# EMPRESAS FAMILIARES: FUNCIONAMIENTO E IDENTIDAD

Dr. Ottorino Oscar Mucci



Mucci, Ottorino Oscar

Empresas familiares : funcionamiento e identidad . - Ia ed. - Mar

del Plata : EUDEM, 2008.

169 p.; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1371-27-3

1. Administración. 2. Empresas Familiares. I. Título CDD 658.041

Fecha de catalogación: 22/08/2008

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio o método, sin autorización previa de los autores.

Primera edición: Septiembre de 2008

Este libro fue evaluado por el C.P.N. Carlos A. Lorenzo

© 2008 Ottorino Oscar Mucci

© 2008, EUDEM

Editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata Diagonal Alberdi 2695 4º piso(B7600GYI) Mar del Plata / Argentina

### Arte y Diagramación:

Area Diseño e Imagen, EUDEM Universidad Nacional de Mar del Plata

### Imagen de Tapa:

Omar Sotelo, Nuevo Order, 40 cm x 40 cm, Técnica: acrílico + papel, 2003.

### Impreso en:

Depto. de Servicios Gráficos, UNMdP





## ÍNDICE

3.1 Sector Construcción

PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN	
I Prólogo	15
II Marco Teórico	17
1. Antecedentes	17
2. Interdisciplinariedad	21
3. La familia	23
4. La empresa	26
5. Familia y empresa	27
6. La empresa familiar	29
7. Características de las Empresas Familiares	30
8. Anexo definiciones autores	33
III Nuestra hipótesis	39
1. Propuesta	39
2. Esquema de comprobación	40
SEGUNDA PARTE: DESARROLLO CONCEPTUAL Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA	
I Análisis contextual	47
I. Enfoque general	47
1.1 Indicadores socio-demográficos	47
1.2 Mercado de Trabajo	48
1.3 Empresas privadas en el AEL Mar del Plata	49
2. Enfoque sectorial	54
2.1 Sector Construcción	54
2.2 Sector Pesca	55
2.3 Sector Textil	57
2.4 Sector Hotelero	57
3. Perspectivas	60
3 L Sector Construcción	60

3.2 Sector Pesca 3.3 Sector Textil	61 62
3.4 Sector Hotelero	62
II En el umbral	65
1. Hacia una visión compartida	65
1.1 Iniciando el camino	65
1.2 Contribución de la historia familiar	66
1.3 Pensando en el futuro	69
2. Constatación empírica	70
III La vida de la empresa familiar	73
1. Ciclos	73
2. Enfoques	76
3. Participantes y roles	78
3.1 Los comienzos	78
3.2 En el trabajo	80
3.3 En la proyección	82
4. Constatación empírica	83
IV Organización de la empresa familiar	87
1. Las tareas iniciales	87
1.1 Ordenando las pautas	87
1.2 Criterios orientadores	87
1.3 Aprendiendo a gerenciar	89
1.4 Identidad	90
1.5 Gobierno de las empresas familiares	91
2. Organos de gobierno	92
2.1 Organos de la familia empresaria	93
2.1.1 Foros o Juntas Familiares	93
2.1.1.1 Reunión familiar	93
2.1.1.2 Asamblea familiar	94
2.1.1.3 Consejos familiares	94
2.1.2 Otras instituciones familiares	94
2.2 Órganos de la empresa familiar	95
2.2.1 Asamblea o Junta General	96
2.2.2 Consejo de Administración	96
3. El Protocolo	96
4. Constatación empírica	98

V Los conflictos	101
1. Intereses encontrados	101
2. Relaciones padres-hijos	102
3. Relaciones entre hermanos	103
4. Otras relaciones parentales y empresariales	105
5. El conflicto y su influencia	105
6. A modo de síntesis	107
7. Constatación empírica	108
VI El mañana después del fundador	111
1. Antes del mañana	111
2. Etapas de la planificación	114
2.1 El proceso	114
2.2 Influencia del entorno general	118
2.2.1. El marco jurídico	119
2.2.2. El marco económico	119
2.2.3. El marco sociocultural	119
2.2.4. El marco tecnológico	119
2.2.5. El marco de la competencia	119
2.3 Influencia del entorno familiar	119
2.3.1 El o los posibles sucesores	120
2.3.2 Los que quedan en el camino	122
2.3.3 El resto de la familia	122
2.3.4 Los allegados no familiares	124
2.4 La empresa en el mañana	124
3. Constatación empírica	125
VII El futuro de la empresa familiar	127
I.Encuadre institucional	127
1.1 Cultura organizacional	128
1.2 Compromiso ético	129
1.2.1 Racionalidad ética e instrumental	130
1.2.2 Los desbordes del poder	130
1.2.3 Las luchas fraticidas	131
1.2.4 La confianza	131
1.2.5 El vacío ético	131
1.3 Fortalecimiento institucional	132
1.4 La profesionalización	134
2. Constatación empírica	135

### **TERCERA PARTE: CONCLUSIONES**

I Hacia la identidad organizacional	139
I. Identidad personal	139
2. Identidad grupal	140
3. Identidad organizacional	141
II Identidad de la Empresa Familiar	143
III Resultados verificados en el funcionamiento	145
IV Un abanico de transformaciones	146
V Paradigmas de cambio	149
VI Planeamiento estratégico	151
VIIA modo de epílogo	152
CUARTA PARTE: DESIDERATUM	
I El circulo virtuoso	157
RIRLIOGRAFÍA	161

### Palabras iniciales

El trabajo que llega a vuestras manos, es producto de aproximaciones concretadas en estudios, encuentros, cursos, ateneos, seminarios, etc., y - fundamentalmente - en la creación y puesta en marcha de la asignatura EMPRESAS FAMILIARES, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata que respondió a nuestra propuesta y que motorizamos personalmente, para cristalizar una de las cátedras pioneras del país, hace una decada.

En realidad, el libro debió aparecer hace ya dos años, pero una serie de contingencias adversas fueron postergando su edición, que, hoy, ponemos a vuestra consideración.

Este "emprendimiento familiar", como tal, tiene un destino similar y va dedicado a Beba, esposa, compañera y amor atemporal. Y a mis hijos y nietos, con quienes vamos andando en la imperfecta utopía de estar en el futuro.

Mar del Plata, primavera del año 2008.

# PRIMERA PARTE



### INTRODUCCIÓN

"La vida es el intento de un organismo de crear condiciones que le permitan llevar a cabo sus propósitos"

Hadley Cantril

### I.- PRÓLOGO

La empresa familiar, como organización empresaria, ocupa hoy día un lugar relevante, no solo en la cantidad de entidades que conforman el quehacer económico, sino también a nivel de preocupación dentro de las esferas gubernamentales, de las cámaras empresarias, etc., en cuanto a las posibilidades de crecimiento y desarrollo, tanto sea por las ventajas y dificultades que implican y que deben ser cuidadosamente estudiadas para optimizar su funcionamiento como desde el punto de vista de sus connotaciones familiares y empresarias. Conforman un cuerpo que incorpora dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente y en donde se acentúan los problemas emergentes de las interrelaciones humanas en función de visiones disímiles.

Y si bien, en nuestro medio, se las acerca a las PyMES, no deben identificarse con su tamaño específico ni con modalidades particulares de gestión. Incluso, sus componentes son conscientes de esa red compleja que las abarca y en función de ello, realizan esfuerzos para adaptarse a las cambiantes condiciones que deben afrontar, aceptando en ocasiones que -en casos- se trata de meros emprendimientos, en otros estamos hablando de empresas con muchos años de actuación e importancia, llegando en otras oportunidades a constituir grupos consolidados. No es, pues, un producto del subdesarrollo sino un fenotipo organizacional con particularidades que resulta indispensable aprehender en sus identidades y diferencias con las comprendidas en las "no familiares". Es mas, se habla de altas tasas de mortalidad de las Empresas Familiares, pero no se tratan con el mismo rigor las similares tasas de aquellas que no lo son. Por ello entendemos que debe estudiarse las particularidades que devienen de su funcionamiento y la capacidad de reconocer y reconocerse como

ejes singulares, buscando las alternativas que posibiliten su viabilidad.

En esa línea, nos introduciremos en las Empresas Familiares del área de influencia de la ciudad de Mar del Plata. A tal efecto, se han tomado empresas testigos que conforman un abanico interesante en el desarrollo de la región, sea en el pasado, en el presente o en el futuro. Nos referimos, concretamente, a los siguientes sectores:

- a) Pesca
- b) Construcción
- c) Hotelería
- d) Textil

### **II.- MARCO TEORICO**

### 1.- ANTECEDENTES

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

En general, surgen como aplicaciones de expresiones casuísticas y en aproximaciones tentativas que no pretendieron la construcción de un territorio epistemológico específico. Su aplicación a empresas de cierto desarrollo también ha sesgado su estudio, razón por la cual exponen heterogeneidad en su esquema de representación. Tomando la conceptualización expuesta por Martín Hernández (1997:119) y adaptada a nuestro campo, su evolución teorética atraviesa -a priori - tres niveles que conforman su contenido.

En primer lugar, aparecen descripciones en donde, sin un método definido, se procura conocer su funcionamiento, pero sin buscar regularidades, aun cuando se establecen vínculos y determinadas interacciones. En otros términos, se trata de conocer la esencia del fenómeno objeto de análisis y sus formas de manifestarse. Ello no implica desconocer la búsqueda del conocimiento, sino que se ubica en una actitud espontaneísta que obvia la unidad sensorial-racional. Así, la observación parte como una percepción hacia la determinación de pautas y fenómenos de la realidad y aun cuando no se busca justificar y validar afirmaciones universales o, dicho con más precisión, frecuentes, se van deslizando desde ese punto de vista, algunos conceptos que se establecen como ciertos.

Tal vez, en este punto, debamos recordar aquel mito del antiguo Egipto que sentenciaba: "Las ciencias fueron creadas por una divinidad hostil a la tranquilidad humana" Porque los datos acumulados, irán alterando el conocimiento precario para presentarse o intentar hacerlo, como un esquema mas pretencioso, mas vital. Es que el hombre, cuando toma una herramienta (Aun sin conocer su validez metodológica) crece en su ansiedad, en todo el proceso de su actividad, para acometer nuevas exploraciones de la realidad, buscando aumentar lo que ya sabe, elevando su creciente interés cognoscitivo. Aprecia zonas a las que no había accedido buscando ampliar su saber para transformarlo en profundo y

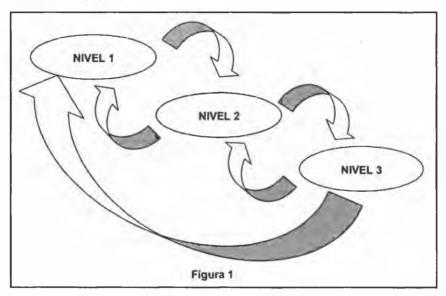
preciso y lo hace en base a la práctica cotidiana y en el quehacer de la producción material. En este ultimo aspecto, no solo logra satisfacer sus necesidades, sino que alcanza nociones sobre los objetos y medios con los que opera en esa cotidianeidad productiva, conformando su contenido.

El segundo, se basa en la actividad profesional, sobre experiencias subjetivas. En el párrafo anterior, se han acercado algunos criterios y aspectos sobre los que se va elaborando la acción y sus consecuencias. Agreguemos los problemas de incorporación de los hijos a la empresa, las cuestiones que derivan de la forma de asignar remuneraciones entre personas que trabajen o no en la empresa, pero que son propietarios, las formas de solucionar conflictos, las eventuales formas de constituir los denominados "órganos de gobierno" la problemática de la sucesión, etc. así como las nociones sobre los procesos productivos, las formas mas eficientes de administración o la incorporación de nuevas tecnologías de gestión, que implican una forma de aprehensión cognoscitiva cotidiana y resultan de apreciable importancia. Surgen de la práctica y se forman históricamente con la quehacer laboral, relacional y de rendimiento organizacional en función de los saberes que el hombre obtiene cuando busca solucionar las dificultades que aparecen en su actividad. Lo que queremos remarcar es que, en este intento, el individuo no tiene todavía una actitud consciente y racional para obtener conocimientos sobre los objetos que son puntualizados, sino que los alcanza de manera espontánea. Y en esa actividad "todos" los que participan en distinta medida (sea por interés, capacidad o saberes previos) incrementan su conocimiento. Y amplían la esfera objetiva hacia la cual se dirige la actividad cognoscitiva del hombre, incluso recogiendo -en oportunidadesla experiencia multisecular de generaciones anteriores.

Y allí, nos encontramos con algunas regularidades del proceso que irán conformando hábitos de acumulación y utilización de conocimientos que propondrán otro tipo de soluciones y alcances para el siguiente nivel.

El tercer paso o nivel, nos propone un esquema relevante y es el acercamiento al conocimiento científico que puede, en otras instancias y circunstancias, elaborar teorías que -a diferencia del anterior niveldescribirán y explicaran por medio de conceptos y categorías, grados de generalidad que posibiliten la transmisión y aplicación uniforme de conocimientos. Pero, aun en este aspecto, entendemos que tampoco se alcanza la perspectiva científica en las empresas familiares. Lo que sí,

es importante resaltar, es que este acercamiento dialéctico implica una relación entre todos los niveles, en donde los procesos de adaptación y explicación, son reales y autónomos. Así, aparecen las tendencias homogéneas -aun en contextos diversos- que permiten, a partir de aproximaciones sucesivas, planteos de validez. Y todo ello, en un marco que "limpia" algunos entrecruzamientos ideológicos que ignoran o pretenden hacerlo, las indispensables relaciones interdisciplinarias. Estas consideraciones y las autonomías relativas restan aportes al tercer nivel y hoy día, son obstáculos entre la teoría y la práctica, entre el análisis y la realidad- (Fig. 1)



En esta idea, agregamos lo que Popper (1982:83) acerca cuando frente el denominado "empirismo verificador" propone un enfoque que denomina "falsacionismo" basado en una objetividad dinámica con una disfuncionalidad continua de teorías, muy propia de nuestro acercamiento conceptual. Y en lo que llama la "Teoría del reflector" aplica una observación selectiva como meta para elaborar hipótesis. En función de ello, la interpretación que se hace al partir de una visión fragmentada, será siempre aproximada.

Recordemos que Popper, elabora una concepción anti-inductista desde cuya perspectiva la propiedad distintiva de las hipótesis de las ciencias fácticas reside en su falsabilidad, visible en la posibilidad de demostrar su falsedad y en la posibilidad de su confirmación.

En función de ello, las teorías científicas están compuestas por hipótesis de carácter universal lo que da lugar a una asimetría, cuando se las compara con los enunciados existenciales, pues las proposiciones universales no pueden verificarse por ningún conjunto finito de contrastaciones.

Por ello, al concluir cada uno de los items desarrollados, se inscribe la "constatación" como concepto inequívoco, porque la asimetría radica en el hecho de que las proposiciones universales son refutables pero no verificables, mientras que las existenciales son verificables pero no refutables.

Por otra parte, rechaza la postura instrumentalista, es decir, la idea de que las teorías científicas no son verdaderas ni falsas sino mas bien instrumentos o herramientas para trabajar en predicciones observables de la realidad. Esa actitud realista permite descubrir leyes que rigen el comportamiento de la misma realidad.

Desde ese punto de vista, la constatación de las hipótesis siguen los siguientes pasos:

- a) Se examinan las consecuencias lógicas que pueden deducirse de tales conjeturas a fin de asegurar la coherencia lógica.
- b) Se analiza su estructura lógica para comprobar que se trata de una teoría empírica y no de afirmaciones tecnológicas y por consiguiente, irrefutables.
- c) Se la compara con otras teorías referidas al mismo dominio de los hehos para averiguar si constituiría un adelanto científico en el caso de que sobreviviera a la constatación empírica.

El procedimiento establece que las teorías se dan bajo ciertas condiciones iniciales (Enunciados singulares), por lo que es posible predecir ciertas observaciones.

Si la predicción se cumple, la teoría ha resistido a la constatación, pero no significa que la teoría haya quedado firme. Simplemente, ha quedado corroborada.

En este punto del enfoque metodológico, tomamos el esquema de Popper. Pero, lejos de acotar caminos avanzamos en las proposiciones de Lakatos que abren puertas interesantes para la orientación disciplinar. A partir de proponer versiones diferentes del falsacionismo (Dogmático, ingenuo y sofisticado) señala que las condiciones de la refutación de una teoría varía de acuerdo al falsacionismo adoptado.

Así, profundiza la heuristica positiva para concluir en el último de los falsacionismos: el sofisticado, en donde muchos experimentos resultan mas de la conformación que de la falsación. Y concomitantemente agrega que lo que se pone a prueba no es una hipótesis aislada sino un complejo teórico integrado por las hipótesis principales, las condiciones iniciales y las teorías interpretativas con los que se conforma un triángulo surgido de un triple enfrentamiento entre teorías rivales y la experimentación.

Como ya hemos afirmado, no adherimos en esta instancia, a una corriente específica sino que aceptamos aquellas que contribuyan al mejor conocimiento del fenotipo en estudio.

Como sostiene Machado Susseret (2007:16) "Se ha trabajado con pluralismo metodológico orientado a la comprensión de fenómenos, buscando unidades de sentido que expliquen la trama de significados compartidos por un grupo socialy captar las dimensiones subjetivas que constituyen la complejidad de los significados".

Finalmente, cabe recordar que "...conocer es producir una traducción de las realidades del mundo exterior. Desde mi punto de vista, somos coproductores del objeto que conocemos; cooperamos con el mundo exterior y es esa producción la que nos da la objetividad del objeto. Somos coproductores de la objetividad. Es por ello que hago de la objetividad científica no solamente un dato, sino también un producto. La objetividad concierne igualmente a la subjetividad..." (Morin, 1994:154)

En esa estructura, a la que adherimos, nos encontramos con la necesaria e indispensable interdisciplinariedad que partiendo de observaciones sectoriales e incluso selectivas, expone una real interpretación que, a partir de una visión catalizadora, permite instrumentar salidas de integralidad.

### 2.- INTERDISCIPLINARIEDAD

Para completar esta introducción y como se ha expresado, debemos plantear la necesaria utilización del enfoque interdisciplinario. Porque los problemas son complejos y no pueden ser resueltos, en oportunidades, por una sola disciplina, sino por una vertebración de varias, convirtiéndose en una vía superadora al despejar la limitación

del espacialismo no integrado. Su abordaje implica cuestionar, por un lado, los criterios de causalidad y enfrentar con mejores herramientas la fragmentación de los fenómenos. Implica, además, un deslizamiento hacia el campo de las prácticas al que hemos hecho mención y propone, el reconocimiento de la incompletud del saber de la propia disciplina para dar cuenta del problema.

Recordemos que la disciplina "...es una forma de pensar sistemáticamente la realidad, desde un recorte o fragmentación que se hace de esa realidad.." (Ander Egg, 1999:32). De allí que, cuando hablamos de interdisciplinariedad, lo hacemos pensando que lo sustancial es la idea de interacción de las "disciplinas" y su cruzamiento en orden a la comunicación de conocimientos. Es decir, que quienes participen en tal actitud deben tener competencias en sus saberes y cierto conocimiento adicional sobre los contenidos y métodos que se vertebrarán en el intento. "La interdisciplinariedad solo es posible a partir de saberes y competencias de cada una de las disciplinas" (Ander Egg, 1999:32) Por ello, no se constituye en una formula ni un método sino, en un esquema para enfrentar y tratar los problemas prácticos. Y ello, solo será posible si hay intercambio disciplinar y a la vez integración de principios epistemológicos.

"La disciplina, es una categoría organizadora dentro del conocimiento científico, instituye en éste la división del trabajo y la especialización y responde a la diversidad de dominios que recubren las ciencias" (Morin, 1999:115). Y esta relación de integración atiende a una profundización teórica que se proyecta, ineluctablemente, sobre la investigación, pese a los marcados problemas de la ruptura de la unidad del saber. Pero, enfatizando que la actitud debe ser largamente superadora de la mera posición interprofesionalista que puede ser solo un primer paso, aunque lejos del pensar que se sostiene, dado que exceden el campo de aproximación cuando reconocen su área de acción pero, a la vez, posibilitan y alientan la vinculación metodológica y solidaria.

Barnett (2001:194) sostiene el fin de la interdisciplinariedad, como opción política. Pero, su afirmación está dirigida por sobre todo a la Educación Superior y no a los casos que son nuestra preocupación. Pero, aun dentro de nuestro quehacer, hay voces en el mismo sentido. Ginebra (1999:224-225) después de discriminar con un lenguaje oscurantista a Sigmund Freud, mas propio de la Inquisición que de un tratadista universitario, concluye diciendo "...Pero, en cuanto a los

complejos freudianos a los que puede aludir, ...mi consejo es que despidan inmediatamente al asesor... en general, los psiquiatras, psicólogos y adláteres, lo que hacen es enredar todo. Lo que debe el asesor es saber de negocios, que es el otro sistema que se entrecruza en las Empresas Familiares...". Creo que lo expuesto, es claro y no merece mayores comentarios.

Coincidiendo con nuestra posición (En casos, representan el primer paso de la interprofesionalidad) aparecen Leach (1993), Bork (1995), Rosenblat et al. (1995) Gersick et al. (1997), Le Van (1999), entre otros.

Por otra parte, cuando pretendemos analizar las relaciones de la estructura social, los individuos que la conforman y las interacciones que derivan de su accionar en las organizaciones a las que accedemos, se hace obvio que el entretejido a someter a examen e investigación no puede ser otro que la complementariedad de las distintas fuentes de conocimiento, desechando aquello que está o pretende vivir "encriptado".

"Esto nos obliga a tomar aportes de muy distinta naturaleza, provenientes de diferentes disciplinas. Psicólogos y sociólogos, abogados e ingenieros, trabajadores sociales y arquitectos, administradores y economistas, todos ellos tienen mucho que decir respecto de este campo y ninguno puede proclamar sus derechos por encima de los demás. Lo interdisciplinario impone a nuestro ámbito la coexistencia de muchos dominios, así como la libertad para cruzar fronteras y la disposición a aprovechar todo aquello que puede ofrecer cada disciplina. No hay peor error aquí que defender la territorialidad del conocimiento" (Schvarstein, 1991:16).

Finalmente, queremos dejar nuestra convicción en el sentido que "No hay lugar en la metodología de las Ciencias Sociales contemporáneas para un único método que no tenga en cuenta estilos investigativos a utilizar interdisciplinariamente" (Gómez, 1987:54)

### 3.- LA FAMILIA

La familia es la institución social que regula, canaliza y confiere significado social y cultural a las relaciones entre los hombres. Incluye "la convivencia cotidiana, expresada en la idea del hogar y del techo, una economía compartida, una domesticidad colectiva, el sustento cotidiana que van unidos a la sexualidad legitima y a la progresión" (Jelin, 1998:15) Son creadas y transformadas por hombres y mujeres en su accionar

cotidiano, individual y colectivo, pudiendo como tal configurarse de distintas formas. "Regulan, canalizan y confieren significado social y cultural al sustrato biológico ligado a la sexualidad y a la procreación" (Mucci y Tellería, 2004:35),

Se presenta como un entretejido de funciones, siendo primordial la construcción de la IDENTIDAD SOCIAL de sus miembros. Enfocándola desde tal premisa, proponemos una clasificación que tiende a ubicarlas en dos grandes áreas. Por un lado, la que denominamos "Biológica-social" y por el otro "Social consecuente"

### 1.- Biológica-social: En este caso, contemplamos las siguientes:

- a) Función materna, originada en el deseo de tener un hijo y encargada de las conductas nutricias, en un clima de afecto y continencia corporal. Presta su YO mientras colabora en la construcción del propio YO y permite desarrollar la confianza básica para vivenciar el mundo como acogedor y no hostil. Aglutinadora, centralizadora y cohesionante, valora más la felicidad que el rendimiento.
- b) Función paterna, se define por el reconocimiento del hijo, dándole su nombre, ayudando a la discriminación, a "desprenderse" de la madre. Es normalmente el sostén económico y se vincula con las leyes externas, con lo que debe ser. Se conecta con las necesidades mediatas de los hijos, futura profesión, crecimiento, etc. Valora más la realización personal y el éxito.
- **c)** Función filial. Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras rígidas.

# **2.- Social-consecuente:** Incluimos en este acápite, las siguientes funciones:

- a) Función educativa. Aplicada, esencialmente, a la socialización en direcciones que comprenden el lenguaje como medio de interacción social, en el sistema de valores sociales y familiares, por los procesos de instrucción, información y educación.
- **b)** Función económica. Se trata de la indispensable cooperación entre los miembros de la familia en los procesos de producción

y eventualmente de distribución, como también atender la salvaguarda de los bienes comunes de la familia. Configuran un sistema cerrado o semi cerrado por los nulos o escasos intercambios con el contexto.

Cabe consignar que, aun manteniendo la clasificación expuesta precedentemente, en el rango "biológico-social" se han producido en las últimas décadas modificaciones lentas, pero significativas. La irrupción de la mujer en el mercado laboral, la cuestión de género, los relevantes aportes en la economía, en la política, en lo social, etc., han promovido a la mujer a posiciones que antes no eran debidamente estimadas.

Esos escenarios observados en la segunda mitad del siglo pasado y en lo que va del presente, en nuestro país, exponen como situaciones emblemáticas las que irrumpen en los años 200l y 2002, en donde gran cantidad de hogares fueron sostenidos por la mujer en igual o mayor proporción que el hombre.

Además, en diferentes épocas, distintas sociedades y con organizaciones sociopolíticas y estructuras diversas, la cuestión ha sido enfocada de forma muy variada. Desde la concepción de institución, fundamentalmente histórica, sostenida por Engels, a la institución natural permeada por conceptos religiosos, pasando por los enfoques antropológicos relacionados con las estructuras de parentesco, linajes, clanes, etc., se han presentado múltiples enfoques

Y como consecuencia, podemos observar un horizonte amplísimo que debe limitarse, porque esta descripción, ubicando las funciones y los alcances de la familia del actual desarrollo socio-económico, pretende ligar su cotidianeidad y su esfuerzo en otro sistema que los incluirá, aunque resulte de origen heterogéneo.

Si bien existe una brecha entre lo que denominamos "la casa" y "el trabajo" ese espacio está muy diferenciado en comparación de lo que pasaba siglos atrás en donde esa situación implicaba una suerte de confusión territorial, económica y productiva.

Esa incursión en otro tipo de sistema, por todos o parte de la familia, nos lleva a la siguiente cuestión. Porque desde el punto de vista de las funciones familiares, tal vez tendríamos que decir "típicamente familiares", debemos reconocer que la evolución histórica ha ido cambiando algunas de ellas, razón por la cual nos ceñimos a la clasificación ofrecida. A titulo de ejemplo recordemos que cuando no existían servicios públicos

ni seguridad social, etc. se solventaban todas las necesidades en la propia familia. Incluso, la familia ya no constituye una unidad de producción económica, (salvo organizaciones primitivas) y se han dejado de ejercer funciones que antes le competían.

En resumen, "...la familia ha desempeñado muchas funciones a lo largo de su historia, siempre en beneficio de las personas que la han conformado y han vivido a su amparo.... pero ahora que la familia nuclear es el modelo dominante, a la familia le han quedado aquellas funciones que son propiamente suyas...." (Ibarra Ramos, 2000:78). De cualquier modo, desde el punto de vista sociológico, podemos encuadrarla dentro de los denominados "Grupos primarios", por cuanto reúnen cuatro características básicas:

- a) Identidad compartida, por tener cuestiones vitales en común
- b) Interactuación regular y constante
- c) Estructura social, porque su funcionamiento no es azaroso, estableciendo estructura de roles y status regulatorios
- d) Dependen de consensos sobre valores, normas, etc.

Si a ello agregamos que la asociación se da cara a cara, en un alto nivel de intimidad, y con miembros que son irreemplazables, establecemos una caracterización suficiente en nuestro análisis posterior.

### 4.- LA EMPRESA

La empresa, es una agrupación que Etzioni (1972:4) incluye dentro de un concepto más abarcativo que es, el de las organizaciones. De manera que comenzaremos por las últimas, entendidas como "unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos," y que se caracterizan por:

- a) División del trabajo, del poder y de las responsabilidades, de las comunicaciones, planeadas explícitamente.
- b) Presencia de uno o mas centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlos al logro de fines.
- c) Sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan, por otras en su reemplazo.

d) Configuran un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto

El mismo autor, excluye expresamente a las familias de la conceptualización de las organizaciones e incluye a las empresas que se presentan como una de las células sociales en las que aparecen con mayor claridad la paradoja de las situaciones que los hombres tienen que vivir y resolver. Podríamos afirmar que la empresa, en parte, hace que los hombres sean como son. Pero, correlativamente, también podríamos decir que los hombres - a su vez- hacen que la empresa sea como es.

En oportunidades, se pone énfasis en la importancia de la utilidad como objetivo central. Pero, esto no implica desconocer que tiene otras dimensiones que el simple producir un desempeño económico, por cuanto cada vez mas reconoce un creciente encauzamiento hacia las influencias que da y recibe del contexto y de su necesaria proyección frente a las responsabilidades sociales emergentes.

Por ello, la rentabilidad no es "el propósito" de la empresa, sino un factor limitativo, dado que la ganancia no es la explicación racional, sino la prueba de validez. En otras palabras, es condición objetiva de esa actividad humana y no su justificación (Drucker, 1975:43)

Constituye también un grupo social, pero encuadrado en una categoría "secundaria" por cuanto su interacción es ocasional (aunque puedan darse otro tipo de relaciones intraempresa), con relaciones limitadas e instrumentales (consideradas como un medio para un fin), con bajo nivel de intimidad, con un numero flexible de miembros que pueden ser reemplazados.

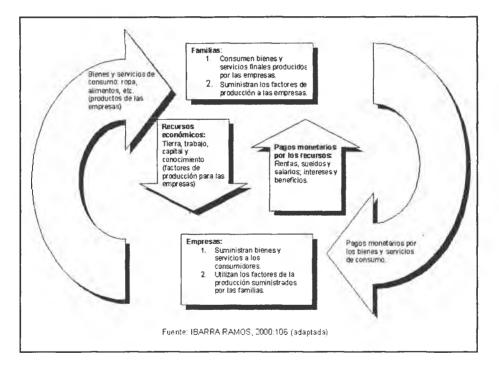
### 5.- FAMILIA Y EMPRESA

Hemos esbozado algunas características de los dos sistemas que convergen en la unidad que tratamos y nos preocupa. Pero, antes de ingresar en su consideración, intentaremos establecer algunos parámetros que asocien a las mismas. Así, la familia es la consumidora esencial de los bienes y servicios de las empresas y en un sentido similar, pero desde otro punto de vista, miembros de familias que componen la sociedad, son parte activa de muchas empresas que, a su vez, retribuye esa actividad en forma de remuneraciones. En otras palabras, el valor añadido de las empresas, permite satisfacer necesidades de familia

(Wonnacott, 1992:40) y en tal sentido, se enfatiza en lo siguiente:

- a) Las familias aportan los factores de la producción y reciben los bienes y servicios que producen las empresas.
- b) A cambio de los bienes, las familias reciben rentas, sueldos, intereses, beneficios, etc. de la empresa y a cambio de los segundos, es la familia la que paga por los bienes y servicios que recibe de la empresa

El cuadro que exponemos a continuación expresa esa relación desde un punto de vista estrictamente económico.



"La empresa de familia clásica nace de un grupo sólido primario, de raíz efectiva con un compromiso de los aspectos personales de sus integrantes" (Irigoyen, H. e Irigoyen, H (h), 1997) que podemos graficar de la siguiente manera, adaptando la presentación de los mismos autores:

Grupo primario (Compromiso total)	>	FAMILIA
Grupo secundario (Actuación) (Compromiso parcial) (Especulación)	>	EMPRESA FAMILIAR

Como bien se destaca en el mismo trabajo, la diferencia origina en la práctica una confusión de roles que deviene en conflictos frecuentes, en esa conjunción de sistemas heterogéneos y yuxtapuestos en la empresa, como veremos de inmediato.

