

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
Tesis Licenciatura en Sociología

**Hacia la comprensión de la familia empresaria
como colectivo**

Adriana Rapstein
Tutora: Geyser Margel

2011

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I – PRESENTACION DE LA INVESTIGACION	
1.1) Contextualización del problema de investigación	2
1.2) Hipótesis	3
1.3) Objetivos de la investigación	3
1.4) Justificación del problema de estudio	4
CAPITULO II – MARCO CONCEPTUAL	
2.1) Empresa Familiar	
2.1 a) Una definición	5
2.1 b) Algunas características	6
2.1 c) La noción de evolución en la Empresa Familiar	9
2.2) La familia hoy	9
2.3) El concepto de generación en esta investigación	10
2.4) De la identidad individual a la identidad colectiva	11
2.5) El trabajo como ámbito para la construcción de identidades	12
CAPITULO III – SECTOR CALZADO EN URUGUAY	
3.1) El sector calzado en Uruguay	
3.1 a) Características generales	13
3.1 b) Antecedentes y transformaciones	13
3.1 c) Políticas de Estado en torno al sector	14
3.2) Presentación de las empresas a estudiar	15
CAPITULO IV – LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACION	
4.1) La elección de la estrategia	17
4.2) Técnica de recolección de datos	17
4.3) Muestreo	18
CAPITULO V – ANALISIS	
5.1) Sobre el pasado y los comienzos	
5.1 a) Los desafíos vividos desde la visión de las primeras generaciones	19
5.1 b) Los esfuerzos como elemento de orgullo de las segundas generaciones	21
5.2) Sobre la vivencia de trabajar junto con la familia	

5.2 a) El ingreso de los hijos a la empresa y el aprendizaje	23
5.2 b) La mirada de unos y de otros	25
5.2 c) El desafío de de separar los ámbitos de trabajo y de la familia	29
5.3) Aquello que se mantiene	
5.3 a) El vínculo con el personal como valor	30
5.3 b) La confianza proyectada como valor	32
5.3 c) El trabajar en equipo	33
5.4) Persepectivas a futuro	
5.4 a)La responsabilidad de las segundas generaciones	34
5.4 b)El anhelo de las primeras generaciones	35
6) Hacia la comprensión de la familia empresaria como colectivo	36
CAPITULO VI – CONCLUSIONES	39
ANEXOS	
Genograma	42
Línea de tiempo	46
Evolución del sector Calzado	48
Pauta entrevista	51
Entrevistas	53
BIBLOGRAFIA	

INTRODUCCION

La Empresa Familiar, como organización empresarial, ha sido el origen y la base fundamental de la economía de la mayoría de los países. Cuando hablamos de este tipo de empresa, nos estamos refiriendo a aquellas organizaciones nacidas por el impulso de un fundador que logran sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales suceden en la dirección y otros participan de la gestión cotidiana. Si bien constituyen una unidad social con una fuerte tradición histórica que vincula el fenómeno económico con la institución familia, su estudio como factor determinante en la economía es relativamente nuevo.

En nuestro país, encontramos dentro del sector de calzado un importante número de empresas que tienen en su base un componente familiar. Este rubro ha sido una de las ramas industriales más afectadas por el cambio estructural productivo que se generó tras la apertura comercial del Uruguay en los 90'. Dicho proceso fue aún más profundo por las alteraciones cambiarias que se registraron en la región y particularmente en Uruguay a fines de dicha década. Al mismo tiempo que se procesaban estas transformaciones, creció fuertemente el nivel de competitividad de los países asiáticos, con lo que el ingreso de producto importado comienza a hacer estragos en la industria nacional.

En el marco de este contexto para la industria del calzado, el presente estudio se ha propuesto centrar en 4 familias empresarias del sector y abordar dos cuestiones fundamentales: ahondar en el sentido o significado que cada una de las generaciones de las familias empresarias le otorga a la Empresa Familiar y rescatar los referentes a partir de los cuales dichas familias empresarias logran darse una de definición de "nosotros", entendida ésta última como la capacidad de un colectivo de percibir un nosotros relativamente homogéneo en contraposición con otros con base en atributos o rasgo distintivos y subjetivamente seleccionados. De acuerdo a la definición del problema y de los objetivos planteados se decidió adoptar un abordaje cualitativo, utilizando la entrevista de corte biográfico como técnica principal.

Consideramos que elegir un sector de estudio es una excusa para dar cuenta de procesos, experiencias y construcciones identitarias que pueden darse de forma similar en otras Empresas Familiares de otros sectores. Si bien cada sector tiene su particularidad y cada empresa su especificidad, las familias empresarias en general presentan en mayor o menor grado rasgos y desafíos comunes, a saber: tienen como objetivo común continuar siendo un corpus familiar más allá de cada generación y más importante aún, persisten en la continuidad de un proyecto socioeconómico común (independientemente de lo que cada sujeto pueda tener individualmente).

En este trabajo, aunque su lectura pueda ser lineal, es preciso explicitar que no fue así el proceso investigativo, ya que por el contrario, la metodología utilizada lo cargó de idas y venidas de acuerdo a la maduración de nuestro objeto de estudio. En el primer apartado se presenta la contextualización del problema de investigación y nuestros objetivos e hipótesis. En el capítulo II introducimos algunos lineamientos conceptuales sobre el tan vasto, multidisciplinar pero poco estudiado tema de las Empresas Familiares. A su vez, nos referimos a las principales transformaciones que ha sufrido la institución familia y rescatamos los principales aportes en torno al tema de las identidades y más específicamente identidades colectivas. En el capítulo III, realizamos un breve relato de la industria nacional del calzado y caracterizamos a las Empresas Familiares estudiadas. El capítulo IV corresponde a la elección de la estrategia de investigación cualitativa, justificación de la misma, técnicas utilizadas para recolección y decisiones muestrales. En el capítulo V se presenta el análisis y por último presentamos nuestras conclusiones.

CAPITULO I

1.1 Contextualización del problema de investigación

El sector de calzados en Uruguay ha sufrido en la última década importantes transformaciones. Mientras que en los años 70' y 80' los fabricantes de calzado nacional llegaron a ser un rubro significativo para nuestro país, estos han sufrido en los últimos años una de las peores crisis de su historia y lentamente fueron perdiendo terreno ante la competencia de producto importado por lo que hoy sus ventas son apenas una décima parte de lo que eran hace 30 años. Desafíos de profesionalización y competitividad, transformaciones, reconversiones y contextos en permanente cambio caracterizan a este sector.

Gran parte de las empresas del rubro, ya sea fabricante o importador posee un importante componente familiar en la base de sus empresas lo que le otorga a las mismas un carácter peculiar con problemáticas diferentes a las comprendidas en las "no familiares".

Dentro de la literatura de Empresa Familiar no encontramos una definición comúnmente aceptada del concepto, sin embargo, la mayoría hacen referencia a que una Empresa Familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia incidiendo por tanto en la política, intereses y cultura de la misma. En este sentido, referentes en la temática como Gallo (1996), las define como aquellas empresas donde una o más familias posean más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa, donde existan miembros de la familia ocupando cargos directivos dentro de la misma y que a su vez los miembros de la familia consideran y anhelan a que esa empresa sea transferida a las siguientes generaciones.

Una característica fundamental de las Empresas Familiares es el hecho que los propietarios pertenezcan a un grupo familiar y, por tanto, tengan una identidad y una biografía en común. Comparten una narrativa, por decirlo así, que crece a partir de un cúmulo de experiencia proveniente de administrar juntos un negocio durante generaciones. Esta identidad compartida, y los valores que de ella nacen, se hallan en el núcleo mismo de las Empresas Familiares.

Ahora bien. Uno de los principales problemas con los que se enfrenta toda Empresa Familiar es la cuestión de la continuidad (elemento que la define como tal y a su vez se convierte en su mayor desafío). Varias investigaciones han demostrado que si bien hay Empresas Familiares exitosas, menos del 30 por ciento duran hasta la segunda generación y de esa cifra, solo el 10 por ciento llega a la tercera. Esto se lo conoce como "*paradigma de la tercera generación*" (Lansberg, 2000; Gallo, 1996; Belausteguigoitia, 2004). Autores como Lansberg sostienen que la continuidad de la Empresa Familiar requiere que los sueños individuales de las diferentes generaciones se entretrejan hasta formarse en un sueño¹ compartido y colectivo. "*Los sueños tienen el poder de mantener la emoción durante toda la vida de los personas, y de guiar sus elecciones fundamentales en la carrera, el matrimonio y el estilo de vida. Lo más importante es que los sueños dotan a las Empresas Familiares de significado, brindan una explicación profunda de porque el negocio es importante para la familia*" (Lansberg, 2000: 115).

Por tanto, el significado que cada individuo y cada generación le otorga al trabajo y más precisamente a la Empresa Familiar, resulta una cuestión fundamental que muchas veces pone en jaque la continuidad de la empresa, ya que sucede que varios de los conflictos generacionales tan

¹ El concepto de Sueño en Ivan Lansberg está basada en las ideas del psicólogo Daniel Levinson, cuyo trabajo subraya que cada individuo desarrolla un sueño, que se trata de una visión del tipo de vida que los individuos desean llevar y que da forma a sus metas, expectativas y elecciones en cada etapa de su existencia.

frecuentes en este tipo de organizaciones, son consecuencia de diferentes maneras de darle sentido al trabajo.

Ahora bien. En el contexto actual por el cual atraviesa el sector de calzados en nuestro país, nos centraremos en 4 empresas - Stadium, Di Felice , Gallarate y Taxton - y nos preguntamos: ¿cuál es significado que las diferentes generaciones le otorgan a la Empresa Familiar?

Lo cual nos lleva también a preguntarnos: ¿cómo se miran los protagonistas a la luz de su experiencia de vida y como se proyectan al futuro?. ¿Cómo las diferentes generaciones hicieron frente ante las transformaciones sufridas por el sector?

Este trabajo se propone por tanto, desentrañar los significados que las diferentes generaciones de Stadium, Di Felice, Gallarate y Taxton le otorgan a la Empresa Familiar, entendiendo por significado a los valores que el sujeto le asigna al trabajo y a la actividad que realiza , creencias en cuanto a la manera de organizar y gestionar las actividades dentro de la empresa, sentimientos en lo que respecta al vínculo del sujeto con la organización , y maneras de verse a sí mismo dentro de la misma.

1.2 Hipótesis

- Cada una de las diferentes generaciones que conforman las empresas Stadium, Di Felice, Galarate y Taxton le otorga un sentido o significado a la Empresa Familiar , entendiendo por significado a los valores que el sujeto le asigna al trabajo en sentido amplio y a la actividad que realiza , creencias en cuanto a la manera de organizar y gestionar las actividades dentro de la empresa, sentimientos en lo que respecta al vínculo del sujeto con la organización y maneras de verse a sí mismo dentro de la misma.
- Cada familia empresaria construye una identidad en tanto colectivo, entendida como la manera que los individuos se dan una definición de “nosotros”.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Desentrañar los significados que las diferentes generaciones de las organizaciones en estudio le otorgan a la Empresa Familiar.

