... Hay cosas que compramos Matías y yo y siempre les preguntamos”*.

#### **Vínculos padre-hijo**

**Gustavo** define la relación con sus hijos como muy buena. Y agrega: *“Y con el trabajo también”* *“No creo que se haya modificado la relación por el hecho de estar trabajando juntos. Quizá si por el mismo crecimiento de ellos, antes tratabas con adolescentes, ahora son casi hombres”*.

**Mirta** define la relación con sus hijos como muy buena y sostiene: *“La relación con ellos no me preocupa... por ahí sí las novias. Con Matías no discutimos nunca, con Agustín sí, pero discutimos y al rato nos abrazamos, pero la relación de amor que tenemos no se va a poder destruir nunca. Los varones son más abiertos conmigo que con el padre”*.

**Matías** define la relación como buena siempre, sin percibir cambios debido a su ingreso a la empresa.

**Agustín** dice que fuera de lo laboral la relación con sus padres es muy buena, *“mejor aún que en lo laboral”*.

#### Proyecto de continuidad

**Gustavo** refiere que no hay nada planificado. *“Viste como es todo tan cambiante... si les llega a surgir otra cosa mejor el día de mañana, bárbaro, que vayan. Pero esto ya es una imprenta que está bastante establecida. Sobre todo a Matías le gusta mucho. Ya está hace dos años. Agustín está trabajando hace relativamente poco, comenzó a mediados del año pasado. Les va bien... hacen lo que les gusta”*.

Afirma que existe un plan y que inclusive se hizo una modificación en parte planeada por Matías. La idea es agrandar un poco ya que piensan adquirir una máquina. *“Hay algunos cambios importantes que vamos a hacer, pero bueno, de a poquito los vamos a empezar a hacer”*.

Para Gustavo el rol que ocupan sus hijos en ese plan es muy importante. *“El cambio lo están haciendo ellos. El proyecto de futuro es a corto plazo, yo pienso que este año se va a hacer. Y en todo eso mis hijos han influido mucho”*.

Imagina la empresa en un futuro: *“Expandiéndonos, agrandándonos, tratando de traer más máquinas para mejorar la atención. Lo que pasa es que*

*todo esto cambia tanto y tan rápido... pero si hemos andado bien hace 40 años desde que estamos, pienso que vamos a seguir bien..."*

**Mirta** cuenta que el deseo es fusionar los dos emprendimientos en un mismo lugar físico, pero que ella y su marido ya no tienen ganas de ocuparse de eso, por lo que esperan que lo hagan sus hijos el día que estén más organizados o estén más maduros, y que ellos estarán para apuntalar. Espera que sus hijos continúen y mejoren todo. Y que si no siguen con esto, que hagan lo que a ellos les guste. *"Pero yo creo que de esto no salen ya porque tienen la sabiduría y las herramientas para hacerlo"*.

**Matías** habla de la existencia de muchos proyectos. *"Hay sangre joven, tenemos ganas de crecer. Por suerte ahora vino mi hermano y los agarramos de todos lados a los clientes. La idea es traer máquinas nuevas, actualizarnos continuamente. Yo tengo todo armado, tenemos un montonazo de clientes que ni nos podemos ir de vacaciones. Estamos acá de por vida"*.

**Agustín** espera que en cinco años su madre no tenga que trabajar más, y se imagina que en cuestiones económicas, les va a ir muchísimo mejor porque la empresa va a estar mejor establecida.

### 2.3 Agencia de venta de automotores

Se realizaron dos entrevistas: a Germán (62), dueño de la empresa, y a Esteban (27), su hijo quien actualmente se encuentra trabajando en la misma.

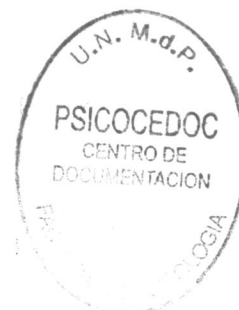
#### Descripción de la empresa

Se trata de una agencia de compra, venta y consignación de automotores usados y 0 Km, ubicada en una ciudad de la Provincia de Buenos Aires. En ella trabajan Germán, su hijo Esteban, y un empleado.

Además la familia posee un café desde hace doce años, pero en el cual actualmente no se encuentra trabajando formalmente ningún miembro de la familia, a pesar de que todos colaboran en determinadas tareas. En otros momentos algunos de los seis hijos de Germán fueron empleados o cumplieron el rol de encargados del café. Según Germán el café hoy le quita mucho tiempo a su familia ya que él y su mujer tienen que ocuparse de cualquier imprevisto o dificultad, porque la gente que trabaja allí es gente "extraña", nadie de la familia.

#### Origen

Según **Germán**, él creó la empresa hace cinco años, con el objetivo de lograr la independencia personal.



Germán venía de trabajar 25 años en otra agencia, y debido a desacuerdos con un compañero decidió independizarse y abrir su propia agencia. Allí recurrió a Esteban para que trabaje con él, ya que estaba desempleado.

#### Actualidad

La empresa se dedica, al igual que al comienzo, a la compra, venta y consignación de autos usados y 0 km. En ella trabajan Germán, Esteban y un empleado (que cumple 4 hs). Además Esteban realiza trabajos de gestoría (transferencias por ejemplo).

#### Historia del dueño con la empresa

Antes de crear la empresa, Germán había trabajado 25 años en distintas concesionarias, en relación de dependencia.

#### Historia de los hijos con la empresa

Antes de ingresar en la agencia con su padre, Esteban había estado un tiempo en otra ciudad trabajando para una agencia en la venta de planes. Germán cuenta que al comenzar en su agencia, fue transmitiéndole a su hijo todo lo que él sabía.