### 6.- EMPRESA FAMILIAR

Abordar el encuadre conceptual en las Empresas Familiares, nos enfrenta, por un lado, con la organización en sí, con las personas que la componen y en forma concomitante con sus características particulares imbricadas en un fenotipo organizacional que ofrece múltiples aristas. "... nuestro esquema se acerca mas al metálogo de Bateson en el sentido de una conversación describiendo, descubriendo y redescubriendo el problema que a una focalización asertiva..." Mucci, M. L. y Tellería, E. (2004:95). Así, desde el punto de vista individual, en la teoría organizacional, una de las cuestiones frecuentes plantea la determinación sobre el punto en que el participante obedece las ordenes que devienen del sistema jerárquico, sea por el temor a las consecuencias o bien asumiendo la legitimidad en función de quien la imparte. Y aun cuando los resultados, desde el punto de vista de las causas y de las múltiples consecuencias, no se muestran en una ecuación direccional debemos contemplar su incidencia en los procesos dialécticos que entran en su consideración.

A los efectos de una visualización de las diferencias (a veces profundas) existentes entre los distintos autores sobre este encuadre conceptual, como anexo a este acápite enunciamos definiciones que muestran una diversidad realmente significativa y un creciente sesgo contenidista basado mas en la conformación actual que en una

construcción generacional expresada en los inicios de su estudio.

Interesa, en nuestro caso, señalar la relevancia de la empresa como ámbito de socialización, desde la familia iniciadora, transmitiendo conocimientos, actitudes, normas, valores que se internalizan en roles y conforman una determinada identidad organizacional.

Y en este último punto, reconocer como elementos inevitables y necesarios, las relaciones de poder, la racionalidad ejercida, confrontada y vivida que le dan a la identidad su carácter emergente.

Por eso, nuestra conexión entre funcionamiento e identidad, en el título, explica la adopción de acciones como corolario de la inteligencia y el análisis en distintas circunstancias y encuadres que, ineluctablemente, nos llevan también a consecuencias diferenciales. No es, pues, casual el uso de ambos conceptos, sino un encadenamiento racional que entendemos "causal" y "recíproco".

"La identidad no es un nuevo componente para una gestión eficaz. No es una técnica que reemplaza a otra, sino antes bien, un conocimiento que sirve a las técnicas de manejo y conducción. Es una visión cualitativa diferente, una perspectiva que agrega profundidad a la mirada del operador o analista organizacional" (Etkin y Schvarstein, 1992:8)

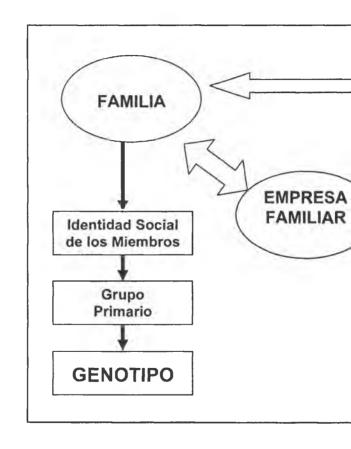
Ello, lejos de incursionar por cuestiones controversiales entre la metáfora de Maturana y Varela con la realidad empírica organizacional-económica, pretende mostrar un abanico amplio de aproximaciones temáticas, como podríamos agregar con los aportes de Morin, (1994-87) "...la vida cotidiana es, de hecho una vida en la que cada uno juega varios roles sociales, de acuerdo a quien sea en soledad, en su trabajo, con amigos o con desconocidos. Vemos asi que cada ser tiene una multiplicidad de identidades, una multiplicidad de personalidades en sí mismo, un mundo de fantasmas y de sueños que acompañan su vida..."

### 7.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Son innumerables las características que pueden encontrarse en las Empresas Familiares. En algunos casos, se dan en forma coincidente; en otros, aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial y otras en forma total. Pero, lo que nos interesa es acercarnos a realidades que nos circundan y comprometen en la cotidianeidad. Así,

### tendremos:

- 1. Mantienen un marcado estilo autocrático que las hace resistentes a los cambios.
  - 2. Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- 3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- 4. La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión
  - 5. No se admite el cuestionamiento del poder
  - 6. Se valora mucho mas la fidelidad que la habilidad
- 7. Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.
- 8. Son, por lo general, pequeñas y medianas empresas, en sus inicios.
- 9. Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- 10. Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
  - 11. La sucesión directiva, deviene de la posición familiar
- 12. La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la familia-empresa.
- 13. Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares
- 14. Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus ideas o sugerencias.
- 15. Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido familiar" lo que obstaculiza la eventual desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.
- 16. La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresaria hacen a su permanencia en la misma.
- 17. A modo de resumen, podemos establecer "metáforas familiares" que se aprecian en la informalidad de los vínculos, en la solidaridad expresada en un sentido comunitario (por ejemplo, los denominados "sentimientos familiares") y en donde emerge como común denominador la lealtad y el fuerte compromiso de y a la organización.



# ENCUADRE CONCEPTUAL



### **ANEXO DEFINICIONES AUTORES**

- I.- "Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en manos de una familia determinada". NEUBAUER, Fred y LANK, Alden, (1999): "La empresa familiar", Deusto, Bilbao, España, p. 53
- 2.- "La empresa controlada por la familia es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa". CHURCH, R (1996): "The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history", en ARONOFF, C.E., ASTRACHAN J.H Y WARD J.L Family Business sourcebook II, Business Owner Resources, Marietta, Georgia, Pág. 559, (Op. cit. por NEUBAUER y LANK, p. 53)
- 3.- Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva". CARSURD (1996): mencionado por MORRIS, M., WILLIAMS, R. y NEL, D.; "Factors influencing family succession" International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research, nº 3, Pág. 68. La utilización del concepto grupo de afinidad afectiva como principal elemento definitorio señala los inconvenientes que plantea el intento de ser excesivamente exhaustivo. Si utilizamos este criterio quedarían incluidas las unidades militares de elite, como por ejemplo el cuerpo de infantería de marina de los Estados Unidos, que para la mayoría de los estudiosos de este campo, no es exactamente una empresa familiar. (Op. cit. por NEUBAUER y LANK, p. 53)
- 4.- "Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad". LANSBERG, PERROW Y ROGOLSKY (1998): "Family business as an emerging field" Family Business Review, primavera, p. 2 (Op. cit. por NEUBAUER y LANK, p. 53)
- 5.- La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia" BARNES Y HERSHON (1989) Mencionada por HANDLER, W. en "Methodological issues and considerations in studying family business", Family Business Review, otoño, Pág. 257. (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 54)
- 6.- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte

de la dirección y toman las decisiones mas importantes". GALLO, M. y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the family business: faciliting and restraining forces", Family Business Review, verano, p. 181. En un estudio posterior, con M. J. ESTAPÈ, Gallo modificó la definición: Empresa familiar es aquella en que una o dos familias poseen mas del 10% de las acciones, siempre que la participación conjunta de los tres accionistas siguientes en orden de importancia sea como máximo una tercera parte de la participación de la familia o las dos familias dominantes. Esta definición es absolutamente singular. (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 54).

- 7.- "Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión" DONCKELS y FROHLICH, (1991) "Are family businesses really different? European experiences from Stratos. Family Business Review, verano, p. 149. (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 54)
- 8.- "Una empresa de la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias" STERN, L. (1989) mencionado por HANDLER, p. 280 (Ver orden  $N^{\circ}$  5) (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 54).
- 9.- "Por decirlo de una forma sencilla, una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o mas miembros de una familia". WARD J. y ARONOFF (1996) "Just what is a family business" en ARONOFF y otros mencionado en orden N° 2, p. 280 (Op cit. NEUBAUER y LANK, p. 54)
- 10.- "Definimos como familiar a la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle". WARD (1996) mencionado por HANDLER, p. 259 (Ver orden  $N^{\circ}$  5). (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 54)
- 11.- "La expresión empresa familiar se emplea normalmente al referirse al hecho o a la previsión de que un miembro mas joven de la familia asuma el control de la empresa a manos de un ascendiente suyo". CHURCHILL y HATTEN (1989) mencionado por HANDLER (Ver orden N° 5) (Op cit. NEUBAUER y LANK, p. 54).
- 12.- "Hablando estrictamente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia". BORK, D. (1986): "Family business, risky business", Amacon, Nueva York, p. 24 (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 55).

- 13.- "Se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración" HANDLER (1989) "Methodological issues", Op. mencionada en orden N° 5, p. 262. (Op. cit. NEUBAUER y LANK, p. 55)
- 14.- "Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia". LITZ, R. A. (1995): "The family business: toward definitional clarity" Family Business Review, verano, p. 78. (Op cit. NEUBAUER y LANK, p. 55)
- 15.- Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de una familia. DONNELLEY, R. Cit por MARTÍNEZ NOGUEIRA (1984): "Empresas familiares, análisis organizacional y social", Macchi, Buenos Aires, p. 34.
- 16.- "Es la que ha estado en manos del grupo familiar, por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre la política de estas". DAILEY, R.; REUSHLING, T.; DE MONG, E. "La empresa de familia en los EE,.UU." Revista Administración de empresas, Contabilidad Moderna, Buenos Aires, tomo VIII, p. 783.
- 17.- "La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana" MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981) "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar" Revista de Contabilidad y Administración, Buenos Aires, tomo IX, p. 936
- 18.- "Cualquier empresa en la que mas de un miembro de una familia, asume la dirección o la responsabilidad de propiedad". En "De la administración familiar a la administración empresaria", Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), La Plata, s/f.
- 19.- "Organización lucrativa operada y controlada por una familia". ALCOM, cit. por BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2003): "Empresas familiares,

su dinámica, equilibrio y consolidación", McGraw Hill, Méjico, p. 22.

- 20.- "Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una familia (O varias familias) DYER, F (1988): "Culture and continuity in familly firms", en Journal of the family firm Institute I, pp. 37-50. (Op. cit por BELAUSTEGUIGOITIA, p. 22)
- 21.- "La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad" DAVIS Y TAGIURI (1989): "The influence of life stage on father-son work relation ships in family companies" en Journal of the Family firm Institute, li, pp. 47-76. (Op. citada por BELAUSTEGUIGOITIA)
- 22.- "Una empresa familiar, es una organización controlada y operada por los miembros de una familia" BELAUSTEGUIGOITIA, I., p. 21. (Op. Cit.)
- 23.- Solo podemos habla de empresa familiar, cuando el control accionario es de la familia y es también de la familia el grupo que dirige. GINEBRA, J. (1999): "Las empresas familiares". Su dirección y su continuidad", Panorama, México, p. 23.
- 24.- "Una empresa es EF cuando existe un importante nexo de unión entre ella y la familia; el nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por las creencias básicas de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida". GALLO, M. (1995) "Empresa familiar", Praxis, Barcelona, España, p. XIII.
- 25.-"Es aquella en la que se dan las siguientes circunstancias: a) Participación significativa en su capital social, normalmente la mayoría. b) Que dicha participación le permita ejercer el control económico y político. c) Que participe la familia en la gestión de la empresa en forma efectiva. d) Deseo que la empresa continúe en manos de la familia, sea en la gestión, como en la propiedad". SÁNCHEZ, A.; CRESPO, C.; SÁNCHEZ A. (2002): "La empresa familiar: manual para empresarios", Deusto, Bilbao, España, p. 16.
- 26.- "Es una empresa que, en la practica, es controlada por los miembros de una única familia". BARRY, Bernard (1976): "La empresa de familia" Revista Administración de Empresas, Contabilidad Moderna, tomo VII, p. 589, Buenos Aires.
- 27.- Agregada a un punto de vista agropecuario "Es una organización agro-productiva cuyos integrantes pertenecientes a mas de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital,

deciden sobre el manejo del negocio y su destino". DUCOS, M. y PORRUA, E. (2003): "Empresa familiar agropecuaria", Eudeba, Buenos Aires, p. 31.

- 28.- "La empresa familiar es una comunidad organizada de personas, con características propias" GALLO, M. y MELE, D. (1998) "Ética en la empresa familiar", Praxis, Barcelona, España, p. 87.
- 29.- "Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o mas miembros de la familia participan o participaron en su momento". ROSENBLATT, P.; JOHNSON, P.; DE MILK, L. y ANDERSON, R., 1994) "La familia en la empresa", El Ateneo, Buenos Aires, pp. 3-4.
- 30.- "Una empresa familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad. Si trabaja con alguien de su familia en una empresa que ambos poseen, o de la que serán dueños algún día, se considera que es una empresa familiar. La esencia de este tipo de empresa es que sus miembros tienen en común los lazos de sangre, el trabajo y la propiedad de la firma." JAFFE, Dennis (1994) "Trabajar con los seres queridos", El Ateneo, Buenos Aires, p. 10.
- 31.- "Empresa en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección por medio de sus derechos sobre la propiedad" STEMPLER, G (1988) "Study of Succession in familia owned businesses, School of Government and Business Administration, George Washington University, (En Font y Gallo (1997), pág. 12)
- 32.- "Es empresa familiar cuando en ella trabajan miembros de dos generaciones distintas" BARACH, J. (1957) "Keeping the family in the firm" (En Font y Gallo, op. cit. pag. 12)



### III.- NUESTRA HIPÓTESIS

#### I.- PROPUESTA

En función de lo expresado, nuestro proposición (con datos que emergen de un muestreo confeccionado al efecto) se direcciona a las formas en que se desenvuelven las Empresas Familiares en nuestro medio y en tal sentido, se estudiaron entidades de más de 10 años de vida y que transitan la segunda generación, sin dejar de lado aquellas que hayan alcanzado la tercera.

Se trata de empresas que han sobrevivido a la década de los 90 y, en especial, a la debacle de principios de este milenio. Han sobrevivido e intentan crecer. En algunos casos, la incorporación activa de los hijos o hermanos, ha cambiado el panorama del negocio. Porque los cimbronazos (Pocas veces mejor empleado el término) dejaron graves secuelas socioeconómicas y las variantes internas han traído consigo, transformaciones totales o parciales, en relación a los cargos ejecutivos o de importancia directiva, consolidación patrimonial e incluso la entrada de otros aires a los respirados en la década anterior. Ello ha traído aparejado, a más de las alternativas mencionadas, una fragilidad empresaria que ha quedado expuesta en diversos frentes, con escasa capacidad de respuesta. En virtud de ello, resulta indispensable arbitrar medidas precisas para superar la situación. La etapa de los sueños se enfrenta con realidades cruentas y se hace necesario elaborar políticas firmes y adecuadas a los momentos que les toca vivir.

Interesa, pues, conocer cómo van sorteando los obstáculos y cómo se van dando las relaciones íntimas en un ámbito no familiar exclusivamente, pero con miembros familiares.

y en función de ello, analizar y describir el funcionamiento de las empresas familiares para trabajar sobre la IDENTIDAD-CONSTRUCCIÓN poniendo de relieve su singularidad y sus invariancias.

Y por otro lado, en particular, intentar visualizar el proceso de crecimiento que lleva a las Empresas Familiares, a la pérdida parcial o modificación de su identidad familiar tradicional, en especial cuando se convierten en "Empresas grandes" (Irigoyen y Caplan, 2004) al referirse a la transformación en donde la propiedad se disocia del gerenciamiento y éste responde a pautas convenientemente profesionalizadas.- En esa

impronta, las relaciones de los componentes, aparecen diferenciales si las cotejamos con etapas anteriores, al carecer del forzoso enlace que una la lealtad con la autoridad y en donde, hay que afirmar y consolidar, la nueva identidad.

## 2.- ESQUEMA DE COMPROBACIÓN

Para desarrollar este estudio, se tomaron dieciséis casos testigos, con entrevistas a los dirigentes de las empresas familiares. (Cuatro por cada sector seleccionado)

El cuestionario que se detalla en este ítem, constituyó una guía orientadora, antes que un esquema rígido de encuesta, por lo que podemos encuadrarla en una entrevista no estructurada, haciendo de la misma una herramienta para obtener información objetiva y tratando que se constituya, a la vez, en un medio de observación definido que permite determinar las diferencias y rescatar actitudes de una misma persona ante circunstancias especiales, evitando recopilar datos de valor dudoso.

En forma paralela, se realizaron entrevistas abiertas con informantes claves de los sectores mencionados y de otros relacionados que permitan resultados no previstos específicamente en el cuestionario, dejando constancia que si bien algunos de ellos están conectados con las respectivas Cámaras empresarias, sus manifestaciones no expresan necesariamente la opinión institucional.

En función de lo descrito, se elaboró un desarrollo conceptual amplio para cada uno de los puntos entendidos trascendentes y a continuación se precisó la contrastación empírica.

Preguntas-dato para orientar la investigación

#### O.- Fncuadre

- 1.- Nombre de la empresa
- 2.- Ramo-actividad
- 3.- Forma societaria
- 4.- Cantidad de empleados
- 5.- Año de fundación
- 6.- Cantidad de familiares que trabajan en la empresa

#### 7 - Generación

#### L - Contexto

- 1.- Importancia del sector
- 2.- Importancia estimada en la economía local
- 3.- Cómo aprecia el futuro inmediato y mediato
- 4.- Cree que se puede generar capital para el crecimiento

#### II - Fn el umbral

- 1 Cómo fueron sus comienzos
- 2.- Podría comparar el hoy con el ayer
- 3.- Qué espera de la empresa en el futuro
- 4.- Existe intención de mantener la empresa, como familiar

### III.- La vida en la empresa familiar

- 1.- Cómo se dio la incorporación de familiares
- 2.- Dentro de la relación familia-empresa...hay prevalencia de alguna sobre la otra
- 3.- Quienes estaban al inicio
- 4.- Cómo se fueron incorporando los familiares
- 5.- Si se produjo cambio en la forma societaria, por qué fue y cuándo
- 6.- Es irrestricta la incorporación de familiares o existen limitaciones
- 7.- Quien la decide
- 8.- Se elige momento o persona
- 9.- En qué lugar de la empresa se incorpora
- 10.- En qué se fundamenta la remuneración
- 11.- En ese sentido, existe diferencia entre familiares y no familiares
- 12.- Se le asigna un tutor o mentor
- 13.- El incorporado tiene posibilidades de crecimiento
- 14.- Puede abandonar la empresa sin que implique críticas
- 15.- Se proporciona trabajo o existe intención de hacerlo con toda la familia
- 16.- Se exige preparación especial
- 17.- El hijo o la hija tienen las mismas posibilidades y empiezan ganando lo mismo

- 18.- Observa ventajas al trabajar con hijos u otros familiares
- 19.- En el caso de observar inconvenientes, cuáles son
- 20.- La esposa del fundador trabaja o trabajó en la empresa
- 21.- Qué actitud se adopta cuando un familiar vende o quiere vender su parte

### IV.- Organización de la empresa familiar

- 1.- Existen organismos internos que relacionen la empresa con la familia
- 2.- Si existe cuál ha sido el funcionamiento
- 3.- Quienes forman parte y como se conforma
- 4.- Ha existido asesoramiento externo o ha sido decisión del fundador
- 5.- Qué temas se discuten
- 6.- Qué papel juega la familia política
- 7.- Puede llegar un no familiar a conducir la empresa
- 8.- Pueden tener parte accionaria
- 9.- Los participantes no familiares tienen o pueden tener peso decisional
- Se hacen diferencias para quienes son familiares o para quienes no lo son
- 11.- Las decisiones qué "mirada" privilegian

### V.- Conflictos

- 1.º Cómo o quien resuelve o trata de resolver los problemas entre familiares
- 2.- Están delimitados los roles en los asesores, director o cuerpos colegiados
- 3.- Las decisiones empresarias están separadas de la esfera familiar
- 4.- Cuál puede ser la reacción ante la indefinición de la sucesión
- 5.- Existe ambiente para incorporar asesores externos
- 6.- En caso de divorcio de un familiar, cómo se busca la salida
- 7.- Cómo se tratan de solucionar los problemas entre familiares
- 8.- Cómo se trata de solucionar los problemas con los no familiares

# VI.- El mañana después del fundador

- 1.- Cuando un hijo tiene interés en participar en decisiones que afecten al fundador, cuál es la reacción del mismo
- 2.- Pueden surgir problemas ante el supuesto de cambio en la conducción
- 3.- Cómo reacciona la familia ante esa eventualidad
- 4.- Quien se retira puede mantener alguna posición en la propiedad
- 5.- Podría plantearse un co-gobierno con los o el sucesor
- 6.- Se habla del tema
- 7- En qué tiempo se estima la realización
- 8.- En qué momento debe iniciarse la planificación
- 9.- O debe cambiarse la figura societaria y esperar el desenlace
- 10.- El reparto posterior se plantea igualitario
- II.- O se tiene en cuenta si trabaja o no en la empresa
- 12.- Qué papel se le asigna a la esposa
- 13.- Hay resistencias para iniciar al proceso
- 14.- Si alguien que no sea el fundador pretende instaurar la discusión cómo se tomaría
- 15.- Si el fundador no observa buenos sucesores, qué piensa hacer

### VII.- El futuro de la empresa familiar

- 1.- Existe ambiente para incorporar asesores
- 2.- Cómo se incorporan los existentes
- 3.- Cuál debe ser o es la relación con la familia
- 4.- Existen reglas claras en la empresa o funciona con un esquema paternalista
- 5.- Se plantea la necesidad que los sucesores trabajen transitoriamente en otra empresa del sector para capacitarse
- 6.- Qué tipos de profesionales ha tenido y tiene
- 7.- Tiempos de incorporación
- 8.- Cuál es la opinión con asesores no permanentes
- 9.- Se trata de capacitar a los eventuales sucesores
- 10.- Se recurre a instituciones formativas para capacitar a los familiares y no familiares

		•	

# **SEGUNDA PARTE**



### DESARROLLO CONCEPTUAL Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA

### I.- ANÁLISIS CONTEXTUAL

### I - ENFOQUE GENERAL

A los efectos de una visualización del contexto que incluya a las empresas objeto de nuestro estudio, realizamos en este capitulo una revisión somera que nos permita incursionar en el ámbito de actuación y en la incidencia que el mismo puede tener sobre ellas. Deiamos expresa constancia que si bien se ha tomado en consideración la definición del Área Económica Local, (AEL) a los fines del presente trabajo se reducirá la situación de pertenencia inmediata, en donde las relaciones cotidianas se dan en un plano de proximidad (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2005), basándonos en los desplazamientos diarios realizados por las personas para ir de su casa al trabajo y viceversa. En otras palabras, nos referiremos a los espacios en donde la gente vive y trabaja. Y si bien es importante la primera conceptualización para delimitar derivaciones en el estudio del empleo, el gasto y el consumo, en tanto a entidad productiva, también puede utilizarse en plataformas significativas para nuestro empeño, por cuanto presentan cadenas productivas que interesan a la propuesta.

En tal sentido, y siguiendo la metodología del Ministerio, nos proponemos analizar sintéticamente tres vectores íntimamente entramados con las empresas en general y las familiares en particular. Ellas son:

### 1.1.- Indicadores socio-demográficos

La población del partido de General Pueyrredon, puede estimarse en unos 700.000 habitantes y ha crecido desde 1991 un 5,9%, porcentual inferior a la media nacional. Pero, lo mas relevante es que la tasa 1970-80, fue del 25,5% y entre 1980-90 del 18,5%, aunque esta disminución varió considerablemente según las edades y se mostró mas fuerte en los grupos etarios de menor edad mostrando fuertes aumentos en la franja mayor a los 65 años, que valoran distintas variables inductoras

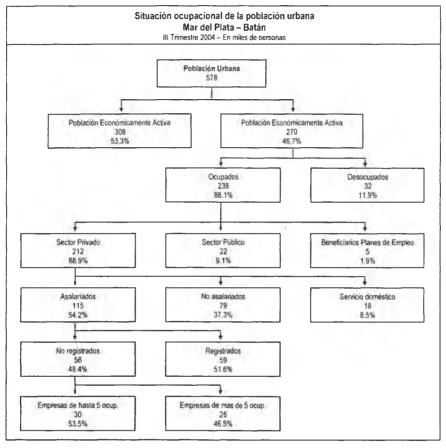
de una mejor calidad de vida. Este punto, sin embargo, es muy sensible y demostrativo al considerar la oferta presente y futura de mano de obra.

Otros datos, en disminución, son los relacionados con la natalidad que se refleja en el promedio de hijos por mujer que alcanza el 1,8, mientras en el total del país, es del 2,1 (Cociente entre la cantidad de hijos nacidos vivos y la cantidad de mujeres) y la franja etaria de 0-14 años que entre 1991 y 2001 ha tenido una disminución del 4,0 frente a un crecimiento nacional del 2,8. Incluso la franja que va de 15-64 creció lentamente en un 4,9 frente a un 13,5 del orden nacional. En cambio en la franja de 65 o más años se produjo un crecimiento del 34,9 contra un 24 del orden nacional, tal cual se señala en el párrafo anterior.

Finalmente y en otro plano, es de destacar el bajo nivel de analfabetismo que, en la región, es del 1,1 % en personas mayores a los 10 años. Y a ello, podemos agregar que los niveles de educación son superiores a los reflejados en la provincia de Buenos Aires y el país.

### 1.2.- Mercado de trabajo

La población activa en el período 1991-2003, mostró un interesante crecimiento al pasar los activos en relación a la población total del 40,3% al 46,2%, con un aporte del trabajo de la mujer, ya que el sector masculino se mantenía estable. A lo largo de la década se produce una importante caída de la tasa de empleo del 12% entre 1991 y 2003. Por otra parte, desde 1996, se observa un importante cambio en la composición de la estructura de empleo, registrándose un significativo incremento en los trabajadores asalariados no registrado (25% en 1996 y 32% en 2003)a expensas de una disminución de la participación del empleo asalariado registrado (45% en 1996 y un 32% en 2003). Finalmente la caída de la demanda en el sector formal que se agudiza en los años 2001 y 2002, muestra una precarización creciente que pasa del 24,7 en 1996 al 31,7 en el 2003.



Fuente: DGEyFPE - SPTyEL, en base a EPH (INDEC)

# 1.3.- Empresas privadas en el AEL Mar del Plata

Debe considerarse que en el periodo 1996-2003, el número de empresas disminuyó en un 14%,( aproximadamente 1.200 empresas) siendo muy profundas las caídas en los años 2001 y 2002, para repuntar levemente en el año 2003, aunque sin alcanzar los niveles anteriores como tampoco el promedio del período tratado. Téngase en consideración que el declive comienza a exteriorizarse en el año 1999.

Año	Ind.Com. y Serv.	ind.	Com.	Serv.
1996	8.531	951	2.335	5.245
1997	8.607	937	2.342	5.328
1998	8.697	923	2.371	5.403
1999	8.267	881	2.129	5.257
2000	8.152	849	2.057	5.246
2001	7.777	797	1.964	5.016
2002	7.177	721	1.731	4.665
2003	7.298	744	1.811	4.743
Promedio	8.056	850	2.093	5.113
Distribución	100%	11%	26%	63%

Tomando en cuenta las empresas privadas y el empleo registrado, según tamaños, para el último año consignado -2003- se observan la siguiente distribución

				Empleo				
		Car	ntidad		En %			
	Industria	Comercio	Servicios	Total Ind.Com.Ser.	Industria	Comercio	Servicios	Total Ind.Com.Ser.
Grandes	5.769	5.337	16.710	27.816	44%	40%	44%	43%
Medianas	3.961	1.772	8.643	14.376	30%	13%	23%	22%
Pequeñas	2,438	3.520	6.715	12.673	19%	27%	18%	20%
Micro	963	2.634	6.271	9.869	7%	20%	16%	15%
Total	13.131	13.263	38.340	64.734	100%	100%	100%	100%
				Empr	esas			
		Car	ntidad			E	n %	
	Industria	Comercio	Servicios	Total Ind.Com.Ser.	Industria	Comercio	Servicios	Total Ind,Com.Ser.
Grandes	76	50	234	360	10%	3%	5%	5%
Medianas	73	56	223	352	10%	3%	5%	5%
Pequeñas	207	377	819	1.403	28%	21%	17%	19%
Micro	388	1.328	3.467	5.183	52%	73%	73%	71%
Total	744	1.811	4.743	7.298	100%	100%	100%	100%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyRPE - STPyEL, en base a SIJP

Para completar datos estadísticos de eventual utilización en estudios del tipo que nos ocupa se acompañan los siguientes cuadros.

Tercer Trimestre 2004	Personas	Distribucio
Total ocupados	237.738	11
Ocupados en planes de empleo	4.531	1
Ocupados sin planes de empleo	233.207	98
Sexo		
/arones	132.442	58
Mujeres	100.765	43
dad		
Hasta 24	35.949	1:
25 a 34	57.267	24
35 a 44	55.426	2:
45 a 54	44.477	1
55 y más	40.088	1
Nivel educativo		
fasta primario incompleto	13.206	_:
Primario completo	58.846	2:
Secundario incompleto	39.938	1
Secundario completo	44.188	18
Más de secundario completo	77.029	3:
Posición en el hogar	407.000	
Jefe Communication of the Comm	127.933	5-
Cónyuge	54.951	2:
Hijo Otros	38.551	10
	11.772	
Categoría ocupacional	15.202	
Patrón o empleador	15.202 59.062	
Cuenta propia Asalariado	154.221	2:
Asalahado Trabajador sin remuneración	4.722	
Tipo de establecimiento	4.722	
ripo de establecimiento Estatal	21.642	
Privado	211.565	9
Registración (asalariados)	211.303	J
Registración (asaianados)	80.549	5
No registrado	73.672	4
Tamaño del establecimiento	13.012	
Hasta 5	140.595	6
6 a 40	41.368	1
Más de 40	41.147	1
ns/nc	10.097	
Ramas de actividad		
Actividades primarias	10.322	
Industria Manufacturera	28.546	1:
Construcción	13.598	
Comercio	55.945	2
Hoteles y restaurantes	17.171	
Fransporte, almacenaje y comunicaciones	16.370	
Servicios financieros, inmuebles, alquiler y empresas	19.157	
Administración pública y defensa	7.633	
Enseñanza	17.789	
Servicios sociales y de salud	12.512	
Servicio doméstico	19.199	
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	12.928	
Otras ramas	2.037	
Sin especificar	0	

Fuente: SPTyEL – DGEyFPE, en base a datos provisionales de EPH (INDEC).