Objetivos específicos

- Identificar como las diferentes generaciones hicieron frente a las trasformaciones sufridas por el sector
- Rescatar los referentes o categorías a través de los cuales se construye la identidad de la familia empresaria.
- Dar cuenta de rasgos identitarios que caracterizan a las familias empresarias poniendo de relieve las transformaciones y re configuraciones qua dicha identidad ha sufrido a través de las sucesivas generaciones.

1.4 Justificación del problema de estudio

Dado que hasta el momento no abundan abordajes desde lo sociológico respecto a la Empresa Familiar y a las vivencias que se producen en su seno, el estudio será útil para aportar nuevos conocimientos y contribuir a la comprensión de este fenómeno.

Desentrañar que significa el trabajo y la Empresa Familiar para las diferentes generaciones de la familia empresaria y comprender como se construye la identidad del colectivo familiar en un ámbito no familiar (la empresa) pero donde elementos familiares entran en juego supone una interesante campo de reflexión para la sociología, acostumbrada a abordar las identidades profesionales en empresas u organizaciones que no entran en la categoría de Familiares. O quizás, si bien entran en dicha categoría, no se toma en cuenta para su estudio la condición de "familiar" con todas sus implicancias conceptuales. Por lo menos, no hemos encontrado referencias en tal sentido.

A su vez, estudiar la identidad de la familia empresaria nos permitirá entender como los actores ordenan sus preferencias y como escogen ciertas alternativas de acción, que en este caso se traduciría en una manera específica de operar en los negocios y de gestionar la empresa.

Nos centramos en el sector calzado, porque dicho rubro ha sufrido importantes transformaciones en las últimas décadas lo que hace interesante reflexionar como estos cambios fueron procesados por las diferentes generaciones en cuestión y que vivencias ellos tenían. Consideramos que elegir un sector de estudio es una excusa para dar cuenta de procesos, experiencias y construcciones identitarias que pueden darse de forma similar en otras Empresas Familiares de otros sectores.

Esto es así ya que - como veremos más adelante en el marco conceptual - las Empresas Familiares presentan especificidades y rasgos comunes que las hacen diferentes a las comprendidas en las no familiares. A su vez, las familias empresarias en tanto grupo, sin importar el sector donde opere dicha empresa, presentan ciertas características similares: el deseo de unidad y continuidad generacional, la familia empresaria como marco de interrelaciones entre diversas culturas familiares, y el objetivo de crear y mantener, a lo largo de las distintas generaciones un proyecto socioeconómico común. (Nogales, 2007)

CAPITULO II - MARCO CONCEPTUAL

2.1 EMPRESA FAMILIAR

2.1 a) Una definición

“Aún si la globalización reafirmo substancialmente el rol clave de las grandes corporaciones, lo empresa familiar ha persistido - dinámica, especializada, innovadora, flexible y adoptable a un entorno de rápidos cambios, firmemente enraizado en las comunidades empresariales regionales y frecuentemente locales y presente en los mercados de todo el mundo” (Colli, 2003: 1).

La Empresa Familiar, como organización empresaria ocupa hoy en día un lugar activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico y social de los países desarrollados y en vías de desarrollo, manteniendo los niveles de generación de riqueza y generando el tejido industrial y comercial.

Los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que este tipo de organizaciones llegan a suponer entre el 70 y 90 por ciento del total de empresas de un país (Amat, 2000: 13). En Uruguay no existen aún relevamientos sistemáticos que permiten clasificar la influencia de este tipo de empresas en la actividad económica, pero especialistas en la temática estiman que supera el 80 por ciento, contribuyen con más de la mitad del PBI y más del 70 por ciento de la fuerza laboral.²

El término Empresa Familiar para muchos resulta peyorativo ya que erróneamente se las asocia con pequeñas empresas, poco profesionales, propia de las etapas iniciales del desarrollo industrial o de los sectores artesanales o tradicionales. Esta forma de identificarlas tiene su origen en la teoría económica tradicional. De acuerdo al modelo económico del capitalismo gerencial, las Empresas Familiares se las identifica como de mediana dimensión, de lento crecimiento, caracterizado por estructuras organizativas planas y patrones de sucesión interna, basadas en el autofinanciamiento o financiamiento local, atrasadas desde el punto de vista tecnológico y respecto a sus relaciones laborales y menos rentables que las comprendidas en las no familiares. Sin embargo, la visión de la Empresa Familiar como organización vinculada estrictamente a la fase inicial de la industrialización, comenzó a ser cuestionada en los años 70' como causa de los procesos de reestructura que debieron sobrellevar las principales corporaciones, la crisis y el decline de las principales empresas estatales (principalmente en Europa) así como el incuestionable éxito del “modelo familístico” de Japón.

Andrea Colli en el libro “The History of Family Buisness, 1850-2000”, cita una amplia gama de investigaciones históricas en distintas regiones de Europa, Estados Unidos, Japón, China, etc que ponen en tela de juicio la definición postulada por la teoría económica tradicional. La autora pone en evidencia la dificultad de identificar rasgos o características generalizables que permitan definir a la Empresa Familiar en forma precisa, ya sea desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Sabemos que no hay una tipología única de Empresas Familiares. Hay empresas de primera generación, de segunda generación o de mayor antigüedad. Igualmente están aquellas más personalistas y otras más profesionalizadas, de pequeña dimensión y de gran dimensión.

² Información de acuerdo al Centro de Empresas Familiares del Uruguay. <http://www.centrodeempresasfamiliares.com.uy/>

Vemos algunos aportes que nos ayuden a conceptualizar a la Empresa Familiar:

- ✓ Gallo, las define como aquellas empresas donde una o más familias posean más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa, donde existan miembros de la familia ocupando cargos directivos y que a su vez los miembros de la familia consideran que esa empresa será transferida a las siguientes generaciones (Gallo, 1996)
- ✓ Peter Davis hace referencia a que la interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad. (en Belausteguigoitia, 2006)
- ✓ Por otra parte, de acuerdo a Joan Amat *“Lo que es común a todas las empresas familiares es la involucración directa, generalmente en diferentes momentos del tiempo, de familiares tanto en la dirección de empresa, especialmente en la primera y segunda generación como en su accionariado y el consejo de administración”* (Amat, 2000: 15)
- ✓ Colli propone, principalmente para estudios comparativos o históricos, adoptar una definición de Empresa Familiar amplia, lo suficientemente flexible como para cubrir todas las situaciones posibles, capaz de acompañarse a la naturaleza cambiante de la propia familia, según el período y área geográfica considerada. Tal definición debería comprender tres elementos: 1. Parentesco (tal como sea definido en el marco cultural particular), 2. Propiedad (la propiedad de una parte significativa del capital de la empresa) y 3. Control (autoridad sobre la gerencia estratégica de la empresa) (Colli, 2003: 19-20)

En síntesis, cuando en una empresa se dan las dimensiones que se refieren a: a) la propiedad está en manos de una o más familias; b) la dirección de la gestión depende de estos últimos y c) esté incorporada al menos la segunda generación como manifestación de una clara intencionalidad de la familia propietaria de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, entonces estamos haciendo referencia a una Empresa Familiar.

Creemos necesario rescatar los aportes de Colli respecto al abordaje de la Empresa Familiar:

“No es suficiente considerar a las Empresas Familiares como objeto de estudio en términos abstractos, ya que el desempeño se encuentra mediado por el entorno institucional en el que la empresa opera. En algunos entornos las Empresas Familiares son favorecidas y en otros no. Los cambios en el entorno a través de las industrias y países, y del tiempo, explican la suerte variable de las Empresas Familiares. Mientras es un ejercicio útil la evaluación de la contribución de las Empresas Familiares al crecimiento y bienestar, es también importante contextualizar la experiencia de las Empresas Familiares. Esto nos prevendrá al menos de pensar en la Empresa Familiar como una forma de organización productiva apropiada únicamente para empresas medianas y pequeñas, y al mismo tiempo, “en todo momento y en todo espacio”, dos errores muy comunes entre ambos, economista e historiadores” (Colli, 2003: 5)

2.1 b) Algunas características de la Empresa Familiar

La Empresa Familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa - institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades humanas - es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos en base a la cooperación. La familia - en tanto institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa - no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del

individuo, siendo las relaciones fundamentalmente de carácter afectivo. Desde una visión sistémica, nos encontramos con dos sistemas heterogéneos, aunque “confundidos” en un funcionamiento económico. Y que muestra lo “afectivo” proveniente de la familia y lo “efectivo” proveniente de la empresa y a su vez influenciándose mutuamente (Nogueira, 1984). El conflicto y la ambigüedad de rol aparecen como la consecuencia esperable de una situación definida por la intersección de dos sistemas que en gran parte del resto de la sociedad se encuentran claramente diferenciados.

Lo que hace especialmente compleja a la Empresa Familiar son los estrechos vínculos entre la familia, propiedad y empresa que generalmente causan un problemático solapamiento de roles.

Esta situación puede provocar no solo que no exista una clara separación entre el ámbito de la familia y el de la empresa sino que sean la historia familiar, las pautas de comportamiento y los valores de la primera que predominen en la segunda.

Cuando una familia y una empresa interactúan entre ellas, la tendencia natural es que cada sistema transmita desorden al otro. Este desorden se manifiesta cuando las relaciones entre empresa y familia no se gestionan correctamente.

Dentro de los marcos conceptuales para abordar a la Empresa Familiar, uno de los más difundidos es el de Gersick *et al.* (1997) que destacan la importancia central de la interacción de las dos entidades - empresa y familia - que dan origen a la Empresa Familiar. Sin embargo, introducen en el análisis un elemento no menos importante: la propiedad y lo plasman en un modelo denominado “los tres círculos”. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia, propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de éstas organizaciones en forma simultánea.

Bien sabemos que la conjunción familia - empresa encierra fortalezas y debilidades. En la Empresa Familiar tiene lugar un entrelazamiento entre aspectos culturales, afectivos y aspectos económicos. La presencia de aspectos extra económicos conduce a una asociación entre continuidad de la empresa y continuidad de la familia, en tanto la empresa es considerada “una hija más de la familia”, favoreciendo en cierta medida un mayor arraigo en la actividad.

En el Uruguay, la investigación de la Soc. Verónica Filardo en el marco del proyecto denominado “Vitivinicultura en Uruguay: un estudio sobre la relación entre Cultura e Incorporación tecnológica- CONICYT-1994”, tuvo como propósito comprender los significados que los empresarios familiares vitivinícolas le atribuyen a su actividad, a su empresa, a su rol social, como se reproducen estos significados y como se interpreta la reconversión tecnológica. Entre las principales conclusiones de la investigación encontramos que dentro del conjunto de significados que intervienen en la toma de decisión de reconversión, el principal es el relativo a la posibilidad de traspasar generacionalmente la bodega. Filardo afirma que la familia cumple un rol fundamental para garantizar la continuidad de la empresa, en tanto que es a través de esta que los hijos van internalizando saberes, prácticas y símbolos que hacen a la actividad: en definitiva “*socializando el modo de ver la vida y comprometiéndose con la actividad*” (Filardo, 1994: 67). A su vez, las generaciones suelen internalizar el sacrificio realizado por sus antepasados, lo que constituye “el capital familiar” y que en definitiva se configura en un peso muy importante en relación a las decisiones de vida que tomara el heredero. El proceso sucesorio se convierte por lo tanto en un mecanismo de reproducción cultural muy fuerte en la que se garantiza no solo la actividad a nivel familiar sino también de la cultura propia de la actividad.