Esteban ingresó a la empresa en el mismo momento que su padre la creó. Germán comenta *"Él estaba sin trabajo y bueno, es una forma de darle un*

†

*apoyo y yo necesitaba un apoyo también. O sea alguien... para tomar alguien de afuera, tomás a los hijos".*

### Incorporación de los hijos a la empresa

**Germán** afirma con respecto a la incorporación de los hijos a la empresa que *"uno mismo lo busca"*. Cuenta que Esteban estaba sin trabajo y que *"una de las metas es llevarlos a forjar un camino"*. Esteban ingresó a la empresa desde el momento en que ésta empezó.

†

**Germán** cuenta que cuando Esteban ingresó lo hizo como empleado, *"como todo empleado cuando recién empieza que tiene que barrer pisos, ordenar todo, limpiar un auto, como todos. Acá no se entra por la puerta grande, se entra por la puerta chica. Como todos lo hemos sido y hemos aprendido. La escalera la empezás desde el primer escalón, no la empezás desde el descanso ni desde arriba. Para cosechar tenés que sembrar. Tenés que aprender. No podés saber de entrada las cosas, nadie las sabe"*.

Luego cuenta que *"en principio, de alguna forma, lo obligué a estudiar como gestor"*. Dice que hoy le recalca una *'materia pendiente'* que tiene Esteban, que es la de productor de seguros, y agrega *"es un error mío no haber hecho seguros desde que empecé a vender autos"*. Para Germán, Esteban actualmente está en una etapa que va progresando: *"yo lo voy incorporando pero siempre con ciertas limitaciones porque es mi empresa. Es mi hijo y va a continuar, pero de alguna manera sigue siendo empleado"*. Y agrega *"En un*

*tiempo vamos a sentarnos y lo vamos a evaluar pero por ahora tiene† que estar aprendiendo”.*

**Esteban** cuenta que él empezó lavando los autos, barriendo los pisos, yendo a los talleres, haciendo mandados... *“Hacía todo lo que hace un ‘che pibe”.* Dice que ahora sigue haciendo mandados, yendo a los talleres, pero que además incorporó *“los papeles”,* y que desde el año pasado *“cierra operaciones”.* Sostiene que las tareas son siempre las mismas, sólo que cada vez va agregando más, nunca deja de hacer nada: *“En realidad cuando el negocio es tuyo te ves obligado a hacer todo. La onda es que uno lo† defienda, porque es suyo”.*

Desde el comienzo Esteban hace horario completo en la agencia, trabajando entre 8 y 10 horas por día, tanto estando en la agencia misma como haciendo distintos tipos de trámites. El trabajo lo realizan entre él y su padre, y según Esteban *“es bastante trabajo para dos personas”.*

Sostiene que ingresó a la empresa debido a que su padre necesitaba una persona de confianza, y que su padre veía que *“yo estaba medio peleado con la vida... no sé si peleado, pero estaba como que no encontraba el rumbo... Y sabía que yo lo voy ayudar en todo lo que pueda, porque también es mi laburo... Yo tomo como que es mía la agencia, no tomo como que soy un empleado. Al principio molestaba trabajar tantas horas por poco ingreso, lo que pasa es que uno tiene que apostar a futuro, ir sembrando para cosechar el día de mañana... Si a vos te dan las cosas servidas por ahí las desechas, las*

*quemas, y si te cuestan, las valorás y obviamente cuidás mucho más el capital y sabés manejar al cliente, ya es otra mirada*. †

**Esteban** agrega que el café también es un trabajo en común con su padre, ya que si bien él no trabaja directamente ahí, hace los mandados, ayuda a Germán con los proveedores, y que el nuevo diseño del café lo hicieron entre los dos.

#### Toma de decisiones

Actualmente **Esteban** realiza tareas de atención al público, trámites, y búsqueda de presupuestos en los talleres: *“Eso después lo decide papá, pero yo primero busco los presupuestos”*. Y *“recién este año estoy haciendo la parte de ventas, cierre de negocios. Papá me tiró un poquito más la soga porque se dio cuenta de que ya estaba preparado para cerrar los negocios, entonces ahora estoy haciendo la venta completa”*. Sostiene que ahora sí participa en la toma de decisiones.

Dice que participa bastante, que tira ideas en la renovación de la agencia, busca amigos para que lo ayuden con el tema del diseño y se lo muestra a su padre, ya que quiere hacer una oficina más para poder tener la propia. Piensa que Germán debe tener muchos asuntos de que ocuparse, y que entonces a veces pasa el tiempo sin que las cosas se concreten, por ello dice que ahora *“directamente ya hago las cosas y después le digo ‘Mirá papá, hice ésto, ésto y esto ¿seguimos o no?’”*

**Esteban** cuenta que actualmente a veces hay en la agencia autos que le han dejado a él a consignación y que entonces es su padre quien debe consultarle antes de gestionar el negocio.

### Vínculos padre-hijo

A **Germán** no le preocupó que el ingreso de Esteban a la empresa afectara su relación porque él sabe separar, pero que *“son los hijos los que no se dan cuenta que hay momentos en los que son hijos y en otros en los que son empleados... los hijos piensan que los padres tienen la obligación de darles un montón de cosas”*.

**Germán** no cree que el ingreso de Esteban haya aportado algo a la empresa *“O era él o era otra persona”*. Piensa que es Esteban quien se está enriqueciendo, tomando conocimiento, ya que no viene con antecedentes.