	Asalariados registrados		Asalariados no registrados (sin plan de empleo)		TOTAL ASALARIADOS	
	Personas	Distribución	Personas	Distribución	Personas	Distribución
Total asalariados registrados	80.549	100	73.672	100	154.221	100
Sexo						
Varones	45.593	56,6	35.661	48,4	81.254	52,7
Mujeres	34.956	43,4	38.011	51,6	72.967	47,3
Edad						
Hasta 24 años	8.715	10,8	21.466	29,1	30.181	19,6
Entre 25 y 35	29.776	37,0	21,168	28.7	50.944	33.3
Entre 36 y 49	24.312	30,2	14,734	20,0	39.046	25,0
Entre 50 y 59	11.432	14,2	10.007	13,6	21,439	13,2
Más de 59	6.314	7,8	6.297	8,5	12.611	9,
Nivel educativo						
Hasta primario completo	3,184	4.0	4.384	6.0	7.568	4,4
Primario completo	12.555	15,6	25.611	34,8	38.166	24,
Secundario incompleto	9.506	11.8	12.943	17,6	22.449	14,2
Secundario completo	16.765	20,8	14,795	20,1	31.560	20,0
Superior o universitario	38.539	47,8	15.939	21,6	54.478	37.3
Posición en el hogar	30.555	77,0	10.505	21,0	34.470	57,0
Jefe	47.009	58.4	33.692	45.7	80.701	52,7
				,		
Cónyuge	17.916	22,2	16.081	21,8	33.997	22.2
Hijo / resto	15.624	19,4	23.899	32,4	39.523	25,1
Tipo de establecimiento						· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Estatal	20.655	25,6	987	1,3	21.642	14,
Privado	59.894	74,4	72.685	98,7	132.579	85,9
Tamaño del establecimien		UMPLIENCE / MICH.				- (4. ) - (4. ) - (4. )
Hasta 5 personas	16.300	20,2	46.880	63,3	63.180	40,
6 a 40 personas	23.442	29,1	16.586	22,5	40.028	25,0
Más de 40 personas	35.924	44,6	5.223	7,1	41.147	26,
ns/nc	4.883	6,1	4.983	6,8	9.866	6,
Rama de actividad						
Actividad primaria	7.987	9,9	1.197	1,6	9.184	5,
Industria manufacturera	6.334	7,9	11.853	16,1	18.187	11,
Construcción	544	0.7	5.349	7,3	5.893	3.
Comercio	12,806	15,9	14.978	20,3	27.784	18,
Hoteles y restaurantes	5.059	6,3	5.514	7,5	10.573	6,
Transportes, alm. y com.	5.470	6,8	7.965	10.8	13,435	8.
Serv. fin., inmob. y emp.	7.082	8,8	3.644	4,9	10.726	6,
Adm. Pública y defensa	7.209	8,9		.,,-	7.209	4,
Enseñanza	15,303	19,0	424	0,6	15.727	10,
Serv. Sociales y de salud	4.673	5.8	1.081	1.5	5,754	3,
Servicio doméstico	751	0,9	1,610	2,2	2.361	1,
Otros serv. com., soc. y per		6,8	17.133	23,3	22.628	14.
Otras ramas	1.836	2,3	2.924	4.0	4.760	3,
Busca otra ocupación				1,5	00	
Busca otra ocupación	6.800	8,4	23.370	. 31,7	30.170	19,
No busca otra ocupación	73.202	90.9	50.302	68.3	123.504	80,
ns/nr	73.202 547	0.7	30,302	00,3	547	0,

Fuente: SPTyEL - DGEyFPE, en base a datos provisionales de EPH (INDEC).

	Personas	Distribución
Total desocupados	32.202	100,0
Sexo		
Varones	13.912	43.2
Muieres	18.290	56,8
Edad		······································
Hasta 24	6.525	20,3
25 a 34	8.801	27,3
35 a 44	5.488	17,0
45 a 54	4.890	15,2
55 y más	6.498	20,2
Nivel educativo		
Hasta primario incompleto	3.250	10,1
Primario completo	10.350	32,1
Secundario incompleto	6.638	20,6
Secundario completo  Más de secundario completo	5.066 6.898	15,7 21.4
Posición en el hogar	0.030	
Jefe	16.447	51,1
Со́пуиде	7.362	22.9
Hijo	8.115	25,2
Otros	278	0,9
Tiempo de búsqueda de trabajo		
Menos de un mes	7.840	24,3
De uno a tres meses	10.415	32,3
Más de tres a seis meses	7.299	22,7
Más de seis a doce meses	2.562	8,0
Más de un año	4.086	12,7
Experiencia laboral previa		
Cesantes	30.088	93,4
Nuevos trabajadores	2.114	6,6
Desocupados con experiencia en los últimos 3	26.473	82,2
años		
Categoría ocupacional		
Patrón o empleador	256	1,0
Cuenta propia	5.342	20,2
Asalariado	20.632	77,9
Trabajador sin remuneración	243	0,9
Tipo de establecimiento		
Estatal	0	0,0
Privado	26.473	100,0
Tamaño del establecimiento		
hasta 5	15.364	58,0
6 a 40	8.054 1.939	30,4 7,3
más de 40		

Fuente: SPTyEL - DGEyFPE, en base a datos provisionales de EPH (INDEC).

#### 2 - ENFOQUE SECTORIAL

En este punto tomaremos como referencia la producción elaborada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Mar del Plata (2002) que ha realizado un enfoque muy homogéneo desde el punto de vista estratégico sobre distintos sectores de la economía local

#### 2.1.- Sector construcción

Fue en su momento (década del 50 y parte de la siguiente) una actividad que tuvo un desarrollo significativo, relacionada con las obras privadas, con una caída sostenida en años posteriores, hasta marcar niveles realmente bajos en las décadas de 1970 y 1980. Si bien, las obras públicas han producido en los últimos años, un crecimiento interesante ha sido por causas excepcionales como fueron los Juegos Panamericanos de 1995 o el plan de obras 2000 en base a aportes realizados por los contribuyentes.

Este sector se encuentra directa o indirectamente relacionado con proveedores de insumos, comercializadoras de materiales y servicios, lo que origina un flujo interesante que, lamentablemente, ha perdido fuerza en los últimos años. Aporta el 5,9% del producto bruto y según se ve en el cuadro siguiente, la distribución de las empresas según empleo, es la siguiente:

Distribución de las empresas según empleo

Estrato de empleo	Nº de empresas	%
Menos de 5 personas	161	77,40%
de 6 a 10 personas	24	11,54%
de 11 a 50 personas	21	10,10%
de 51 a 100 personas	1	0,48%
Más de 100 personas	1	0,48%
Total	208	100,00%

Fuente: Datos del CNE'94

En la actualidad se observa un crecimiento en base a la construcción de centros de compras, hoteles de 4 y 5 estrellas, obras públicas, etc., que permiten pensar en una mejora sostenida.

#### 2.2.- Sector Pesca

Comprende la captura, el procesamiento y la comercialización de los recursos pesqueros. Es decir que nos encontramos con una rama primaria y otra industrial con predominio tanto sea en el valor agregado como en el nivel de ocupación de la segunda variante.

Ha sido históricamente una actividad que nació y creció en la ciudad, con el aporte de las corrientes inmigratorias. Es mas, durante muchos años la composición empresaria, fue netamente familiar y hoy día, quedan emprendimientos que devienen de cortes de esa naturaleza.

El valor agregado sectorial del sector primario pesquero tuvo, en el periodo 1993-99 tuvo un crecimiento del 60%, pero a posteriori sufre una brusca caída al extremo que en 1999 el total, a precios de mercado es inferior a lo producido en 1993. Situación parecida en la primera parte, tuvo el sector secundario, pero su caída al finalizar el período no fue tan drástica.

El personal ocupado en el sector pesquero local, representa casi la mitad del sector a nivel nacional y presenta la siguiente desagregación:

Personal Ocupado por rubro de proceso a diciembre de 1996

Rubro de proceso		Personal ocupado
Cooperativas d	e servicios	3303
	hasta 5	0
	de 6 a 10	20
	de 11 a 25	298
	de 26 a 40	827
	de 41 a 50	276
	de 51 a 100	761
	de 101 a 200	1121
Procesado y	fileteado	365
	hasta 5	21
	de 6 a 10	34
	de 11 a 25	63
	de 26 a 40	156
	de 41 a 50	91
Procesado, filetead	o y congelado	2890
	hasta 5	15
	de 6 a 10	32
	de 11 a 25	148
	de 26 a 40	118
and the second s	de 41 a 50	131
	de 51 a 100	334
	de 101 a 200	1610
	de 201 a 300	502
Conserva y sem	iconservas	762
	de 51 a 100	230
	de 101 a 200	532
Harina y A	ceite	106
	de 10 a 50	106
Salado húmeo		506
	de 0 a 10	16
	de 11 a 25	69
	de 26 a 40	93
	de 41 a 50	178
	de 51 a 100+	150

Fuente: Mar del Plata, productiva (2002)

El sector pesquero primario, produce el 2,4% del valor agregado y ocupa el 31,6 de empleo y la rama pesquera industrial alcanza el 3,3% del valor agregado y el 68,4% de empleo, tomando el total de todo el sector.

#### 2.3.- Sector textil

El sector textil representa un 13% del valor agregado industrial y un 16% de la ocupación declarada. Pero, esta rama registra un altísimo nivel de actividades no declaradas, por lo que al plantearse datos ajustados, por sub-declaración, esos datos varían y llegan al 21% y el 31% respectivamente.

En el estudio podemos determinar dos sectores importantes como son el tejido de punto, que ha sido y es una industria tradicional en la ciudad, de base artesanal y ejercida fundamentalmente por inmigrantes italianos y la confección. Ha sido un sector industrial que creció hasta mediados de la década del 70, cuando la apertura indiscriminada provoco serios problemas en la competitividad.- Ello, se agudizó en la década del 90 en donde si bien hay un aumento de la capacidad productiva por incorporación de tecnología, no se produce el mismo fenómeno en la demanda por la competencia proveniente de los países asiáticos e incluso Brasil. Pero, además, estas variables producen distintas consecuencias entre las empresas, como puede observarse en el siguiente cuadro

Estructura de tejido de punto por estratos de tamaño

Estratos de Tamaño	19	85	19	89	19	99
	Empresas	% en producción	Empresas	% en producción	Empresas	% en producción
< 5 empleados	40	5%	52	8%	69	11%
6-50 empleados	68	52%	71	66%	25	25%
51-100 empleados	6	43%	9	26%	3	13%
> 100 empleados	-	-	_	-	2	51%
TOTAL EMPRESAS	114*	100%	132*	100%	99*	100%
C4= Participación 4 mayores empresas en el total producción del sector	0,	33	0,	45	0,	61

Fuente: Datos CNE'85, Censo Ind. 1989 a UNMdP y datos CIE 2000.

### 2.4.- Sector Hotelero

Este sector, comprendido dentro del rubro Turismo, ha sido unos de las actividades más tradicionales de la ciudad. A solo 7 años de la fundación de Mar del Plata, Pedro Luro construye el "Grand Hotel" con

110 habitaciones y una superficie de una hectárea. Años después se construye el "Bristol Hotel" que llego a tener a fines del siglo XIX y principios del XX, 500 habitaciones en una copia bizarra de Biarritz y Niza. Pero, el efecto producido por la aparición del denominado "Turismo Social" en los años 50 tiene un efecto espectacular que alcanza la década de los setenta, en donde comienza a darse un fenómeno distinto en el turismo por la creación de otras formas de disfrutarlo y la aparición de otras opciones. La realidad de fines del siglo pasado y la actualidad marca disparidades evidentes, pero que le conceden a la ciudad un panorama atractivo. El turismo, en forma global, alcanza el 4,7% del producto total. La actividad hotelera, de acuerdo a cifras de 1999, alcanzaba el 40% del mismo, por lo que su contribución debe estimarse en 1,88 %

La distribución del alojamiento afectado a tal actividad, es la siguiente

Establecimie	ntos de Alojamientos	Turísticos
Categoria	Establecimientos	Porcentaje
Hotel 5 estrellas	3	0,53%
Hotel 4 estrellas	16	2,82%
Hotel 3 estrellas	53	9,35%
Hotel 2 estrellas	119	20,99%
Hotel 1 estrella	144	25,40%
Hospedaje A	85	14,99%
Hospedaje B	13	2,29%
Hostería 2 estrellas	7	1,23%
Hosteria 1 estrella	13	2,29%
Gremiales	91	16,05%
Clubes de Playa	2	0,35%
Sin Categoría	9	1,59%
Tiempo Compartido	2	0,35%
Apart Hotel	10	1,76%
Total	567	100%

46,38%

Fuente: Elaboración Propia

Categoría	Plazas	Porcentajes
Hotel 5 estrellas	966	1,79%
Hotel 4 estrellas	4052	7,5%
Hotel 3 estrellas	7738	14,32%
lotel 2 estrellas	10774	19,94%
lotel 1 estrella	8524	15,77%
lospedaje A	4208	7,79%
lospedaje B	460	0,85%
losteria 2 estrellas	285	0,53%
losteria 1 estrella	285	0,88%
3remiales	12293	22,75%
Clubes de Playa	279	0,52%
Sin Categoría	438	0,81%
iempo Compartido	1050	1,94%
∖part Hotel	2494	4,62%
Total	54035	100%

Fuente: Elaboración Propia

Otros datos, no verificados, dan 1.126 plazas de hoteles 5 estrellas y 18 establecimientos de 4 estrellas con 4284 plazas. Asimismo, aparecen hosterías de 3 estrellas -no reflejadas en nuestros cuadros- pero, los totales muestran una diferencia de escaso relieve.

Además, puede observarse que casi la mitad de establecimientos son de 1 y 2 estrellas, que, a su vez, alcanzan más del 35% de cantidad de plazas. Y en este segmento, encontramos una cantidad considerable de empresas familiares. Como dato anecdótico, podemos señalar que uno de los hoteles de 5 estrellas es de capital familiar.

Un dato de interés y que marca la trascendencia del turismo, desde la fundación misma de la ciudad, lo muestra la relación entre la población total de la ciudad y la entrada de veraneantes que nos marcan los siguientes datos: (Pastoriza 1993:134)

Año	Población	Temporada	Turistas
1895	5,785	1891/92	4.700
1914	25.000	1916/17	30.993
1924	37,240	1926/27	59.751
1938	62.914	1935/36	121.276
1947	114.716	1940/41	376.893
		1945/46	504.517

### 3 - PERSPECTIVAS

Mar del Plata y su región, no podían constituirse en islas sobrevivientes de la destrucción sufrida por la economía nacional en la década de los años 90.

Por lo pronto, a fines de la convertibilidad, la industria argentina tenia un menor tamaño que un cuarto de siglo atrás, con un perfil productivo endeble que mal podía enfrentar el vendaval privatizador de la última década.

En nuestro caso, a más de los sectores industriales tomados en consideración, los servicios hoteleros también sufrieron el embate de políticas en donde la apreciación cambiaría fue inexistente, con "olvido" de aplicaciones de los mecanismos de anti-dumping y con un sistema aduanero que -siendo irónicamente generosos- podríamos catalogar como débil y permeable.

¿Cómo ven los afectados directos el panorama actual y futuro? En general, se advierte un optimismo crítico en respuesta a la pregunta. Se asume una mejoría que difiere según los ámbitos, tal cual se describe a continuación, sin dejar de reconocer que: "En la actualidad el carácter asimétrico y heterogéneo de la reactivación fabril se encuentra bastante eclipsado por el "veranito económico", pero su reconocimiento es lo más relevante…" (Schorr, 2005:8)

#### 3.1.- Sector construcción.

Desde el punto de vista de crecimiento, es donde se aprecia la mayor diferencia. En los últimos años, se observan cifras en la demanda que superan hasta el 150% (yeseros) en algunos rubros. Pero, debemos

ser conscientes que este sector, prácticamente había llegado a niveles ínfimos de actividad. Recordemos que la década de los años 50, en la avenida Colón se construyeron 12.000 departamentos, situación que continuó, aunque en menor nivel en la década siguiente, para declinar sensiblemente en el resto del siglo anterior.

En este resurgimiento relativo, incluso, se choca con dificultades para obtener mano de obra calificada porque, por un lado, la inexistencia de trabajo hizo que el personal calificado se desplazara a otras ciudades o a otros sectores productivos. Y, por el otro, los cambios educativos con la desaparición de las escuelas técnicas, provocaron un daño que será difícil revertir en el corto plazo. Además, es dable observar que el desarrollo del sector, es selectivo. Así como en Buenos aires, mas de la mitad de los proyectos aprobados tienen localización en Puerto Madero, Palermo, Belgrano, Caballito y Villa Urquiza, en nuestra ciudad, se puntualizan en Los Troncos, Playa Grande y zonas residenciales, salvo la localización comercial en la peatonal San Martin y aledaños, y, fundamentalmente, alrededor del nuevo centro comercial de la ciudad, ubicado a lo largo de Güemes, de alto poder adquisitivo.

Para un desarrollo sostenido, deben existir políticas activas que, en este momento, no tiene la construcción, fundamentalmente porque la pauperizada clase media carece de acceso al crédito hipotecario que posibilitaría iniciar un camino convincente de cambio.

#### 3.2.- Sector Pesca.

Es el que mejor aparece en la tendencia presente y en el corto y mediano plazo. La estabilidad cambiaria, ha posibilitado un fuerte tendencia exportadora a países tradicionales y otros que no lo eran. De allí, que aparezca con una fuerte inclinación hacia el aprecio de innovaciones tecnológicas y administrativas, sea por exigencias locales como de los importadores.

Sin perjuicio de ello, afloran algunos puntos contradictorios dado que, por ejemplo, se está exportando pescado entero, congelado, sin valor agregado. Y, por otra parte, las políticas gubernamentales han desprotegido durante años las áreas de pesca, por lo que algunas especias han sido devastadas e incluso, con peligro de desaparecer. O, eventualmente, con un largo período de veda para su recuperación

productiva.

#### 3.3.- Sector Textil.

Lo que fue Mar del Plata, como "Capital nacional del pullóver" no ha quedado en el recuerdo, pero ha sufrido el impacto de políticas que provocaron numerosas quiebras en el sector. La entrada, durante la década anterior, de importaciones subvencionadas en origen o con costos imposibles de alcanzar en condiciones normales hizo que muchas pequeñas fábricas desaparecieran. Como se observa en los datos macroeconómicos, ha crecido la influencia de grandes empresas (al menos para la región) que pudieron afrontar las dificultades emergentes de esa actitud destructiva. Pero, a la vez, pone en abierta discusión el esquema que se consolidó en los años de crecimiento: los fasones.

Además, y si bien las relaciones con Brasil, pueden entenderse como normales, preocupa en el mediano plazo la llegada de productos de China considerando los convenios firmados dentro de la cobertura de la OMC.- Recordemos que, en su momento, llegaban prendas desde el Sudeste asiático, a 1.50 de dólar, por unidad. Ese costo, dice con claridad y crudeza, la imposibilidad de competir. Y el obstáculo que implica el dato, a la hora de iniciar conversaciones.

### 3.4.- Sector hotelero.

Este sector, el más tradicional de la ciudad, se ha mantenido con grandes dificultades y ha seguido el camino de una penosa declinación que hoy se intenta detener y corregir. Como se ha expresado, los cambios en la demanda, la presencia de otras posibilidades en el país y la aparición de ofertas interesantes desde el extranjero, han marcado sensiblemente la actividad.

Como consecuencia de ello, se ha planteado como necesidad impostergable la necesidad de contar con una hotelería que ofrezca mejor servicios. Los hoteles de 5 estrellas, no tienen mas de 10 años y se observa, por ejemplo, en los denominados fines de semana largos, una tendencia a recalar en ese tipo de hoteles y, especialmente, en 3 y 4 estrellas, que como se observa en los cuadros adjuntos, representan

un porcentual bajo, aunque en crecimiento. Incluso, el porcentaje mayor que resulta de la conjunción de 1 y 2 estrellas, está realizando ingentes esfuerzos para ponerse en mejores condiciones de oferta.



#### II.- EN EL UMBRAL

### I - HACIA UNA VISIÓN COMPARTIDA

### I.I.- Iniciando el camino

Iniciar una empresa familiar, implica iniciar un sueño. Se piensa en el mañana y a la vez, se desea compartir el mañana con miembros de la familia e incluso llegar a ver el momento en el que alguna generación futura se incorpore a ese sueño. Y en esa actitud, se mezcla lo simbólico con lo real, lo que se tiene y es útil para lanzarse a la aventura de la creación. Para ello, se cuenta con uno o más miembros de la familia con las que se une en el afecto y la confianza. En este sentido, se ha sostenido que la principal ventaja de las empresas familiares es "...trabajar todos los días con personas a las que ama y en quienes confía.."(Jaffe, 1995:1). Aunque, el planteo aparece distinto, en otras autores "...si yo tuviera que entrar de nuevo en una empresa, nunca lo haría con alguien de mi familia..." (Rosenblat et al, 1995:4).

Sin perjuicio de reconocer esas diferencias y pensar en la superación, resulta claro que frente a los afectos y compromisos, aparece la necesidad de resultados, la eficiencia y el desarrollo empresarial. Y no son necesariamente incompatibles, pero sí básicamente encontrados frente a la diversidad de roles, a las dificultades en las comunicaciones, a las expectativas de cada participante y, en oportunidades, a la creencia errónea que la empresa familiar se asemeja mucho a cualquier otra empresa.

Fundar y desarrollar una empresa, implica esfuerzo, trabajo y tiempo. Y estos conceptos son mucho más que su etimología: representan una "forma de vida" que propondrá al núcleo iniciador compensaciones e incluso rendimientos menores a los que obtienen actividades similares en el mercado. Pero, convalidando el esquema que trae la empresa como mucho más que un quehacer indispensable para sobrevivir, aparecen otros valores como ese "hijo" que la empresa es para el fundador, la fidelidad de quienes conforman el grupo o el honor de pertenecer a la misma. Todos estos aspectos concurren indefectiblemente en el proceso cultura-habitable y, fundamentalmente, en su identidad.

Resulta claro que no se elige a la familia. Pero, se la moldea y se la conforma en gran medida. Con más razón, en la empresa familiar tenemos cierta discrecionalidad para elegir componentes, asignar responsabilidades, administrar pautas y eventualmente cambiarlas. Pero, también se puede en extremo decidir continuar con la empresa familiar, conservarla o desvincularse Claro está que la empresa suele aparecer como la continuidad de la familia, por repetir esquemas de trato personal, formas de comunicar u organizar reuniones, escasa formalidad en los tratos jerárquicos, etc.

Pero...dónde aparecen los límites entre la familia y la empresa, entre los sentimientos y la racionalidad empresaria..? Si bien esta temática será desarrollada mas adelante, conviene su mención en esta instancia, toda vez que la propuesta tiende a imaginar un futuro entramado entre ambos sistemas y es necesario conocer sus riesgos, así como mencionar sus ventajas.

Jaffe (1995:41) expresa "...muchos herederos de empresas familiares sienten que les están ofreciendo un pacto faustiano: lograr seguridad e incluso riqueza, confort y status, a cambio de perder el derecho a descubrirse a si mismos. La obligación de continuar con la tradición familiar ahoga, a veces, voces que sugieren alternativas..."

Y ese "entramado" mencionado mas arriba puede constituirse en un peligro demasiado complejo, cuando se pierde intimidad o verdadera unión que no resulte de un juego constructivo de discusiones., sino de imposiciones no consensuadas. El sistema familia esta conectada por esperanzas, frustraciones, derechos y obligaciones que se van transmitiendo por generaciones. Pero, cuando una de las obligaciones se convierte en prioritaria, como puede resultar de la necesidad de crecer en ámbitos difíciles y lograr la viabilidad, pueden mezclarse o enfrentarse objetivos, metas, valores, etc., con todo lo que ello trae consigo.

### 1.2.- Contribución de la historia familiar

Si pretendemos marchar hacia una visión compartida con los miembros de la empresa familiar, resulta indispensable superar los inconvenientes señalados en el acápite anterior y todos aquellos no mencionados que, desde el punto de vista intrínseco, perturban su accionar.

Una de las formas mas interesantes y sugestivas, es el planteo del conocimiento de la historia de la empresa.- Desde un enfoque macro, podemos avanzar sobre las jerarquías, las normas, el poder discrecional como medida de desviaciones que conducen a fracasos, la supervivencia y desarrollo a través de geografías desconocidas. Y ese acontecer que podemos contar y reflexionar, se traduce en formas mas precisas en las empresas familiares. Ya no se trata solamente de fijar criterios para separar las pautas familiares de las pautas empresariales, como parte de un trascender histórico Partiendo de la base que los problemas actuales no son productos totales del acontecer presente, sino que forman parte del legado de la familia y de la empresa arribados al hoy, compartir acontecimientos que marcaron a los miembros y a la entidad, puede y es una excelente forma de conocer hechos y acontecimientos que nos permitan evaluar consecuencias que fuera de esa focalización resultan difícil descifrar ".. es imposible que no surja el concepto de una empresa ya no determinísticamente definida por el mercado sino, en cambio, por el entrecruzamiento de subjetividades empresariales, vínculos y creatividades tecnológicas, segmentaciones y definiciones del mercado y de la competencia. Una empresa real cada vez mas perceptible ya no como objeto de una temporalidad y de una espacialidad externa a ella, sino como sujeto histórico que codetermina sus formas y su ambiente..." (Sapelli, 1993:115)

Los relatos de los abuelos, padres, tíos, etc. no solo traen apreciaciones de decisiones y consecuencias derivadas, sino también implican una socialización que lleva a sus descendientes conocer y "vivir" las etapas cumplidas, como los obstáculos superados e incluso las frustraciones de aquellos objetivos no logrados. No se trata de mitificar, idealizar o elegir que puntos serán descriptos y que puntos serán obviados. Por el contrario, se debe transmitir lo transcurrido y lo sufrido para que quienes conforman la empresa familiar conozcan su propia historia y en función de muchos de los elementos visualizados puedan sacar conclusiones validas para el presente y, fundamentalmente en este caso, para el futuro.

Este aspecto, lo transferido por las empresas familiares, asoma como débil en nuestra bibliografía. Situación distinta en los países centrales -en parte lograda por una difusión de objetivos publicitarios-donde existen aportes de interés. En el país, aparecen algunos casos con un enfoque periodístico, de escaso compromiso en nuestra opinión, cuando hubieran podido agregar datos y reflexiones de valor, de haberse construido con sesgo investigativo organizacional (Majul, 1994; 1997). En otros casos, sin embargo, aparecen intentos de mejor proyección.

(Cochran y Reina, 1965; Ostiguy, 1990)

Hoy día, además del reconocimiento a la transmisión oral, de artefactos y otras alternativas menores, pero válidas, los medios audiovisuales, permiten, acercar e interpretar imágenes que, en el acontecer cotidiano no siempre valoramos, pero que son marca y origen de etapas de la empresa que deben retenerse para proyectar desde el presente, el pasado (en su auto-verificación) y el futuro (en su prospección)

Lo que se plantea como recomendación, es la transferencia e internalización de los valores familiares en los mecanismos de funcionamiento de la empresa, sin que ello implique una imposición autoritaria. En otras palabras, el respeto y el reconocimiento a la historia familiar, como elemento de crecimiento, de asimilación y de proyección.

Se pretende acercar la lealtad a la autoridad. Y no solamente desde lo afectivo, del amor que puede estar presente en muchos de los participantes, ya que podríamos caer en lo emocional, que es inestable. Para que se incorpore en plenitud el concepto y la vivencia racional de la lealtad hacia la autoridad, es necesario que ésta última tenga vigencia en todos los órdenes, sin propiciar la aplicación del poder, en cualquiera de sus formas, en la autoridad. En esa idea, para conseguir esa vigencia, la lealtad debe ser el enlace vívido que permita la existencia plena de la autoridad, como elemento indispensable para cualquier construcción social. En el consentimiento, encontramos la "pieza" gratificante que permita la articulación buscada.

Se ha dicho y con razón que la autoridad..."...no es más que ayudar a crecer..." y es un punto para tener en cuenta.

Carl Friedich (1967:81) realiza un interesante parangón de los términos que hemos utilizado: lealtad y autoridad, llevados al plano de la relación padres e hijos, en las distintas etapas de su desarrollo. Por eso, no desestimamos el amor, ni el consentimiento. Por el contrario, los incorporamos dentro de un tejido social en el que las componentes lo internalicen en función de agregados participativos y confiables.

Sin pretender repetir las etapas pasadas (Aun cuando algunas, puedan ser ejemplares) y siendo parte de esta única tradición, es crucial que alcancemos a poseer un profundo conocimiento de esta herencia, en todos sus aspectos.

Cabe una acotación final a esta temática y es la relacionada con la historia de vida familia-empresa con la identidad familiar-

empresaria, que se encuentran íntimamente vinculados, por cuanto la historia de vida es propia en la medida que se es, el mismo del pasado. Es la historia de vida, también en la medida, que permite aceptar condiciones modificadas y a través de ellas, sentir modificaciones consecuentes, en el ámbito personal y grupal. Si solo propongo antagonismos, lejos de ser historia, viviremos una situación antagónica prolongada en el tiempo.

El rescate que se intenta aquí, propicia acciones hacia valores contenidos en los dos sistemas. Y, si las contingencias han derivado en instancias de cambios, igualmente se pueden tener en la tradición y en la memoria esos valores, que fueron importantes en su momento y permitieron o trabajaron para el presente, con todas las imperfecciones transitadas, pero con toda la transparencia exhibida con orgullo que no debe ser olvidada. Tal vez, porque como dijo el poeta "el olvido está lleno de memoria".

#### 1.3.- Pensando en el futuro

El matrimonio joven, los hermanos o primos que sueñan con consolidarse mediante la creación de una empresa, son hitos de una historia que recién empieza a escribirse. El o los fundadores, tienen ideas que desean cristalizar y llevar a la práctica. Es probable que el repaso de las visiones de quienes precedieron a los actuales dirigentes empresariales suene a ingenuidad o exceso de audacia. También puede aparecer como demasiado rígida y solo compatible con otra época. Todo ello, no solo es probable sino también posible, porque la visión es dinámica y no solo merece un cuadro en la oficina del fundador, sino que debe llevarnos a pensar qué somos y qué seremos en ese mañana habitado por nuestros hijos o nuestros nietos.

En muchas oportunidades esa visión, va acompañada de la formulación de una misión que será de utilidad cuando debamos tomar decisiones al incluir lo que deseamos hacer, lo que queremos lograr y como hacerlo. Definir los valores que se defenderán, no de manera declamativa sino concreta y específica, para guiar la conducta de nuestra empresa familiar y en ellos se incluye no solo a los miembros familiares sino a todos los que trabajan en la empresa y con la empresa. Como consecuencia de ello, estos aspectos se verán reflejados en un Protocolo, carta magna

familiar o carta normativa (Jaffe, 1995:120)

En síntesis, a partir de aportes personales, discusiones grupales y guías de asesoramiento, podemos "pensαr" en lo que queremos para el futuro que, probablemente, exceda la vida del fundador. Pero, pensando en una intención prospectiva, no para hacer futurología sino para forjar instrumentos que puedan validarse en la cotidianeidad. Y fundamentalmente, en la idea transparente que esa dimensión debe ser compartida si queremos realmente andar caminos en común

### 2 - CONSTATACIÓN EMPÍRICA.

En términos generales, los fundadores, eran o son personas conocedoras de la actividad iniciada. Los que hoy continúan expresan lo difícil que resultó comenzar con escasos recursos, aunque con fuerte determinación

Cada uno señala como difícil y con pocos alicientes, la "aventura". Pero, la decisión surgió de una fuerte convicción en sus posibilidades, en sus necesidades y en el apoyo de la familia. Sin excepciones, sostienen que volverían a empezar el camino, modificando algunos pasos y alterando resoluciones que se aprecian como inadecuadas desde la distancia.

Pero, mantienen con firmeza su apego al intento que les ha permitido crecer en la empresa y crecer en la familia. Porque empresa y familia, han permitido construir organizaciones que van (en nuestro estudio) desde los 12 años de vida hasta más de 80, aun cuando la primera generación en el último caso no veía en su actividad un carácter empresario que luego las siguientes, sí, le otorgaron, basados en la cultura laboral y los valores recibidos del pionero

Un aspecto interesante, desde el punto de vista de la participación de miembros familiares en la empresa, lo ofrecen el sector textil y en menor medida, la hotelería. En el primero y coincidiendo con la etapa artesanal de los años 50, la familia participaba en forma intensa y –a veces- en su totalidad. El sistema de "fasones" tuvo un auge pronunciado que luego comenzó a apagarse (Sin desaparecer totalmente y adoptando otras formas más dinámicas) con la llegada de la tecnología fabril que permitió mejorar sensiblemente los costos y principalmente, la calidad de las prendas. En la hotelería, en los casos de pequeños establecimientos, es una familia o buena parte de ella, la que asume la totalidad laboral.

Además, se aprecia en todos los sectores una creciente formación de sociedades anónimas de las primigenias sociedades de hecho, con un fundamento unánime: obviar los problemas sucesorios, desde el punto de vista patrimonial.

Para concluir, una anécdota que muestra lo aprendido y lo "aprehendido" en años de vida compartida en una empresa familiar. Una de las empresas textiles, en realidad, es continuación interrumpida de un negocio iniciado por sus padres. Por problemas económicos, debieron cerrar durante casi dos años. Pero, reabrieron sus hijos con más fuerza que antes y hoy, con la segunda generación, crecen en forma ordenada. Pero, fundamentalmente y pese al sinsabor del receso no deseado, se sienten continuadores, asumiendo errores, corrigiéndolos y proyectándose al futuro, con marcado optimismo.