El “valor” que detenta la continuidad de la explotación en manos de la familia, se puede relacionar con los que Bourdieu denomina “capital simbólico”. Según el autor, este capital se trata de: “*una propiedad cualquiera, fuerza física, riqueza, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales*

dotados de categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica: una propiedad que, porque responde a unas "experiencias colectivas", socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico" (Bourdieu, 1997: 172-173). Es decir, la sucesión familiar se instaura como un "valor" y adquiere poder efectivo y real, en la medida que se lo percibe y reconoce por los distintos integrantes de la familia.

Otra de las características salientes que distingue a la mayoría de Empresas Familiares es el clima singular que genera un "sentido de pertenencia" y un propósito común a toda la fuerza laboral.

Los valores que transmiten los miembros de la familia pueden crear un propósito común para los empleados y ayudan a establecer un sentido de identidad y compromiso con la organización. Por otra parte, muchas Empresas Familiares a menudo tienen sus propias modalidades de hacer las cosas, una tecnología especial o un know how comercial, es decir un "conocimiento" que se transmite a las generaciones sucesoras y que representan muchas veces importantes ventajas competitivas de la organización. Las Empresas Familiares generalmente poseen estructuras estables, patrones de conducta que se arraigan y se limitan a la tradición. Sin embargo, una cultura estable puede convertirse en un arma de doble filo, ya que la actitud puede caer en "lo hacemos así porque siempre lo hemos hecho así", convirtiéndose esto en un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad. (Gallo, 1996; Leach, 1996; Belausteguigoitia, 2004)

La relación empresa-familia genera sus contradicciones, comúnmente llamadas "trampas de la Empresa Familiar". La primera de estas trampas es la confusión entre el hecho de ser propietario y tener capacidad para dirigir. La segunda de las trampas hace referencia a la confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales propios de la empresa. La tercera de las trampas es la llamada "confusión de los flujos económicos", lo que significa no querer seguir las reglas de mercado cuando las retribuciones (remuneraciones y dividendos) de los miembros de la familia se encuentran muy por debajo o por encima en referencia al mercado. Y por último, encontramos la trampa que hace referencia a retrasar innecesariamente la sucesión y no planificarla adecuadamente (Gallo, 1993). Entendemos la sucesión *"como un proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a su vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria"* (Amat, 2000: 28). Las Empresas Familiares tienen grandes dificultades para afrontar la sucesión. Dicho riesgo está representado o bien por la inexistencia de herederos que deseen continuar con la actividad de la empresa o bien por demasiados herederos en disputa. La resistencia de los líderes a retirarse, y a planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión, el incremento de la tensión y rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares, la ansiedad que genera en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, familiar, cliente, proveedores) son algunos de los principales problemas.

Por último, dentro de las desventajas de la Empresa Familiar, encontramos la posible actitud patriarcal del fundador, esto puede ser origen de conflictos al interior de la empresa a consecuencia de la introducción de nuevas estrategias y estructuras por parte de las nuevas generaciones subsiguientes que atentan contra las prácticas tradicionales de la empresa y su fundador. (Gallo, 1996; Leach, 1996; Belausteguigoitia, 2004; Amat, 2000).

Si bien es cierto que las Empresas Familiares pueden caer en las trampas anteriormente comentadas, por otra parte, este tipo de organizaciones pueden tener por su propia naturaleza de Empresa Familiar, dos grupos de fortalezas esenciales y diferenciales basadas en la unidad (intereses

comunes, autoridad reconocida, confianza mutua, flexibilidad, comunicación, compenetración) y en el compromiso (entrega a un ideal, sacrificio personal, exigencia de lo mejor, pensamiento a largo plazo). Sin embargo, cuando estas virtudes no se saben desarrollar en la empresa que las recibió o se pierden por una erosión profunda de la familia propietaria, la Empresa Familiar corre el gravísimo riesgo de pasar de lo óptimo a lo pésimo (Gallo, 1993)

2.1 c) La noción de evolución en la Empresa Familiar

Los aspectos de la Empresa Familiar que conviene resaltar están vinculados a su proyección en el tiempo y a la continuidad en su conducción lograda por la participación de varias generaciones.

Esta temática introduce la necesidad de analizar de forma dinámica este tipo de empresa, poniendo especial atención a su génesis y evolución (Nogueira, 1984: 55)

De esta manera se hace necesario subrayar un aspecto fundamental referido a la naturaleza de este tipo de empresas, a saber: la constante evolución de los tres ámbitos o sistemas que la definen - sistema empresa, sistema familia y sistema propiedad - , que lejos de ser condiciones rígidas se encuentran en constante movimiento. Con esto queremos decir que cada uno de los ámbitos o sistemas tienen sus propios ritmos y secuencias que constantemente van definiendo y re definiendo a la Empresa Familiar.³

2.2 La familia hoy

¿Qué pasa hoy con la familia y con las relaciones que se producen en su seno?. ¿Cuáles han sido sus transformaciones?. El concepto clásico de familia parte de un sustrato biológico ligado a la sexualidad y a la procreación. La familia es la institución social que regula, canaliza y confiere significado social y cultural a estas dos necesidades. Incluye también la convivencia cotidiana, expresada en la idea de hogar y del techo, una economía compartida, una domesticidad colectiva, el sustento cotidiano, que van unidos a la sexualidad "legítima" y a la procreación (Jelin, 1998) Evidentemente la familia ya no es lo que era antes. La transformación de la institución familiar ha sido una constante en los procesos de cambio social, en particular en lo que refiere a la industrialización y urbanización en el mundo occidental y las repercusiones que estos procesos han tenido sobre las funciones de la familia. Los indicadores demográficos son un fiel espejo de estos cambios. Es así que los expertos hablan de una "segunda transición demográfica" , refiriéndose a tendencias que refieren básicamente al descenso de niveles de fecundidad, incremento de divorcios, extensión de la cohabitación pre matrimonial y el aumento de nacimientos fuera del matrimonio (Paredes, 2003). Hablamos no ya de "la familia" sino de pluralidad de modelos familiares existiendo una multiplicidad de formas de convivencia y de familias. Este cambio en la institución familia convive en paralelo y de forma simultánea con el proceso de individuación característico de la sociedad moderna, en la que hombres y mujeres son ante todo individuos con una biografía por construir. La individuación significa el abandono progresivo de modelos de género internalizados en

³ Esta idea se basa en el Modelo Evolutivo Tridimensional que define a la Empresa Familiar compuesta por 3 sistemas en constante evolución. Sistema propiedad: la primera etapa es la de propietario controlador, luego la sociedad de hermanos, consorcio de primos. Sistema familia: la primera etapa es la familia joven de negocios (etapa de la sociedad conyugal), luego ocurre el ingreso de los hijos al negocio, trabajo conjunto, por último, se da la cesión de la batuta. Sistema empresa: Arranque, expansión, madurez (Kevin E. Gersick, John A Davis; Mc Collon Hampton; Ivan Lansberg. 1997)

función de adscripción y la creciente obligación de construir, bajo pena de prejuicios materiales y simbólicos, una existencia propia a través del mercado laboral, de la formación, de la movilidad, y – de ser necesario – en detrimento de las relaciones familiares, vecinales y amorosas (Beck, y Beck Gernsheim, 1998). Sin embargo, desde la visión de algunos teóricos, la autonomía y liberación individual nunca pueden ser totales ya que los individuos necesitan y encuentran satisfacciones y beneficios en los vínculos de protección, solidaridad, compromiso y de responsabilidad hacia el otro, comenzando por el ámbito más íntimo y lleno de afectos que es la familia (Jelin, 1998). Por tanto, vemos que el proceso no está ni puede estar acabado, ya que la tensión entre la autonomía individual por un lado, y la necesidad de pertenencia grupal e identidad colectiva constantemente se renuevan. *“En efecto, la unidad familiar no es un conjunto indiferenciado de individuos. Es una organización social, un micocosmos de relaciones de producción, de reproducción y de distribución, con estructuras de poder y con fuertes componentes ideológicos y afectivos que cementan esa organización y ayudan a su permanencia. Dentro de ella también se ubican las bases estructurales del conflicto y la lucha, ya que el tiempo que existe entre tareas e intereses colectivos grupales, los miembros tienen deseos e intereses propios, anclados en su propia ubicación dentro de la estructura social”* (Jelin, 1998: 26)

Se hace necesario destacar que una familia empresaria no es solo una familia doméstica. Dicha aseveración sociológica, aunque es intuitiva por toda Empresa Familiar, no deja de sorprender cuando la escuchan. Las familias empresarias se diferencian de las familias domésticas porque mientras en éstas últimas las relaciones entre sus miembros pueden estar basadas en la sola afectividad, ser informales y espontáneas, en las familias empresarias, además de lo anterior, sus relaciones han de ser periódicas, formales, basadas en intereses y objetivos comunes de claro carácter socio profesional (Nogales, 2008)

2.3 El concepto de generación en esta investigación

Siguiendo a Attias-Donfurt, los autores resumen los distintos usos de la noción de generación en ciencias sociales según tres grandes perspectivas. La demográfica: se utiliza la noción de cohorte para hacer referencia a una generación. El concepto abarca al conjunto de individuos nacidos en una misma fecha o en un mismo intervalo de tiempo en una sociedad. La etnológica o genealógica: la generación está limitada al sentido de filiación y a una función clasificatoria y privilegia el análisis de la organización social. Sociológico, la cual utilizaremos en esta investigación: un conjunto de personas que tienen aproximadamente la misma edad cuyo principal criterio de identificación reside en experiencias históricas comunes de las que derivan en una visión común del mundo, es decir, *“la puesta en común de experiencias, ideas, mentalidades, ciertas visiones del mundo y de la sociedad. Se refiere a la vez a una mezcla de historia social y de modos de pensar: se disocia de la noción de edad cuya aproximación está influenciada por la etnología”* (Paredes et al, 2006: 35)

2.4 De la identidad individual a la identidad colectiva

El concepto de identidad ha sido utilizado para varios propósitos y muchas veces se ha vuelto un concepto ambiguo. Una perspectiva que resulta interesante para el estudio de las identidades, viene dada por los aportes del interaccionismo simbólico, postura que concibe a la identidad como “la definición de sí” que hacen los individuos en situación e interacción con otros a través del cual los actores se definen a sí mismos y son definidos por esos otros.