**Germán** dice que con cada hijo tiene relaciones distintas. Dice que *“demandan más de lo que se merecen”* y que no saben escuchar, y piensa que *“hay más vale obligación del hijo hacia los padres”*. Cree que de algún modo el trabajar con Esteban modificó su relación, pero cree que hay que buscar el equilibrio y saber separar el vínculo familiar del vínculo laboral. Afirma que los problemas del trabajo no se pueden llevar a la mesa familiar, y sostiene que eso ha dejado de suceder a partir de que Esteban vive con su pareja. Piensa que la incorporación de los hijos a veces lleva a tener discusiones *“que se mezclan”* y que hay que tratar de separar.

juntos, cambió un poco la relación: "Somos, no más amigos, pero más compinches"... Afirma que la relación cambió totalmente para mejor desde hace seis años a esta parte: "Hasta hoy la relación es muy buena", dice.

Dice que cuando no están trabajando la relación con su padre es "normal, ni buena ni mala. Somos compañeros, somos amigos, pero no hay un lazo más estrecho que eso... Es una persona que no demuestra cariño, no demuestra nada; por ahí con actitudes sí, pero siempre son por ahí materiales, no tanto sentimentales, o un abrazo o una palabra. Mi viejo no es tan así, seguramente por cuestiones que le han pasado. Ahora está más flexible, pero mi viejo, si vos lo ves en la calle tiene cara de bulldog, de perro enojado y sin embargo te ponés a charlar con él y es lo más bueno que hay, pero siempre es como que está ahí, a la defensiva. Y no es una persona que viene a preguntarte '¿qué te pasa?, ¿estás bien?, te veo mal, ¿necesitás algo?' Al contrario, uno a veces se pone mal y va a buscarlo a él, porque ya es el último recurso. Y en los últimos años hemos tenido seis o siete charlas que hemos hecho catarsis, pero yo más que él. O sea yo voy y le digo todo lo que pienso y él agacha la cabeza, se pone triste y dice todo que sí, que sí, que sí, pero no te dice nada en realidad. Y siempre es lo mismo. Siempre son discusiones o problemas de lo mismo, todo se basa en lo mismo y ya son problemas de ellos, pero bueno, lo peor es que lo trasladan a sus hijos... Entonces directamente cuando querés hablar y siempre te salta con lo mismo, cortás el mambo y te vas. Decís 'Bueno, ya está, terminó mi horario de trabajo y me voy' Ese es el problema cuando laburás con tu viejo

†

o tu vieja o lo que te toque, que estás tanto tiempo pegado que cortás el horario de trabajo y es muy difícil que quieras compartir una cerveza o un café. Estaría bueno, no estaría mal, al contrario, estaría buenísimo, pero por la personalidad que tiene mi viejo, no me lo permite, por más que yo le diga, o si no se lo digo directamente le tiro un palo y no... no es la mentalidad de papá. Papá sale de la agencia se viene al café, se pone a limpiar o a hacer algo acá o va a buscar a mamá... siempre atrás del tuges de mamá, a ver qué le hace falta, que necesita, si mami, no mami y no se fija el resto. El tema es que cuando se quede solo tiene que ver alrededor a ver que hay... Pero bueno, ya te digo, son problemas de ellos. El gran problema es que él lo comparte y no se hace cargo”.

#### Proyecto de continuidad

†

**Germán** expresa que uno busca incorporar a los hijos a las empresas para darles una continuidad. Y agrega: “Él lo va a disfrutar más que yo... Yo todavía estoy sembrando y si él es inteligente, y se maneja con cierto criterio y cambiando algunas actitudes, va a tener muy buen futuro”.

**Germán** dice que tiene un plan pensado para su empresa pero que no puede dar mucha expectativa, y agrega: “Hoy tengo que pensar más en mi que en otras personas... Los chicos crecen se tienen que independizar. Yo no puedo hipotecar mi futuro para darle una mejor calidad de vida a un hijo. Sí lo voy ayudar, como lo he ayudado y los ayudé a todos”. Afirma que todo lo que

hacen con su mujer está pensado en los hijos, *“algo les vamos a dejar, pero que no lo esperen, porque hay otros chicos que se hacen de la nada sin tener ningún apoyo y logran tener un buen futuro. No pueden buscar siempre la pata del padre. Tienen que caminar solos por la vida, como yo me hice solo en la vida. Ellos se tienen que acostumbrar a hacerse solos, sea bajo un patrón, bajo el padre, bajo quien sea, pero ellos lo tienen que lograr”*. Germán expresa que él ha tenido una vida con muchas privaciones económicas y también sus tres hijos mayores (del primer matrimonio), y que ahora ha llegado a un momento mejor de la vida. Entonces dice que sus hijos no pueden esperar más, que él les va a dar todas las herramientas pero que el resto lo tienen que hacer ellos.

**Germán** afirma que él siempre trata de darle algo a los hijos, que quede para ellos y acota: *“Uno lo hace con proyección hacia ellos. La proyección del ser humano son los hijos. Lo que va a quedar va a quedar para ellos. Yo no me llevo nada. Puedo darles el conocimiento de uno. Pero cuesta mucho que escuchen...”*

**Germán** refiere no saber cómo se imagina el futuro de la empresa. Sostiene que su deseo es que siga Esteban. Aunque cree que puede dedicarse a la gestoría y a la venta de seguros, y como complemento a la venta de autos, ya que con menor esfuerzo y con mucha menos inversión se obtienen buenos resultados a largo plazo, y además considera que esa labor es más acorde a los tiempos que él percibe que quiere manejar su hijo.