#### III.- LA VIDA EN LA EMPRESA FAMILIAR

#### 1 - CICLOS

Es un dato reconocido que las empresas familiares representan un tipo organizacional de enorme predominio en el mundo. Con distintas características, propias de los entornos culturales, generan en el país capitalista más desarrollado la mitad del producto nacional bruto y emplean algo más de la mitad de la fuerza laboral. En Europa tienen predominio en las pequeñas y medianas empresas y muchas de las grandes son resultado de aquellas nacidas de familias emprendedoras. Idéntico situación podemos observar en América Latina, en donde la propiedad de muchos grupos proviene de entidades creadas y controladas por familias. Tal vez, una de las cuestiones sobre las que deberá trabajarse en el futuro, está referida a la elaboración de datos que permitan determinar su procedencia y estado actual, toda vez que los censos económicos no posibilitan separar a las empresas, por su origen.

Como hemos dicho, su nacimiento puede tratarse desde distintas perspectivas, pero son -generalmente- la conjunción y resultado de dos elementos básicos en cualquier actividad: los afectos y el trabajo. Esto obliga a establecer algunos mecanismos distintivos para estudiar su funcionamiento y su dinámica.

Uno de los diagramas más interesantes humana: para introducirnos en su esquema organizacional, es el denominado modelo de los tres círculos de amplia difusión en el estudio de las Empresas Familiares. Este y otros enfoques han posibilitado detectar variantes precisas en la observación de su "andar" económico, organizacional y de proyección. Y con ello examinar, sin perder la unidad conceptual, a la empresa que ha nacido y posee diferencias estructurales a las no familiares. Corresponde, pues, analizar algunas formas que nos permitan avanzar en el comportamiento específico y las consecuencias que implican advertirlo acertadamente. En tal consideración, determinar el estado "vital" de su correspondencia y las alternativas que se le presenta y presentarán en etapas de mayor crecimiento, pero también de mayor complejidad.

Algunos trabajos precursores, en el país, como los de Martínez Nogueira (934:1981; 59:1984)) señalaban algunas dimensiones relacionados con el proceso de crecimiento, tales como el tamaño, la formalización, la tecnología, la especialización, el mercado, el cálculo económico para acercarnos a elementos diferenciales y en función de ello, a la búsqueda de alternativas también diferenciales.

En oportunidades, se fijaron pautas para determinar mas que su edad, su estado de desarrollo en función de las denominadas "etapas", "eras" "niveles" "ciclos de vida", etc. En algunos casos, partiendo del ciclo vital de las personas o tomando a las organizaciones y su funcionamiento en relación a las etapas y alcances de las crisis y sus desenlaces (Neubauer y Lank, 1999, citando a Levinson:57; Adizes:60 y Grenier:65).

En nuestro caso y en la convicción que un enfoque direccionado a la perspectiva generacional permite un mayor profundización y aprehensión de las partes, tanto sea del sistema familiar como del sistema empresa, hemos optado por describir por una parte a la familia que crece y que -como consecuencia- "crece en la empresa-" y por otra parte, enfocar el encuadre directivo como expresión de esa dinámica. (En términos similares, Mucci, (1986:17), Leach, (1993:41), Ward (1994:19), Gallo, (1995:65), Veciana (1995); Gersick et al. (1997:110).

Así planteado, el trabajo aparece como el "puente" de actividad extra e intra familiar que une a ambos sistemas. Y desde allí, lo vital del trabajo para mantener la familia y, a su vez, el aporte familiar (Aunque no siempre sea productivo en el sentido económico) que resulta necesario para la continuidad empresaria.

Podemos intentar un acercamiento a los efectos de conocer cual de los espacios recibe mayor atención: más carga horaria, más responsabilidad e incluso, considerar la actividad de la mujer en el hogar como trabajo fecundo y de apoyo para quienes se desempeñan en la empresa. Debemos reconocer que nuestra cultura nos ha educado desde el punto de vista del hombre para trabajar "afuera-" y sostener a la familia y como consecuencia este trabajo "externo" nos plantea universos distintos, a diferencia de la mujer que "trabaja y vive" en un mismo ámbito, observando a la familia desde adentro. Es lo que Burgos (1995:76) denomina "una disimetría sexual con respecto al trabajo en la familia" y que se manifiesta en la diferente actitud con la que cada uno de ellos considera a la relación expuesta. Y esa separación cultural se expresa cuando el hombre asigna a su quehacer una diferencia con el rol femenino, en su ocupación creadora y productora, pero circunscripta al hogar. Por supuesto que este enfoque no puede establecerse como limitación porque su accionar se proyecta sobre la empresa y el éxito

de la misma es el reflejo del equilibrio que proyecta la mujer desde "el adentro" La paciencia, la colaboración, el ahorro en la casa para la inversión en la empresa son algunos signos claros de lo afirmado. Y el hombre-empresario (sin expresarlo en oportunidades) es consciente que su éxito va de la mano del afecto-racional de su compañera.

Claro está que la descripción es válida cuando la mujer no interviene directamente en la actividad empresaria. Aun cuando han surgido cambios tal cual lo hemos expuesto en los primeros capítulos. Pero, si lo hace, suele transformarse en un eje relevante en el crecimiento y progreso de la entidad. Habrá, entonces, que compatibilizar las formas de ser y actuar, los estilos de vida y todo ello, en función de una mejor adaptación a una convivencia que será mas difícil al compartir los dos mundos del matrimonio. Esas responsabilidades hogar-empresa, pueden fortalecer grandemente la unidad matrimonial o, en defecto, causar problemas no deseados. Además, en los primeros años, con hijos pequeños esa situación se va a centrar en los cónyuges, pero la eventual incorporación de uno o mas hijos, pondrá a prueba la solidez conceptual familia-empresa cuando se producen fricciones entre padres e hijos y solo una política explicita y concreta puede amenguar ese impacto

Debemos recordar que cuando hablamos de las funciones de la familia, en punto de la denominada "función filial" decíamos "Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras rígidas". No contemplar esta posibilidad, es abrir un sendero espinoso con alternativas indefinidas y de pronóstico complejo. También los hijos pueden decidir no formar parte de la empresa y se marchan, sea de su hogar o de la empresa. El llamado "nido vacío" deviene así en una pronunciada concentración en la pareja, mayor intimidad o, en otros extremos, en ausencias, casi absolutas. (En Estados Unidos, este período es el que mayor cantidad de divorcios engendra en ese ámbito)

Y nos encontramos frente a variables insoslayables. Por un lado, el tiempo que puede aportar dificultades circunstanciales que envuelven el desarrollo empresario. Por otro, los movimientos familiares repercuten e influencian la conformación organizacional. Y finalmente, en los criterios y políticas, explicitas e implícitas, que se aplican en su gobierno. "Los aspectos de la empresa familiar que conviene resaltar, están vinculados con la proyección en el tiempo y con la continuidad en su condición lograda por la participación de varias generaciones" (Martínez Nogueira (1981:936)

A los efectos de ubicarnos conceptualmente en cada una de las etapas, procuraremos un acercamiento comprensivo y esquemático, exponiendo a posteriori una breve descripción de cada una de ellas:

ETAPAS	> 1 Inicial, voluntarista, de creación, de producto.
	> 2 Ruptura, formalización, profesionalización, de proceso.
	> 3 Diversificación, proyección, avanzada, planificación.

### Primera fase:

Se aprecia una vinculación total o casi total entre la familia y la empresa, tanto sea en el plano operativo como en el directivo. Se puede observar que un porcentaje elevado de miembros familiares, integran la empresa.

### Segunda fase:

Ya no se reproducen los atributos –negativos o positivos- de la familia en la empresa. Pero, los límites aparecen difusos por lo que se hace indispensable avanzar en la formalización, que implica optar por una actitud superadora., ya que permanecer en letargo durante años (vieja enfermedad de las empresas familiares) y no asumir la situación como dramática puede concluir en problemas insolubles.

#### Tercera fase:

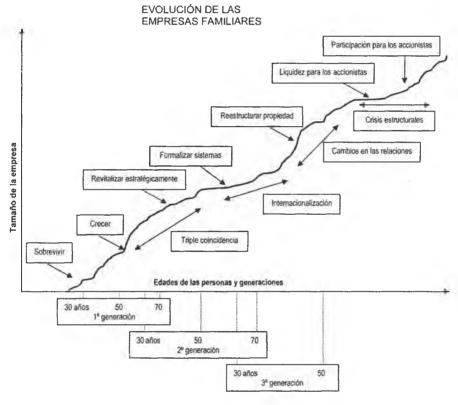
Se producen cambios sustanciales en las estructuras, en los sistemas de decisión y dirección. Puede, en ocasiones, incorporarse socios no familiares y mantener la administración e incluso mantener únicamente el control del capital familiar.

### 2- ENFOQUES

Claro está que no podemos obviar otras circunstancias. En tal sentido, Gallo (1995:70; 1997:30) sostiene que el examen de las etapas debe

pasar por la observación de dos puntos de vista:

- a) Desde la familia, que puede pasar de tener un solo propietario a ser una empresa de hermanos y posteriormente de primos
- b)Desde la empresa en lo atinente a lo que llama "Aventura empresarial" que logra devenir en unidades estratégicas de negocios, con una aproximación al gráfico que se transcribe a continuación



Fuente: Gallo, 1997:31

Este criterio resulta interesante, aun cuando deben agregarse las particularidades que se visualizan en función de contextos diversos y de entender que responde a una visión sincrónica de valor para la apreciación global del fenómeno que no siempre se compadece con las realidades encontradas.

#### 3 - PARTICIPANTES Y ROLES

#### 3.1.- Los comienzos

La empresa se inició con el esfuerzo y riesgo del fundador. Como sostiene Timmons (1993:19) "El empresariado como tal, es la facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada. Supone lanzar una empresa, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla, analizarla o describirla solamente". Pero, en el camino, incorporará miembros para cubrir los distintos niveles y ellos podrán ser familiares o no. Es probable que, en los primeros años, quienes se sumen serán externos a la familia si estamos en presencia de un matrimonio o de un empresario joven. Pero, no siempre se da esa circunstancia, porque en otros casos pueden ir llegando hermanos, primos, amigos, etc. Lo cierto es que nos encontraremos con una variedad de posibilidades y en función de ello, de alternativas de decisión.

Volviendo al caso de un matrimonio y ubicándolo en lo que Gersick et al (1997:64) describe como la **joven familia de negocios**, estaremos pensando en la preponderancia de ambos cónyuges que sustentan, además del vínculo marital, una funcionalidad empresarial que entrecruza la familia y el trabajo. Sus hijos son aun pequeños y la colaboración requerida, dependerá de las circunstancias que rodean a los iniciadores.

Lo mismos autores (1997:68) desde otro punto de vista, realmente interesante, plantean la relación vinculación-desvinculación, enfocando el primer concepto en la aproximación que se hace desde la familia hacia la empresa y en un alto grado de intimidad e interdependencia. En cambio, en la otra variante, se aprecia autonomía y mayor seguridad en sus miembros en el ejercicio de su individualidad. Con todo, podemos afirmar que las familias empresarias, tienden a estar fuertemente vinculadas en particular, a partir de la segunda generación, en donde se profundiza la relación y comienza a sentirse la influencia de las incorporaciones y la forma en que se van dando. Hay madurez en los padres, pero hay un fuerte impulso en los hijos que se incorporan a la empresa. En este punto, es interesante resaltar el funcionamiento de algunos grupos étnicos en las formas de relacionar la empresa y la familia, en las decisiones de permanecer o no como miembros de la misma.

En el caso de Mar del Plata, resultan significativas las cifras que

se desprenden de los censos nacionales que marcan un porcentual elevadísimo de extranjeros sobre el total poblacional que en 1890. alcanzaba al 41,2%, en 1895 al 39,3 y en 1914 al 47%, porcentual que disminuye en 1947 al 21%. En esas cifras, se aprecia una fuerte composición italiana que recala a principios en el sector de la pesca y después de la segunda guerra (aunque en menor medida) en el sector textil, ámbitos con presencia significativa de empresas familiares. Se establece una conexión entre la cultura de los inmigrantes del sur de Italia, fuertemente impregnada de conceptos en donde predomina, la solidaridad, el apego místico a la religión católica y una rígida integración familiar, trasladando su manera de vivir anterior y el legado social que sus miembros recibieron de sus ancestros, proyectados en las instituciones que fundaron y desarrollaron. Hasta el mismo lugar físico donde se asentaron, se constituyó en una continuidad de sus pueblos de origen y hoy -el puerto de Mar del Plata y su zona de influencia- tiene una población cercana a los 130.000 habitantes.

Incluso, su límite geográfico (como entender popular) lo marca la Avenida Juan B Justo, en donde de este a oeste, están ubicadas mas de un centenar de comercios de venta de tejidos de punto y confección, en alrededor de 3 kilómetros, aunque este detalle apunte solo a lo circunstancial.

Finalmente, entendemos muy interesante lo expuesto por Irigoyen (1999:72) cuando establece: "Debemos recordar que las corrientes inmigratorias no fueron homogéneas ni constantes. Hubo sí períodos de gran afluencia, facilitados por políticas permisivas y activas en ciertos casos. Los orígenes de esos inmigrantes eran en muchos casos seleccionados y respondían a políticas imperantes en otros países, pero la inmensa mayoría eran inmigrantes espontáneos y el elemento vinculante era el parentesco o la vecindad en el paese de orígen. También debemos recordar que, en el momento en que la emigración europea tuvo su mayor expresión, las nacionalidades, tal como hoy las conocemos eran muy recientes; en consecuencia, el vecindario o la pequeña región, los dialectos y las etnias eran más fuertes que el país como hoy lo conocemos. Por eso, una vez llegados a su destino tendían a agruparse conforme a esas pautas en provincias, regiones y hasta barrios"

Y en ese entorno se profundiza aun más el alcance otorgado por la diferenciación y la identificación de quienes, eventualmente, se incorporan a cualquier empresa familiar. Diferenciación como elemento demostrativo de separación por las lógicas disparidades entre hermanos, primos u otros parientes. E identificación, por que los años de niñez y adolescencia los han acercado y creado una interdependencia, una confianza y conocimiento que tienen un valor estructural enorme.

Pero, en cualquier empresa familiar y en cualquier contexto socioeconómico-cultural la generación que se incorpora, analiza si la empresa le ofrece buenas posibilidades, si el estilo de conducción de sus progenitores o mayores, posibilita un crecimiento efectivo o si la decisión se cristaliza a partir de la influencia de los padres o de sus propias expectativas. En definitiva, para que la familia trabaje en forma continua, fomentando cooperación y funcionando de consuno, deben darse situaciones que no siempre son lineales y, por el contrario, suelen aparecer como caminos sinuosos y llenos de atravesamientos.

"Los miembros de la familia deben tener preferencia si están calificados como si no lo son, pero no se los debe nombrar ni ascender dándoles preferencias sobre un integrante de la gerencia que esté más capacitado o no forma parte de aquélla" (Drucker, 1963:275). Esta afirmación tiene casi de medio siglo, y puede provocar dudas conceptuales, pero es una expresión bastante común entre quienes viven, directamente o indirectamente, tal condición. Porque, en definitiva, plantea un aspecto que es central en la vida de las empresas familiares y es la forma de incorporación, sea irrestricta, condicional o selectiva.

Hablamos 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 diligencias

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 su calidad de familiar.

# 3.2.- En el trabajo

La empresa trabaja. Y sus componentes, acompañan las tareas que resultan de una intersección de desempeños y actitudes propias. Se trata

de alcanzar objetivos fijados y establecidos por la jerarquía. Empero, debemos considerar en esta revisión los entrecruzamientos familia-empresa y en su configuración, la forma en la 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 o cargo similar en la primera. Padre, hijo, primo, en la segunda. Y conocer esa perspectiva nos permite saber con quien vamos a encontrarnos y a la vez, encontrarnos con patrones de vida similares, a priori. Pero, también nos hallaremos con el rol, como conjunto de derechos, obligaciones, perspectivas 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 sugiera 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 del rol" cuando desde diferentes posiciones, se establecen demandas incompatibles. Y este caso, es mas que frecuente en las empresas familiares.

Leach (1993:60) desarrolla un extenso análisis sobre los eventuales participantes de una empresa familiar, desde el fundador hasta los socios no familiares, pasando por la esposa, por la segunda esposa, por los hijos o hijas, por la familia política, etc. En nuestro interés por profundizar el conocimiento del iniciador, nos ceñiremos a la tipología que encara para distinguir a los fundadores. Así establece tres tipos básicos:

- a) Propietarios
- b) Dirigentes
- c) Técnicos

En el caso de los PROPIETARIOS, destaca la posesión como factor clave y con una tendencia a no profesionalizar la empresa. Controla a los hijos y los presiona, pudiendo convertirlos en sumisos o rebeldes. Puede manifestar: "La compañía soy yo."

En el caso de los DIRIGENTES centraliza la mayoría de las decisiones, pero delega responsabilidades, sintiéndose orgulloso de la familia y de la

empresa. Establece el control, como elemento clave y en oportunidades, evita decisiones que pueden hacer tambalear su rol paternal, especialmente en las cuestiones referidas a la sucesión.

Finalmente, los TÉCNICOS, construyen la empresa sobre sus propias habilidades técnicas y creativas. Suelen dejar de lado los pormenores del gerenciamiento y ocasionalmente alientan a sus hijos, pero crean conflictos entre ellos y los gerentes no familiares.

Este "corte" en el análisis de los participantes, tiene un fundamento preciso y no es otro que la profunda influencia que ejerce cada uno de los tres prototipos sobre la configuración empresaria, aunque con distinta inclinación. Y esto, que puede ser general, se acentúa enormemente si ejerce la conducción durante muchos años.

Porque, no todos los iniciadores han pensado en crear un imperio o dinastía familiar-empresaria que lo eternice. En muchos casos, se dan esas premisas. Pero, en otros, decididamente no. De allí que el desempeño varía sustancialmente entre quienes se propusieron metas totalmente diferenciales. Y estos elementos tendrán gran influencia en los procesos de planificación, decisión, sucesión, etc.-

# 3.3.- En la proyección

"Las dificultades de una empresa familiar comienzan con el fundador...." (Gallo, 1997:63) Y sin avanzar demasiado, podemos distinguir entre aquel que pensó en prolongar en la empresa su proyecto vital estructurado en un futuro para sus hijos, para su familia y aquel que desarrolló su actividad entendiendo acceder -sólo de esa manera- a una forma digna de vida.

En el último caso, serán las circunstancias y las posibilidades las que determinarán si habrá o no continuidad empresaria. La propia situación del fundador, la influencia de sus hijos, el contexto económico, etc., podrán ser datos a analizar y en última instancia, precisar cuáles serán los pasos a seguir.

En el otro caso, que nos interesa sobremanera, nos enfrentamos con opciones harto interesantes. Bernard Shaw, en su obra "Pigmalión" dice:: "Es la tarea más difícil que he emprendido en mi vida....que es tomar a un ser humano y transformarlo en otro ser, creando para él un nuevo modo de expresarse. Equivale a rellenar el abismo más profundo que separa una de

otras a las diferentes clases de las sociedad y a las diferentes almas"

Traslademos esa ficción del párrafo anterior al fundador.- ¿Hay algo en él que puede ser señalado como "pigmalionismo" ¿ Y podemos dar nuestra opinión afirmativa, cuando se trata que quienes participan sean objeto de una actitud del fundador, para moldearlo a partir de un modelo, incluso, de su propia forma de ser, al sentir la satisfacción particular, y en muchos casos la omnipotencia de muchos hacedores. Nótese que hablamos de "objeto" en tanto y en cuanto el "sujeto" perderá identidad ante la pertinaz actitud del fundador-hacedor, con todo lo negativo de tal pretensión.

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, en un desarrollo preciso y en tal sentido, 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.

Estas y otras posibilidades se encontrarán y en función de ello, deben proponerse elecciones transparentes y, fundamentalmente, inteligentes

### 4 - CONSTATACIÓN EMPÍRICA

La vida, como proyección y tal lo hemos sugerido, pretende crear las condiciones, adecuar las circunstancias y proveer lo elementos para que los objetivos o, al menos, las metas puedan ser alcanzadas y disfrutadas.

Los fundadores, conocían la actividad, el riesgo que asumían y las dificultades a superar. Pero, el desafío además de atrayente, era un camino que tenía un solo sentido. Y en esa demarcación, que los presionaba, casi no cabían alternativas. "Era una decisión a todo o nada. Y detrás estaba la familia" o "La familia estaba lejos y había que traerla. No podíamos renunciar" Este y otros comentarios, dan el tono del ambiente por donde comenzaban a caminar su destino. El horizonte aparecía borrascoso, pero la esperanza era radiante. Y este común denominador, se aprecia en todos los fundadores o continuadores.

Desde el punto de vista de la caracterización de los emprendedores y siguiendo la tipificación de Leach, de este mismo capítulo, en el universos validado, el 90% tienen o tuvieron el carácter de "dirigentes" con más

un aire "propietario" que no esconden. Incluso, en las conversaciones, admiten no sentirse representados por un solo factor de la descripción teórica que se les brindaba. El resto llega a la función por ser "técnico". Es que, como sostienen quienes integran la primera franja, es indispensable el conocimiento básico, pero no puede ni debe faltar la actitud fuerte, precisa e indeclinable (sic) que permite avanzar, aun cuando en el camino queden dolores.

Lo que sí se presenta distinta, según los sectores, es la iniciación. Tanto la pesca como la construcción, aparece como actividades de los hombres, en el arranque. En cambio, en el sector textil, todos los casos relevados se iniciaron con el matrimonio e incluso, en dos de ellos, con los hijos ya adolescentes incorporados desde el principio. Ello plantea, sin ningún tipo de dudas, una complejidad severa porque la distinción casa-trabajo se diluye y los roles se mezclan. En el sector hotelero, solo uno ofrece un panorama similar al último expuesto.

Y esa situación, se proyecta en la ponderación del par "empresa-familia". Así, en el sector pesca el 75% de los fundadores, manifestaron que durante muchos años, la familia tenía un peso decisional importante en la empresa (pese a una fuerte centralización). En la construcción se repetía con menor énfasis la situación, pero se reconocía (...en voz baja...manifestó un empresario con una sonrisa). Pero, en la industria textil, ese panorama fue distinto, porque las decisiones pasaban, en su mayoría, por el tamiz de sus miembros.

En general, son coincidentes que la transformación en sociedades anónimas (el primer paso hacia la "empresa grande") produjo sensibles variaciones, emergiendo o tratando de imponer mayor racionalidad, como variable a sostener. El cuadro siguiente muestra la situación jurídica actual:

Actividad	S.A.	S.R.L	De hecho	Otras
Pesca	100%			
Construcción	75%			25%
Hoteleria	50%	25%	25%	
Textil	50%	25%	25%	

Estos cambios, han sido consecuencia de la incorporación de los hijos y- en dos casos puntuales- de enlaces de hijos con parejas descendientes de padres que trabajan en el mismo sector. Concretamente, explicaba el fundador: "Quiero ser más justo que equitativo. Pero, me cuesta mucho cumplir con ello. Hay gente trabajando, no familiar, que ha sido y es muy valiosa y debo protegerla"

Finalmente, con relación a quienes dejan la empresa, se plantea como "muy criticable" la actitud. Es un "golpe" no esperado, salvo aquellos que son consecuencias de traslados, profesionalizaciones que obligan a otros destinos, etc. En todos los casos, se trata de adquirir la parte del retirado, quedando al fundador la decisión de la adjudicación posterior, salvo en cuatro empresas (25%) en donde la última palabra es del Consejo de Administración.



### IV.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

#### I - LAS TAREAS INICIALES

### I.I.- Ordenando las pautas

Hemos esbozado las características de las empresas familiares y nos hemos introducido en la vida de las mismas. Resulta claro que, como cualquier tipo de organización, deben funcionar eficientemente. Quienes comparten la propiedad, las responsabilidades, la conducción, etc. afrontan los resultados que pueden producir distintos efectos sobre sus componentes, dadas las diversas expectativas, derechos y enfoques que su actuación provoca. Por ello, resulta imprescindible establecer estructuras, sistemas de decisión, ordenar procesos. En resumen, ponerla en marcha o alternativamente, refuncionalizarla coherentemente.

Pero, esta tarea de diseño o rediseño organizacional, no implica la aplicación de recetas en forma indiscriminada sino acometer un profundo estudio de su cultura, de su vida que, como tal, reflejara su espíritu colectivo (En las primeras épocas fuertemente influenciado por el fundador) y en donde prevalecen pautas, creencias y valores que le otorgan una identidad definida.

Sobre esa identidad debe recrearse la idea, la justificación y la explotación de la empresa. Porque de ese interés común emergerán los símbolos racionales alrededor de los cuales se desarrollara la empresa familiar.

#### 1.2.- Criterios orientadores

Uno de los aspectos relevantes- podríamos afirmar con mas precisión -"críticos"- es la mirada desde donde se establecen los patrones de conducta, para resolver todos y cada uno de los problemas que se presentan. Ward (106:1994) incursiona en el tratamiento de la posición e influencia familiar en las decisiones de la empresa. Y nos proporciona una matriz precisa para observar cual es la esencia de la cuestión y las "filosofías" adoptadas para direccionar acciones hacia el futuro.

#### Impacto de la cultura familiar sobre las decisiones en la empresa

Decisiones de la empresa	Primero la empresa	Primero la familia	Primero la empresa familiar
Reglas para ingresar	Para trabajos específicos, si se está capacitado	Todos son acogidos	Se dará oportunidad a todos los individuos dentro y fuera de la empresa, según las necesidades del negocio
Remuneraciones	Como lo especifica la descripción de las tareas asignada a su posición	La misma remuneración para todos los miembros de la misma generación	Un nivel de vida aceptable y asegurado para todos
Propiedad de las acciones	Según la filosofía de la empresa (es decir, todo en manos del director general o distribución según el aporte o incluso entre empleados no pertenecientes a la familia)	Igual para cada rama de la familia	Los mismos valores para todos: algunos como accionistas, otros como inversores pasivos u oportunidades para emprender su propio negocio
Dividendos	Ninguno	Rendimiento justo y estable del capital invertido	Rendimiento modesto y variable del capital
Autoridad y posición	Sobre la base del mérito, en una jerarquía basada en el principio de que cada persona tiene sólo un jefe	Igual jerarquia para todos los miembros de una generación y participación en la toma de decisiones por todos los accionistas	La misma jerarquía para todos los de alto nivel de capacidad
Gobierno y dirección	Directorio extrafamiliar	Consenso familiar amplio	Consejo familiar representativo
Papel de la comunidad	Liderazgo	Voluntario	Activo según las necesidades familiares y los intereses individuales

Fuente: Ward, 1994:119 (adaptado)

Como puede apreciarse, los atributos expuestos permiten examinar, según el criterio de la mirada, medidas distintas y por lógica, consecuencias que también lo serán. Es más, agregaremos dos atributos efectuando la valoración desde cada una de las miradas y relacionadas, por un lado, con los problemas derivados del manejo del efectivo, muy propicio a determinados desarreglos cotidianos "...ya que normalmente

existe una suerte de "confusión" entre la caja de la empresa y el bolsillo de los que la dirigen.." (Irigoyen, 2005:91) y por otro lado, con decisiones de inversión que complican el futuro empresario "...la familia exige considerar prioritariamente las necesidades de casa, auto, casamiento, viajes, etc. de algunos de sus integrantes." (Irigoyen 2005:92)

Decisiones de la empresa	Primero la empresa	Primero la familia	Primero la empresa familiar
Manejo de caja	Liquidez Apego a las normas	Eventuales desarreglos financieros	lgualdad de oportunidades
Inversiones	Rentabilidad	Solo las indispensables	Equilibrio cuidando la empresa familiar

Esta transmisión de criterios desde la familia a la empresa, le proporciona una impronta clara, en función de las dificultades que emergen en los procesos decisorios. Esa conformación conceptual puede provenir de un fundador controlador, fuerte, autocrático y tenaz, o de un técnico devenido en empresario sin experiencia en la gestión, como sí lo es, en su esquema instrumental. Pero, la gestión empresarial nos plantea mucho más que un voluntarismo ingenuo. Nos plantea, en definitiva, un saber hacer concreto, un requerimiento preciso.

Nos plantea, necesariamente, una actitud superadora a la ya expuesta como intuitiva y nos plantea un conocimiento que no puede ser el resultado mínimo de la prueba y error. Nos plantea, en definitiva, un espacio de aprendizaje que resulta ineludible en el ámbito de la gestión de negocios.

## 1.3 - Aprendiendo a gerenciar

La misma empresa puede ser el escenario para proporcionar, incrementar y compartir aprendizajes eficaces. Pero, ese aspecto que aparece claro en la segunda generación y a la que dedicaremos elementos adicionales, no es tan apreciable en la etapa inicial e incluso en los finales de la misma.

Si bien la complementación familia-empresa enfatiza en la necesidad de colaboración, no siempre esa actitud provee nociones sobre la conducción organizacional, situación que cada día asoma como más compleja y variada. Y es escasa, por otra parte, la vinculación con instituciones que puedan proveer formación e información para un avance significativo. En este punto, es visible el escaso o nulo aporte de las Universidades -desde el punto de vista de la extensión- hacia quienes conforman las Empresas Familiares, en una tarea pedagógica que puede dar, en pocos años, magníficos rendimientos sociales. Es más, podemos preguntarnos ¿cuántas Universidades o Facultades de Ciencias Económicas han incorporado la temática que nos ocupa en sus planes curriculares de grado...? Son muy pocas. Demasiado pocas.

Volviendo al aprendizaje dentro de la empresa, es dable observar que los inconvenientes del fundador o iniciador, se van superando con el correr del tiempo, porque el ámbito empresarial y tal cual hemos afirmado es un escenario propicio para la simbiosis de valores familiaresorganizacionales envolviendo a su ordenamiento hacia objetivos consensuados. Pero, a veces, es demasiado poco para un necesario fortalecimiento.

El denominado conocimiento tácito tan vigente hoy por efecto de la disciplina de la Gestión del Conocimiento, no siempre es externalizado y ello trae como consecuencia la pérdida de elementos que de ordenarse sistemáticamente, pueden ser de un valor incalculable.

#### 1.4 - Identidad

La Empresa Familiar, ha nacido y pretende organizar su vida. Lo hace, en oportunidades, desde un criterio entusiasta, entendiendo que necesita una solidez conceptual precisa. Y esto, a veces, lo sabe, lo intuye pero no conoce las formas de viabilización. Nos encontramos, entonces, con la fuerza integradora de la familia que plasma y trabaja con fuerza la identidad, resultante de la complementación de ambos sistemas. "...La empresa pasa a ser el componente central de la identidad familiar; su pasado es el exponente de una genealogía que basa la calidad de su prosapia en el trabajo y en el prestigio acumulado; el presente, el centro de los afanes, y el futuro, la misión familiar. ...! (Martínez Nogueira, 1984:47)

Y esta misión que pretende alcanzar la visión compartida es, y solo es, patrimonio de una identidad reconocida. Por encima de las

particularidades de los sistemas comprometidos, es una conjunción de elementos y rasgos únicos que hacen a su forma de ser, a lo esencial de su quehacer. Pero, en este caso, no tomando el concepto como variable organizacional que puede sufrir cambios internos, sino como metaconcepto ubicado a nivel superior del sistema y en donde sus rasgos especifican el dominio en el que la organización existe como tal.

Estas consideraciones permiten observar una evolución en el enfoque, que va desde una descripción conceptual -vecina con el funcionalismo y en ocasiones instrumental- hacia un enfoque encuadrado en la conformación individual, grupal y organizacional, imbricando en ese viaje cognoscitivo los principios, valores, actitudes, creencias y patrones de comportamiento.