Partimos del supuesto que la identidad social no es una esencia ni un atributo del sujeto ni tampoco algo externo que se hereda, sino que la concebimos como proceso en permanente construcción que requiere tanto de la auto percepción como de la opinión que la otredad tenga sobre el yo social, a lo largo de los ejes de análisis biográfico y relacional. Con esto último queremos decir, que las definiciones de los actores no están determinadas por el contexto sino que dependen de la articulación y lectura interpretativa que hace el sujeto de su historia de vida, desde su trayectoria vital y proyección a futuro (eje diacrónico), y el contexto de acción (eje sincrónico). Esta es la propuesta de Claude Dubar, que situado desde una postura constructivista⁴, establece que el sujeto construye su identidad a partir de una transacción interna al individuo, articulando “*que tipo de persona queremos ser*” en correspondencia con su biografía, y una transacción externa entre el individuo y las instituciones y grupos a los cuales pertenece, a través de la cual se perfila “*que tipo de persona uno es*”. De esta manera la identidad es el resultado de la articulación de dos dimensiones: la identidad para sí, y la identidad para el otro. Ambos aspectos son inseparables y se construyen en un proceso continuo del sujeto y su entorno a lo largo de toda la vida. En efecto, nos dice Dubar “*la identidad nunca es solamente para los otros, sino también para uno mismo. No nos es dada de una vez y para siempre, sino que es construida a lo largo de toda la vida*” (Dubar, 2001: 8). La distinción entre lo biográfico - personal y lo relacional - social, debe comprenderse solamente en un plano analítico. La identidad se convierte por lo tanto, en el resultado contingente de la articulación de esas dos dimensiones, realizadas en el plano del discurso. Desde esta perspectiva, las narraciones autobiográficas no solo representan al yo o lo expresan, sino que lo constituyen. Esta noción de identidad a partir de la narrativa del sujeto, es rescatada en nuestra investigación.

Hasta aquí podemos decir que la identidad social representa el punto de vista subjetivo de los actores sociales sobre sí mismos en tanto “*no es lo que uno realmente es, sino la imagen que cada quien se da de sí mismo*” (Giménez, 1996: 188) y se genera a través de un proceso social ya que “*emerge y se afirma en la medida en que se confronta con otras identidades, en el proceso de interacción social*”. (Giménez, 1996: 188). La tradición sociológica a través de la propuesta de Simmel ha establecido la tesis de que la identidad del individuo se define principalmente, aunque no de manera exclusiva, por la pluralidad de sus pertenencias sociales. La pertenencia social consiste en la inclusión de los individuos en un grupo, la cual puede ser “*mediante la sujeción de algún rol dentro de la colectividad o mediante la apropiación e interiorización, al menos parcial del complejo simbólico cultural que funge como emblema de la colectividad en cuestión*” (Gimenez, 1997: 6). Esto implica que hay dos niveles de identidad, el que tiene que ver con la mera adscripción al grupo y el que supone

⁴ La propuesta constructivista busca establecer un paradigma explicativo que supere antagonismos entre el objetivismo y subjetivismo, y que enfatice las relaciones sujeto-objeto como mutuamente excluyentes. Desde esta perspectiva la realidad social se contempla como una construcción histórica de los sujetos individuales y colectivos.

conocer y compartir los contenidos socialmente aceptados por el grupo; lo que supone ser conscientes de los rasgos que los hacen comunes y forman ese “nosotros”.

¿Y las identidades colectivas?

Este concepto parece presentar cierta dificultad derivada de la aporía sociológica que consiste en la tendencia a hipostasiar los colectivos. Algunos autores como Berger y Luckman consideran que la identidad puede entenderse únicamente como atributo de un sujeto individual. Sin embargo, este riesgo solo existiría si se concibiera a la identidad colectiva de un grupo como algo externo y diferente a las identidades de cada uno de sus miembros. Por el contrario, adhiriéndonos a la postura de Gilberto Giménez afirmamos: *“La identidad colectiva no planea sobre los individuos, sino que resulta del modo que los individuos se relacionan entre si dentro de un grupo o colectivo social”* (Giménez, 196: 199). Más aún, podemos afirmar que la identidad colectiva es la condición de emergencia de las identidades personales. Ahora bien, nos preguntamos: ¿en qué se diferencian y en que se asemejan ambas formas de identidad?. *“Con excepción de los rasgos propiamente psicológicos o de personalidad atribuibles al sujeto - persona, los elementos centrales de la identidad - la capacidad de distinguirse y ser distinguido por otros grupos, de definir los propios límites, de generar símbolos y representaciones sociales específicos, de configurar y re configurar el pasado como una memoria colectiva compartida por todos los miembros (paralela a la memoria biográfica constitutiva de las identidades individuales) e incluso reconocer ciertos atributos como propios y característicos - también puede aplicarse al sujeto-grupo”* (Giménez, 1997: 6). Por ser una construcción social, la identidad no es estática sino dinámica ya que cambia con el tiempo, *“no debe concebirse como esencia inmutable, sino como un proceso activo y complejo históricamente situado y resultante de conflictos y luchas”* (Giménez, 1996: 201). Además de la relación igualdad (nosotros) - diferencia (ellos) existe otro elemento constitutivo de un grupo: la conciencia de identidad como sentimiento de pertenencia, esto le da fuerza y cohesión al grupo.

2.5 El trabajo como ámbito para la construcción de identidades

No concordamos con las visiones apocalípticas sobre el fin del trabajo, porque creemos que continúa siendo un valor esencial para la sociedad, que se adapta a nuevas formas y contenidos, buscando nuevas estrategias de supervivencia.

Como destaca Dubet (en De Terssac, 2005: 102): *“de Hegel a G. Friedmann, pasando por K.Marx, el trabajo es considerado un modo esencial de autorrealización , no solo en su carácter moral sino en tanto ética, en tanto definición del sujeto social”*. El trabajo, es por tanto generador de identidad, tanto individual como colectivo. Como afirma De Terssac “ *..ocupa un lugar esencial en la existencia de las personas, tanto por su carácter de referencia en la escala de valores como por su papel en la construcción de la identidad de los individuos. La gente tiene actitudes, obedece a valores, se comporta en función de las normas de su grupo de pertenencia, pero construye sus puntos de referencia identitarios en relación al trabajo”* (De Terssac, 2005: 119). De esta manera, compartimos la visión antropocéntrica de Margel , quien establece que el trabajo o empresa *“..pueden ser analizados como espacios culturales donde se despliegan y ponen en juego la afirmación y el reconocimiento de las identidades de los actores laborales”*.(Margel, 2000: 23).

CAPITULO III - SECTOR CALZADO EN URUGUAY⁵

3.1 a) Características generales

La industria del calzado a nivel mundial forma parte de una cadena productiva donde están involucrados mataderos, frigoríficos, curtiembres, industria del plástico, textil, etc. Este sector tiene la particularidad que aun considerando los avances tecnológicos ocurridos en los últimos años, es altamente intensivo en mano de obra. Zonas como China, Vietnam y Tailandia representan el 80 por ciento de la producción mundial de zapatos.

En Uruguay el sector calzado (industrial y comercial) ocupa de forma directa e indirecta a más de 3000 empleados, facturando anualmente cerca de 90 millones de dólares. A nivel industrial posee aproximadamente 86 empresas concentradas en su inmensa mayoría en Montevideo y sus zonas de influencia, empleando a unas 1200 personas aproximadamente y facturando acerca de 18 millones de dólares anuales. Dentro de las empresas de industria nacional, la mayor parte son Medianas Empresa (PYMES) y Micro Empresas (MYPES), mientras que dentro de las empresas importadores del rubro encontramos Grandes Empresas. Un porcentaje importante de las mismas son Empresas Familiares integradas por segundas y terceras generaciones⁶

El mercado posee una fuerte presencia de calzado importado llegando a representar el 90 por ciento de lo comercializado en el país. Esta presencia extranjera no se circunscribe solo a productos, moda o tendencias sino también a los insumos utilizados para confección industrial de calzado con un peso más que significativo.

Actualmente, el Valor Bruto de Producción se ubica en los USD 18 millones anuales, que representarían unos 3,5 millones de pares. Vale decir que buena parte de la producción medida en pares la compone la fabricación de alpargatas (Pimasur SA). Sin embargo, si se mide la estructura productiva del sector en dólares, los calzados de cuero tienen mayor participación, dadas las diferencias de precios de ambos tipos de calzado.

3.1 b) Antecedentes y transformaciones

En los años 70' y 80' la industria nacional del calzado llegó a ser muy importante para nuestro país, llegando a ocupar a 10.000 trabajadores y exportando entre 50 y 60 millones de dólares por año. Desafortunadamente el sector ha sufrido en los últimos años diversos embates que han implicado una cada vez menor participación en las ventas internas. A su vez, la exportación nacional está casi circunscripta a una sola empresa que exporta poco menos de la mitad de la producción de calzados en el país (alpargatas) mientras las importaciones superan ampliamente las exportaciones y se encuentran atomizadas en varias empresas.

⁵ Este apartado fue elaborado en base a las siguientes fuentes : A- Informe de la Cámara de Comercio, Implicancias de la competencia china en el sector calzado en Uruguay, Ignacio Bartesaghi y el Cr. Sebastián Pérez, 2007. Descarga: http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_Calzado/Documentos_complementarios/Informe_Calzado_2.pdf
B -Informe de situación del sector industrial del calzado en Uruguay, Proyecto 703002 Latu-Dynapyme, Cámara de industria del calzado, Ec. Juan Ignacio Tastás – Ing. Quim. Stella Cristóbal., 2006 . Descarga: http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/494/1/implicancias_de_la_competencia_de_china_en_el_sector_calzado_del_uruguay.pdf y
C.- Entrevista a Daniel Tournie, Secretario de la Cámara de Calzado.

⁶ No está cuantificada la presencia de la Empresa Familiar en el sector calzado, pero en base a información brindada por el Sr Daniel Tournie, secretario de la Cámara de Calzado y de Comercio, de las 30 empresas asociadas a la Cámara, 15 son Empresas Familiares.

Mientras en el año 1993 las exportaciones en millones de dólares fueron de 25.551.000, este número fue bajando hasta llegar a mínimos históricos en el 2002 de 864.940 dólares.

A partir del 2003, si bien la producción mostró cierta recuperación, se mantuvo en valores muy reducidos llegando en el 2009 a 3.181.296 millones de dólares. Mientras tanto las importaciones crecen de manera abrupta desde el 2002 pasando de 17.738.058 millones de dólares a 60.241.178 millones de dólares en el 2009. En una perspectiva histórica, aunque se viene recuperando lentamente, las exportaciones se encuentran a niveles mínimos. El magro desempeño de la producción y de las exportaciones, así como el fuerte crecimiento de las importaciones, también se vio reflejado en menores niveles de personal ocupado y de las remuneraciones. En los últimos años el personal ocupado se ha recuperado levemente pero se ubica en valores aún muy bajos, lejos de los niveles históricos. Esto trae aparejado que las fábricas nacionales estén trabajando al 50 por ciento de su capacidad.