Con respecto a sus otros hijos, afirma que su sueño es incorporar a los dos menores en el café, no alquilárselo a un tercero. Y comenta que su mujer no comparte ese mismo criterio.

**Esteban** primero dice que se imagina la empresa en un futuro con su papá sentado en la oficina. Luego dice que se la imagina igual que ahora, ya que Germán es muy activo, que no puede estar quieto sin hacer nada. *“Calculo que cinco años más va aguantar en la agencia”, y ya despues lo voy a estar sacando*”.

## 2.4 Fabrica de pastas

Se realizaron tres entrevistas: a Rubén (63), dueño de la empresa, y a Soledad (31) y Alejandro (22), sus dos hijos, que actualmente se encuentran trabajando en la misma.

### Descripción de la empresa

Se trata de una empresa familiar que consiste en una fábrica de pastas, con una única sucursal en una ciudad de la provincia de Buenos Aires. En la misma se encuentran trabajando los dueños Rubén y su esposa Dora (60), y sus hijos Soledad, estudiante de Terapia Ocupacional y Alejandro estudiante de Comercio Internacional.

### Origen

La empresa fue creada por sus actuales dueños en el año 1982, en una ciudad diferente de la que se encuentra radicada actualmente. Rubén era sastre y tenía una fábrica de camisas, negocio que dejó de ser redituable, por lo cual él y su esposa aprendieron a fabricar pastas y así surgió el negocio que se mantiene hasta el día de hoy. En el año 1986 la empresa fue trasladada a la ciudad donde funciona actualmente, en un principio en la zona céntrica, hasta el 2000, año en que se mudaron a un barrio residencial.

### Actualidad

**Rubén** cuenta que en otro momento se hicieron productos de pastelería y luego no se hicieron redituables por lo que se dejaron de lado y se mantuvo sólo la fabricación de pastas. Por otro lado se encuentra el espacio disponible para la construcción futura de un posible restaurante pero no se ha concretado aún.

#### Historia del dueño con la empresa

**Rubén** cuenta que con su esposa iniciaron la empresa en 1980 comprando las máquinas y en 1981 comenzaron a fabricar. Ambos estaban en el rubro textil, el cual se hizo inviable y en la búsqueda de otro rubro, comenzaron con la fabricación de pastas.

#### Historia de los hijos con la empresa

Cuando sus padres crearon la fábrica, Soledad tenía cuatro años y Alejandro no había nacido aún.

**Soledad** cuenta que siempre estuvo en contacto, ya que sus padres la llevaban al trabajo con ellos, y desde muy pequeña empezó a colaborar con pequeñas tareas del negocio. Soledad dice: *“Estaba siempre ahí, hacía la tarea en el mostrador... es parte de la vida mía”*. Sostiene que *“empezó más seriamente”* alrededor de los 14 años a hacerse cargo un día de la semana en algún turno, o estar en la caja en los veranos.

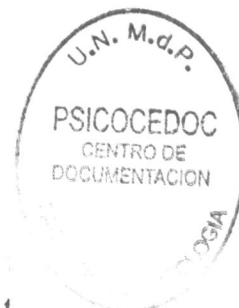
**Soledad** cuenta que su hermano no participa demasiado en la empresa, que su historia con la empresa es distinta ya que no existió la necesidad de llevarlo a la fábrica durante su infancia por falta de alguien que lo cuidara en su casa, como pasó con ella. Además siente que sus padres quisieron hacer algo diferente con él a raíz de los conflictos que generó la incorporación de ella. Soledad siente que sus padres le exigieron participar de la empresa y a su hermano no.

**Alejandro** expresa *"Desde que nació tuve contacto pero nunca de venir a un horario"*.

#### Incorporación de los hijos a la empresa

**Rubén** cuenta que la incorporación de sus hijos fue gradual, que por ejemplo su hija razona que en cuestiones económicas es mejor trabajar en la fábrica que en otros proyectos, *"...a veces dicen nos vamos y se quedan. Este es un momento de transición" (...)* *"La gente nueva tiene que tener sus experiencias por más que uno le diga que te va a pasar esto y esto. Soledad por ejemplo tiene la habilitación a su nombre por lo que no es tan fácil irse ya. Y Alejandro está empezando... hay que ver si les gusta, si lo entienden o si a la gente le gusta lo que ellos hacen"*.

Por otro lado, **Rubén** cuenta que con la incorporación de sus hijos el negocio tuvo un freno. Que él ha estado esperando que sus hijos tomen ciertas



decisiones para generar un cambio en el negocio, pero que ese cambio nazca de ellos, porque si nace de él *"no lo van a entender"*.

**Rubén** explica que en Alejandro ve que existen otras alternativas económicas que no sean la fábrica, pero considera que en el caso de Soledad, todas las opciones que eligió, como por ejemplo la carrera que estudia (que es Terapia Ocupacional y que ha abandonado hace dos años, dejando sólo tres materias pendientes), no son redituables económicamente.

Cuando **Soledad** se incorporó a la empresa comenzó realizando tareas en la cocina. Actualmente no se desempeña en una función fija, sino que cumple las tareas necesarias en el momento -*"desde cocinera hasta gerente general, sobre todo cubro baches cuando están todos"*- y no tiene una carga horaria estipulada. Con respecto a su sueldo, no es relativo a las tareas y al horario que cumpla, si no que recibe un monto diario fijo: *"Cobro por día independientemente de las tareas que haga. El tema del dinero es complicado porque ellos lo ven como que me dan plata, que me mantienen, no que es plata que yo me gano. Entonces vienen cuestionamientos de qué hago yo con la plata, opiniones de en qué hay que gastar la plata... se atribuyen el derecho a decirme qué hacer con esa plata... y ya me rompe mucho... Por ejemplo hay días que no se trabaja mucho, el día está hermoso, la gente no comió pasta, pagamos a los proveedores, se paga a todo el mundo y yo no cobro, porque no hay plata, y ya está. Aparte me da vergüenza decirles, me tienen que dar lo de ayer porque... o miren que saqué lo de ayer... y me miran con una cara como si*

les estuviera sacando plata... si yo ayer sí trabajé. Es decir, no se ve como un trabajo, es nuestra vida, esa es la diferencia. Y como ellos tampoco sacan un sueldo por día, viven y se van manejando sin una estructura”.