Ese acercamiento responde —entre otras variables- a los cambios sociales, políticos, económicos y culturales, que ha producido la posmodernidad (Hoy hablaríamos de la modernidad liquida) en un capitalismo tardío, como se ha dado en nuestro país

Es que funcionar como sistema regulador interno, refleja la complejidad de lo que es, y en la iteración de su identidad es autorreferencial, organizándose a sí misma

Cuando en las crisis afrontan dificultades, deben utilizar nuevas y dramáticas herramientas, refirmando su identidad. Y cuando por razones propias de su quehacer, cambian aspectos legales o de índole irreversible, nos estaremos enfrentando a identidades distintas, Pero, identidades que irán creando las condiciones en contextos diferenciales y al decir condiciones decimos, fundamentalmente, de los mecanismos a utilizar y no de las procedimientos y herramientas que ya fueron utilizadas. Porque los elementos constitutivos de la identidad se refirman, permanecen o desaparecen y sus transformaciones son un cambio en los fundamentos mismos de organización.

# 1.5 - Gobierno de las Empresas Familiares

Para concluir esta tarea de ordenamiento, precisaremos el término "Gobierno" a los efectos de distinguirlo de la Dirección y de otros términos que se utilizan en el cuerpo del trabajo. Y también para separarlos de otros, incluidos en los denominados órganos de gobierno.

Por lo pronto, y aunque existan tan solo fronteras sutiles (Gallo,

1997:79) adherimos al siguiente esquema:

**Dirección:** Se ubica en el terreno de la decisión y de la conducción diferenciándose de la actividad cotidiana de la gestión. Implica, específicamente, definir la orientación estratégica, participar en la asignación de recursos, o en los procesos decisorios que puedan sentar precedentes o resulten difíciles de revertir.

**Gobierno:** Se ubica más en el terreno de supervisar e integrar todos los intereses en el medio y largo plazo.

Desde otro punto de vista, Neubauer y Lank (1999:94) sostienen que el gobierno "Es el sistema de estructuras y procesos que tiene como objetivo asegurar la viabilidad económica y la legitimidad de la empresa" Interesa en esta idea aclarar dos conceptos. Por un lado la VIABILIDAD que significa asegurar el desarrollo sostenido de la empresa y por el otro, la LEGITIMIDAD que implica la aceptación social de la empresa. En términos mas amplios, podemos afirmar que la adjetivación no es meramente agregada, sino que se valida en la medida que contemple a todos los participantes, sean de carácter interno o externo.

### 2 - LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Sin perjuicio de las diferencias establecidas en el ítem anterior, es indispensable tener en cuenta cuáles y cuántos serán los órganos de gobierno que funcionan o pueden establecerse en una empresa familiar, teniendo en consideración que los mismos -en su mayoría colegiadostendrán una gran responsabilidad para la vida institucional.

En principio, distinguiremos dos, en razón de las finalidades más importantes que se les asigna desde el punto de vista de la:

- a) Integración: En cuanto a la consecución de los objetivos empresariales, aunando los esfuerzos individuales y grupales que guíen los procesos de acuerdo a normativas establecidas y racionalidades de aplicación (Comités de dirección)
- **b) Supervisión:** En cuanto al control que resulta de la complejidad de tareas que deben ser verificadas en función de lo comprometido a realizar. (Consejo de administración)

Pero, a esa intención, resulta indispensable una desagregación de los órganos en función de quienes lo compondrán, por un lado, y los

aspectos a cubrir , por el otro. Ello nos lleva a una separación entre los denominados **Órganos de la familia empresaria**, típicos y específicos de la empresas familiares, como derivación de su origen, desarrollo o proyección y los **Órganos de la empresa familiar** en donde ubicamos a todos aquellos que responden a obligaciones legales o criterios adoptados para una mas eficiente conducción.

# 2.1.- Órganos de la familia empresaria

### 2.1.1.- Foro o Junta familiar

Es un órgano informativo que incluye a los miembros de la familia. Pero, considerando algunas cuestiones que tienen que ver con el carácter, la periodicidad, las temáticas a tratar, los ámbitos involucrados, etc.- Sin considerar un planteo rígido en ese sentido, estableceremos tres tipos de foros o juntas familiares, relacionándolas con las etapas o ciclos de la vida empresaria. De tal forma, el encuadre se presenta así:

## 2.1.1.1.- Reunión familiar

Responde al esquema más sencillo y frecuente, en la etapa de la primera generación. Reúne ocasionalmente al propietario iniciador, con su esposa y eventualmente con los que le acompañan en ese momento. Incluso, suele recomendarse la incorporación de los hijos menores a partir de los l6 años, sean que trabajen o no en la empresa- Tiene características muy simples, respondiendo a los requerimientos del propietario y son, en su mayoría, de carácter informal.

De cualquier modo, son útiles en la medida que van socializando todas las cuestiones de la empresa, en la familia, y de esa manera proporcionar conocimiento de los hechos que se viven, sean positivos o negativos. Algunos autores le agregan alguna denominación un tanto doméstica como "conversaciones de almohada", pero es aconsejable que, sin convertirse en parte de una agenda obligatoria, tengan un grado de formalidad que no produzca desequilibrios en la pareja o la familia. La presencia de los hijos puede resultar atractiva e incluso, desde el punto de vista del diagrama y contenido, las reuniones pueden llegar a influir en las decisiones futuras.-

#### 2.1.1.2.- Asamblea familiar

Cuando la empresa atraviesa la segunda generación o conviven miembros de edades muy disímiles, pero que iniciaron juntos la actividad, o cuando el número crece, la simple reunión del párrafo anterior, comienza a cambiar.

Porque el aumento de integrantes hace imprescindible un encuadre mas explícito e incluso porque los procesos de formalización obligan a planteos más puntuales. Y allí, nos encontramos con la denominada Asamblea Familiar que no tendrá la frecuencia de la anterior y de acuerdo a costumbres o decisiones adoptadas con anterioridad podrá alcanzar una periodicidad arbitraria, pero con temarios anticipados. (Sin perjuicio de asambleas extraordinarias que se justifiquen)

### 2.1.1.3.- Consejo Familiar

En los finales de la segunda generación o, en el denominado "consorcio de primos", puede resultar forzoso la instalación de un Consejo Familiar. La familia ha crecido considerablemente, los problemas exceden a la Asamblea Familiar y entonces este organismo resulta eficaz.

Ello no implica hablar necesariamente de estructuras, de funciones o procedimientos, que pueden variar de acuerdo a las circunstancias y a la propia cultura familiar. Pero, normalmente, ese Consejo se convierte en un intermediario significativo entre la familia, el Consejo de Administración y el ejecutivo empresarial.

#### 2.1.2.- Otras instituciones familiares

En este punto, debemos señalar que se pueden establecer múltiples cuerpos, intra e inter familiares, entre los que podemos citar a mero título de ejemplo:

- I Comité familiar de nombramientos.
- 2 Comité familiar sobre inversiones, planificación, seguros, etc.
- 3 Fondos o fundaciones de caridad
- 4 Comité de accionistas familiares
- 5 Comité constitucional

Estas y otras variantes pueden y aparecen en la superficie en empresas de tercera o superior generación

En términos generales, tratan de aproximar a los dos sistemas y salvar dificultades de relación entre la vida familiar que se caracteriza por ser mas informal, basada en el aspecto afectivo y con mayor libertad para sus miembros y la vida empresaria que presenta mayor espejo formal, mayor sentido de efectividad y un control objetivo mas sensible. Esta segmentación de responsabilidad (Gallo, 1995:220) permite mantener la espontaneidad ejecutiva que, en su crecimiento, burocratiza procesos, resultando una posibilidad de incrementar niveles de autonomía para la toma de decisiones y, a la vez, la p establecer medios que conduzcan a la integración.

Lo señalado al comienzo y la necesaria supervisión pueden ser factibles de instrumentar por medios de los comités de dirección y administración que potenciaran el conocimiento de las estrategias de la entidad, haciendo conocer lo que sucede en las distintas áreas y participando en las decisiones para mejorar determinaciones

Jaffe (1995:104) por su parte, sostiene que el Consejo de Familia "...es el instrumento de planificación organizativa y estratégica de una familia, en la que todos los miembros deciden los valores, las políticas y la dirección para el futuro. En el fondo, es el vehículo destinado a orientar y explorar las preocupaciones familiares que influyen en la empresa y la familia...."

Pero, estas ventajas enunciadas por diversos autores, no reflejan necesariamente el estado de las empresas familiares, como lo indica Gallo (1997:77) cuando sostiene ·...Las empresas familiares no acostumbran a tener órganos de gobierno" Y esta es una realidad, en nuestro análisis, tal cual lo desarrollaremos al finalizar el capitulo.-

# 2.2.- Órganos de la empresa familiar

Básicamente responden al cumplimiento de obligaciones legales (Directorios de sociedades anónimas, por ejemplo) o, en algunos casos, a criterios explícitos originados en decisiones convergentes a una mayor eficiencia e incorporados a las normativas de la misma empresa. En nuestro caso, tomaremos:

### 2.2.1.- Asamblea o Junta general

Representando al conjunto, es el órgano de mayor nivel de la empresa, porque deriva de la voluntad social y sus decisiones, por mayoría, sea legal o estatutaria, establecen normativas generales.

Así trata, anualmente, la gestión realizada, aprobando o censurando las cuentas arrimadas a su consideración. Puede modificar el estatuto, aumentar o reducir el capital, llegando a la posibilidad de fusionar, escindir o disolver la sociedad.-

En tal sentido, debemos remitirnos a lo establecido para las sociedades comerciales en las leyes respectivas

# 2.2.2.- Consejo de Administración o Directorio

En este caso, nos referimos al Órgano ejecutivo o de administración, que luce y ostenta la representación de la empresa, haciéndose cargo de la gestión y administración. Como tal, intervendrá en el cumplimiento de los actos que hagan al objeto social, al diseño de las políticas o estrategias (En muchos casos, derivadas y aprobadas en otras instancias) realizando todos los esfuerzos para su concreción.

Un aspecto significativo a tener en cuenta, es la composición del cuerpo, que en los casos de empresas no familiares, siguen —por lo general- pautas relacionadas con la cantidad de acciones, tipo de las mismas, etc. Pero, en nuestro caso, es indispensable tratar de establecer un equilibrio teniendo en cuenta a los miembros de la familia, y a quienes teniendo participación no son familiares.-

#### 3 - EL PROTOCOLO FAMILIAR

También llamado "Constitución familiar" "Estatuto Familiar", "Acuerdos de familia" "Reglas de juego de la familia" "Carta Magna Familiar" "Manifiesto de la familia" "Declaración de principios" supone, en principio, consensuar, aprobar y poner en práctica criterios objetivos de funcionamiento.

El protocolo "debe desarrollarse a la medida de cada familia, como norma general" (Amat, 2000, 102). Impone una tarea participativa amplia y en donde la discusión debe ser profunda por cuanto lo que se establecen

son cursos de acción a los que deberá ceñirse la institución en aspectos importantes y en tal estimación, su aprobación final imbricará a sus componentes, a sus órganos de gobierno y dirección, a las "formas" de vida propiamente dichas. En tal dimensión, vinculará no sólo los aspectos administrativos y económicos, sino también los valores y creencias que las sustentan. De allí que, previamente, es importante determinar si la filosofía de la empresa se esta orientada hacia el predominio de la familia sobre la empresa o, por el contrario, prevalecen los intereses empresariales sobre la familia o se busca un equilibrio estratégico.

Una vez concluida la elaboración del documento, debe remarcarse la importancia de la aceptación, el cumplimiento y su actualización, en caso necesario.-

Si pretendemos definir en pocas palabras su contenido, podemos decir que debe reflejar el ESPIRITU EMPRESARIAL y entre otros aspectos, puede incluir:

- I Objetivos y filosofía del protocolo-
- 2 Valores que sustenta la organización
- 3 Visión y misión y su transmisión generacional
- 4 Criterios de incorporación de familiares y no familiares
- 5 Funcionamiento de los órganos de gobierno y dirección
- 6 Promoción de actividades extra-empresariales
- 7 Políticas con relación a familiares que no trabajan en la empresa y son accionistas
- 8 Políticas con relación a la sucesión
- 9 Normativa para la resolución de conflictos
- 10 Formas de actualización del protocolo
- II Disposiciones generales sobre el funcionamiento de la empresa familiar

Una correcta definición del Protocolo y una adecuada elaboración, lejos de convertirse en una expresión burocrática e innecesaria, une a la familia en torno a un pacto que despierta interés colectivo y permite un desarrollo familiar y empresario, en función de valores que deben constituirse en la base sólida para el crecimiento en armonía.

## 4 - CONSTATACIÓN EMPÍRICA

Las obligaciones que surgen del cumplimiento de normativas legales son cubiertas sin mayores problemas. En algunos casos y como suele suceder en las sociedades anónimas familiares, su ejecución apunta mas a lo formal que a lo sustancial.

Desde el punto de vista de la conformación de Órganos de la familia empresaria, la situación se muestra distinta. Por lo pronto, en solo dos empresas, se han previsto Foros o Juntas que responden a esa caracterización.

En ambos casos, han sido sugeridos por asesores externos (Uno de ellos, incluso, familiar del fundador), aunque difieren notablemente su integración y funcionamiento.

En el primero de ellos se realizan una o, a lo sumo, dos reuniones por año. Responden al llamamiento del fundador y no tienen una configuración determinada. Incluso, han existido períodos sin concretarlas, efectivizándose solamente la Asamblea General Anual estatutaria.

Cuando se realizan, se tratan temas de la actividad específica y, en particular, son convocados cuando aparecen cuestiones trascendentes como puede ser una inversión de magnitud o, lamentablemente, cuando estuvo la empresa al borde de presentarse en concurso de acreedores, hace ya unos años.

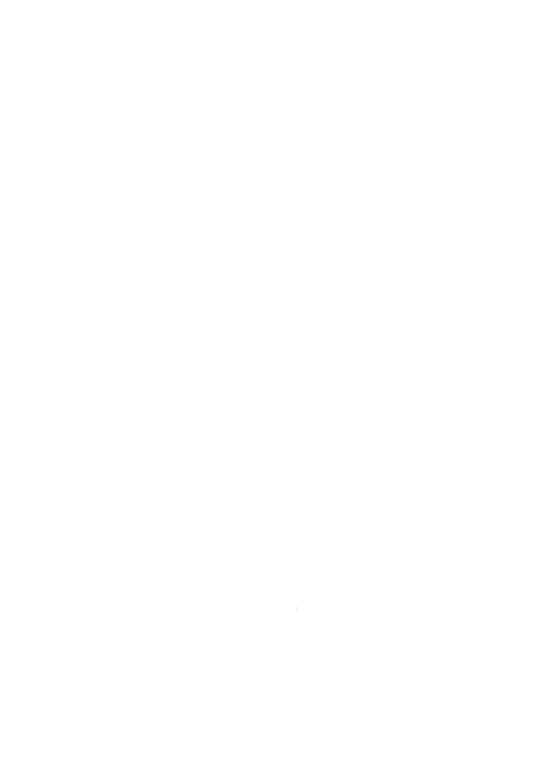
En el otro caso, en cambio, las reuniones son mensuales. Las denominan eufemísticamente el "Anillo de protección" y tiene dos instancias, en su tratamiento. La primera, en donde se informa sobre lo actuado en el mes pasado relacionando las previsiones y los resultados (En muchas oportunidades, se detallan los imprevistos). Y en la segunda, se tratan las pautas a acordar para el futuro mensual y su proyección a más largo plazo.

Participan todos los profesionales de la empresa (contadores, abogados, ingenieros, etc.), los familiares interesados y los primeres niveles ejecutivos..

En otras cuatro, las reuniones no son regulares ni frecuentes y se concretan cuando se producen"... hechos desencadenantes..."que, a juicio, del fundador o del gerente general, son importantes y ameritan su realización.

En ninguna de las empresas relevadas, se ha instrumentado un

"Protocolo" e incluso, para algunos conductores apareció como algo distante.



#### V.- CONFLICTOS

#### I - LOS DISTINTOS INTERESES

En todas las empresas, en distintos niveles, instancias, carácter de las decisiones, tanto sean operativas, tácticas o estratégicas asoman inexorablemente intereses encontrados que entorpecen su funcionamiento. Y cuando esas diferencias están influidas por sentimientos familiares, la dimensión del conflicto puede alcanzar planos severos.

La empresa familiar, presenta distintos orígenes. En función de acotar sus alcances hemos citado características que pueden permear la forma de conducción de la misma, pero también podemos decir que en un alto porcentaje las dificultades, están centradas en la figura del fundador, que incluye a la empresa en una extensión valedera de su persona, razón por la cual los problemas en un movimiento pendular se recortan hacia la subjetividad y difícilmente buscan la centralidad del equilibrio, aun en los casos de resoluciones transitorias.

Proponemos, por ello, algunas alternativas, analizando las relaciones padre-hijo, las que surgen entre los hermanos y las que pueden presentarse con otros parientes o no familiares, y finalmente las que observamos dentro de la misma empresa que nos posibiliten abrir caminos hacia formas de entendimiento teniendo en cuenta que la confrontación es una realidad y está ligada a la libertad de los sujetos, en principio y a la individuación que se plantea en el plano personal y social. Pero, esa confrontación no es el resultado de la provocación ni de la obstrucción intencionada o simplemente desmentida. Poner la tierra debajo de la alfombra, es una forma ingenua, ineficaz y negativa, cuando la opción apunta a la apertura de cauces para una vida creativa con la seguridad que afrontarla implica riesgos, divergencias y problemas, porque crear y constituir una familia empresaria encierra también la aventura de estar juntos y pensar distinto, crecer individual y colectivamente sin perturbar el crecimiento de los demás y que, sin perjuicio de las dificultades, podremos todos -nosotros y los otros- expresar y defender nuestras ideas y posiciones.

### 2 - RELACIONES ENTRE PADRES E HIJOS

Es el punto central en el que confluyen los aspectos mas diversos y a la vez, más importantes. Y adquiere mayor complejidad por la tentativa legítima de lograr la identidad buscada. Freud (1908:1361) 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 en 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, aun en el entendimiento inicial y necesario, aparece la angustia, cuando se deniega "...en el vínculo entre padres e hijos y 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, 1997:16)

Empero, estos padres "hacedores" que se preocupan por moldear a sus hijos, y se esmeran en producir hechos que representan 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. Y en los casos de un proceder diverso, asimismo, buscan senderos parecidos.

Retomando a Bernard Shaw (1983:136) "...ya verás si tiene una sola idea que no haya metido yo en su cabeza o si dice una palabra que no haya puesto yo en su boca. Cuando te digo que yo soy el autor..."

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 empresario provoca crisis en donde aparecen las diferencias.

En esas 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.

Esta circunstancia se agrava, cuando la actitud paterna se presenta incoherente. Y el hijo la "vive". En algunos casos, es el primogénito. En otros, el hijo de su primer matrimonio. En otros, el afecto y la ternura de una hija preferida. Y en ese crecimiento adolescente, (No por edad, sino por desarrollo) el o los espejos que se les ofrecen se contraponen. El hijo necesita lazos y raíces fuertes, que no se visualicen como obstrucciones sino como fortalezas para salir por sí mismo. Y ser, definitivamente, EL, en una convivencia intrincada, pero llena de oportunidades (Recordemos que el termino adolescencia proviene del latín Adolescens que significa joven adulto)

Nuestra insistencia en marcar al fundador como responsable, no es casual. Responde firmemente al proceso de negación para que el hijo o sus hijos no accedan a la necesaria diferenciación. Responde a su pretendida inmortalidad y responde, finalmente, a la corporización de su omnipotencia. Porque no renuncia al poder omnímodo y en esa ceguera dialéctica, tampoco el hijo encuentra la fuerza indispensable que le hubieran dado raíces sólidas para despegar hacia nuevos ámbitos que, aun estando cerca en el espacio empresarial-familiar, se desdibujan en la falta de convicción para encontrar el camino. Con tal enfoque, la confrontación lejos de aparecer como constructiva, señala su carácter negativo y culposo.-Y el criterio, en definitiva, debe partir de otras premisas que la señalen, como positiva.

#### 3 - RELACIONES ENTRE HERMANOS

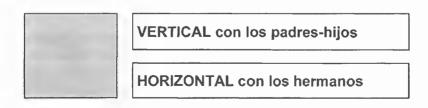
"El complejo fraterno ejerce su función estructurante desde el comienzo, independientemente de la existencia o no de hermanos reales...también el hijo único tiene su propio complejo fraterno aunque sea con hermanos imaginarios" "El hermano es un semejante demasiado similar y la primera aparición de lo extraño en la infancia. El enfrentamiento con el otro-el intruso, el doble- comporta compromisos narcisistas considerables y puede

o no reactivar, a la vez, conflictos edípicos...." (Kancyper, 1997:62-63)

Nuestra intención al abordar esta temática con esa mirada, es abundar en la confirmación de los conflictos ya existentes. Y remarcar la trascendencia de la libertad entre los hijos y en particular su otorgamiento desde los padres para saber orientar (No mandar, ni marcar, ni establecer) sobre pautas discrecionales que el o los hijos podrán aceptar o rechazar. En palabras de Octavio Paz "...la libertad es la dimensión histórica del hombre. La libertad es una perpetua invención. Los agentes del destino son los hombres y los hombres conquistan la libertad cuando tienen conciencia de su destino. La libertad se disipa si no se realiza en un acto. Le pasa lo que a la paloma de Kant: para volar necesita tanto la resistencia del aire como la atracción hacia el suelo, la fuerza de la gravitación. La libertad, para realizarse, debe bajar a la tierra y encarnarse entre los hombres. No le hacen falta alas sino raíces. Es una simple decisión-si o no- pero esta decisión nunca es solitaria incluye al otro, a los otros" (1990)

El o los hijos necesitan el espacio organizacional para cambiar dentro de la esfera de su libertad, lo que no obsta al respeto de las reglas de funcionamiento de la empresa familiar. Pero, esa actitud instituyente choca con el valor instituido que establece las normas y valores establecidos por el padre. "El cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente. La fuerza instituyente que triunfa se instituye y en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente" (Schvarstein, 1991:26/27). Esta actitud aparentemente transgresora para el padre, no se refleja del mismo modo en sus hijos, por lo que algunos de ellos pensarán en un privilegio o en tendencias para favorecer o perjudicar al otro o a los otros.

La confrontación es sinónimo de libertad creadora. Y para ser productiva debe plantearse desde distintos vectores:



Asumirlas implica sensatez y responsabilidad. Implica, por cierto, madurez y posibilidades de crecimiento. E implica, finalmente, asumir que dichas relaciones no hacen sino plantear la revisión y puesta en acción de los mismos elementos que se conjugaron a lo largo de sus vidas. Y en función de las otras relaciones, desplazamientos concordantes que posibiliten una asimilación constructiva, superadora de la negación generacional.

#### 4 - OTRAS RELACIONES PARENTALES Y EMPRESARIALES

Por supuesto que las diferencias no terminan entre el padre y los hijos o entre los hermanos. Pueden resultar tensas las relaciones entre los mismos cónyuges, primos, parientes políticos e incluso con los miembros no familiares de larga trayectoria en ella.

Lo cierto es que los problemas pueden adquirir relevancia y en algunos casos se toman sectores de la organización como trofeos para conformar alianzas o afirmar afinidades con determinados grupos, por lo que la complejidad se agudiza.

La expresión que "el negocio se ha convertido en un campo de batalla que produce bajas y no paz" (Gallo, 1997:73) se transmuta en moneda corriente, provocando graves inconvenientes, de difícil solución.

Emergen en la superficie -aún en la creencia de haber superado la crisis- resentimientos que esconden mucho más que deseos revanchistas y que complican los movimientos internos de reconducción, al repetirse acciones de los participantes para demostrar lo erróneo de la aparente solución. Y en ello, la imposibilidad de tener un porvenir, que inmoviliza a las partes y a la empresa, que vegeta organizacionalmente.

#### 5 - EL CONFLICTO Y SU INFLUENCIA

"El primer paso para llegar hacia su resolución constructiva es comprender que el conflicto es inevitable y hasta esencial para que exista una comunicación completa y sana" (Bork et al., 1997:173). Hemos afirmado que no se puede esconder la tierra debajo de la alfombra. Obviarlo en nombre del poder, renunciar a la discusión y atacar solo los efectos, es un signo de debilidad institucional. El conflicto, como tal, encierra poderosas raigambres que deben ser desafectadas e inclusive

extirpadas para alcanzar, entonces sí, la vía hacia nuevas posiciones que pueden aparecer como transitorias, pero posibilitan nuevos acuerdos.

Y aunque, en principio, caminemos por equilibrios inestables, la firmeza no autoritaria y la convicción trasladada a la aceptación del disenso prometen mejores horizontes.

¿Cuáles son los más trascendentes desde el punto de vista del impacto? La respuesta, es simple en su ubicación, pero casi imposible de satisfacer en su contenido. ¿Qué queremos decir con ello?

Desde el punto de vista del impacto en la empresa, la significatividad estará dada por las circunstancias, por las características, por el lugar. Desde el punto de vista familiar-empresario, seguiremos la exposición de Tellería (2004:74) cuando señala:

# a.- Con relación de los objetivos

- a.I.- El planteo de no participar de un proyecto común suele ser vivido como una deslealtad a la familia. No todos los miembros de una familia se identifican con él, por lo que buscarán una participación periférica o nula en el emprendimiento.
- a.2.- La desvinculación puede darse por desinterés, cansancio o en función de la modificación del contrato afectivo (Ej.: Separación o divorcio)
- a.3.- Pueden emerger otras cuestiones que la familia no provoca, pero que recibe y no puede resolver

# b.- Con relación a los limites familia-empresa

En algunas familias está más clara la cuestión de los límites en función de la diferenciación de roles y funciones, que permite una diferenciación con los de la empresa. En otras, el grado de afectación es mayor, y los roles y las funciones están confundidos siendo ambigua la distribución de la autoridad. Así puede observarse que

- b.1.- El involucramiento excesivo en la empresa de uno de los miembros de la pareja; suele ser muy cuestionada por la inversión en tiempo y dinero.-
- b.2.- En la incorporación de hijos u otros familiares (familia nuclear o ampliada) llevada a cabo con mayor o menor grado de

dificultad de acuerdo a la aceptación o a la censura familiar para elegir libremente un puesto de trabajo. En los casos de pertenecer a la empresa, la promoción en los puestos de trabajo no siempre se realiza de acuerdo a la capacidad y al compromiso asumido, sino por transferir jerarquías que provienen de la familia.

b.3.- Respecto a la selección: quien detenta el poder y sobre quienes. Esta cuestión trae problemas a los padres. En la familia se busca la equidad entre sus miembros y no hacerlo genera en ellos fuertes sentimientos de injusticia. La empresa al realizar movimientos solo desde este valor, puede impedir la incorporación de otras personas capacitadas.

## c.- Con relación a la delegación

Llegado el momento de pensar en la continuidad del proyecto, derivar la dirección en alguien de la familia o en otras alternativas, sin una evaluación precisa, puede generar problemas para el desarrollo futuro (Tomamos la delegación en el sentido de la descentralización y aplicada a lo decisional)

- c.1.- Cuando alguno de los fundadores se ha identificado con la empresa de tal manera que "correrse" o no pertenecer es vivido como no ser. Este corrimiento afecta a la persona en su totalidad, mas allá de su rol laboral.
- c.2.- Recrear el mito en la familia empresaria en la ilusión de trascender mas allá de los limites 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

# 6 - A MODO DE SÍNTESIS

Hemos afirmado que los conflictos son inevitables. Que la llamada "Confrontación generacional" no sólo también lo es, sino que resulta indispensable para el crecimiento. Kancyper (1997:134) esquematiza una variante dialéctica al describir que no hay síntesis posible, sin antítesis. Consecuentemente, así lo explica:

TESIS	Tienes que ser como tu padre.
ANTITESIS	Quiero ser cualquier cosa, salvo como mi padre.
SINTESIS	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, como lo hemos afirmado, es un trayecto sinuoso, difícil e incierto. Pero, inevitable y con efectos de resignación, reordenamiento y -esperadamente- consolidación.-

## 7 - CONSTATACIÓN EMPÍRICA

En el 60% de las empresas validadas, existe un común denominador que establece que los conflictos, en todos los casos, deben llegar al fundador para su resolución. La excepción (No en el conocimiento, sino en la determinación a tomar) está dada por aquellos de carácter impositivo, jurídico, contable, de agrimensura, etc., en donde se necesita el conocimiento de un experto y, en ese caso, se recurre a los mismos.

En el resto, existe una normativa más burocratizada que plantea la forma de dirimir los conflictos y, en última instancia, el órgano superior (Consejo de Administración) lo resuelve, poniendo fin al pleito o aconsejando los caminos que transitará hasta que se alcance la solución.

Como dato anecdótico, puede señalarse que en todos los hoteles que formaron parte del universo analizado, los asesores jurídicos son hijos o sobrinos de asesores idóneos o de empleados no familiares de confianza.-

En otro plano y habida cuenta que el cuestionario plantea la repercusión de las separaciones, se puede convenir que no han sido

traumáticos para las empresas salvo en una situación que provocó una escisión y aceleró la constitución de una sociedad anónima.

### VI.- EL MAÑANA DESPUÉS DEL FUNDADOR

### I - ANTES DEL MAÑANA

El interrogante del mañana, después que el fundador haya cedido espacios, sea parcial o totalmente, es un tema mas que reiterado en la bibliografía. E incluso, los artículos y libros destinados al tratamiento de la materia sobrepasan largamente a los que tratan la empresa familiar, en general, o a sus características, en particular.

La transferencia generacional, es probablemente el punto más incómodo que enfrenta el fundador. Pensemos que ha atravesado graves problemas, ha dedicado ingentes esfuerzos para la creación y para el crecimiento de "su empresa"

Pero, la decisión lo inquieta y en muchos casos, pospone su tratamiento con todo el riesgo que asume. Sabe y considera la gravedad que puede resultar su desaparición física sin crear otras condiciones de continuidad, pero posterga el "obstáculo" o los pasos preparatorias al periodo de transición arbitrando medidas que solo alejan el impostergable momento de la "Cesión de la batuta" al decir de Gersick et al. Y el manejo equivocado o dilatorio del proceso sucesorio es una o tal vez, la principal causa de la mortalidad de las empresas familiares. En Europa, donde se calcula que existen más de 5 millones de empresas, un 30% de ellas deberán afrontar la inevitable transmisión en el corto plazo. (Guinjoan y Llaurado, 2000:XI)

Y en ese contexto, se nos ocurre pertinente partir de una metáfora en el símil de las dos galerías subterráneas que encierran, no solo los vericuetos a recorrer para llegar a la luz, sino a las múltiples dificultades que se presentan y presentarán para que los peldaños a superar permitan al sucedido y a los sucesores, vislumbrar la primavera de los años venideros.

En tal conclusión, se hace indispensable introducirnos en el análisis y consecuencias sobre:

a) La perspectiva económica, conectada con la empresa, revisando las estructuras de gobierno, la evaluación de los órganos dirigenciales, el funcionamiento empresarial propiamente dicho, etc. En resumen, la empresa como tal, con sus fortalezas y debilidades, con sus oportunidades y con sus amenazas, para determinar por un lado una salida flexible y por el otro, la

satisfacción de los comprometidos.

b) La perspectiva psicosocial, ligada a la familia, a las emociones, a las dudas que genera este proceso, a los conflictos sobre quien o quienes recaerán las futuras responsabilidades y, en definitiva, al alcance de las expectativas que cada uno de los implicados tiene sobre su desarrollo

A modo de síntesis, nos encontraremos con un dilema central que graficamos de la siguiente manera:

	Desde la EMPRESA	Desde la FAMILIA
Decisión	RACIONAL	EMOTIVA

Sabemos que la racionalidad que se sostiene en las decisiones empresariales y de las que, en algunos casos, se hace un exagerado panegírico está permeada por otro tipo de influencias, además de sus limitaciones. De cualquier modo, y tal como veremos más adelante, existen parámetros que nos permiten arribar a conclusiones . "La mayor parte de las decisiones humanas ya sean individuales o de organización, se refieren al descubrimiento y selección de alternativas satisfactorias; sólo en casos excepcionales se ocupan del descubrimiento y selección de alternativas óptimas" (March y Simon, 1961:155).