El sector calzado del Uruguay ha sido una de las ramas industriales más afectadas por el cambio estructural productivo que se generó tras la apertura comercial del Uruguay en los 90'.

Dicho proceso fue aún más profundo por las alteraciones cambiarias que se registraron en la región y particularmente en Uruguay a fines de dicha década.

Al mismo tiempo que se procesaba estas transformaciones, creció fuertemente el nivel de competitividad de los países asiáticos, en particular China, fenómeno que viene impactando significativamente el sector mundial de calzados. Entre 76 por ciento y el 80 por ciento viene de dicho país, e ingresa con un valor promedio de 3 u\$s el par.

3.1 c) Políticas de Estado en torno al sector y desafíos de la industria nacional

Ante la realidad recién comentada, no existieron políticas de reconversión lo que impidió una adecuación competitiva que permitiese minimizar los efectos negativos que trajo aparejada el nuevo escenario. Lo que es más, la permisividad asociada al control aduanero que se registro concomitantemente y la no aplicación de medidas de salvaguardias cuando se podría haber justificado su implementación, no hizo más que potenciarlos.

Respecto a las actuales líneas de acción del Estado en referencia a las recuperación del sector encontramos la creación del "Conglomerado del Calzado y la Marroquinería", enmarcado en el Proyecto de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), lleva dos años buscando desarrollar el sector y recientemente concretó tres proyectos enfocados en el fomento de ventas externas, la innovación tecnológica y la formación profesional, respecto a esto último se están llevando a cabo en el marco de la UTU clases de cortado y aparado. Estos proyectos suman una inversión de 627.000 dólares, 387.000 de los cuales provienen de firmas participantes.

Sin embargo, la industria del calzado está siendo afectada por una problemática estrictamente vinculada al valor en aduana de las mercaderías importadas siendo uno de los países donde el calzado ingresa al mercado con los valores más bajos, comparando esa cifra no solamente con Brasil y Argentina, sino también con Perú, Venezuela, Chile y México. Esto sin duda es uno de los mayores problemas que enfrenta los sectores nacionales para lograr competitividad en precios respecto al zapato importado. Si bien la mayoría de las importaciones están conformadas por zapato que Uruguay casi no fabrica como el calzado deportivo, se trata de productos sustitutos de los producidos localmente.

El informe "Sector Calzados en Uruguay" realizado por el LATU y la DINAMPYME (2006), recalca que si bien entre las fortalezas del sector se encuentran tradición en el saber hacer en cuero, saber

artesanal, espíritu de servicio, flexibilidad para la producción, cierta voluntad de los empresarios de unir esfuerzos, entre otros, existen sin embargo condiciones como poca masa crítica de la industria, disminución de recursos humanos disponibles y escasa formación de los mismos, poca experiencia exportadora, escasa profesionalidad del empresariado, falta de liderazgo, dificultades de acceso a materias primas, entre otras tantas que representan importantes debilidades del sector. Concluye con la idea de que dado que las condiciones que rigen actualmente el sector calzados, que distan de aquel con barreras proteccionistas que en algún momento dinamizaron al sector en Uruguay, en un contexto de extrema competitividad, falta de industrias de apoyo, etc, hacen que las habilidades gerenciales tomen un valor cada vez más prioritario.

3.2 Presentación de las Empresas Familiares a estudiar

▪ Cybe S.A - Stadium

CYBE S.A es un empresa de comercio minorista fundada en el año 1977 por dos socios, cuñados entre sí. Actualmente es una de las mayores cadenas de zapaterías del país con 14 sucursales en Montevideo y 8 en el Interior. Dentro del rubro, es una de las empresas con mayor volumen de calzado importado. Cuentan en su plantilla con 350 empleados.

Breve reseña. Ambos eran muy jóvenes, 25 y 26 años cada uno, cuando el padre de uno de éstos (de oficio zapatero pero ya retirado en aquel entonces) les ofrece capital para ingresar en el negocio del calzado. Junto con la ayuda de sus respectivas esposas deciden lanzarse a este desafío. En el año 1980, nacen los hijos de estas parejas y las mujeres se retiran del negocio para dedicarse a las tareas del hogar. Hasta el año 1990 se abastecen de calzado local. En el año 1990, con la apertura comercial a nivel mundial y regional, la empresa se dinamiza con la sustitución de compras locales por productos importados que le permite aumentar la rentabilidad por producto considerablemente.

En el año 1995 con la apertura del primer Shopping Mall, se multiplican los locales de venta. En 1999 ingresan los hijos en la actividad y se comienzan a abrir locales en el Interior del país. En el año 2010 la empresa invierte en un importante terreno que le permite tener depósito propio. En ese mismo año se crea el departamento de RRHH y se comienza a invertir cifras importantes en publicidad en medios masivos.

▪ Gianotti SRL - Di Felice

Fundada en el año 1970. Cuenta con una estructura que está dividida en dos: la fábrica y los comercios minoristas. La primera representa el 20 por ciento de la facturación mientras que la segunda, los comercios minoristas, representan el mayor ingreso. Cuenta con personal ocupado que asciende a 60 personas. Fabrican 70 pares diarios y los procesos de producción son "artesanales". Los 4 locales de venta se abastecen de su propia fabricación y de calzado importado. Forman parte de un "pool de compras" con otros comercios minoristas que les permite importar calzado y comercializarlo a precios competitivos.

Breve reseña. En el año 1976, a pocos años de su fundación, la empresa sufre un traspie que lo lleva a la quiebra, en 1977 vuelve a reabrir la empresa con la marca Di Felice. La crisis de la tablita del año 1981 los afecta profundamente. En el año 1982 ingresa a la sociedad la segunda esposa del director. La injerencia de calzado importado comienza a afectarlos recién en 1998 que de 300 pares diarios se pasó a 100. Hasta esa fecha el zapato de hombre "leñador" fue su producto insignia, lo cual le permitió hacer frente al zapato chino por ser un producto de mayor calidad. En 1998 la situación de

precios se vuelve insostenible y su producto insignia comienza a perder fuerza. Como respuesta a la crisis deciden armar “pool de compras” e importar calzado, abriendo así el primer local de venta directa al público. En el año 1993 ingresa el primer hijo en la actividad.

- **Santa Paula S.A - Gallarate**

Fundada en el año 1886, es la fábrica de calzados con mayor trayectoria en plaza. Abastece a los principales comercios minoritas y cuenta con 2 locales de venta donde comercializa sus propios productos. Tiene una producción de 60 pares diarios y cuenta con procesos de producción “artesanales”. El personal asciende a 30 personas.

Breve reseña. En sus comienzos la empresa funcionaba como fábrica de tacos. Luego, con el ingreso de las segundas generaciones se comienza a hacer calzado a medida. En el año 1959, con el ingreso de la 3era generación (que continúa en la empresa hasta el día de hoy), se pasa de hacer calzado a medida a fabricar al por mayor y se abre la primera zapatería. La 4ta generación ingresa formalmente en el año 1982, época que la empresa se ve profundamente afectada por la crisis. Luego de una lenta recuperación se abren 4 locales de venta al público y se mantiene la venta al por mayor. A partir del año 1990 hasta la fecha, la empresa disminuye su producción entre un 50 y 80 por ciento por lo que deciden cerrar 2 de los 4 locales de venta. El ingreso de calzado importado los afecta profundamente, lo que le genera una capacidad ociosa importante en su planta. En el año 2008 ingresa la 5ta generación a la empresa.

- **Taxton SA - Lombardino**

Taxton S.A fue fundada en el año 1994. Empresa ubicada en Santa Lucía dedicada a abastecer el mercado interno. Cuenta con una plantilla que asciende a 90 empleados y tiene una producción diaria de 300 o 500 pares según el tipo de calzado. Se dedica exclusivamente a calzado de hombre. En cuanto al nivel tecnológico de su planta, podríamos decir que es bastante alto si lo comparamos con el resto de los fabricantes estudiados. Actualmente se están haciendo grandes inversiones en equipamiento para estandarizar la producción. De acuerdo a la Cámara de Calzado es la segunda fábrica con mayor personal ocupado luego de la fábrica de Alpargatas y la de mayor facturación junto con ésta.

Breve reseña. La empresa fue fundada luego de que el actual Director decide separarse de la sociedad que mantenía con su hermano de una de las fábricas de zapatos más importantes de la década del setenta, época de oro para la industria nacional del calzado. Taxton se constituye como empresa en los comienzos de una de las peores décadas para los fabricantes nacionales, los años 90, tiempos en los que el ingreso de producto proveniente de China comienza a hacer estragos con la industria nacional. Para competir con este mercado, la empresa toma una estrategia de “diferenciación del producto”, es decir, intenta diferenciarse con un calzado de calidad. En el año 2000 ingresa formalmente la segunda generación en la empresa.

CAPITULO IV - LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACION

4. 1 La elección de la estrategia de investigación

De acuerdo a la definición del problema de estudio y de los objetivos planteados en la investigación, se decidió adoptar un abordaje de carácter cualitativo. Nuestra investigación se propuso desentrañar los significados de las diferentes generaciones respecto a la Empresa Familiar y de esta manera rescatar los referentes a partir de los cuales se construye la identidad de las familias empresarias.

Por tanto, una metodología cualitativa que supone la realidad como subjetiva y múltiple, interesada en la vida social como algo construido socialmente a partir de las definiciones subjetivas de las situaciones y de las acciones cotidianas para los hombres e interesada en comprender el comportamiento humano a partir del propio marco de referencia de quien actúa, aparece como la más adecuada para abordar nuestro objeto de estudio.

Al tratarse de una temática sobre la cual existen pocos antecedentes en Uruguay, se optó por la consecución de un diseño exploratorio y descriptivo. El "estudio de caso" constituye la estrategia metodológica empleada, en tanto se considera pertinente para abordar el carácter exploratorio del fenómeno de estudio. En este sentido optamos por la modalidad "caso múltiple": los casos son Empresas Familiares del sector calzado de nuestro país.

4.2 Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos, elegimos la entrevista de corte biográfico como técnica principal.

El enfoque biográfico se vincula con distintas perspectivas y posiciones teóricas, así como por estrategias de construcción y objetos de estudio distintos. Pero pese a la diversidad, el método biográfico en tanto un nuevo "retorno del sujeto" a la sociología, siempre intenta comprender la realidad social a partir de la subjetividad y la representación de los individuos sobre procesos o situaciones relevantes que forman parte de su vida personal. Lo biográfico será utilizado como recurso para penetrar, explorar y comprender la subjetividad, los sentidos, las representaciones de los individuos, sobre hechos así como procesos y acontecimientos que forman parte de su historia personal. Este enfoque responde "desde dentro", desde el marco de referencias de los propios actores involucrados a las preguntas que nos formulamos. La mirada diacrónica del enfoque biográfico es un gran aporte. La incorporación del tiempo, los procesos y las trayectorias a la lectura de los sujetos y sus contextos, nos permite hacer visible lo transgeneracional, la transmisión de lo material y lo simbólico, la movilidad social, la genealogía, los mitos fundadores.