**Alejandro** explica que comenzó a involucrarse con la empresa hace dos años, ya que anteriormente concurría a cubrir algún turno pero de manera informal. Hace dos años que trabaja en el cambio de imagen. “Yo vengo en el horario de la mañana y hago un poco de por mayor y administración, pero mas que nada en el cambio de imagen que nunca se hizo nada”.

#### Toma de decisiones

**Rubén** dice que trata de estar en el negocio y en la ciudad lo menos posible, así sus hijos toman decisiones, aunque se termina ocupando él porque el negocio “tiene que seguir funcionando”. Explica que él habla de este tema con sus hijos constantemente.

**Soledad** cuenta que participa en la toma de decisiones desde los 24 años, aunque no sabe si sus opiniones son tenidas en cuenta, diferenciando que hay temas en los que participa y temas en los que no. Soledad afirma: “Hay algunas decisiones que pasan por mi y otras que no. Yo no logro el control porque no me lo dan... me lo dan un ratito y se los tengo que devolver” (...) “Cuando ellos no están soy gerente general pero cuando están, no. Por momentos estamos nivelados y por momentos no. Acá no hay una estructura

de organización. No hay pautas claras de trabajo. Ellos están en el medio y el resto giramos alrededor.”.

Y agrega: “Por más que yo fui con propuestas y a explicarles, ustedes no vengan más, y hacemos esto y aquello... No... Y se les complica porque es el negocio que ellos armaron, es lo que pusieron en sus últimos 30 años de vida, y les da miedo... Y obvio que les va a dar miedo dejar algo... Y que a mí por más que tenga 30 años me sigan viendo como la nena que no puede hacer nada... y ellos saben que les costó y yo también sé lo que cuesta”.

Soledad acota: “Cuando hablen con mi hermano van a tener a otro gerente general. El no trabaja acá, estudia comercio internacional. El está avanzando en venderle a restaurantes, está más por el lado del marketing, cambia los logos. En eso yo tengo voz y no debo tener voto... me muestran lo que hacen”.

**Alejandro** explica que participa en la toma de decisiones en algunos aspectos, dice “en el cambio de un precio por ejemplo no, pero en el cambio de imagen si le presento un proyecto a mi papá él es el que termina decidiendo por sí o por no, pero hasta ese momento decido yo”.

#### Vínculos padre- hijo

**Rubén** explica que para él influye mucho el trabajar juntos. “Hay que tener cuidado que el negocio no genere problemas. No se puede diferenciar la relación por fuera porque siempre tuvimos el negocio (...) Cuando no tenemos la relación comercial trato de no meterme, que tengan su vida. Dejo que hagan

†

*lo que quieran porque si no es más de lo mismo. No sé como ellos lo interpretan. Es una relación más indiferente. Capaz que si le preguntas a Soledad te dice que nos metemos todo el día”.*

**Soledad** explica que en la relación con sus padres lo que une es el trabajo. No viven juntos desde que ella tiene 20 años. Dice que se quedó trabajando en la fábrica por comodidad y porque le rinde como trabajo. *“No hay una relación laboral. Ellos no dejan de ser padres y yo no dejo de ser hija. La vida familiar que tenemos la tenemos dentro del negocio, no hay una diferencia familia-negocio, no existe que lo del negocio queda en el negocio y lo de la familia en la familia. Para que nos juntemos fuera del negocio tiene que haber pasado algo grave. En cambio, mi hermano sí sigue viviendo con ellos, tiene una relación distinta”. “Con mi mamá intentamos no pisarnos no estar en el mismo horario, sólo nos juntamos los domingos. Con mi papá comparto las mañanas. Él no concibe que existan otras cosas en la vida que no sea trabajar. Si yo te digo que me tengo que ir antes se enoja”.*

**Alejandro** afirma que *“trabajando con mi papá surgen discrepancias, pero al margen del negocio tenemos una amistad. Con mi mamá en el negocio hablo muy poco porque en el área que está ella no tenemos mucho contacto. Cuando uno discute por algo en el negocio se traslada a la casa pero no es que se ha modificado la relación, al contrario tenemos más temas de conversación”.*

Proyecto de continuidad

Rubén afirma que tiene tres planes de continuidad *“porque el conejo puede saltar en cualquier momento y para cualquier lado, entonces vos tenés que saber cómo sigue la historia. Por ejemplo, los dos chicos dicen mañana que no quieren seguir... está bien, pero yo no puedo cerrar el negocio por una razón fundamental, tengo 14 personas trabajando. Este negocio cerrarlo hoy no te alcanza un millón de pesos. Entonces esa no es una opción válida. Por eso necesito una definición rápido. Si los chicos no quieren seguir haría una cooperativa con mis empleados, transfiriéndoles todo como les enseñe a mis hijos. El segundo plan que si uno me dice que si y otro se va, tengo como prioridad, si sigue Soledad no puedo seguir desarrollando un por mayor porque no se puede estar en la misa y en la procesión, yo desarrollaría el negocio acá. Si se queda Alejandro, por la forma de ser de él, achicaría el negocio acá y agrandaría el por mayor. Son consejos, y serían todos los planes probando por 24 meses. Pero ellos te dicen que sí y no se hacen cargo del negocio. No se asumen en la continuidad”.*