En cambio, en la emotividad nos ligamos con el término de "herencia espiritual" (Marcel, 1967:63) en donde nos podemos preguntar, si no hay contradicción en el concepto, dado que se puede sostener que lo único que se transmiten son los objetos u otros valores o símbolos que pertenecen al mundo de los objetos, mientras que el papel del espíritu consiste en redescubrir en forma renovada la realidad que está detrás de esos símbolos. Y que esa realidad se resiste a cualquier tipo de transmisión. Como conclusión, se niega la herencia espiritual, porque en el mundo del espíritu no existe ningún objeto que se pueda transmitir.

Sin embargo, este enfoque extremo choca con las expresiones artísticas, con los ideales permanentes en el imaginario colectivo y con las demostraciones cotidianas en donde existe una correspondencia entre la vivencia del individuo y la relación que se establece con lo

inmaterial.

Este aspecto resulta harto significativo porque la herencia espiritual se da cuando tomamos conciencia de su existencia. Y esta conciencia solo puede existir en una atmósfera de gratitud aceptada, puesta de manifiesto como conocimiento intenso de nuestra sensibilidad que nos une a otras personas con las que hemos convivido y con quienes compartimos sentimientos, pudiendo adicionar en la misma idea a las lealtades, sentido de pertenencia, honestidad y transparencia, etc.

En virtud de ello, posicionándonos en el centro de la vida de la empresa familiar –como forma existencial y no solo como adecuación biológica- con su cultura peculiar y los valores que sostiene, podemos pensar en el legado espiritual que también juega un importante papel en las transmisiones de las empresas familiares

En definitiva y frente a las dificultades del plan sucesorio, simbolizados en esas dos galerías subterráneas, nos encontramos con senderos diferenciales a los que hay que respetar escrupulosamente. Pero, desde nuestro punto de vista, el referido a la familia deberá pulsar un tratamiento muy afinado, si pretendemos alcanzar la luz de las soluciones.

En función de la contrastación empírica que proponemos, seguiremos algunos de los ejes que plantan Guinjoan y Llaurado (2000) por ofrecer una metodología simple, pero lo suficientemente adecuada a nuestro marco referencial.

# 2 - LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

### 2.1.- El proceso

Gallo (1997:11) marca elementos sobre empresas en los Estados Unidos que, según algunos autores referenciados, proporcionan datos contradictorios, pero que nos sugieren una relevancia notable.

Por ejemplo, para la revista Fortune, de las 500 empresas mas grandes, el 20% son familiares y en el 90% hay parientes cercanos en puestos directivos. Por otra parte, el 50% del PNB lo producen las empresas familiares, según Dyer, porcentual que Beckhard lleva al 40% y el mismo autor, menciona que el 42% de la fuerza laboral esta empleado en empresas familiares. En España, en otra realidad más cercana, el 25% de ellas ha pasado por el primer cambio generacional. El 8% por el segundo y solamente un 1% ha alcanzado su funcionamiento en 3ª generación. Y de un total de 3.333 empresas encuestadas en Estados Unidos, se desprenden las siguientes cifras:

Generación familiar al frente de la empresa	% de empresas
Fundador	37,1
Segunda generación	41,0
Tercera generación	17,6
Cuarta generación o más	4,3

Es importante destacar que los criterios que se manejan en los Estados Unidos y en España o nuestra región son distintos, porque en los primeros la empresa familiar lo es en función de la propiedad y no de la confluencia de propiedad y gerenciamiento. El entorno familiar ampliado opera como una asamblea de accionistas y los gerentes deben responder con resultados que se traducen en dividendos, por lo que la intervención en la gestión cristaliza en la fijación de objetivos y las directivas de orientación.

Podríamos agregar, como aproximación, que en los Estados Unidos, la empresa funciona como fuente de capital y con un criterio "Exogámico", mientras que en nuestra región, lo hace como fuente de trabajo y con un criterio "Endogámico".

Finalmente, debemos recordar que la mayoría de nuestras empresas familiares, provienen de intentos loables, que hacen del HACER un pilar fundamental, cuando es evidente que lo realmente trascendente se debe buscar en el "hacer hacer".

Sin perjuicio de datos no siempre coincidentes, producto de realidades también no coincidentes, nos concentramos en un proceso de acciones llevadas a cabo, durante algunos años, con el derrotero y control del fundador o detentor de la conducción que deberá desembocar, en forma programada, en la sustitución del empresario fundador por miembros de su familia

En el transcurso del tiempo, se van dando alternativas muy puntuales que requieren respuestas también puntuales. Sin introducirnos en los procedimientos que devienen en los pasos que definirán las opciones decisorias, la figura que exponemos permite una visualización global del proceso.

NIVELES DE INFLUENCIA A LO LARGO

Ambito del sucedido

del sucesor
Fuente: Guinjoan y Llaurado, 2000:7

Preparación

Planificación

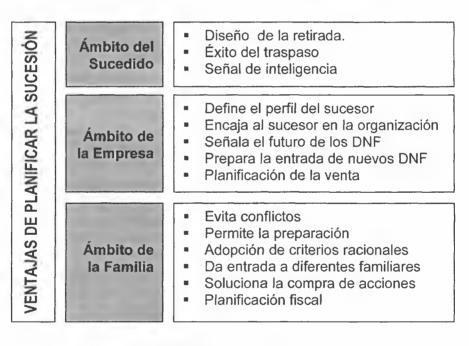
Retirada

Traspaso

de la empresa

Avanzando hacia lo particular y específicamente a los ámbitos o esferas de actuación, podemos concebir tres líneas espaciales en donde se aprecian en forma muy clara y precisa, las consecuencias de preparar las instancias de ese mañana que indudablemente está a la vista, en el mediano o largo plazo.

Ello no implica desdeñar otras ventajas que, indudablemente, se proyectan sobre las estructuras de la familia empresaria en la idea de morigerar las consecuencias de un proceso que mal encarado puede ser sensible a la consideración de todos los implicados y, lamentablemente, en la vida, a la empresa familiar.



Fuente: Guinjoan y Llaurado, 2000:13

Esta primera etapa debe plantearse como una necesidad colectiva y sin que ello se presente como alternativa patética, sino como una decisión consensuada que traerá beneficios y tranquilidad para todos los involucrados. Para un fundador autocrático implica enfrentarse a una realidad distinta a la que ha venido viviendo durante muchos años y por consiguiente comenzar a compartir mucho mas que la mera

conducción, porque estamos hablando de planes, de plazos, de opciones, etc. que deben concluir inexorablemente en una cambio sustancial en la conformación de los órganos de gobierno, en las responsabilidades y en los logros planteados. Por supuesto que la situación se presenta menos problemática en traspasos de segunda o tercera generación, al menos, en principio. Pero, el plan como tal debe resultar de consensos y discusiones profundas porque se trata, en definitiva, de pensar en un mañana que esta mas cerca de lo imaginado y verlo de esa manera puede ocasionar mas problemas de los supuestos.

En función de ello, resulta clara la necesidad de establecer los pasos a seguir (Manzano García y Ayala Calvo, 2002:437) porque se trata de encauzar los esfuerzos no solo del sucedido sino de la familia toda que estará pendiente del mismo. En ese esquema, será indispensable:

- a) Que se establezcan consensos básicos de aceptación
- b) Que el fundador o eventualmente quien lidera la empresa en segunda o tercera generación, esté acorde con la retirada. Por supuesto que las mayores dificultades emergerán entre la primera y segunda generación- Pero, igualmente, pueden surgir inconvenientes en otros traspasos
- c) Que exista por parte del sucesor o sucesores, la decisión de tomar la conducción del negocio.
- d) Que esté previsto, en el plan de sucesión, un plan de contingencia por las variables imprevisibles que pueden darse.
- e) Que se prevea un acuerdo familiar en relación a la continuidad del negocio, porque las diferencias pueden enturbiar las negociaciones. Por ello, es indispensable que dentro del plan, se establezca un programa comunicacional con todos los comprometidos, para que vayan conociendo la evolución del proceso y que, a posteriori, no se reclamen ausencias.
- f) Considerar la aceptación de los roles individuales. En la claridad de los roles y las responsabilidades emergentes, se ayuda a los miembros comprometidos a identificar su contribución a la marcha de la entidad y , fundamentalmente, a aceptar las alternativas con un sentido estricto de justicia

Una de las cuestiones más complejas de la sucesión, es la determinación en tiempo, espacio y forma, de las características del o los traspasos. ¿Por qué usamos el singular y el plural? Simplemente,

porque las dificultades suelen venir por partida doble (Mucci, 2004:66), ya que la misma puede jugar en distintos niveles

Por un lado, la SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN y por el otro, la SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD, aunque eventualmente pueden darse en forma concurrente. Una adecuada interrelación, asegura la continuidad y una dispersión inadecuada o una elección errónea puede originar conflictos de difícil solución. Por ejemplo, se han dado casos en los que el traspaso de la primera a segunda generación (Son mucho menos frecuentes en otros niveles) se orientó en otorgar la empresa- propiedad y direccióna los hijos varones, dejando para las mujeres —que no trabajaban en la misma- propiedades. Lejos de constituirse en una óptima salida, las bondades esperadas se diluyeron y los inconvenientes florecieron por doquier.

En otros términos, "cambiar el mando" es el colofón de una preparación que puede llevar años. Mucho andar para formalizar la estructura que dependía hasta la fecha de la actividad que motorizaba el fundador. Mucho andar para ordenar los procesos que posibiliten la aparición de nuevos decididores. Mucho andar, en fin, para amortiguar, dominar o superar los conflictos que existieron y que se superaron para alcanzar el horizonte que se propone a quienes siguen.

En el "cambio de propiedad" hay más espacio y tiempo. Tal vez porque se comienza a conversar y estudiar cuando la próxima generación es muy joven, Razones impositivas, legales, de preparación, hacen pensar en salidas equilibradas, aun cuando la presunta igualdad numérica no implica una igualdad sucesoria. Davies (1997:105) destacan que este tipo de cambio, conlleva en la transferencia:

- a) Los derechos a una parte del capital social
- b) Los derechos a futuros ingresos
- c) Los derechos a una futura revalorización
- d) Los derechos al control sobre una entidad

# 2.2.- Influencia del entorno general

En este aspecto, como en cualquier diagnóstico organizacional, surge la indispensable condición de conocer el medio en el que se mueve la empresa y, a la vez, como se dan determinadas opciones sobre las que se debe operar. Así, como mínimo, es relevante conocer y examinar:

- **2.2.1.-** El marco jurídico, en donde tendrá repercusión; el tratamiento fiscal que se afronta con el traspaso; y si existe voluntad de continuar con la explotación.
- **2.2.2.-** El marco económico, común a cualquier tipo de empresa sin distinción de conformación o funcionamiento.
- **2.2.3-** El marco sociocultural, a los efectos de verificar la real integración entre los miembros de la familia, la necesidad de crecer en la formación general y específica y la relación con quienes forman el entorno familiar propiamente dicho.
- **2.2.4.-** El marco tecnológico, en donde se examinan las alternativas de la automatización fabril, los regímenes de franquicias y licencias, entre otros aspectos, verificando el estado anterior, el actual y el que esperamos encontrar en el futuro. (O que debemos bosquejar)
- **2.2.5.-** El marco de la competencia, con los cambios en el poder de los clientes, el ingreso de competidores nacionales y extranjeros,

Esta enunciación, acotada, pone de relieve la multiplicidad de cuestiones que debe incorporar el plan sucesorio y que comprometen tiempo y, explícitamente, acuerdos graduales hacia la finalización del proceso.

### 2.3.- Influencia del entorno familiar

Desde la familia, esta instancia se observa con cierta preocupación y la misma se orienta, principalmente, a la actitud que tomará el fundador teniendo en consideración que durante años y más probablemente décadas ha construido un afecto recíproco familia-empresa que puede resentirse con la nueva conducción.

Por supuesto que están convencidos que el fundador aportará esfuerzos, imaginación y dedicación (que ya venia realizando) para que el sucesor garantice la continuidad. Es más, frente al espejo de su vida, probablemente querrá el reflejo en quien seguirá sus pasos.

Por el lado del sucesor, siente que una oleada de exigencias se avecinan y quiere mostrar que puede, que está en condiciones de darle continuidad a la empresa y superar las expectativas abiertas en el seno familiar.

En ese punto asomarán frente a determinadas situaciones, la coincidencia de intereses que puede surgir de acuerdos, imposiciones o sumisiones. O la oposición y divergencia.

El o los sucesores pueden arribar al momento con una preparación ad hoc que transitó la experiencia desde los puestos mas bajos del escalafón, pasando por la elección de la carrera o idoneidad profesional afín a la posición a desempeñar y concluyendo con la asistencia al fundador para acumular los conocimientos e incorporarlos a la acción. Guinjoan y Llaurado (2000:134) sostienen que, en última instancia, el sucedido en el fondo de sus exigencias, expone la "proyección" como deseo inconsciente de muchos padres en la misma situación, entendida como la atribución de características propias del sujeto a otras personas que hace que crea que son o debieran ser como uno mismo. Es un mecanismo de defensa que utilizan las personas para protegerse de los demás y con frecuencia de sí mismas, de forma subjetiva y que al no manifestarse abiertamente, no se reconoce. Los mismos autores, tomando un trabajo publicado en Family Business Review, (Vol.XI, nº I, 1998) destacan que los factores más valorados en los sucesores, son:

- 1.- Integridad
- 2.- Implicación en el negocio
- 3.- Respeto de los empleados
- 4.- Capacidad para tomar decisiones y experiencia

Siguiendo, luego, con una ordenación que llega hasta los últimos lugares (29 y 30), en donde aparecen taxativa y sugestivamente: sexo y orden de nacimiento (Op. cit. pag. 137).

### 2.3.1.- El o los posibles sucesores

Lo trascendente es que se ha optado por uno o más sucesores, de acuerdo al criterio del fundador y al consejo que asesores externos le han proporcionado. Se supone que el sucesor (hablaremos en singular por cuestiones prácticas) tendrá conocimientos técnicos, habilidades de conducción, un conocimiento profundo de la empresa y, fundamentalmente un reconocimiento y adhesión a los valores y

creencias que sostiene la empresa.

Debe tener muy claro, sin embargo, que por pacífico que resulte el traspaso, pueden provenir problemas del entorno general, por cambios no previstos y que afecten a la empresa o, por las inevitables discrepancias producidas en algunos componentes, sean familiares que no fueron designados en carácter de sucesores o sucesores sustitutos con aspiraciones truncadas, como también de miembros no familiares que esperaban desde hace años una oportunidad que no les fue concedida.

En el caso de los familiares, si ha existido transparencia en el procedimiento elegido, deben aceptar el nuevo papel y en esa instancia se probarán algunas de las condiciones del sucesor que debe desplegar toda su capacidad para conseguir que el cambio no sea demasiado traumático.

En el caso de los miembros no familiares, su situación es más desventajosa, por cuanto no tienen poder para modificar sustancialmente las condiciones ya determinadas.

Finalmente, pueden quedar algunos resabios negativos con el sucedido y resistencias concomitantes. Este punto es crucial y debe ser tratado en profundidad antes del traspaso, ya que de lo contrario se producirán alianzas que pueden ser perjudiciales para la empresa familiar.

Conviene, antes de continuar, por tratarse de un concepto aplicable a cualquier situación problemática, aclarar el significado de "alianza" que es el acuerdo y como consecuencia unión que se establece entre dos o más personas sobre una base de interés común. Es más, se habla de "alianza para" cuando la coincidencia tiende al logro de un objetivo determinado. Y de "alianza contra" cuando esa coincidencia se da en conflictos explícitos y de oposición entre individuos o grupos y, en tal situación, estamos frente a alianzas de unos "contra" otros.

Y complementariamente y con un sesgo más complejo, pueden aparecer las denominadas "Coaliciones negadas" (Di Blasio, 1986:239) incluidas como triángulos perversos, por algunos autores. En este caso, las personas que interactúan en el triángulo no son iguales, sino que una de ellas pertenece a una generación distinta de aquella a que pertenece la otra. (Padre e hijo en la generación humana o Director y empleado en la jerarquía de poder). En ese "juego" la persona de una generación forma coalición con la persona de otra generación contra su propio par.

Con el término "Coalición", se entiende un proceso de acción conjunta contra la tercera persona (a diferencia de la alianza en la cual

dos personas se unen en un interés común, independientemente de una tercera persona). Finalmente, la coalición entre las dos personas, se niega. Es decir que nos enfrentamos con una conducta que indica una coalición que, en caso de ser investigada, es negada como tal.

Estos acontecimientos, sean alianzas o coaliciones, resultan frecuentes en conflictos que campean en las empresas familiares, razón por la cual es vital un análisis preciso de los elementos o variables comprometidos en la relación conflictiva, por un lado y en la organización, por el otro.

Cuando hacíamos mención a los "interesesencontrados" que entorpecen el funcionamiento organizacional, señalábamos las dificultades que se presentan y profundizan en las empresas familiares, especialmente en la determinación de las causas y no meramente de los efectos que, en oportunidades, emergen entre padres e hijos, entre hermanos o en otras relaciones parentales y empresarias.

# 2.3.2.- Los que quedan en el camino

Consecuentemente, como en cualquier opción quedarán algunos en el camino .El proceso es una oportunidad para poner a la organización en otro lugar o refirmar sólidamente su posición, persiguiendo eficacia y eficiencia. En definitiva, nuestra preocupación debe apuntar a un trato diferencial con los que han quedado relegados en las nuevas posiciones, sin que implique desigualdades, sino una atención centrada en las carencias observadas y que fueron causa para que no alcanzara lo deseado. Y esta tarea debe estar comprendida entre las obligaciones contraídas por el sucesor en vista de lograr un mejor funcionamiento y adecuación.

## 2.3.3.- El resto de la familia

Cuando el padre cede su lugar, en la familia, se produce inevitablemente un vacío en donde los sentimientos desbordan los cauces de la racionalidad y fluctúan entre su rol –posición en la familia (a-FECTIVO) y la de la familia empresaria (e-FECTIVO) y ese salto de la letra "a" a la letra "e" no es el paso inmediato de la vocal elemental, aprendida en los primeros escarceos escolares, sino mucho más. Es el duelo por una soledad que deberá elaborarse, es una angustia de ver como actor pasivo a quien fue durante años la actividad personificada. Y es, en definitiva, el

fantasma del futuro en donde aparece la muerte cono inevitable final.

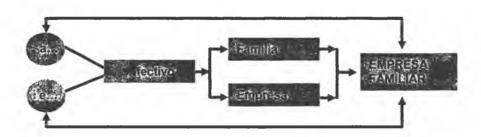
Por otra parte, se presentan circunstancias en la vida, que también aparecen y se diluyen en el plano de la empresa familiar. Los cambios de roles que involucran a miembros de la familia y de la empresa, pueden provocar desequilibrios momentáneos hasta que se produzca la adaptación a la nueva situación y en ambos lugares, desde lo AFECTIVO y lo EFECTIVO conjugar movimientos que pueden resultar dolorosos y difíciles, pero necesarios e ineludibles.-

Como se aprecia, por otra parte, el gráfico muestra la conjunción inevitable del juego de los protagonistas de la institución, reconociendo las zonas indefinidas que dejan las disecciones.

Por ello, podemos convenir que se trata más de un continuum -en donde cada parte sustancial posee su dominio- con los sedimentos propios, del arrastre divisorio, más que de una división territorial tajante Incluso, lo emotivo no necesariamente está separado de la razón y viceversa.

En tal sentido, podemos considerar que el nacimiento de la familia esta enraizado, en forma profunda, por afectos, sentimientos, amor y esas particularidades continúan en el tiempo, con distintos matices.

En cambio, el nacimiento de la empresa responde a otros fundamentos y a otros ideales. Salvando las distancias, podemos acercarnos a los conceptos de "objetividad y subjetividad". Y en donde se fundamenta la exposición de la razón, buscando la coherencia entre las cosas y el universo. Si, conviene, distinguir entre esa racionalidad como expresión de las creación de las estructuras para dialogar con el mundo real, pero sin pretender englobar la totalidad de hechos y circunstancias que, en cambio, pretende el esquema de la "racionalización"



### 2.3.4.- Los allegados no familiares

En principio, los miembros no familiares, pueden interpretar que la llegada de un ejecutivo, líder o conductor, distinto al anterior, se constituye en un impedimento para sus aspiraciones, en especial porque la relación de confianza que existía con el anterior, puede no repetirse con el actual.

Conocían perfectamente al sucedido, sea por su carácter fuerte, por su vocación de diálogo, o por su autonomía que les permitió un accionar creativo y exento de presiones, etc., porque no solo se instaló una relación de empleador-empleado, sino que en reiteradas oportunidades se establecieron vínculos de amistad entre sus familias y, por otra parte, la partida del principal y cuestiones de edad también hacen que se piense en un próximo retiro. En el caso de los más jóvenes, es probable que la relación haya sido distinta, pero la modificación operada tiene también repercusión en ellos. Tal vez, con menos intensidad que aquellos que acompañaron al fundador desde los inicios, no sólo por la relación ya citada, sino porque su ingreso posterior se debió más a sus condiciones profesionales que cuestiones derivadas de la capacidad y confianza de los mayores.

Pero, para todos, la mejor garantía proviene del cumplimiento del plan y de la seriedad de su concreción, en tanto sea validado y coherente.. En cambio, la carencia de un plan provoca inquietud, mella el accionar establecido y produce, al menos, confusión.

# 2.4.- La empresa en el mañana

La empresa familiar, en todas sus partes, ha recibido el cambio. Y las señales, se observan nítidamente. Por parecido que pueda resultar el sucesor a su antecesor, hay diferencias precisas y en función de ella pueden darse alineaciones diferentes y opiniones encontradas.

En este escenario, se podrá constatar lo acertado o errado de la designación, por cuanto las primeras reacciones podrán a prueba la capacidad del nuevo conductor.

Si ha existido un consenso favorable al nuevo líder es probable que las resistencias desaparezcan rápidamente. Lo importante es detectar si son el resultado de la mudanza reciente u obedecen a causas más profundas. La participación es una herramienta harto eficaz para que

"todos" estén dentro de la esfera decisoria o, al menos, de la informada y consultada. De esa manera, el sucesor tendrá un contacto más fluido con su gente, los conocerá más a fondo y será a su vez observado desde otra posición en donde marcará su estilo y su forma de dirigir.

Por supuesto que estamos hablando de una continuidad empresaria. En caso contrario, habrá que desechar muchas consideraciones expuestas y el camino-aunque igualmente complejo- estará sembrado de alternativas diferentes como puede ser la subdivisión de la empresa, la venta parcial o total, mantener parte de la dirección cediendo parte de la propiedad, etc.

Para el caso que hayan sido dos o más los conductores (Hermanos, primos, etc.) el examen a realizar, es el mismo aun cuando las alternativas tendrán mayores variantes.

En definitiva, nuestra pretensión ha sido una visualización de un proceso complejo y lleno de aristas diferentes pero que pueden ser puntos de encuentro hacia mejores soluciones.

### 3 - CONSTATACIÓN EMPÍRICA

La incorporación de los hijos a la empresa, aparece como una situación casi inevitable y en cuanto a la decisión pasa por el fundador o continuador. Al menos así, surge del 75% de las empresas encuestadas. En el resto, salvo una, se discute en el Consejo de Administración, aun cuando pueden "venir" sugerencias. Es interesante el planteo de la restante, ya que manifiestan su conocimiento en el sentido que la empresa no es "elástica" y en función de ello, han decidido hace ya unos años que solo se incorporará una persona por rama de los hijos que ya están trabajando.

Desde el punto de vista de la sucesión en sí, no aparece como traumática en el 60% de las empresas. En el resto, el problema parece fincarse en la dirección, más que en la parte patrimonial. Una de ellas, ha venido manteniendo reuniones periódicas con distintos asesores y a la que concurren, los tres probables sucesores. Pero, aunque conocen las diferencias, la constitución de las sociedades anónimas parece cubrir con un manto suave las eventuales desavenencias.

En ningún caso se ha planteado la posibilidad de un co.-gobierno y expresada esta situación, en la mencionada en el punto anterior,

manifiestan que ello provocaría más roces que soluciones.

Desde el punto de vista del reparto futuro, lo plantean como igualitario, con dos salvedades a las que hicieron referencia como factor importante:

- I haber trabajado en la empresa y
- 2 lograr consenso positivo en su accionar.

#### VII.- EL FUTURO DE LA EMPRESA FAMILIAR

#### 1.- Encuadre institucional

En mayo de 1940, mientras caía Francia ante los nazis y Gran Bretaña comenzaba a sufrir los bombardeos e incluso la amenaza de invasión, la familia Cadbury decidió un cambio drástico y comprometido. Iniciados en 1824, cuando John Cadbury abrió por primera vez su tienda de te y café, e instalados con parte de la empresa en Bournville en 1879 crearon una villa que creció con rapidez y hoy perdura para orgullo familiar

La decisión fue ni más ni menos que transformar parte de Bournville (Kennedy, 2002:93) en una fábrica de municiones y materiales de guerra, desde cohetes hasta máscaras de gas. Estaba racionada severamente la producción de chocolate (Su fuerte, con confituras, cacao y azúcar) y a ese lugar trasladaron, incluso, fábricas y oficinas del gobierno.

Sólo se hicieron públicos los detalles en 1945, una vez terminada la guerra, y mientras tanto se hablaba con una vaga referencia "...a los productos diferentes al cacao y chocolate..."

Este ejemplo extremo resulta ilustrativo de una actitud que, además de patriótica, resultó indispensable para continuar con actividades que permitieran la supervivencia empresarial.

Pueden aparecer como imposibles muestras similares, en la actualidad y en nuestra región. "Pero, en un planteo prospectivo, resulta harto suficiente la necesidad de inclinarnos por la internalización de las virtudes y defectos de las empresas familiares, para superar lo meramente anecdótico, destacando lo sustantivo y esencial de su presencia en el mundo empresario (Mucci, 2004:81)

Tal vez, como menciona Levin (1997:66) en otro campo, pero que traemos al ámbito que nos ocupa por su versatilidad, "...el hombre gira en torno de un centro ilusorio y ajeno, hasta que se pone él mismo en su propio centro...". Desde nuestro punto de vista, ese debe ser el propósito que debe guiar a las empresas familiares, de cara al futuro, para dejar de "acompañar" y convertirse en "protagonistas" en la medida de sus posibilidades. Sin abandonar, en ningún caso, la participación necesaria que le permita un desempeño eficiente.

De allí que, como expresión orientadora y previa a cualquier avance que se intente, juzgamos elemental la tratamiento de las siguientes cuestiones:

- 1) Cultura organizacional
- 2) Compromiso ético
- 3) Fortalecimiento institucional
- 4) Profesionalización

## 1.1.- Cultura organizacional

Como concepto integral, la entendemos en función de "...un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de actividad, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales, ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc." (Abravanel, 1992:45)

Desde esta perspectiva, observamos los rasgos distintivos que hacen a sus "capacidades" y a su posicionamiento, enfocados en los denominados "Contextos de justificación" que permiten la búsqueda y solución autónoma de sus problemas. Por supuesto que, a la objetivación descriptiva, hay que adicionarle otros elementos que nos permitan un acercamiento más preciso.

En tal sentido, Gallo (1993:228), apunta a una conceptualización de cultura estructurada en tres niveles:

a) Los artefactos, formados por "objetivos visibles", tradicionales en la empresa, tales como muebles, insignias, marcas, distribución del espacio físico, lugar de trabajo del fundador, primera máquina de la empresa, etc. y las "expresiones audibles" repetidas permanentemente, como las frases típicas:

(Del fundador a su hijo recién graduado universitario, cuando resistiendo a algunos cambios propuestos, le manifiesta: Yo esta fábrica la vivo desde hace 50 años, es poco lo que me puedes enseñar...) o historias de vida (En las crisis, tu madre aun estando embarazada, colaboraba de sol a sol, trabajando en las oficinas).-

b) Los valores que han influido e influyen al momento de fijar programas y políticas al momento de tomar decisiones trascendentes.

c) Los supuestos, conformados por fundamentos profundos, en la "filosofía" empresarial y que surgen por acuerdos consensuados sobre las formas de actuar, en la idea de reducir incertidumbre.

Por supuesto que estas caracterizaciones, siguen mostrando el enorme abanico conceptual que da origen a la asunción de identidades distintivas, razón por la cual el enfoque cultural no puede ni debe ser unívoca. Es más, resulta de interés -así como se mencionaron los valores-examinar los disvalores que la imbrican y en función de ello-y sólo de ello, iniciar sensatamente su estudio.

Finalmente, cabe agregar en este ítem, la clasificación de Dyer (Gersick, 1997:157) cuando aborda la cultura familiar y establece cuatro categorías:

- a) Paternalista: Con una autoridad y jerarquía centralizada, estrecha supervisión y con decisiones que pasan por los familiares.
- b) No interferencia (laissez-faire) En donde la familia toma las decisiones y los empleados de confianza, la ejecutan
- c) Participativa: Orientada al grupo y a favorecer participación de otros, aun cuando reduzca poder familiar, estimulando el crecimiento y desarrollo de los empleados.
- d) Profesional: Contrata gerentes o ejecutivos profesionales externos, es competitiva y promueve relaciones impersonales entre los empleados.

# 1.2.- Compromiso ético

La Empresa Familiar, para muchos es realmente importante a la hora de pensar en el desarrollo local y regional. Para otros, sin perder su esencia, pero conformando estructuras más profesionalizadas puede jugar un papel relevante en la economía nacional e incluso incursionar a nivel internacional. Para otros (Bernardo, 1993:139) "...solo es un tipo de empresa muy peculiar que, en parte, es un remedo de los viejos feudos..."

Estas y otras opiniones, no pueden dejarse de lado. Lo cierto es que, aún frente a la diversidad (en cuestiones que las empresas no familiares resuelven rutinariamente) se enfrentan con dilemas que rozan o trasgreden el ámbito ético. Ello, por ejemplo, lo visualizamos en las promociones de los cargos, en las lealtades diferenciadas, en el nepotismo subyacente en las decisiones, etc. situaciones que comprometen seriamente su

quehacer.

Sin pretender una adhesión inclusiva a los principios de la ética aristotélica, su concepción finalista y el énfasis en la virtud del hombre cuando profundiza el uso de la razón, (las virtudes dianoéticas) puede ser de utilidad una aproximación axiológica que no desconozca las aristas que presenta el cuerpo social en la organización y su influencia en el florecimiento o deterioro en las relaciones, en tanto se respeten o no los principios éticos. En ese camino, planteamos contener y explicitar, para actuar en concordancia.

#### 1.2.1.- Racionalidad ética frente a racionalidad instrumental

Si partimos de la premisa que el llamado "conocimiento" se expresa tan solo en pretensiones de conocimientos falibles (Comesaña, 1994:25) podemos acometer la conceptualización del denominado "Conocimiento instrumental" (Gallo y Mele, 1998:6) para aplicarlo a la empresa familiar. Basado en ponderaciones, balances y equilibrios entre las ventajas e inconvenientes, se busca lo adecuado para satisfacer preferencias y conveniencias, a diferencia de la racionalidad ética que nos hace conocer y apreciar el valor intrínseco de las personas en su interdependencia funcional. Eso no implica un enfrentamiento, sino una convivencia de las racionalidades, so pena de envenenar los cauces donde discurren las empresas familiares.-

## 1.2.2.- Los desbordes del poder

El fundador, emprendedor, visionario, es un individuo de capacidad, intuición y empuje. A medida que su empresa crece, puede creer y convencerse que "él y sólo él" ha sido el factotum de la situación que atraviesa la empresa y lo que puede ser más peligroso que "él y sólo Él" puede conducir la empresa.