En tanto la utilidad de lo biográfico reside en su capacidad de poner en relación el nivel "micro" del tiempo biográfico con el contexto "macro" del tiempo histórico, esto nos permitirá vincular las transformaciones que se dan en la biografía personal -"lo micro"-, con los cambios que se dan en el entorno y contexto más amplio, "lo macro" (la empresa familiar, el sector calzados, la economía nacional, etc). Trascendiendo la perspectiva interaccionista, el enfoque biográfico permite aprehender las mediaciones entre funcionamiento individual y funcionamiento social, relacionando la experiencia personal con los hechos en los cuales el entrevistado a participado.

El interés por lo biográfico radica en que si bien estos constituyen historias personales, esto no es más que un pretexto para descubrir un universo social desconocido, “..Para el sociólogo el narrador ideal es aquel que funciona como periscopio...no es el al que queremos mirar sino al mundo, a su mundo” (Bertaux, 1993: 167) . Creemos por lo tanto, que las trayectorias narradas de las diferentes generaciones de las Empresas Familiares vinculadas al sector calzado pueden dar cuenta de experiencias y vivencias que se dan en otras Empresas Familiares de otros sectores.

La metodología cualitativa apela al desarrollo de cierta “sensibilidad teórica” que nos permite trascender lo obvio para descubrir el significado tras nuestros datos. Desde esta perspectiva, la entrevista puede ser pensada como una exploración compartida entre el entrevistador y el entrevistado.

En tanto nuestro objetivo es recoger y analizar todas aquellas propiedades o referentes mediante los cuales la familia empresaria se da una “definición de nosotros”, vamos a utilizar el término “categorías conceptualizantes” como las plantea Grounded Theory, es decir, como condensaciones de significado. El trabajo consiste por tanto en construir a partir de los significados atribuidos por los actores a un fenómeno, categorías que “condensen” el conjunto de propiedades y dimensiones de dicho fenómeno. Las categorías conceptualizantes nos permiten “..Comprender y –y no explicar- el sentido que los individuos le dan a sus acciones o al mundo que las rodea” (Supervielle, 20005: 2)

De modo que las pautas de entrevistas contenidas en el guión buscaron explorar la subjetividad de los entrevistados desde sus percepciones, creencias y sentimientos de la Empresa Familiar.

4. 3 Muestreo

La selección de la muestra en una metodología cualitativa no responde a los criterios de generalización que definen las muestras estadísticas. En este sentido no podemos establecer a priori un número muestral. La conformación de la muestra fue realizada persiguiendo el ideal de la saturación teórica. Según Bertaux, “...es un proceso que no opera en el plano de la observación sino en el de la representación que el investigador va construyendo de su objeto de estudio. Y se alcanza cuando se considera que en una entrevista adicional ya no aporta nada nuevo con relación a tal representación” (en Rojas Wiesner, 2001: 190).

Para la selección de los casos de estudio, las Empresas Familiares seleccionadas debieron ajustarse a la definición de Empresa Familiar comentada en el apartado teórico. Es decir, a- que la propiedad de la empresa esté en manos de la familia, b-la gestión de la empresa esté en manos de la familia y c- que al menos dos generaciones se encuentren trabajando juntas y que exista una clara intencionalidad de traspasar a la siguiente generación el control de la empresa.

La selección de las unidades consideradas para nuestra investigación debieron contemplar lo siguiente: el conformar una diada padre o madre -hijo/a que el padre o madre correspondiera a una primera o segunda generación y el hijo/s a una segunda o tercera generación.

Las entrevistas fueron realizadas a dos o tres generaciones sucesivas de miembros de la empresa a partir de una pauta de entrevista semi estructurada, en los propios lugares de trabajo.⁷

⁷ En el apartado de Anexos se detalla: línea de tiempo por Empresa y genograma por familia empresaria

CAPITULO V - ANALISIS

El análisis está separado en dos grandes bloques. En primer lugar, en el intento de desentrañar los significados que cada una de las diferentes generaciones le otorgan a la Empresa Familiar, veremos como es comprendido, visto y significado desde la visión subjetiva de cada uno de los sujetos el pasado, el hoy y el futuro.

En segundo lugar, veremos como cada familia empresaria se da una definición de “nosotros” y rastreamos los referentes a partir de los cuales construyen ese “nosotros”.

En este trabajo, cuando hablamos de las **primeras generaciones**, hacemos referencia a los sujetos que tienen a partir de 50 años en adelante y son los fundadores de las organizaciones. Las **segundas generaciones**, comprenden los sujetos más jóvenes que actualmente tienen entre 25 y 36 años. Todas las empresas están conformadas por dos generaciones (los fundadores y sus hijos), excepto Gallarate que actualmente existen tres generaciones vinculadas a la organización. Ninguna de estas tres generaciones son fundadores, ya que al ser una empresa que data del siglo pasado, representan la tercera, cuarta y quinta generación. Para esta familia, agrupamos los sujetos que tienen más de 50 años y los clasificamos dentro de lo que nosotros llamamos primeras generaciones, mientras que los sujetos más jóvenes los agrupamos dentro de lo que denominamos segundas generaciones.

5. 1 Sobre el pasado y los comienzos

En esta dimensión vamos a hacer referencia a los relatos que ambas generaciones elaboran respecto a los orígenes de la empresa y a los vaivenes sufridos a causa de la transformación de la industria del calzado. Este pasado recreado desde la visión de las diferentes generaciones les da a las familias la posibilidad de construir y mantener una memoria colectiva que ayuda a los sujetos a darle un sentido a la empresa, *el porqué* del negocio familiar. Narraciones llenas de significados que se transmiten a través de las generaciones. Dividimos esta dimensión en dos: ahondaremos en el pasado y los comienzos del proyecto empresarial desde la visión de las primeras generaciones por un lado, y desde la visión de las segundas generaciones por otro.

5.1 a) Los desafíos vividos desde la visión de las primeras generaciones

Las empresas se inician con el esfuerzo y riesgo del fundador. Para algunas de las empresas estudiadas, la fundación de la misma supuso para los actores el comienzo de un sueño, para otros supuso la continuación de la actividad pero interrumpida y planteada desde un nuevo comienzo.

En todos los casos, los inicios no fueron para nada sencillos. La valoración hacia el “sacrificio” se destaca por ser una valoración recurrente en la mayoría de las expresiones que se realizaron al evocar y referirse a los recuerdos que guardaban sobre los inicios de la empresa.

El fundador de la empresa Taxton S.A trabajaba con su padre en una fábrica líder de calzados en los años 80’, cuando su padre fallece, por discrepancias con su hermano en la conducción de la organización, decide separarse y fundar Taxton, la que actualmente es su empresa. Esto sucede en los años 90’, época que comienza a ingresar calzado chino al país, con lo cual el calzado nacional pierde mercado considerablemente por no poder competir en precios con el importado. Es en este contexto complicado para la industria nacional del calzado que se funda Taxton S.A. Los comienzos de esta empresa no fueron para nada sencillos. Así lo relata nuestro entrevistado:

"Falleció mi padre en el año 82', cuando yo tenía 24 años, estaba para cumplir 25, y continué trabajando con mi hermano hasta el año 92', cuando tomé la decisión de separarme por discrepancias en la forma de dirección de la empresa. Y en el año 94' empecé con esta empresa, éramos cuatro funcionarios y yo. Realmente fue toda una experiencia, porque yo toda la vida fui una persona de fábrica, por decirlo de alguna manera, y cuando tenía, no sé, en aquel momento tendría 38 años, tuve que empezar a hacer tareas administrativas.(...).

Fue muy duro cuando empecé, primero armé la empresa con un concepto de empezar a fabricar calzado deportivo, que era lo que hacíamos en aquella fábrica. Durante los dos años que demoré entre que me fui de aquella empresa hasta que logré estar en condiciones de hacer alguna cosa aumentó la importación de calzado en el país, empezó a entrar calzado de China, con lo cual el calzado deportivo perdió mercado (...)

(...) fue muy poco lo que pude hacer, opté por apuntar hacia otro lado, empecé a fabricar calzado de hombre, y al principio fue muy duro porque yo tenía la expectativa de que por haber tenido una relevancia tan grande en el mercado, un porcentaje tan grande de participación en el mercado interno, mis antiguos clientes me iban a tener una puerta abierta.

(...) Y no. Directamente encontré todas las puertas cerradas.

Recuerdo un hecho que me marco haber ido a Montevideo, recorres las vidrieras y venirme que se me caían las lágrimas, porque no podía creerlo, le compraban a XXX, por ejemplo, que estaba entregando una porquería más cara de lo que hacía yo, y a mí no me compraban" (entrevista n°7, primera generación, Taxton S.A)

Stadium es una empresa de comercio minorista fundada en el año 1977 por dos socios, cuñados entre sí, que comenzaron con un capital mínimo que fue prestado por uno de los padres de estos. Los discursos reflejan épocas de mucho esfuerzo y sacrificio, tiempos en los cuales los espacios dedicados a la vida familiar quedan muy reducidos por tener que estar avocados al desarrollo del negocio. Señalan los fundadores:

"En los principios con Jorge hacíamos hasta las vidrieras de los locales, gran parte de la semana nos pasábamos muchas horas de la noche haciendo vidrieras, había que sacar los zapatos, limpiarlos, ponerlos de vuelta, y no teníamos gente, lo hacíamos nosotros. A medida que fuimos teniendo más sucursales ya no nos daban los días, entonces no tuvimos más remedio que delegar este tema y más que nada lo supervisábamos" (entrevista n°10 , primera generación, Stadium).

"Nosotros hacíamos las vidrieras tres veces por semana, no veíamos a los nenes y dormíamos saltado" (entrevista n°12, primera generación, Stadium)

Para el caso de la empresa Di Felice, su fundador recuerda los comienzos de la empresa con varios altibajos. Fundada en 1970 , época de oro para la industria del calzado, sufre una crisis que lo lleva a la quiebra en 1976 para luego en 1977 reabrir la empresa que se mantiene hasta el año 1981, donde la crisis de la tablita vuelve a *"dejarlo en cero"*. El fundador expresa lo siguiente:

"Un hecho significativo que recuerde...los enormes problemas para conseguir financiamiento al principio cuando empezamos sin capital. ...en el año 70' se abrió la empresa, en el 76 tuve un traspie grande y me quede en cero, en el 77' reinicie y en el 81' hubo la crisis, volví a quedar en cero..." (entrevista n °2, primera generación, Di Felice)

Gallarate es la empresa más longeva de las estudiadas. La que actualmente pertenece a la cuarta generación de la empresa, relata el desafío que supuso el ingreso a la empresa en los tiempos de la crisis de la “tablita”, época en que la empresa fue profundamente afectada. Nos señala:

“Yo ahí tenía 18 años, fue cuando recién entre, mi padre quedo allá abajo y nosotros dijimos “vamos a intentarlo” y nos fue bárbaro. Igual los 18 años de antes no eran los de ahora. Pero él no sabía nada y nunca había venido acá. Pero fuimos creciendo con eso, y con él fue que yo puse las zapaterías, abrí otra rama. Fue un desafío, y hoy estoy re satisfecha de lo que se logró” (entrevista n°3, primera generación, Gallarate).