Afirma que *“La empresa está planificada para que si los chicos tiene ganas sigan y si no quieren no sigan. Yo tengo 63 años y necesito que ellos se definan con ganas, que asuman la responsabilidad de hacer las cosas que el negocio necesita que se tengan que hacer”.*

Soledad afirma, que *“hay varios escenarios: o igual, sostenida así como está, o si no, creo que la veo creciendo un poco más, saliendo de lo que es nada más que Constitución, logrando llegar un poco más al resto de la ciudad,*

volver al centro con repartos, con la pasta congelada, pero aun no está la legislación para eso... y ahí estamos con eso... No, lo veo bastante equilibrado, no es que preveo que va a haber 25 sucursales“.

Al referirse a su visión a futuro de la empresa y a su continuidad en ella, evoca cuestiones vinculadas al vínculo con sus padres: *“En cuanto a la relación familiar yo estoy viendo hasta cuando aguanto, pero calculo que no va a ser mucho tiempo más, o seguiremos así, o tomaré finalmente la decisión de irme. Y... la relación familiar va a estar complicada si yo digo que no voy a trabajar más... por lo menos al principio va a estar áspera la cosa... después veremos si encontramos otra manera de relacionarnos“.*

*“Si logran hablar con mi papá se van a dar cuenta el tipo de razonamiento que tiene y como las cosas cierran en su manera de ver. Está buena, a él le funciona. La cosa es cuando uno queda atrapado en esa forma de ver y te la terminas creyendo... En muchas oportunidades yo volví a quedar atrapada. Por ejemplo, hace como dos años me conseguí un montón de acompañamientos terapéuticos, entonces venia acá a la mañana, salía a las tres de la tarde para hacer los acompañamientos y después volvía a la tardecita al negocio. Feliz por un lado, hecha pelota por el otro. Y cuando te embarca en la pelea, el viene y me dice, vos para estar cuatro horas con esa gente, acá podes ganar el doble... bueno, si, tiene razón... y si vos pusieras ese tiempo acá... En cuanto empezás a ver los beneficios que podes llegar a tener... Si yo lograra hacerme cargo de todo, que es lo que él me vende cada vez que yo pico*

para otro lado... yo vuelvo a comprar eso. Bueno, si yo esto lo trabajo como yo quiero... pero después esto no pasa... y vuelvo a quedar atrapada. Me vuelvo a diferenciar y empieza el círculo de nuevo... Yo creo que ellos están muy seguros, mi papá sobre todo, que no me voy a ir, porque no me conviene irme. Encima es verdad, a veces uno tiene que hacer lo que desea aunque no le convenga, que no me convenga por lo menos en el aspecto económico... y después poder decir, bueno, en definitiva es mi vida".

Y vuelve a referirse al futuro de la empresa: "Pero la veo a la empresa siguiendo, según como siga el país, y las materias primas... se hacen cosas buenas y la gente tiene que seguir comiendo, así que calculo que seguirán comprando y funcionando".

"Y también calculo que si yo no estoy seguirán funcionando igual. Habrá cambio de figuritas, reorganización, tal vez es el espacio que necesita mi hermano para poder meterse. No creo que porque yo me vaya tengan que cerrar. Siempre lo vieron que esto era una continuación natural para nosotros. Tal vez puedan ver que tal vez no, y en un momento se decidan a buscar a alguien que lo maneje. Están en edad como para... largar".

**Alejandro** piensa que de acá a cinco años el negocio va a tener un cambio importante, abriendo otros locales. "Hay que ver qué decisión toma mi hermana, pero creo que el que va a estar delante del negocio voy a ser yo, porque hemos tenido charlas y ella manifiesta que es temporario que este acá. La idea es hacer un cambio aprovechando los años que estamos en el rubro, que deje de

*ser una empresa familiar y pase a ser una empresa normal, abrir otras sucursales, hacer otros productos, aprovechando la estructura que hay”.*

## CONCLUSIONES

A partir de los datos recolectados en las entrevistas, y a la luz del marco teórico, realizamos un análisis transversal de las mismas teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo de investigación junto con las variables que se desprenden del mismo.

Desarrollamos a continuación las conclusiones resultantes.

En los casos analizados, encontramos características que tienen en común las cuatro empresas:

- En ninguna de las empresas se ha detectado un criterio formalizado de incorporación sino que se ha utilizado informalmente el criterio que los hijos tienen prioridad ante un otro no familiar de ocupar los puestos de trabajo disponibles. Es decir, que existe un deseo de que la empresa se continúe en la siguiente generación, más allá que no se vislumbre una planificación del proceso sucesorio.
- En los cuatro casos, hay una coincidencia en las relaciones etarias entre padres e hijos en tanto los hijos se encuentran dentro de la etapa de adultez (22-30 años) y los padres han alcanzado un punto de madurez (55- 65) en el cual si bien le quedan varios años de participación activa en el negocio están dispuestos a admitir la necesidad, al menos en el discurso, de ir preparando a una nueva generación para su relevo.