Esa actitud provoca conflictos porque desborda la intención objetiva en cuanto a la disposición formal del poder, aferrándose solamente a la intención subjetiva que, en definitiva, responde al desborde señalado y que al utilizarse sin límites preciso puede concluir en situaciones incontrolables o de resultados negativos.

#### 1.2.3.- Las luchas fraticidas

Puede aparecer como apocalíptica la enunciación, pero la realidad nos marca correlatos precisos. Basta recordar al denominado imperio Gucci, cuando a partir de los problemas sucesorios comienzan los problemas legales, las evasiones impositivas denunciadas por los propios familiares, las falsificaciones de documentos y como colofón, el asesinato de Mauricio Gucci, inducido por su primera esposa ante la posibilidad de la pérdida de su patrimonio. Evidentemente, la referencia es lapidaria y nos supera. Pero, lo no nos supera son las diferencias cotidianas que llevadas a dirimir ante la Justicia, terminan con la empresa y dividen a la familia.

#### 1.2.4.- Confianza

Refiriéndose al análisis organizacional, Schlemenson (1990:46) sostiene que "La confianza constituye un elemento emocional vinculante básico que consolida una relación continente facilitadora de un proceso reflexivo". Es, entonces, un elemento que procura la reflexión sobre ideas y pensamientos que profundizan las relaciones entre los protagonistas, regulando sus interacciones. Muchas cuestiones conflictivas, entran en el período de recíproca comprensión en correlación con la confianza, porque proporciona seguridad, firmeza y abre caminos a la discusión constructiva y no meramente de enfrentamiento.

#### 1.2.5.- El vacío ético

Etkin (2000:53) fija este concepto cuando las decisiones directivas solo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones, sin tener en consideración su impacto sobre los valores sociales que es indispensable preservar y profundizar, como libertad, equidad, justicia. Pero, en esa convivencia de racionalidades a la que hemos hecho referencia, el vacío ético se potencia toda vez que, en la práctica, adjudicamos a las políticas y estrategias un sentido que las desborda fortaleciendo la subjetividad utilizada como instrumento de poder no declarado. Y se pretende imponer decisiones que postergan la realidad a modificar. De esa forma, las reglas de la organización son neutralizadas por la necesidad de cumplir con las metas autoimpuestas y requisitos tendientes a desplazar lo ético por la subjetividad de las urgencias y en donde en lugar de establecer

y promocionar la participación, articulando prácticas, procedimientos, programas y planes, se desvían esos intentos para encubrir esquemas de dominación.

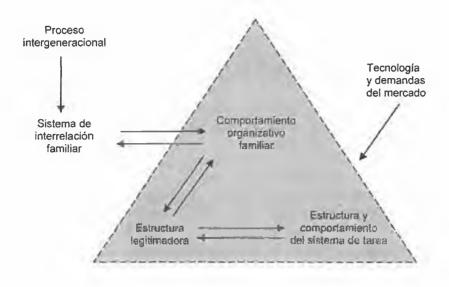
#### 1.3.- Fortalecimiento institucional

Frente a esta realidad, es preciso adoptar actitudes y mostrar aptitudes tendientes a preservar y, fundamentalmente, fortalecer a la Empresa Familiar. Davis y Stern (1996:222), citando a Benson acercan conceptos que nos comprometen con la idea que entendemos vital en el desarrollo de las mismas "...la transformación del mundo social, está arraigada en características de la vida social humana. Las personas reconstruyen continuamente su mundo social. A través de sus mutuas interacciones, se conforman gradualmente los modelos sociales y eventualmente, se establecen una serie de acuerdos institucionales. A través de interacciones continuas los acuerdos contrastados de diferentes maneras son gradualmente modificados o reemplazados....la organización no es una MANERA DE SER, sino una MANERA DE LLEGAR A SER..."

Como hemos visto, no se trata solamente de los afectos y las emociones que provienen de la familia, sino también de inconsistencias que provienen del negocio familiar. Y en conjunto, esos problemas, no son externos sino que responden a dificultades de los dos sistemas. La profesionalización que veremos en el siguiente acápite es una posibilidad de generar una auto-organización que le permita crecer y desarrollarse, aunque no es el único camino posible.

Como actividad de la familia, el negocio familiar sigue siendo una entidad viable y legítima y una alternativa organizativa significativa y permanente (Davis y Stern, 1996:223). Claro está que como veremos al concluir, se presentarán alteraciones en sectores que afectarán sino su funcionamiento, su forma de ser. Lo medular pasa por un ajuste entre las interrelaciones familia-empresa que observamos en siguiente figura:

## Triángulo central



Fuente: Davis y Stern, 1996:224

La cultura de la empresa familiar, en función de lo expuesto, genera comportamientos diversos que se adaptan y ajustan a las necesidades de la familia y a las necesidades del negocio. Así, el respeto por la idoneidad, las retribuciones justas en donde se compatibilicen las variables internas y externas (equidad y competitividad) no deben ser obviadas. Es casi imposible desconocer las presiones del sector familiar que vive en lo externo del triangulo, como también se pueden vislumbrar inconvenientes del exterior. En este último caso, se pueden operar cambios estructurales, pero que dejan inalterada la organización.

En ese proceso de autoorganización la empresa familiar, posee suficiente capacidad para comprometer nuevos comportamientos, pero respetando su identidad y su autonomía. Puede, en tal sentido, redefinir esquemas estructurales como pueden ser la modificación de las relaciones de poder entre los participantes, aun cuando pueden surgir desacuerdos transitorios que la propia entidad puede y debe resolver.

Pero, en definitiva, lo trascendente y vital, es plantear que las

vinculaciones que mantiene con el entorno, sea familiar no empresario o el contexto socioeconómico, no deben convertirse en obstáculos para la construcción deseada.

## 1.4.- La profesionalización

La empresa familiar, responde al entusiasmo y a la creatividad de un emprendedor que ha luchado para desarrollarla, prácticamente desde la nada. En base al fervor y al esfuerzo ha visto su crecimiento y en ese andar caminos, ha tenido la habilidad y el talento para buscar laderos de igual o mayor conocimiento que le han permitido afianzarla. En muchos casos, lleva años al frente y los resultados han sido desde aceptables a muy buenos. Ese andar también responde a su autoridad, casi inatacable, al menos en el primer tramo de vida. Por consiguiente, los cambios que rocen la figura patriarcal pueden producir más dificultades que soluciones, sino se encaran adecuadamente. Incluso, los familiares y no familiares que trabajan en la empresa, no siempre conocen las cosas a modificar y las que hay que sostener. Es más, en muchas oportunidades, existe personal preparado, que está en condiciones de afrontar los nuevas desafíos, pero no tiene el alcance para proponerlas y concretarlas.

Y estamos hablando de alternativas no solo meramente tecnológicas, sino de racionalidades ético-humanas que responden a valores y creencias enraizadas, por lo que debe encararse "la participación del corazón" (Jaffe. 1995:225) aplicando el afecto al equilibrio y ponderando la decisión adecuada, a fin de transmitir la responsabilidad del proyecto posible y a los afectos de no dilapidar esfuerzos y lograr, en definitiva, la aceptación quirúrgica que evite males mayores.

"La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización" (Belausteguigoitia, 2003:113), aporta un reto potente y en el que deben involucrarse todos aquellos que tengan poder de decisión en los distintos niveles de la empresa, porque de lo contrario nos enfrentamos a una ritualización escénica, sin la firmeza indispensable para las transformaciones.

Como lo hemos sostenido en el punto anterior, no se trata de destruir la empresa familiar, sino de revitalizarla para crecer o, al menos, para ser viable.

En esa corriente, encontramos a la mayoría de los autores,

Belausteguigoitía (2003) Jaffe (1995), Buchholz et al. (2000) Koenig (2000), Bork et al. (1997), Rosenblat et al. (1995), Ward (1994), Lansberg (2000), Leach (1993), Carlock y Ward (2003), Amat (2000), por citar solo algunos.

En otra posición, Ginebra (1999:209) sostiene que "...uno de los planteos que nos parece más fuera de lugar en el tratamiento de los problemas de las empresas familiares es el que formula la profesionalización de dichas empresas, como el mejor camino para su salvación". Y si bien reconoce la necesidad que quien ocupe la Dirección tenga una formación profesional sólida, señala como un riesgo la dirección tecnocrática que puede producirse por la profesionalización.

Con distintas argumentaciones y apuntando a una rápida definición Levinson (Cit. Davis y Stern, 1996:223), "El camino más sensato para cualquier negocio, familiar o no familiar, es pasarse a la dirección profesional lo más rápidamente posible".

Creemos que la profesionalización no implica, la quiebra o desaparición de la empresa familiar. Se trata de colocar en posiciones relevantes a personal que tenga las aptitudes necesarias para desempeñarlas, sean o no familiares. Y serán las circunstancias, la evolución de la empresa, las modificaciones del entorno familiar y del contexto exterior, entre otros elementos los que determinarán si se concreta y con qué formas y alcances. Las posiciones extremas, con fundamentos altisonantes, no alcanzan a explicar decisiones que deben ser sensatamente adoptadas.

## 2 - CONSTATACIÓN EMPÍRICA

Todas las empresas son conscientes de la necesidad de incorporar asesores, en particular, contadores y abogados. Muchas de ellas (60%) tienen profesionales de ciencias económicas en forma permanente. La relación, se establece con la empresa y hay un recelo hacia las relaciones con la familia. Tal vez, expresó con ironía un empresario del pescado: "... porque mis dos hijas se casaron con profesionales de la empresa..."

En general, existen reglas claras, lo que no implica dejar de lado un esquema paternalista. De la totalidad de empresas entrevistadas, solo una, tiene una formalización profunda y no se aprecian relaciones de ese tipo.

Lo que no se contempla, en ningún caso, es el trabajo en otra empresa

del ramo, para adquirir experiencia. Se sostiene que se puede lograr en la propia y que tratándose de un mercado reducido, "...en donde todos nos conocemos..." sería un factor irritativo más que una posibilidad de crecimiento.

Aquellos que tienen la decisión de inclinar a sus sucesores hacia el trabajo en la empresa, lo hacen desde muy temprano (80%), aunque contemplan una inserción lenta en el caso que estén estudiando Ciencias Económicas, Abogacía, Diseño Industrial, Ingeniería, etc. Actividades en las que su profesionalidad será muy vista en la empresa. Solo el 20% manifestó que no tratarían de intervenir para influir en la elección de carreras o preparación específica y afín a la empresa.

Critican seriamente (la casi totalidad de los entrevistados) a la Universidad por no haberse acercado en ningún momento a la empresa. Varios coincidieron en afirmar que se acercan algunos profesores para pedir que se les muestren las instalaciones, desde el punto de vista de la tecnología aplicable, o en otros casos, para observar el funcionamiento de la administración, etc. Pero, lamentan que ese acercamiento concluya con la visita, cuando están en condiciones de ofrecer colaboración..

Finalmente y ante nuestro requerimiento, manifestaron que es cierto que son muy recelosos a la hora de brindar información, pero adujeron las mismas razones de conocimiento de todos: la posibilidad de un mal uso de la información brindada o de filtración de datos, en particular, impositivos.

Planteada esa aparente contradicción, manifestaron que los tiempos son difíciles y esa situación lo es también. Pero, que creen que están dadas las condiciones para superarla a largo plazo.

# TERCERA PARTE

		٠

#### CONCLUSIONES

#### I.- HACIA LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

"Un puente no es verdaderamente un puente, mientras los hombres no lo crucen. Un puente es un hombre cruzando un puente".

Julio Cortázar

La vida de un individuo, de un grupo, de una organización puede enfocarse como un intento de realización e incluso, como un experimento. Desde el punto de vista individual, el experimento se lleva a cabo dentro de un esquema social al que se incorpora y dentro del cual se desarrolla, en cuanto a su representación de vida. Se trata de actuar, de modo particular, formando parte de miles o millones de relaciones sociales dentro de las cuales, el individuo, la persona, es una pequeña parte.

Existe una interconexión entre el individuo, el o los grupos con los que interactúa y las organizaciones. En nuestra perspectiva, partiremos a los efectos de la "identidad" de los elementos interconectados como aspecto central, para derivar finalmente en la identidad de la empresa familiar

#### I - IDENTIDAD PERSONAL

"La capacidad de experimentarse uno mismo como una continuidad", "La idea de que se es siempre un ser distinto", "La creencia en el sentido de la vida", "La comparación entre la auto-observación y la observación por los demás" "El sí-mismo verdadero", son algunas aproximaciones al concepto que nos ocupa.

Desde otro punto de vista, podemos habilitar las respuestas a tantas preguntas reiteradas, tales como ¿Quién soy? ¿Que soy? ¿Adônde pertenezco?, con la salvedad que ello dependerá de quién o a quién estoy interrogando, porque para un químico, soy un conjunto de compuestos químicos; para un estudioso de la anatomía, una combinación de tejidos y a un sociólogo, le interesará status, clase social, profesión, etc. (de

Levita, 1977:6).

"Después de todo preguntar quién eres tú, solo cobra sentido cuando se cree que uno puede ser alguien diferente al que es. Solo si se tiene que elegir y solo si la elección depende de uno..." (Bauman, 2005:47).

Nuestro interés se orienta, a la identidad como acercamiento a la persona y en derivaciones sucesivas al grupo y a la organización, conservando memoria de sí y en lo que fue en alguna circunstancia distinta a la de hoy o que intenta ser, mañana.

"Todos nos presentamos ante los demás y ante nosotros mismos y nos vemos en los espejos de sus juicios. Las máscaras que entonces y a partir de ese momento presentamos al mundo y a sus habitantes, responden a nuestras anticipaciones de esos juicios" (Strauss, 1977:5).

Y en el acercamiento planteado, prevalece la idea plena que tenemos o tiene la persona de sí misma y del lugar que ocupa, porque resulta sumamente útil en su actuación, aunque no incursionemos en la actuación de rol, por entender que la relación con los aspectos psicológicos, nos excede. En cambio, el vínculo identificatorio con la cultura, en nuestro caso con la cultura organizacional, hace a nuestra intención, al darle continuidad y coherencia personal frente dificultades internas o externas, en el desafío realización-experimento que mencionábamos al comenzar este punto, comprometiéndolo con su mismidad frente a otros con la necesaria continuidad, para ocupar su lugar social.

En definitiva, mi individualidad me distingue del resto y como tal tengo diferencias de distinta magnitud con los otros. Me reconozco como soy.

"En nuestro mundo de "individualización" rampante, las identidades tienen sus pros y sus contras. Titubean entre el sueño y la pesadilla y no se dice cuando lo uno se transformará en lo otro"... La mayoría de las veces estas dos modernas modalidades líquidas de identidad cohabitan, incluso aunque estén situadas en diferentes niveles de conciencia. En un moderno y líquido escenario vital las identidades constituyen tal vez, las encarnaciones de ambivalencia más comunes, más agudas, profundamente sentidas y turbadoras" (Bauman, 2005:73-74).

#### 2 - IDENTIDAD GRUPAL

En este caso, es el grupo que muestra características permanentes,

aun cuando los miembros que lo integran, no sigan siendo los mismos. Así, un equipo de fútbol integrado por alumnos de la Facultad o los grupos que se reúnen semanalmente para intercambiar monedas o estampillas, pueden variar en su composición. Pero, siguen siendo el "equipo de la facultad" o "el centro numismático de la calle Moreno". Recordemos que lo constituyente del grupo, es la interacción y que para reconocer las instancias grupales, el sujeto debe ejercer una capacidad reflexiva que le permita observarse a sí mismo y a los demás actuando en ellas (Schvarstein, 1991:47)

El grupo, como tal, para construir, contener y mantener la identidad, deja cierto margen de libertad a sus componentes (Salvo en composiciones sectarias, extremismos religiosos, etc.), utilizando criterios selectivos para su incorporación y, a la vez, transmitiendo su normativa ideológica para salvaguardar su funcionamiento y temporalidad. Incluso, en ocasiones, hace uso de símbolos y rituales que profundizan el sentido de pertenencia de sus miembros.

Se da una -entre otras cosas- familiaridad que no implica necesariamente amistad. Porque el ámbito comunitario puede estar plagado de los mismos pares antagónicos y complementarios y así se presentan amor y hostilidad o solidaridad y extremo individualismo (en lo específico). Tal vez se aproxime al "Forastero de al lado" (Bauman 2005:171) que se proyecta como parecido a un vecino al que se incorpora o sostiene.

### 3 - IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

"Quiero significar con él (concepto) aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo" Schvarstein (1991:63)

Nos referimos a los rasgos a los que nos acercamos en el punto siguiente y que nos une, amalgama y nos permite diferenciarnos de otros. Es una invariancia que, como hemos mencionado no congela ni detiene. Permanece, aun cuando en algún momento puede cambiar.

En este encuadre, es indispensable conocer las "invariancias" para saber cuales son las condiciones de supervivencia del sistema, sin que ello implique una suerte de congelamiento o estancamiento inoperante dentro de la organización y sin perjuicio de reconocer que esas invariancias pueden permanecer o, eventualmente, desaparecer. Aunque, por ejemplo,

el proceso de aprendizaje coexiste con los procesos de conservación de la organización: invariancia y cambio coexisten.

En muchos casos, permanece la identidad, aun cuando la estructura se modifica, entendida ésta última en función de las relaciones establecidas entre las personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización.

En otros, la desaparición de la invariancia afecta decisivamente a la organización. "La perturbación de la invariancia implica la transformación del sistema y, en el límite, significa su disolución" (Etkin y Schvarstein, 1992:158)

Schvarstein (1991:64 y 1998:409) Etkin y Schvarstein (1992:47) sostienen a la estructura como la materialización de la identidad organizacional, como el modo de presentarse la organización frente a distintas circunstancias, en función de determinadas invariancias. Etkin (2000:240) señala que "la estructura es una de las formas posibles a través de las cuales se materializa dicha identidad y se hacen transacciones en un medio cambiante..."

Esta última mención, deja abierta la posibilidad que sean varias las vías de materialización y presenta sutiles diferencias con lo expuesto al principio del párrafo anterior. Sin embargo, entendemos que su significado es una conceptualización que intenta ser más amplia, o de mayor claridad, aparentemente. Debemos tener en cuenta que, a continuación, agrega: "...frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece. La identidad es también un modo de significación compartida que se mantiene y refuerza en las prácticas y relaciones cotidianas..."

Sin perjuicio de esta breve acotación queremos significar, que la identidad es un dato relevante, un elemento importante, pero de ninguna manera inalterable. Pueden —y ocurren- aparecer cambios disruptivos, sean planeados o no, que provocan una nueva definición. En ese caso, nos enfrentaremos a una nueva identidad con rasgos también nuevos. En el ítem dedicado al paradigma del cambio, haremos una referencia más precisa.

### II.- IDENTIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Finalmente, nos encontramos con la Empresa Familiar y la caracterización de su identidad organizacional.

La identidad, cubre y completa múltiples rasgos, en donde cada una de ellos, es condición de existencia, por lo que habrá que distinguir aquellos que pueden llegar a modificar la identidad, de aquellos que —eventualmente- solo producen modificaciones estructurales sin modificar la identidad.

Como se trata de singularidades, definir la identidad de una Empresa Familiar significa distinguir la consistencia y la coherencia que nos permitan mostrar su entidad. En consonancia con esa búsqueda que intenta el observador, podemos encauzar la mirada indagativa desde:

- a) La Identidad esquema, que comparte y se refleja con todas aquellas que pertenecen a su misma rama de actividad o quehacer.
- **b)** La Identidad-construcción que surge y se elabora en su interior permitiendo destacar su singularidad en el medio.

Pero, esos caminos son coincidentes en su conclusión: la organización, aunque puedan ser, y lo son, sustancialmente distintos en su apreciación otorgando, sin embargo, cohesión y continuidad. Y en este caso particular, se pretende resaltar la relevancia compartida que se mantiene en forma cotidiana, al relacionarlos con lo invariante, con lo que permanece en el tiempo y porque en la cotidianeidad, se comunica con los demás componentes, en una evidencia de integralidad.

En nuestro caso específico, podemos marcar algunos rasgos, que configuran aspectos asociados con las invariancias, con las ideas sostenidas que permanecen en el tiempo y conforman un común denominador entre los miembros de las empresas familiares, incluso de los allegados no familiares.

Aun cuando muchos no se consideren rasgos de identidad, podemos realizar un acercamiento a características que -en casos- modelizan a los mismos. Así, por ejemplo, la conducta austera del fundador, el apego excesivo a los mitos familiares, aun cuando interfieran en planes estratégicos, la toma de decisiones centralizadas, unida a un estilo de conducción autocrático, la rigidez del liderato y el escaso espacio para cuestionar el poder, la confusión de valores familiares y empresariales,

así como la misma confusión de roles que se origina. La ponderación del afecto y la experiencia sobre la habilidad y la capacidad, o las dificultades para incorporar miembros no familiares de reconocida solvencia o la misma prevalencia de lo familiar sobre lo aptitudinal. La familiarización del conflicto o finalmente la exposición por el reconocimiento de las relaciones, marcan causas, consecuencias e interpretaciones que derivan en expresiones diferenciales aunque de lo expuesto podemos destacar aspectos que son meramente contingenciales y otros estructurales.

Y aun en las que podríamos incluir en el primer grupo, detectamos perturbaciones por contradicciones internas que son absorbidas por el propio sistema o, en otros casos, se transforman en mitos familiares, anécdotas o simplemente recuerdos que conviven en la historia familiar a la que ya hicimos mención.

Pero, en aquellas que provocan alteraciones de las relaciones de poder, la organización permea sus causas-consecuencias al modificar las estrategias de sus componentes, evocando la relevancia de las mismas y concluyendo en la coherencia y amplitud de las acciones que se concretan en y por la misma organización como variaciones de identidad significativas.

En esta enunciación acotada, pero demostrativa, las organizaciones exteriorizan en las configuraciones estructurales, las denominadas relaciones dialógicas que implican conceptos complementarios, concurrentes y antagónicos entre conformaciones contrapuestas o disímiles. Así parece orden-desorden, certeza-incertidumbre, estabilidadinestabilidad, que en su descripción no pueden explicarse sin recurrir el uno al otro. Son en definitiva, los pares dialógicos, que explican las configuraciones estructurales.

En el mismo sentido, Morin (2000:128)) "Las relaciones en el interior de una organización, de una sociedad, de una empresa, son complementarias y antagónicas al mismo tiempo. Esa complementariedad está fundada sobre una ambigüedad extraordinaria". O también, en la mención sobre Bauman, Berisian e Iturrarte (1998:542/43) "El orden refiere a lo que no es caos; el caos a lo que está ordenado. Orden y caos, son los gemelos modernos...podemos decir que la existencia es moderna en la medida en que se bifurca en orden y caos. La existencia es moderna en la medida en que contiene la alternativa orden y caos" y que explican las configuraciones estructurales.

Por ello, "en una empresa familiar es problemática la relación del lazo

sanguíneo de los socios y la simultánea necesidad de tomar decisiones impersonales basadas en razones técnicas, no personales" (Etkin, 2000:146)

De cualquier modo, en la estructura no puede incluirse cualquier hecho observable (De allí nuestra consideración anterior), salvo que cumplan al menos los siguientes requisitos:

- a) Que tenga carácter relacional entre los componentes del sistema.
- b) Que lo aprehendido tenga incidencia en la cohesión de los mismos.
- c) Que, como consecuencia aparezca transparentado en el sistema.

En definitiva, "identidad" y "estructura" son complementarios, dado que no se entienden –en este ámbito- el uno sin el otro. Pero, reiteramos que esa rigidez lejos está de constituirse en un freno o "congelamiento" inercial. En el caso que nos ocupa, las EMPRESAS FAMILIARES, han construido en su accionar y preservado aquellos rasgos que escogieron y privilegiaron en su estrategia y que preservan a través del tiempo.

Un tiempo relevante como dimensión existencial (Prigogine, 1997:16) y entendido como la base de la creatividad de los estudiosos. Y un tiempo, como elemento no simplemente de espera, sino de expectativa, como dato fundamental en el quehacer científico y de continuidad.

Las Empresas Familiares, frente a circunstancias complejas, frente a la incertidumbre de las relaciones entre los hombres y sus propias instituciones, representan en otra faceta del tiempo -el futuro- una expectativa ilusionada para salir o intentar cambiar la sociedad, desde un punto de vista socio-económico-cultural de un valor inapreciable.

#### III.- RESULTADOS VERIFICADOS EN EL FUNCIONAMIENTO

Si bien esta temática ha sido abordada en cada uno de los capítulos, resulta interesante observar una paulatina formalización en las empresas testigos que presentan pautas diferenciales con relación a las empresas en su etapa fundacional.

Por un lado, un porcentaje elevado se ha transformado en Sociedades Anónimas que si bien -por sí solo- no implica un necesario cambio de identidad, en algunos casos y por algunos autores sí lo es (Etkin, 2000:241). Por otro lado, la creciente complejidad de las actividades industriales y servicios, ha hecho necesaria una profesionalización sino desconocida no tenida en consideración, en otras instancias.

En casos, esta profesionalización ha sido promovida —con un criterio eminentemente endogámico- por la generación fundadora sobre sus hijos o sobrinos para que se formen en disciplinas afines a la actividad empresaria.

Se aprecia un pequeño avance sobre la constitución de órganos de gobierno, sea desde el punto de vista de la familia empresaria como de la empresa familiar, que pueden ser entendidos de escasa relevancia aun cuando preanuncian cambios significativos en las relaciones de poder.

La necesaria formalización de cuestiones estructurales, mejora algunos estilos de conducción y trato entre los familiares y los no familiares. Esto se profundiza en los casos de la incorporación de personal familiar a las empresas que, en oportunidades, han sido rechazados por decisiones racionales

Estos datos nos proporcionan un panorama disímil al mostrado por las empresas familiares en su primera etapa artesanal a la vez que nos proyecta desde la perspectiva de la continuidad sobre qué elementos se trabajará y cuáles son las expectativas de sus actuales miembros

### IV.- UN ABANICO DE TRANSFORMACIONES

Los años de vida, ubican al fundador con una experiencia de la que carecía al iniciar su emprendimiento. Es la encarnación de su tradición y, además, lejos está de constituirse en el administrador de una herencia que puede ser observada ávidamente por algunos sucesores pero que, el presunto sucedido no cederá fácilmente.

Ante esa situación y la voluntad de continuidad, podemos pensar en las posibilidades que en un "marco" factible enunció Barry (1976:601)

# a) Empresa de trabajo familiar, manejada por los miembros de la familia:

Con un criterio endogámico, procuran mantener la propiedad, la conducción y el espacio, como trabajo. Barry sostiene que la elección de ramos para la continuidad debe encararse hacia actividades donde la tecnología sea relativamente simple y con niveles pequeños.

### b) Empresa de Dirección Familiar:

Los propietarios quieren continuar con la empresa, pero buscan – a la vez- que los más capacitados tomen la administración

# c) Incorporar nuevos socios y mantener el control:

Puede entenderse que la familia no está en condiciones de seguir al mando (por deseos o conveniencias) y en función de ello, tratar de mantener el control, incorporando nuevos socios. Será difícil conseguir aportantes a los que no les preocupe en demasía la conducción. Sin embargo, pueden los actuales miembros de la empresa, intentar esta vía que imposibilite o frene la dispersión accionaria.

# d) Evolución hacia organizaciones más formales:

Se trata de introducir normas de funcionamiento, jerarquía de autoridad, manuales de procedimientos, etc. que permitan superar dificultades que, en la empresa, se adjudican a la informalidad propia de la familia.

Gallo, por su parte (1993:233) realiza un enfoque muy parecido, ya que el primero y el segundo caso puede asimilarse. Lo que introduce es una denominada "Empresa familiar de inversión" con características parecidas a la señalada en b), desligando lo estrictamente familiar. Finalmente, incorpora lo que llama "Empresa familiar coyuntural" en los casos de uniones familiares circunstanciales por herencia y agregaríamos nosotros por uniones transitorias de empresas

Pero, por sobre los estadíos descriptos, la vida familiar continúa. Y lo más trascendente, es que continúa la empresa familiar. Por supuesto que deben orientarse los procesos existentes, para morigerar los desvíos y los inconvenientes universalizados de las mismas. Poner énfasis en la "Gestión Empresaria" resulta indispensable (Irigoyen, H, 2005:24.), por cuanto la fortaleza de las empresas en estudio, generan un desarrollo y una adaptación rápida y en función de ello, sus estrategias responden en la misma medida.

"La gestión empresarial consiste en la adopción de decisiones y las acciones que, en consecuencia, son llevadas a cabo en forma sistemática y permanente por los individuos que trabajan en la empresa" (Irigoyen, H, 2005:25). Al hablar de la necesidad de implementar un plan estratégico insistiremos con estas consideraciones.

Pero, a la vez, enfatizar que la misma gestión como tal tiene sus cadencias. Por ejemplo, la mayoría de los directivos, tornan anual el ciclo de planificación y revisión, sin poner en tela de juicio si es un intervalo conducente. La obsesión de seguir al mercado, perjudica sino se conoce –esencial y profundamente- la propia casa. "Para la mayor parte de las empresas, mantener el ritmo del mercado significa avanzar más rápido. No obstante, a veces, hallar la cadencia adecuada significa avanzar más despacio" (Eisenhardt y Brown, 1999:216). Esa aparente lentitud, lejos de ser morosa, se convierte en armonía y es coincidente en el movimiento que debe alcanzarse para un avance superador de la reactividad. Lo proactivo es funcional a lo posible, a lo ordenado e incluso al temperamento desbordante y a ese concepto de "cadencia" que impregna una gestión significativa.

"La creciente aparición de una nueva lógica orientada al desarrollo y al aprendizaje continuo no es una nueva etiqueta de moda más como las que han ido apareciendo en las últimas décadas. La Dirección por Valores plantea que esta evolución estratégica del control al desarrollo no es una opción maximalista de todo o nada sino que es más bien un continuum en el que cada empresa ha de ir encontrando su propio ritmo y estilo de ubicación" (García y Dolan, 1997:115)

Y este aspecto, desde el punto de vista de la identidad organizacional, también tiene un correlato positivo. Porque si bien las empresas de familia tienen problemas de límites reales, presentes o potenciales, que se reflejan en los cargos, las funciones, en los solapamientos familiares-empresarios, etc., las posibilidades de resolución de problemas, son más esquemáticas. Con ello no queremos decir que sean más fáciles. Por el contrario, en determinadas situaciones son mucho más problemáticas.

De allí que los rasgos de identidad, varíen muy a menudo con los cambios generacionales. Porque las relaciones de la época del fundador, difieren sensiblemente cuando aparecen sus hijos o sus hijos políticos (En el caso de empresas monofamiliares) o la de los fundadores cuando aparecen los primos en escena (Caso de empresas multifamiliares).

De cualquier modo, lo cierto es que con el crecimiento se producen transformaciones relevantes cuando se convierten en las denominadas "Empresas Grandes" (Irigoyen, 2005:34), que implican una disociación del gerenciamiento que responde a pautas profesionalizadas y la propiedad que sigue la conformación tradicional. Entendemos que, en este caso, los cambios van más allá de la estructura y como consecuencia una

situación distinta en la Identidad organizacional.

Se pueden presentar otras alternativas, pero la opción adoptada en el párrafo anterior responde a una situación que se da muy a menudo en las empresas de familia. Y que desde el punto de vista intrínseco, acentúa con otras características la tipificación de un fenómeno que no solo responde al deseo de la familia, sino que responde a la necesidad de la familia y de la empresa.