Podríamos señalar que aparece en estos relatos el perfil de un fundador con características de emprendedor, quien ejerciendo su liderazgo hace que la organización se desarrolle y crezca.

El fenómeno emprendurismo puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social entre otros y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de innovación⁸ e incertidumbre. Actualmente el gran desafío para la Empresa Familiar es mantener a través de las generaciones la capacidad emprendedora que le dio origen e impulso a la empresa. Aunque la Empresa Familiar tiende a ser de menor tamaño y menos burocratizado que la Empresa no Familiar y por ello ser más flexible e innovadora, también tiende a ser más conservadora y menos orientada al crecimiento y, por lo tanto, más contraria a la renovación estratégica y a mantener la iniciativa emprendedora. (Belaustegigoitia, 2004)

5.1 b) Los esfuerzos como elementos de orgullo desde la visión de las segundas generaciones

Todos los relatos de las familias empresarias identifican el comienzo de la Empresa Familiar con un fundador. Aparece en todos los casos la figura de un hombre que es dibujado mediante metáforas, de carácter fuerte, dotado de disciplina y voluntad para crear con éxito la empresa, con mente abierta y visión, que se “hace de abajo” en donde el esfuerzo y sacrificio es una constante. De esta manera los relatos de los padres, de los abuelos suponen una socialización que implica a sus descendientes conocer y “vivir” las etapas cumplidas, los obstáculos superados, las vivencias y sus sinsabores, los esfuerzos logrados y los fracasos. Las generaciones más jóvenes suelen internalizar el sacrificio realizado por sus antepasados, lo que constituye “el capital familiar” (Filardo, 1996) y que se convierte en definitiva en un peso muy importante en las decisiones y conductas que finalmente se adopten respecto a la continuidad de la actividad. Un pasado épico que es constantemente recreado. Nos señalan:

“Mi padre se metió y todo el mundo le decía *ahí se va a fundir, ahí se funden todos*. Abrieron ahí, y ellos siempre cuentas que la mitad de las cajas estaban vacías, porque no tenían mercadería, entonces tenían la mercadería y lo otro eran todas cajas vacías para que la gente no se diera cuenta. Y de noche pintaban los zapatos” (entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

⁸ Según Peter F. Drucker la innovación es “el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente”

"Lo que más me remarcan es todo lo que hicieron cuando la crisis, pero yo no lo viví, lo se de historias, siempre cuentas todo el esfuerzo que hicieron, que todos cobraban menos que ellos. En otra empresa se buscaría una forma de financiar los sueldos de ellos también, no dividiendo, y no lo hicieron. Eso lo sé aunque no lo viví" (entrevista n°4, segunda generación, Gallarate)

"A los 19 , 20 mi padre empezó a trabajar dentro de la casa con dos máquinas y a la ayuda de mi abuela, que sabía costura. Y ahí fue creciendo hasta el día de hoy. Cuando se rompió la tablita en el 82, se fundió.... La fábrica en si fue creciendo de un apartamento a dos, después a tres, después ya eran los cuatro o cinco apartamentos que había....Hasta que significativamente se fueron rompiendo las paredes, se juntaron y por una puertita pasaban los zapatos " (entrevista n°6, segunda generación, Di Felice)

"Mis padre y mi tío siempre fueron de trabajar muchísimo, yo recuerdo mi infancia verlos llegar siempre a última hora de noche, estar todo el día pensando en el trabajo, se notaba que lo que ellos hacían lo hacían por necesidad" (entrevista n°9, segunda generación, Stadium)

A través del relato de las primeras y segundas generaciones, se puede vislumbrar el "valor" que detenta el patrimonio familiar desde un punto de vista simbólico (Bourdieu, 1977). Es decir, la continuidad de la empresa en manos de la familia se instaura en todos los casos, como un valor que cobra fuerza en la medida que es producto de historias, vivencias y experiencias compartidas en familia. La historia de la empresa y de la familia, que necesariamente aparecen entremezcladas en el relato, supone elementos de orgullo, de reconocimiento y de respeto por lo vivido. Se establece así un vínculo emocional muy fuerte con la empresa. Surgen valoraciones como "la empresa es como mi otra casa" "es mi vida" que reflejan un sentimiento muy profundo que los une con la organización.

"Gallarate es un amor mío, es algo que lo llevo dentro..es algo divino.Nadie puede pensar lo que uno siente por una cosa así" (entrevista n°5, primera generación, Gallarate)

"Es como mi otra casa, entonces es un sentimiento más que otra cosa. Nos han ofrecido comprar la marca , y la verdad que decís "me quedo tranquila", no trabajo más, pero sería matarnos" (entrevista n°3, primera generación, Gallarate)

"Para Gabriel y para mi la empresa es nuestra vida.." (entrevista n° 12, primera generación, Stadium)

_ "¿Para vos, qué significa la empresa?

-Es la vida mía" (entrevista n° 6, primera generación, Di Felice)

5.2 Sobre la vivencia de trabajar junto con la familia.

En esta dimensión vamos a ahondar en la vivencia subjetiva que cada integrante de la familia tiene respecto al hecho de trabajar con los seres queridos.

Sabemos que grandes de los riesgos de despersonalización que son inherentes a estructuras burocráticas de gran dimensión, plantean la necesidad de preservar ámbitos en que las relaciones puedan ser más gratificantes, que estimulen el desarrollo de los individuos y que contribuyan a

generar mejores formas de convivencia. Se le ha conocido a las empresas familiares un potencial significativo para contribuir positivamente a brindar un mayor sentido a la actividad productiva del hombre (Nogueira, 1984).

Esto sin embargo, no implica que las relaciones no estén exentas de conflictos. Varios estudios han demostrado que la calidad de las relaciones laborales entre hijos y padres está fuertemente determinada por la etapa de la vida en la que cada uno está⁹ (Belausteguigoita, 1989; Ferrazzino y Fomento, 2001). La calidad del trabajo varía según los respectivos ciclos de vida en que se encuentre uno y otro, cuando ambos atraviesan estadios en los que la interacción social es relativamente sencilla, la relación podría ser armoniosa, y cuando atraviesan ciclos donde se viven con dificultades, la relación puede llegar a ser problemática. Esta aclaración supone que lo que nuestros entrevistados expresen tiene que ver con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren al momento de haber realizado nuestro trabajo, por lo que, indefectiblemente dicha situación cambiara a lo largo de los años venideros, generando por tanto, una visión diferente y unas relaciones diferentes a las planteadas aquí, que estarán definidas no solo por la etapa del ciclo de vida de los individuos sino por la etapa que la empresa este atravesando en dicho momento.

Esta dimensión fue dividida en tres. En primer lugar, veremos cuando fue el ingreso de los hijos a la empresa y como se fue dando el aprendizaje de la actividad. En segundo lugar, veremos cómo se ven hijos a padres y viceversa y por último ahondaremos en la dificultad que ambas generaciones expresan respecto a la dificultad de separar dos ámbitos con lógicas diferentes, el laboral y el familiar.

5.2 a) El ingreso de los hijos a la empresa y el aprendizaje

El vínculo y acercamiento a la empresa desde temprana edad es parte de todas las biografías personales. En relación a esto, vamos a ver cuándo y cómo los hijos fueron involucrándose a la actividad. Si bien existe una fecha puntual que marca el ingreso del sujeto a la organización, en todos los casos el vínculo es “desde siempre” ya que desde niños existen instancias informales de aprendizaje. Valores y comportamientos relacionados con el espacio de trabajo son adquiridos por los sujetos desde la socialización primaria ya sea en el marco de la empresa como en el de la familia, espacios que continuamente se solapan y se entremezclan. Sus discursos revelan mucho entusiasmo y disfrute por ese pasado vivenciado junto a sus padres en el marco de las actividades de la empresa. Nos señalan,

“..Veníamos siempre cuando éramos chicos, nos peleábamos con mis hermanos porque nos traían de a uno para que no hiciéramos relajo...Nos levantábamos temprano, cosa que nunca, pero para venir acá” (entrevista n°4, segunda generación, Gallarate)

“Cuando era chico vivía en la fábrica, porque la casa estaba pegada al taller. Yo viví hasta los 14 años ahí, después mi padre se separó de mi madre y nos mudamos, pero hasta esa edad que tengo uso de razón siempre iba a molestar a la fábrica, porque me levantaba y entraba al taller, era parte de la vida cotidiana, ...siempre estuve ahí, crecimos en la fábrica” (entrevista n°6, segunda generación, Di Felice)

⁹ El estudio para la ASET “Estrategia familiares de participación” (Ferrazzino ;Fomento, 2001) se centra en la sucesión de la dirección a partir de estudiar la intersección de los ciclos de vida del padre y el hijo de la empresa para explicar la calidad de trabajo en equipo.

“En los años 80 y pico, noventa cuando era chico, los sábados me iba con mi padre a la Unión todo el día a trabajar, porque no había shoppings...Para mí era lo máximo” (entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

Respecto al momento de ingreso a la empresa, surgen valoraciones como “empecé a trabajar como una persona más”, que denotan el esfuerzo que les fue y es exigido por los padres a sus hijos. Nuestros entrevistados sienten y manifiestan no tener y no haber tenido un trato diferencial respecto a otros empleados por parte de sus padres, que recordemos son a su vez, sus jefes. De esta manera, el involucramiento del sujeto en todas las áreas de la empresa y el “empezar de abajo” aparecen como cuestiones fundamentales en todos los discursos de las segundas generaciones:

Nos señalan:

“También el esfuerzo, si venís acá por ser familiar y no hacés nada como que no; fue lo que me planteó mi madre cuando yo quise entrar, que si iba a entrar iba a hacer cosas como cualquier otro empleado que no fuera familiar, que no por ser familiar iba a hacer menos o a dedicar menos esfuerzo, a hacer las cosas por la mitad”(entrevista n° 4, segunda generación, Gallarate).