Por otro lado, analizamos distintos ejes en los cuales hay coincidencias o disidencias entre los distintos casos:

*Uno de los ejes de los que partimos para el análisis, es el vínculo entre la etapa evolutiva en la que se encuentra la Empresa Familiar (cuál generación está a cargo de la gestión) y la existencia de un proyecto de continuidad en la misma.*

Debido a que al momento de la selección de las Empresas Familiares para la muestra, no distinguimos cuál es la generación que se encuentra a cargo de la conducción de la misma, nos encontramos con dos puntos de partida diferentes: dos de ellas (Hotel e Imprenta) en donde la segunda generación tiene la propiedad y dirección y sus hijos (3° generación) están incorporados a la misma, y en los otros dos casos (Agencia y Fábrica de pastas), son los fundadores los que es hayan en la conducción, y sus hijos (2° generación) se encuentran trabajando en la misma.

En los dos primeros casos, la incorporación de los hijos ha sido un proceso sin mayores complicaciones, siguiendo cierta armonía las relaciones entre la familia y la empresa. Existe una manifestación clara de la motivación en los hijos por continuar en la Empresa Familiar y suceder a los padres en la gestión del negocio, y a su vez, en los padres el deseo de perpetuación en la siguiente generación. Hay una voluntad expresa de ambas partes.

En los otros dos casos, el proceso de incorporación de los hijos ha generado diversos conflictos en las relaciones intrafamiliares, viéndose el proyecto de continuidad sobre bases poco firmes.

En relación a este punto y en concordancia con la bibliografía relevada **podemos suponer que por lo general la incorporación de los hijos y la planificación del proceso sucesorio trae mayores problemas en las empresas familiares que están pasando de primera a segunda generación, pues en ellas el fundador de la empresa suele ejercer una influencia muy poderosa al reunirse en él las cualidades de dueño, gerente y cabeza de familia en forma simultánea.** A su vez, el compromiso emocional del fundador con su organización es por lo general muy fuerte, habiendo desarrollado un considerable apego a un proyecto que considera personal y por lo general configura el soporte de su identidad. **En cambio, en el traspaso de la segunda a la tercera generación, puesto que ya hubo antecedentes exitosos, se espera que esa transición sea más fácil.**

*Un siguiente eje de análisis radica en el vínculo entre las actividades y funciones actuales de los hijos dentro de la empresa y su proyección en la gestión futura.* Si bien las formas que toma la conducción y las relaciones intrafamiliares son diferentes, observamos en tres casos (Hotel, Imprenta y Agencia) una tendencia a delegar gradualmente en los hijos tareas y funciones cada vez más complejas, y un mayor poder de decisión en temas ligados a la gestión y dirección del negocio. En el caso de la Fábrica de Pastas, este



proceso de delegación en los hijos no resulta armonioso. Vemos una contradicción que se da en el discurso del padre, en el cual se muestra predispuesto a delegar el negocio en su hija, y en la práctica una dificultad de dar espacio a sus puntos de vista y de reconocer la importancia de su rol en la empresa. Y por otro lado, una imposibilidad por parte de la hija de ir asumiendo mayores responsabilidades.

Por otro lado, en los tres casos restantes, en los cuales se visualiza un proceso gradual de participación de los hijos en la toma de decisiones, notamos una proyección más sólida de su futuro en la gestión.

Siguiendo este lineamiento y corroborando lo dicho en el marco teórico, podemos notar en el caso de la Fábrica de Pastas, en la cual se sostiene en el tiempo una delegación "a medias", acercándose el sucesor a los 30- 35 años de edad, la posible aparición de ciertos niveles de frustración o insatisfacción por la falta de cumplimiento de las expectativas ligadas a su proyección en la empresa.

**En este sentido, podemos concluir que tanto el desarrollo de la empresa, de la familia, como el sentimiento de crecimiento personal de los hijos, no pueden tener lugar a menos que el heredero que se incorpora establezca un vínculo positivo con su padre en la empresa.**

*Otro de los ejes de análisis es la relación entre el vínculo previo padre-hijo y las formas de incorporación de los hijos a la empresa. En todos los casos*

**analizados se evidencia el traslado de los roles y modalidades vinculares propios del sistema familia al sistema empresa.**

En los casos en los que el vínculo previo es definido como "bueno" (Hotel e Imprenta), por un lado se observa una incorporación progresiva y gradual con miras a continuar en la gestión de la misma, y por otro lado, notamos que en este tipo de incorporaciones se contemplan los intereses y necesidades de los hijos. En cambio, en los casos en los que se describe que no existía un buen vínculo o éste era conflictivo (Agencia y Fábrica de Pastas) la incorporación ha presentado dificultades que se vislumbran hasta la actualidad en el desempeño de sus funciones y en el proyecto de continuidad.

En concordancia con lo concluido en el segundo eje de análisis, **encontramos que una relación de mutuo respeto y entendimiento entre generaciones, -como se da en el Hotel y en la Imprenta- es un valor crítico que guarda directa relación con la formación de un vínculo de trabajo positivo entre padres e hijos, y permite construir sobre bases más sólidas la transición futura de la Empresa Familiar sobre los posibles sucesores.** En cambio, en la Agencia y en la Fábrica de Pastas en donde las relaciones intrafamiliares se caracterizan por ser distantes y tensas, no se evidencia una intención firme de mantener la participación familiar en el negocio por al menos uno de los miembros de la familia (padre e hija en la Fábrica de Pastas - padre en la Agencia).

En íntima articulación con el eje de análisis anterior, se encuentra *la relación entre las formas de incorporación de los hijos a la empresa y su proyecto de continuidad*. **Se observa que, cuando la incorporación ha sido de manera gradual, progresiva y percibida por la familia como un proceso natural, los hijos se proyectan a futuro en la empresa.** De lo contrario, cuando la incorporación ha sido forzada no se haya un proyecto de continuidad en los hijos ya que de alguna forma se vislumbra cierto malestar por la permanencia en la empresa.