Y ello muestra, en forma precisa, la autonomía organizacional de las Empresas Familiares, al responder a la necesidad que deviene de lo racional y se traslada al objeto central de nuestra actividad. Y traslada consigo, la singularidad de un hecho nuevo y distinto que aporta alteraciones novedosas a la estructura donde la avizoramos: el acontecimiento. "Y así como la estructura actualiza la identidad, así el acontecimiento actualiza la estructura" (Schvarstein, 1991:230). Como señala el mismo autor y enfocado desde la noción de pares dialógicos "...la estructura está vinculada al acontecimiento como la regularidad a la novedad, como lo conocido a lo desconocido, como lo cierto a lo incierto" (Schvarstein, 1991:230)

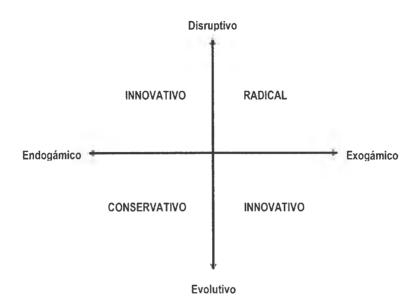
### V.- PARADIGMAS DE CAMBIO.

"Plantear un cambio es tan impactante como proponerle a alguien hacerlo con su nombre o su apellido. Es algo que suele ser muy resistido y difícil, pues forma parte de la propia identidad...Por cariño o por rencor, es posible invalidar un proceso positivo, o perpetuar uno obsoleto, cuyos resultados están ampliamente superados..." (Ducós y Porrúa, 2003:187)

Por supuesto que lo enunciado en el punto anterior, responde a casos muy concretos, por lo que en la práctica pueden filtrarse algunos no expuestos explícitamente o que surjan de combinaciones no previstas.

Desde el punto de vista de la "identidad", debemos recordar su carácter "emergente" y que su construcción tiene raíces diversas y es autorreferencial.

Lo que resulta claro es que estas variantes son productos de cambios que repercuten en la Empresa Familiar. Schvarstein (2005) nos muestra un "paradigma de cambio" gráfico que exponemos en la siguiente figura:



Esta observación remarca la noción que los cambios, no son necesariamente productos de fuerzas externas, sino de una serie de procesos elaborados en función y conocimiento de las reglas internas. Para que haya modificaciones y alteraciones en los rasgos de identidad, y consecuentemente, cambios en la organización se necesita de la presencia de fenómenos distintivos.

Así, las perturbaciones del medio ambiente tienen repercusiones en el sistema, en correlato con la manera de procesamiento por la estructura. Por un lado, en el extremo izquierdo de la figura, y en función de una simple absorción compensadora, existe un cambio meramente conservativo. En otra relación, si alcanza a producir cambios estructurales, estaremos frente a cambios innovativos que han modificado la estructura, pero con una identidad no alterada.

En estos acoples, el proceso interno se proyecta en la "Plasticidad estructural" (Etkin y Schvarstein, 1992:48) que implica reconocer un encausamiento hacia la adaptación y aprendizaje organizacional. Pero, cuando las alteraciones superan las limitaciones impuestas por la invariancia de la organización, estamos frente a un cambio radical o disruptivo. En otros términos, desde el punto de vista de la identidad, el sistema se ha transformado en otro, porque se ha modificado

sustancialmente un rasgo considerado esencial. (En una empresa familiar, de tres hermanos, constituida como sociedad de responsabilidad limitada, uno de ellos se retira y los otros dos, deciden continuar como sociedad anónima) Resulta clara la transformación de la identidad de esa empresa familiar.-

# VI.- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Hemos hablado de decisiones y de acciones consecuentes, en el ámbito de la gestión empresarial. Conviene, entonces, señalar que las mismas devienen de una preparación inteligente que posibilita su conversión a resultados eficientes. En esa idea, el Plan Estratégico surge como una herramienta vital e imprescindible, en el proyecto de vida de las Empresas Familiares. Y aun cuando nos limitaremos a un esbozo indeclinable, debemos estar conscientes de su importancia por lo que implica al sumar los dos sistemas en la planeación.

"Porque la planificación paralela para los sistemas familiares y empresariales representa un reto especial para la empresa familiar. Lamentablemente, el desarrollo de estos dos planes no puede siempre avanzar de una manera fija debido a las diferentes exigencias temporales de los sistemas..." (Carlock y Ward, 2003:60)

"Surge la necesidad de equilibrar los ámbitos, las personas y los grupos para posibilitar un desarrollo acorde con el potencial de una empresa familiar. Potencial que puede extinguirse en su propio quehacer en tanto no se modifiquen actitudes voluntaristas, aunque bien intencionadas, que actúan como freno a la expansión que todos sus componentes anhelan..." (Mucci, 2000:86).

En función de ello, la "Visión compartida de la familia y la empresa" resulta un instrumento valiosísimo para la planificación, toda vez que por sobre misiones y funciones, hace prevalecer los valores que serán utilizados en su búsqueda

Pero, además, conecta y complementa el accionar y los esfuerzos que desde cada uno de los sistemas se realizan en el avance que proviene de dos procesos diferentes, encontrados y que para consolidarse, deberán complementarse desde la comprensión y la real significación que cada uno de ellos posee y proyecta. Y en este punto, resalta la preponderancia que debe asignársele al "aprendizaje", porque la interacción para ser

exitosa debe buscarse y trabajar sobre el conocimiento previo de las habilidades, de las aptitudes tanto sea personales e interpersonales de los sujetos-parte de esta planificación.

La comprensión de la cadena del valor, el establecimiento de alianzas estratégicas puntuales, los necesarios procesos de mejorar la competitividad no resultan patrimonio —en muchas ocasiones- de una empresa, sino de un contexto que promueva la misma, tanto se la región, el sector, el ramo, etc. Pero, resulta indispensable para encarar esos desafíos que existan una predisposición y una concepción distinta del empresario familiar.

Y en muchos casos, es tarea del profesional de las Ciencias Económicas incentivar esas actitudes. El contexto, pareciera ofrecer posibilidades. Hay que buscarlas y desarrollarlas.

# VII.- A MODO DE EPÍLOGO.-

En las entrevistas del trabajo, relataban los empresarios las vicisitudes atravesadas. Uno de ellos, que ha llegado a la cuarta generación nos decía, a modo de síntesis:

Mi ABUELO, llegó a Mar del Plata, a principios del siglo XX. Como provenía del sur de Italia y de una zona en donde la actividad principal pasaba por la pesca, a su arribo pensó en ese oficio. Desconocía el idioma, la gente y sus costumbres y se aferró "a lo que sabía hacer" Aportó modestamente, como los inmigrantes de esa época, la "tecnología" que trajeron, que hoy puede aparecer como rudimentaria, pero que funcionó en Europa y les permitió sobrevivir durante siglos. Su transplante permitió a la Argentina insertarse en el mundo real de esa época. Aun no estaba construido el Puerto, razón por la cual el trabajo se realizaba en lo que hoy son las playas del centro, con barcazas que ingresaban y salían del agua, tiradas por caballos. Más tarde, fue de los pioneros de las famosas "lanchitas amarillas", ya con la incorporación de mi padre y otro hermano.

Mi PADRE, con posterioridad, se instala en el Puerto. Sigue con el trabajo en las lanchitas. Dos de sus hermanos se dedican a otras actividades, ajenas a la pesca y el que lo había acompañado en el inicio, con su padre, forma su propia empresa. Pero, ambos, conseguido el pescado, lo llevaban caminando hacia el centro de la ciudad, para lo cual

usaban un tirante o palo de madera que colocaban sobre sus hombros, con dos canastos de mimbre, uno en cada punta, en donde llevaban el pescado para vender. Y volvían también caminando. Si nos ubicamos en el asentamiento y al carácter perecedero del producto, observamos con muchísimos años de anticipación -y sin un conocimiento previo- como elaboran una técnica de comercialización que implica "llevar la mercadería al cliente" (Evoquemos a Porter cuando se habla que no vendemos sino que se trata de brindar servicios a clientes y consumidores.) Ese "cluster" portuario les dio la posibilidad de mostrar y demostrar la intuición y capacidad de los iniciadores de las empresas familiares que, con escasos recursos, enfrentaban desafíos de envergadura. Y a esa actividad, agregó la pequeña empresa que hoy habitamos. Primero con fileteado y luego con conservas. Creció la empresa y luego siguió alentando a sus hijos (Incluso a los que se habían insertado con éxito en otros sectores) para consolidar sus actividades. Solía decir: "Debemos respetar lo hecho por nuestros antepasados. Lo poco que trajimos fue la honestidad y el esfuerzo. Lo mucho que debemos dejar es más honestidad y más esfuerzo."

Y, AQUÍ ESTOY. Mis tiempos fueron distintos. Uno de mis hermanos, aconsejó sabiamente a mi padre en la adquisición de terrenos que eran muy baratos, en la zona. Ello ocurrió en los años previos a la segunda guerra mundial y hasta los primeros años de la década de los 50. El país, cambió y el puerto de Mar del Plata, mucho más. Algunos de mis primos, llegaron a la Universidad. Mis hijos y mis sobrinos, también. Comienza a industrializarse el país con un esquema de sustitución de importaciones, pero otras medidas de la década de los 40, habían favorecido el desarrollo de nuestra empresa familiar, aun conducida por mi padre. Cuando me di cuenta que no podíamos depender exclusivamente de la materia prima que llegaba a la banquina y que, sin instalaciones y maquinarias adecuadas, no podíamos avanzar demasiado, vendimos unos terrenos que teníamos, me fui a Europa y traje un barco para procesar. (El crecimiento inmobiliario de la ciudad, había decrecido notablemente, para ese momento)

Hoy la empresa tiene una flota importante de barcos de media y gran altura, instalaciones modernas, dispositivos adecuados, etc. Y cuando hablo con mi hijo y examinamos nuestra gente observamos a Contadores Públicos, Abogados, Químicos, Licenciados en Administración, Licenciados en Comercio Exterior, Arquitectos, Ingenieros Industriales

e Ingenieros informáticos, entre otros. Las cosas han cambiado y han cambiado mucho. No alcanzo a imaginar cómo será nuestra empresa cuando se incorporen mis nietos o los hijos de mis nietos.

Esta semblanza, pone de manifiesto una evolución, (como dice justamente su expositor) con cambios en lo cotidiano, en lo familiar, en lo empresarial, en las expectativas, en el nivel y en la calidad de vida. Y se siguen presentando.

Del relato, surgen situaciones diferenciales expresadas en un enfoque generacional y a las que fue agregando su visión personal, pero no surgen como etapas totalmente distintas, sino como una continuidad familiar-empresaria. Como tampoco, necesaria y completamente hereditarias. Hemos afirmado que la Empresa Familiar es un FENOTIPO ORGANIZACIONAL con particularidades que resulta indispensable aprehender en sus identidades y diferencias

El significado de *fenotipo*, "como conjunto de caracteres que aparecen manifiestos en un individuo o el aspecto somático de un individuo, sus propiedades aparentes" (Martínez Cruz, 1970:73), nos permite un avance significativo, toda vez que no se heredan como sí lo hacen, en cambio, los *genotipos* que representan la inmortalidad, la perpetua transmisión de la vida de genitores a engendrados. Llevado a una organización lo "fenotípico" es una manifestación condicionada a su forma de ser y de vivir, reconociendo al medio ambiente en la cual se desarrolla, pero viviendo por sí mismo como parte autónoma y mortal, ya que su duración está en relación directa a lo que permanece en existencia vital.

Y en esa existencia, por sobre los avatares socio-económicos, de por sí, importantes, nos interesa "la vida de la empresa familiar" Vida finita, pero factible de lograr en continuidad. Vida a la que en escasas oportunidades, se percibe como factor de desarrollo. Y vaya si lo es.

# **CUARTA PARTE**

#### DESIDERATUM

### I. El círculo virtuoso

Hemos intentado detectar y precisar características e invariancias que permitan conocer en la realidad organizacional, las condiciones para la supervivencia del sistema.

Así, en el estudio del funcionamiento observamos singularidades y condiciones que —en oportunidades- devienen de su aspecto intrínseco y en otras resultan de la propia elaboración durante la vida empresarial y su transcurrir, por la interacción que se da entre sus miembros. Y observamos en tal estadío, rasgos de identidad que el propio sistema ha construido.

Ello aparece nítido cuando se analizan las configuraciones estructurales que nos posibilitan aprender y aprehender de lo cotidiano y de las manifestaciones en las que la incidencia de los roles muestran perspectivas distintas y distintivas. Y concomitantemente esquemas de pensamiento coherente, en su instrumentación.

En otros términos, conocer y comprender la identidad es conocer la forma en la que podemos encarar posibilidades, alternativas y vías de concreción, al proyecto vital de la organización. Es conocer para CONDUCIR Y DIRIGIR.

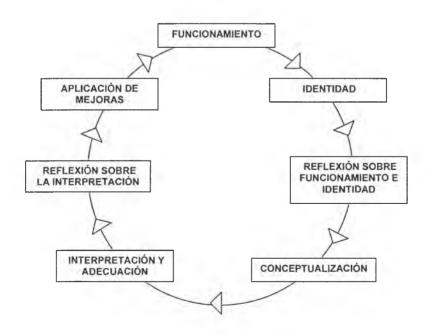
Como ya hemos mencionado "La identidad no es un nuevo componente para una gestión eficaz. No es una técnica que reemplaza a otra sino –antes bien- un conocimiento que sirve a las técnicas de manejo y de conducción. Es una visión cualitativa diferente, una perspectiva que agrega profundidad a la mirada del operador o analista organizacional" (Etkin y Schvarstein, 1992:8)

Y en esa construcción pueden sobrevenir "cambios disruptivos" como el que mencionamos de "Empresa grande" expuesto por Irigoyen y Caplan (2004) que nos enfrenta a una realidad, reiteradamente presente en el contexto nacional e incluso, en el que nos ha ocupado en el presente trabajo, en donde esa transformación implica una refundación de la organización apareciendo modos diferenciales de hacer, pensar y actuar.

En resumen, con el funcionamiento hemos pretendido comprender las configuraciones estructurales y conocer rasgos de identidad y con ésta, por inscribir una visión cualitativa distintiva, alcanzar la mejora en la conducción. Se trata de un círculo que se realimenta, por lo que su profundización mejorará el circuito que se observa en este ítem. El encadenamiento causal que hablábamos explica la íntima relación existente y, por sobre todo, la posibilidad de realimentar el conocimiento de cada uno y su incidencia en el otro.

Por ello, resulta altamente significativa la energía puesta en desarrollar alternativas de legitimación que posibiliten, además de su crecimiento y consolidación, una posibilidad de validación. La profesionalización, la adecuación interna por sobre la presión externa (sin obviarla) son pasos necesarios para concretar los sueños y proyectos que fueron expuestos y alimentados por el fundador y que hoy, en segunda o tercera generación se recuerdan. Pero, lo que es más importante, se pretende convalidar y fundamentar.

Pensar y actuar a favor de las empresas familiares, es mucha más que un accionar intelectual particularizado. Es ofrecer, inteligentemente, una salida productiva a las actividades que no sólo desarrollan las empresas, como tales, sino hoy día por los emprendimientos de subsistencia y sobrevivencia que pueden ser incorporados a la economía formal.



Entendemos que las EMPRESAS DE FAMILIA, representan un modelo relevante en el camino de la recuperación del país. Pero lo verdaderamente significativo que la gestión de organizaciones de este tipo, es básicamente una gestión de contradicciones. Hay que vivir con ellas y entre ellas, pensando y planificando los cambios y en lugar de aceptarlos como imposición, trabajarlos como proposición desde la autonomía organizacional.

En resumen, el circulo expresa la posibilidad permanente de retro-alimentación que permite la adecuada implicación del eje "funcionamiento-identidad", como elemento catalizador e impulsor de una visión concreta en la aplicación de la Gestión Empresarial en las Empresas Familiares



# **BIBLIOGRAFÍA**



### A) Referenciada

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART Y SIMARD (1992): "Cultura organizacional", Legis, Bogotá.

AMAT, Joan (1998). La continuidad de la empresa familiar", Gestión 2000, Barcelona

ANDER EGG, Ezequiel (1999): "Interdisciplinariedad en educación", Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires.

BARNETT, Ronald (2001): "Los límites de la competencia", Gedisa, Barcelona.

BARRY, Bernard (1976): "La empresa de familia" Revista Administración de Empresas, tomo VII-B, Contabilidad Moderna, Buenos Aires.

BAUMAN, Zygmunt (2005): "Identidad", Losada, Buenos Aires.

BAUMAN, Zygmunt (2005): "Etica posmoderna", Siglo XXI, Buenos Aires.

BELAUSTEGUIGOITÍA RIUS, Imanol (2004): "Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación", McGraw Hill Interamericana, Méjico.

BERISIAN, Josetxo e ITURRALDE, José Luis (1998): "Para comprender la teoría sociológica", Verbo Divino, Estrella, Navarra, España.

BERNARDO, Juan (1993): "Ética de los negocios", Macchi, Buenos Aires.

BORK, JAFFE, LANE, DASHEWL y HEISLER (1997): "Cómo trabajar con la empresa familiar", Granica, Barcelona.

BUCHHOLZ, CRANE, NAGER y ORTEGA (2000): "Respuestas a la empresa familiar", Deusto, Bilbao.

BURGOS, Juan (1995): "Trabajo en la familia y en la empresa". Un análisis desde la persona", incluido en "Empresa y Vida Familiar" de MELE, D., lese, Navarra,

CARLOCK, Randel y WARD, John (2003): "La planificación estratégica de la familia empresaria", Deusto, Bilbao.

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS (2002): "Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local", Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Mar del Plata, CEPAL (Oficina Buenos Aires, Naciones Unidas.

COCHRAN, Tomás y REINA, Rubén (1965): "Espíritu de empresa en la Argentina", Emecé, Buenos Aires.

COMESAÑA, Manuel (1994): "Razón, verdad y experiencia", Universidad Nacional de Mar del Plata.

DAVIS, Peter y STERN, Douglas (1980): "Adaptación, supervivencia y crecimiento del negocio familiar: una perspectiva de sistemas", incluida en "La empresa familiar-5", Comp. GALLO, M. (1996) lese, Barcelona.

DI BLASIO, Paola (1986): "Las coaliciones negadas: cómo reconocerlas y cómo evitarlas", incluida en "Al frente de la organización", Comp. PALAZZOLI y SELVINI, Paidós, Buenos Aires.

DRUCKER, Peter (1963): "La gerencia de empresas", Sudamericana, Buenos Aires.

DRUCKER, Peter (1975): "La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas", El Ateneo. Buenos Aires.

DUCOS, María y ULLOA, Elisa (2003): "Empresa familiar agropecuaria", Eudeba, Buenos Aires.

EISENHARDT, K. y BROWN, S. (1999): "Determinación del ritmo en función del tiempo", Incluido en "La gestión en la incertidumbre", Harvard Business Review.

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo (1992): "Identidad de las organizaciones", Paidos, Buenos Aires.

ETKIN, Jorge (2000): "Bases ideológicas del vacío ético en las organizaciones", Revista Enfoques, febrero, La Ley, Buenos Aires.

ETKIN, Jorge (2000): "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones", Prentice Hall, Buenos Aires.

ETZIONI, Amitai (1972): "Organizaciones modernas", U.T.H.E.A., Méjico.

FONT Vicente y GALLO Miguel (1989-1997): "La empresa familiar-3", lese, Navarra.

FREUD, Sigmund (1908): "La novela familiar del neurótico", Obras completas, tomo II (1973) Biblioteca Nueva, Madrid.

FRIEDRCHI, C. J. (1967): "Lealtad y autoridad", Incluido en "El dilema de la sociedad Organización", Paidós, Buenos Aires.

GALLO, Miguel A (1980-1993): "La empresa familiar-4", lese. Navarra.

GALLO, Miguel A. (1968-1996): "La empresa familiar-5", lese, Navarra.

GALLO, Miguel A. (1997): "La empresa familiar", Folio, Barcelona.

GALLO, Miguel A. (1995): "La empresa familiar: textos y casos", Praxis, Barcelona.

GALLO, Miguel y MELÉ, Doménech (1998): "Etica de la empresa familiar", Praxis, Barcelona.

GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997): "La dirección por valores", McGraw Hill, Madrid

GERSICK, DAVIS, HAMPTON y LANSBERG (1997): "Empresas Familiares: generación a generación", McGraw Hill, Méjico.

GINEBRA, Joan (1997): "Las empresas familiares: su dirección y continuidad", Panorama, Méjico.

GUINJOAN, Modest y LLAURADÓ, Joseph (2000): "El empresario familiar y su plan de sucesión", Díaz de Santos, Madrid.

GÓMEZ, Ricardo (1987): "Enfoque metodológico en Ciencias Sociales", UNCPBA Departamento Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas, Tandil.

IBARRA RAMOS, Ramón (2000): "Empresa-familia: Una relación constructiva", Trillas, Méjico.

INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIO BONAERENSE. (s/f. ed.): "De la administración familiar a la administración empresaria", IDEB, La Plata.

IRIGOYEN, Horacio e IRIGOYEN, Horacio (h) (1997): "Las PyMES familiares",

Aplicación tributaria, Buenos Aires.

IRIGOYEN, Horacio (1999): "La crisis en la empresa de familia", Macchi, Buenos Aires.

IRIGOYEN, Horacio y CAPLAN, Sergio (2004): "La decisión en la empresa de familia", XVI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Cali.

IRIGOYEN, Horacio (2005): "La empresa de familia en América Latina", Macchi, Buenos Aires.

JAFFE, Denis (1995): "Trabajar con los seres queridos", El Ateneo, Buenos Aires

JELIN, Elizabeth (1998): "Pan y afectos. La transformación de la familia", Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

KANCYPER, Luis (1997): "La confrontación generacional", Paidós, Buenos Aires

KENNEDY, Carol (2002): "Empresa familiar: Apellidos que han triunfado", Ariel, Barcelona.

KOENIG, Neil (2000): "No puedes despedirme, soy tu padre", Deusto, Bilbao. LANSBERG, Iván (2000): "Los sucesores de la empresa familiar", Granica.

Buenos Aires.
LEACH. Peter (1993): "La empresa familiar", Granica, Barcelona.

LE VAN, Gerald (1999): "Guía para la supervivencia de la empresa familiar", Deusto. Bilbao.

LEVIN, Pablo (1997): "El capital tecnológico", Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

LEVITA, David de (1977): "El concepto de identidad!", Marymar, Buenos Aires MACHADO SUSSERET, Néstor (2007) " Condiciones y medio ambiente de trabajo en las empresas de mantenimiento de frentes edilicios" Revista Salud Ocupacional. Sociedad de Medicina del Trabajo, Provincia de Buenos Aires, año XXIV, nº 100.

MAJUL, Luis (1996) "Los dueños de la Argentina: los secretos del verdadero poder", Sudamericana, Buenos Aires.

MAJUL, Luis (1997) "Los dueños de la Argentina: la cara oculta de los negocios", Sudamericana, Buenos Aires.

MANZANO GARCIA, G y AYALA CALVO, J. (2002) "Sucesión en la empresa familiar: algunas claves del éxito", Boletín de Estudios Económicos, diciembre, 177. Universidad Comercial de Deusto, Bilbao.

MARCH, James y SIMON, Herbert (1961): "Teoría de la organización" Ariel, Barcelona.

MARCEL, Gabriel (1967): "El concepto de herencia espiritual", incluido en "Dilema de la sociedad organización", Paidos, Buenos Aires.

MARTÍN HERNÁNDEZ, Manuel (1997): "La invención de la arquitectura", Celeste, Madrid.

MARTINEZ CRUZ, Abelardo (1970): "Léxico de Antropología", Estela IEPAL,

#### Barcelona

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981): "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar", Rev. Contabilidad y Administración, tomo IX. Buenos Aires.

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1984): "Empresas familiares: Análisis organizacional y social", Macchi, Buenos Aires.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO y SEGURIDAD SOCIAL (2005): "Diagnóstico laboral de Mar del Plata", Dirección General de Estudios y formulación de políticas de empleo, Buenos Aires.

MORIN, Edgar (1994): "Introducción al pensamiento complejo", Gedisa, Barcelona.

MORIN, Edgar (1999): "La cabeza bien puesta", Nueva Visión, Buenos Aires.

MUCCI, María L. y TELLERIA, Elba (2003) "La empresa familiar: Guía para un encuadre conceptual", incluido en Empresas Familiares - Cuadernos de cátedra 2004 - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata

MUCCI, Ottorino y TELLERIA, Elba (1999): "Empresas familiares: Introducción, características y roles" Incluido en Empresas Familiares - Cuadernos de Cátedra 2004 - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.

MUCCI, Ottorino O. (2000a): "Empresas familiares: ciclo de vida", Incluido en Empresas Familiares -Cuadernos de Cátedra 2004 - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.

MUCCI, Ottorino O. (2000b): "El futuro de las empresas familiares", incluido en Empresas Familiares -Cuadernos de Cátedra 2004 - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.

MUNICIPALIDAD DE GENERAL PUEYRREDON (1990): "Censo Industrial del Partido de General Pueyrredon, Mar del Plata.

NEUBAUER, Fred y LANK, Alden (1999): "La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure", Deusto, Bilbao.

OSTIGUI, Pierre (1990): "Los capitanes de la industria", Legasa, Buenos Aires. PASTORIZA, Elisa (1993): "Los trabajadores de Mar del Plata en vísperas del peronismo", Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

PAZ, Octavio (1990): "La experiencia de la libertad", Citado por KANCYPER, Luis.

POPPER, Karl (1982): "Conocimiento objetivo", Tecnos, Madrid.

PRIGOGINE, Ilya (1997): "Las leyes del caos", Crítica, Barcelona.

ROSENBLAT, JOHNSON, MIK y ANDERSON (1995): "La familia en la empresa", El Ateneo, Buenos Aires.

SAPELLI, Giulio (1993): "La empresa como sujeto histórico", Incluido en Historia de Empresas, recopilación de María Inés Barbero, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

SÁNCHEZ, CRESPO CASANOVA y SÁNCHEZ y SÁNCHEZ (2002): "La empresa familiar. Manual para empresarios", Deusto, Bilbao.

SHAW, Bernard (1982): "Pigmalión", Bruguera, Barcelona.

SCHORR, MARTÍN (2005): "La Industria Argentina: Trayectoria reciente y desafíos futuros". Cuadernos de Investigación de ADUM N° 2, Mar del Plata.

SCHLEMENSON, Aldo (1990): "La perspectiva ética en el análisis organizacional", Paidós, Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1991): "Psicología social de las organizacio-nes", Paidós, Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1998): "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas", Paidós. Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, Leonardo (2005): "Empresas familiares", Módulo en Posgrado de Especialización en Configuraciones Vinculares, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata, 16 y 17/09/2005.

STRAUSS, Anselm (1977): "Espejos y máscaras. La búsqueda de la identidad", Marymar, Buenos Aires.

TELLERIA, Elba (2000): "La intervención en las empresas familiares", incluido en Empresas Familiares. Cuadernos de cátedra 2004. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.

TIMMONS, Jeffry (1993): "La mentalidad empresaria", Sudamericana, Buenos Aires.

VECIANA, José M. (1997): "Problemática y supervivencia de la empresa familiar", Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona en U.C.I.P., Mar del Plata. (Conferencia)

WARD, John (1994): "Cómo desarrollar la empresa familiar", El Ateneo, Buenos Aires.

WONNACOTT Paul y WONNACOTT Ronald (1992): Economía, Mc Graw Hill, Madrid.

# B) Consultada

ARISTÓTELES (2002): "Etica a Nicómano 1", Folio, Barcelona.

ARISTÓTELES (2002): "Etica a Nicómano II", Folio, Barcelona.

ARNOTT, Dave (2002): "El culto a la empresa", Paidós, Buenos Aires

ARONOFF, Craig y WARD John (2000): "La sucesión en la empresa familiar", Mc Graw Hill Interamericana, Méjico.

BENEDETTI, M (2000): "El olvido está lleno de memoria", Sudamericana, Buenos Aires

BERISIAN, Josexto y ITURRARTE, José Luis (1998): "Para comprender la teoría sociológica". Verbo Divino, Estrella, Navarra, España.

CASADO, José M. (2003): "El valor de la persona", Prentice Hall, Madrid, España.

CHRISTENSEN, Ronald (1976): "La sucesión en la dirección de pequeñas empresas", Labor, Barcelona.

CILIA, Juan (2001): "Preserve y desarrolle su empresa de familia", Juan Cilia, Mar del Plata.

DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (2001): "Conocimiento en acción", Prentice Hall, Buenos Aires.

DODERO, Santiago (2002): "El secreto de las empresas familiares exitosas", El Ateneo. Buenos Aires.

EROLES, Carlos (1989): "Cuestiones Actuales de familia", Secretaria de Desarrollo Humano y Familia. Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación. Buenos Aires.

ETKIN, José (2003): 'Gestión de la complejidad en la organizaciones", Oxford, México.

HERRERO, Gustavo (2000): "Administración financiera de empresas de familia", incluido en Administración financiera de las organizaciones, Macchi, Buenos Aires.

KARPF, LUIS y NOVICK, Marta (1982): "Pautas diagnósticas para la pequeña empresa familiar", incluido en Ensayos sobre Psicología Institucional, Belgrano, Buenos Aires.

KORIN, Santiago (1989): "Las empresas familiares y el retiro de su fundador", Revista Interamericana de Psicología ocupacional, volumen 8, n.2, Medellín.

KORIN, Santiago (1989): "Padres e hijos en la empresa familiar: la capacitación del joven empresario", Revista Interamericana de Psicología ocupacional, volumen 8, n.2, Medellín.

LAKATOS, Imre (1993) "La metodología de investigación de la investigación científica" Alianza, Madrid.

LANSBERG, Iván (2000): "Los sucesores en la empresa familiar", Granica, Buenos Aires.

LEA, James (1993): "La sucesión del management en la empresa familiar", Granica, Barcelona.

LOPEZ, Enrique (2000): "Familia y Sociedad", Rialp, Navarra.

MARLOW, Leonard (1999): "Mediación familiar", Granica, Barcelona.

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1984): "Sociedad, Poder y empresa", Macchi, Buenos Aires.

MATURANA, Humberto y VARELA Francisco (1985) "El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano" Universitaria, Santiago de Chile.

MAZZUCA, Roberto (1982): "Un esquema freudiano para el diagnóstico en Psicología Institucional", incluido en Ensayos sobre Psicología Institucional, Belgrano, Buenos Aires.

MELE, Doménech (1995): "Empresa y vida familiar", lese, Navarra.

MUCCI, Ottorino O. (1986): "Empresa familiar, cambio y terapia familiar", incluido en Empresas Familiares-Cuadernos de Cátedra 2004-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.

MUCCI, Ottorino O. (1999): "Organizando la empresa familiar", incluido en Empresas Familiares, Cuadernos de Cátedra 2004- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.

PITHOD Abelardo y DODERO Santiago (1997): "La empresa familiar y sus ventajas competitivas", El Ateneo, Buenos Aires.

ROTTENBERG, A (1989): "Sucesión planificada del poder en las empresas de familia", Revista Interamericana de Psicología ocupacional, volumen 8, n.2, Medellín.

SÁNCHEZ, Florencio (1968): "En familia", Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

SCHIFFMAN L. y KANUK, L. (1991): "Comportamiento del consumidor", Prentice Hall, Méjico.

SCHLEMENSON, Aldo (1982): "Profesionales asociados", incluido en Ensayos sobre Psicología Institucional, Belgrano, Buenos Aires.

SREBROW, Carlos (1985): "Familia y empresa. Conflicto y cambio en organizaciones familiares", Revista Terapia Familiar 13-14, Buenos Aires.

SREBROW, Carlos (1989): "Ayuda y consulta a empresas familiares", Revista Interamericana de Psicología ocupacional, volumen 8, n.2, Medellín.

SUÁRES, Marinés (2002): "Mediando en sistemas familiares", Paidós, Buenos Aires.

SUÁREZ, Francisco (1982): "El diagnóstico organizacional", incluido en Ensayos sobre Psicología Institucional, Belgrano, Buenos Aires.

WAINERMAN, Catalina (Comp.) (1996): "Vivir en familia", Losada, Buenos Aires.

WOLTON, Dominique (2003): "La otra mundialización", Gedisa, Barcelona.