Anexo: Cuadro comparativo



	Hotel	Imprenta	Agencia	Fábrica
<b>Generación al mando</b>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
<b>Vínculo Padre- Hijo</b>	<p>Muy bueno. Respeto mutuo. Valoración del aporte de los hijos a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gradual, contacto de los hijos con la empresa desde el nacimiento.</li> <li>Incorporación natural, se han tenido en cuenta otras opciones, eligiendo finalmente permanecer en la EF.</li> <li>Participación gradual en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Muy bueno. Respeto mutuo. Valoración del aporte de los hijos a la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gradual, contacto de los hijos con la empresa desde el nacimiento.</li> <li>Incorporación natural, se han tenido en cuenta y probado otras opciones, eligiendo finalmente permanecer en la EF.</li> <li>Participación gradual en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Conflicto, distante. Mejorado a partir de la relación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No gradual, ya que la agencia es creada en la adultez del hijo, ingresando él al mismo tiempo de la creación de la empresa.</li> <li>Incorporación forzosa, ya que el hijo estaba desempleado.</li> <li>Participación gradual en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Conflicto, ligado exclusivamente a lo laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gradual, contacto de los hijos con la empresa desde el nacimiento.</li> <li>Incorporación forzosa, no se visualiza otra opción.</li> <li>Sin participación en la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Incorporación de los hijos</b>	<p>A pesar de que aparece claramente la motivación en la hija por continuar en la EF y en el padre el deseo de perpetuación en la siguiente generación, no hay aún un proyecto firme, quizás debido a la edad de las hijas.</p>	<p>Firme. Coincide lo pensado por padres e hijos. Proyecto de mejorar la empresa y mantenerla en manos de la familia. Deseo de que la empresa se mantenga como EF</p>	<p>Casi inexistente. No coincide lo pensado por padre e hijo. El hijo desea continuar, el padre no es aún capaz de visualizar el futuro de la empresa sin él al mando.</p>	<p>Endeble. No hay un real deseo de que la empresa continúe siendo EF. Sólo uno de los hijos es capaz de proyectarse a futuro en la empresa, pero ésta se ve modificada en ese proyecto.</p>
<b>Proyecto de Continuidad</b>				

## CONSIDERACIONES FINALES

En el momento de incorporación de los hijos a la empresa se evidencia una motivación y deseo de perpetuar la misma en la siguiente generación. Sin embargo, no se visualizan espacios dedicados a la planificación organizativa y estratégica destinados a la proyección de la generación siguiente en el futuro de la empresa. Más allá de que no existan dichos espacios, encontramos que un vínculo previo de mutuo respeto y entendimiento entre generaciones guarda directa relación con la formación de un vínculo de trabajo positivo entre padres e hijos permitiendo construir sobre bases más sólidas la transición futura de la Empresa Familiar sobre los posibles sucesores.

De esta forma encontramos que un vínculo previo positivo entre padre e hijo es un predictor más relevante de una transición exitosa en estas Empresas Familiares que la existencia de un plan de sucesión o la preparación de los herederos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996): *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*, *Family Business Review*, Vol. 9, 199-208. Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1989). *La influencia de la etapa del ciclo de vida en las relaciones de trabajo del binomio padre-hijo en las Empresas Familiares*. *Family Business Review*, Vol. 11, nº 1: 47-74. Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.
- Freud, S. (1909 [1908]). *La novela familiar de los neuróticos*. Obras Completas, Vol. IX. Amorrortu Ed., Buenos Aires, Argentina.
- Gallo, M. Á. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Editorial Praxis, S.A. Barcelona, España.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares, su dirección y su continuidad*, Ed. Panorama, México.
- Jaffe, D. T. (1995). *Trabajar con los Seres Queridos: Estrategias para el éxito de una Empresa Familiar*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Kancyper, L. (2003). *La confrontación generacional*. Ed. Lumen, Buenos Aires, Argentina.
- Moguillansky R. (1999). *Vínculo y Relación de Objeto*. Ed. Polemos, Buenos Aires, Argentina.

- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Editorial EUDEM, Universidad Nacional de Mar del Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Poza, E., J. (2004). *Empresas Familiares*, Ed. Thomson, México.
- Prenol. M.I, (2003) *La empresa familiar en Catamarca*, Congreso Regional de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Catamarca. Extraído de: <http://www.editorial.unca.edu.ar/Publicacioneonline/CDINTERACTIVOS/NOA2003/EducaciónCienciasSocialesyEconomicas/SalaFacultaddeHumanidades/LaempresafamiliarenCatamarca.pdf> (06/07/10)
- Rosenblatt, P.C.; Johnson, P.A.; Milk, L. y Anderson, R.M. (1995). *La Familia en la Empresa*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Tàpies, J. (2007-11). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Selección de artículos publicados en *Diario Expansión*. [http://www.iese.edu/es/files/recopilacion\\_sucesion\\_tcm5-22117.pdf](http://www.iese.edu/es/files/recopilacion_sucesion_tcm5-22117.pdf)
- Tellería, E. (2000). *La intervención en las Empresas Familiares*, incluido en *Empresas Familiares. Cuadernos de cátedra 2004*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Ward, J. L. (1988). *El papel fundamental de la planificación estratégica en las Empresas Familiares*. *Family Business Review*, Vol.1, n° 2, 105- 117. Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.
- <http://www.uca.es/empresafamiliar/portal.do?IDM=14&NM=2>. Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Cádiz, España.