“Cuando arranqué a trabajar arranqué como hijo del dueño de la empresa, pero trabajaba como cualquier otro y cobraba como cualquier otro, arranqué como cadete o aprendiz haciendo algo. Ya sabía algo, pero arranqué con el sueldo de abajo y fui creciendo, fui haciendo una carrera dentro de la empresa, no fue que caí y ya está, vos sabes más que Fulano”.(entrevista n°6, segunda generación, Di Felice)

“Empecé a trabajar como una persona más, en una máquina todo el día, en muchos puestos de trabajo, todo el día, estuve años trabajando con el personal, cosa que me sirvió de mucho, porque no me pueden decir que no se puede hacer o que está mal hecho, porque lo hago yo y les muestro. Eso me sirvió de mucho. Hice casi todas las operaciones de la fábrica durante años, y es cansador. Te ayuda a comprender algunas actitudes de la gente cuando tiene un trabajo no grato”(entrevista n°8, segunda generación, Taxton SA)

“Iba de noche a la ORT y empecé a laburar. Y nunca me voy a olvidar, yo empecé a trabajar en Portones, en el depósito. Aparte mi padre y mi tío son de esa escuela, empezás a laburar, andá a cargar cajas, para aprender cómo es esto. [...] al comercio, aparte... no en vano hicieron lo que hicieron, ¿cómo hago yo para darle una orden después a un tipo que tiene 40 años si no me vio que empecé laburando de abajo? ¿Cómo hacés? Se la podés dar, pero el tipo va a pensar “este pendejo de mierda, no sabe nada y viene...””(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

Esta noción de que el hijo del dueño sea “como cualquier otro empleado”, la vemos reflejada en el discurso de las primeras generaciones, que nos señalan:

“Mi hijo empezó cuando se agotaron las instancias de estudio, ingreso a la empresa. Ingreso como un obrero, el mensaje fue bien claro: venís a dar el ejemplo, no venís a dar lastima; el día que llegues tarde vas a pasar vergüenza porque te suspendo como a cualquier otro” (entrevista n°7, primera generación, Taxton)

5.2b) La mirada de unos y de otros. Como ven los hijos a los padres y viceversa.

Que nos dicen los hijos de los padres: en cuanto al reconocimiento del otro y el reclamo por el reconocimiento propio, en cuanto a la manera de organización del trabajo, en cuanto al reclamo por más vida familiar

En cuanto al reconocimiento del otro y el reclamo por el reconocimiento propio

A través del relato de las segundas generaciones, pudimos vislumbrar no solo en sus palabras, sino en el tono y expresividad de las mismas, admiración y reconocimiento en cuanto al trabajo y al esfuerzo realizado por los fundadores. Las segundas generaciones reconocen en las primeras, una manera de encarar y sentir las actividades de la empresa, “una entrega” difícilmente comparable con lo que el “yo” que relata alguna vez pudo y sienten que podrán igualar. El esfuerzo por el trabajo aparece como uno de los grandes valores que las primeras generaciones siempre han intentado transmitir a las segundas.

Nos señalan:

“Ellos siempre tuvieron esa metodología de trabajo de esforzarse al máximo, no importa cómo les esté yendo, igual seguir para adelante. No miraban nunca para el costado, siempre para adelante”
Y continúa: “Es muy difícil que nosotros tengamos no sé si el compromiso o la entrega, no sé cómo explicarlo, no se cuál es la palabra”. (entrevista n°9, segunda generación, Stadium).

“Lo que hicieron mi padre y mi tío en un país como este no es normal. Lo que nosotros aprendimos de ellos y nos inculcan hasta el día de hoy es que desde que se levantan están todo el día pensando en el negocio. (...) es su vida esto (..) Yo pienso: vienen y miran esto y se acuerdan de cómo empezaron... Tenemos ese compromiso con la empresa porque lo vemos al lado de ellos. Si el esta acá vos no podes estar en tu casa” (entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

En esta diada padre – hijo, ese reconocimiento hacia las primeras generaciones se combina también con una necesidad y un profundo llamado de los hijos por el reconocimiento de los logros propios. En el diálogo con nuestros entrevistados, al llegar a este punto, las palabras se transformaron en gritos desesperados de reclamos que nosotros pudimos observar como muy profundos y necesarios por quienes realizaban el relato. Este punto se dio principalmente en las generaciones de dos empresas: Stadium y Taxton.

“He llegado al punto de llorar, de calentarme, lo quiero matar, porque lo quiero matar, porque te dicen siempre las malas. En los últimos siete, ocho años mi padre y mi tío están más en la parte de dirección de la empresa, no atienden un proveedor hace ocho años, todo lo que es compra de productos lo hacemos mi primo y yo, y ellos no tienen ni idea. Entonces la puta madre, loco, reconoce que gran parte del crecimiento que tuvo la empresa en los últimos años es por nosotros, y no vengas a decirme que no me di cuenta de un precio que estaba mal”(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

“Cuando viene alguien y me felicita por algo que salió bien es distinto que venga mi viejo y lo diga, porque para él es más fácil criticar o señalar lo que está mal, por la confianza que hay me lo dice como se le ocurra decírmelo, porque soy el hijo.”(entrevista n°8, segunda generación, Taxton)

“Veo a mi padre y a mi tío y es muy complicado, son obsesivos, ellos nunca te van a decir “que bien que hiciste esto, siempre te van a decir como la cagaste acá. Lo que pasa que ellos son así con ellos mismos, nunca se felicitan” (entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

En cuanto a la manera de organización del trabajo

Entendemos por organización del trabajo como el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan como se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante (Novick, 2000: 126). Como vimos en el marco conceptual, uno de los grandes retos de las Empresas Familiares es superar la rigidez y la resistencia al cambio. Conceptos como *“las cosas se hacen así de esta manera porque papó siempre lo hizo así”*, reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las Empresas Familiares limitadas por la tradición y maldispuestas al cambio. En nuestro trabajo vemos como las segundas generaciones reclaman un cambio, el cual nosotros podemos comprender como un reclamo por *profesionalización de la gestión*. Para cualquier empresa profesionalizarse significa un reto, pero para las Empresas Familiares, este proceso suele volverse mucho más complejo. Sucede que muchos empresarios ven a la empresa que ellos han creado como una prolongación de sí mismos, un emblema que representa ante todo su fuente de realización personal, de gratificación e incluso muchas veces de masculinidad, así como un símbolo de proeza. El fundador ha creado una empresa más o menos exitosa que, le ha dado en determinados momentos satisfacciones económicas y ha desarrollado un gran sentimiento de pertenencia, y una manera y punto de vista particular de cómo organizar el trabajo y desarrollar su actividad. Peter Leach resume el perfil del empresario familiar puntualizando lo siguiente: como personas individualistas que tienen la instintiva convicción que solo ellos están en lo cierto, junto con una gran confianza en sus fuerzas y disposición para asumir responsabilidades, la necesidad de lograr metas es algo fundamental para ellos y la satisfacción personal es algo tan poderosa como la gratificación financiera. Casi siempre carismáticos y creativos. Sin embargo, a menudo son autocráticos, con una necesidad de controlar todo y con dificultades para delegar. También se le hace difícil tomar distancia para enfocar los problemas en forma global cayendo, por lo general en la ardua tarea de resolver lo urgente y no lo importante. (Leach, 1999: 60-67). Sin pretensión de generalizar estas ideas, las mismas pueden arrojar luz sobre cuestiones que expresan las segundas generaciones, en especial de Stadium, que nos hablan sobre la dificultad de profesionalización de la gestión. Así lo señalan:

“El trabajo nuestro es ese, preparar la empresa, porque mi padre se enferma, por ejemplo... Mi padre llega un zapato, un producto nuevo, y va a las casas a decir dónde hay que ponerlo. Pero no puede ser, porque tenés 22 sucursales y el tipo funciona así, cuando tenía cinco era una cosa, el trabajo nuestro es preparar la empresa para que pueda funcionar sin ese tipo de atención personalizada. Porque aparte ellos no entienden, pero me pasa eso, vamos a las sucursales, me encanta ir a las sucursales y voy todos los días que puedo, y mi padre viene y me dice: “¿No te diste cuenta de que había un precio mal ahí?”, o un zapato mal puesto. Eso es lo que yo lo quiero hacer entender, yo nunca me voy a dar cuenta de lo que él se da cuenta, nosotros tenemos que preparar

la empresa para que funcione así, sin que yo tenga que ir a decirle al encargado dónde poner un zapato cuando viene, porque no puede ser..."(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

"Por la fuerza que tienen ellos nunca capacitaron a nadie, porque ellos iban y decían "abrimos la vidriera", hasta el día de hoy, y se meten adentro, se calientan y [...] zapato. Pero eso cuando era un boliche era una cosa, hoy es una empresa que tiene el tamaño de una multinacional, no puede funcionar así, no existe. Se calienta, abre la vidriera, se mete él. Me llama al celular: "Diego, ¿vos estuviste acá ayer? ¿No te diste cuenta de que tienen el artículo tal?", "No me di cuenta"(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

La profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir el cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente. Se requiere mayor planificación y control del crecimiento, coordinación y mejoras en las habilidades de la gestión, elaborar un plan estratégico familiar y mejorar la comunicación eliminando la informalidad. Todas estas características contribuirán indefectiblemente al mejor funcionamiento de la Empresa Familiar. (Sorenson, 2000)

Respecto a las segundas generaciones de Taxton, Di Felice y Gallarate, no se expresaron en el mismo sentido que las de Stadium. Por el contrario, señalaron haber podido implementar determinados cambios dentro de la empresa con los que contaron con el apoyo de sus padres.

"Por ejemplo, ella antes controlaba las galerías y después me lo dejó a mí. Yo lo hice totalmente de otra forma. Ella me dijo el resultado que yo tenía que tener y yo cambie todo el sistema, los vendedores lo hacían de distinta forma, entonces hice que lo hicieran todos de la misma forma para controlar más fácil" (entrevista n°4, segunda generación, Gallarate)

Debemos recordar y contextualizar la situación actual de Stadium, que cuenta con 350 empleados y 22 sucursales, por lo que la empresa presenta un tamaño y dimensión diferente al resto de las empresas, hecho que seguramente confirme esta urgente necesidad por profesionalizar determinados procedimientos. Con esto no queremos decir que las primeras generaciones de esta empresa no estén a favor con profesionalizar la gestión, sino que, como comentamos, muchas veces el peso de las tradiciones y de determinadas prácticas que fueron exitosas en algún momento operan como mecanismos que dificultan el cambio

En cuanto al reclamo de más vida familiar

Como hemos visto, para los fundadores la empresa es un "hijo más", "es la vida" en tanto la crearon, desarrollaron y vieron crecer. La mayoría de las veces sucede que la paternidad de la familia y de la empresa son mutuamente interdependientes en ese cosmos de empresa, familia y propiedad.

La evolución de la familia y de la empresa corren en paralelo pero, lejos de estar separadas, las historias y los acontecimientos que se dan en el seno de la familia y de la empresa se entrecruzan y se afectan mutuamente. Para las segundas generaciones, los esfuerzos realizados por sus padres que son tan admirados se transforman en sentimientos encontrados cuando sale a luz el recuerdo de la infancia. Desde su visión, los padres "viven" y "han siempre vivido" para la empresa, dejando poco espacio para otras actividades. El reclamo por más vida familiar es patente. Nos comentan:

“Pero en el sentido familiar está bueno meterle un poco de onda, un poco más de... Yo hablo de mi experiencia con mis padres, nosotros disfrutamos poco, como familia disfrutamos muy poco. Si vos me preguntás una imagen, que mi padre siempre estaba trabajando, entonces es difícil. Después ya está, no pasa nada, nos criamos así, y por otro lado crearon una empresa de la puta madre, pero capaz que creaban una empresa de la puta madre igual y se hacían un tiempito para otras cosas”
(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

“Mi padre no hace otra cosa que no sea trabajar, nada. Yo lo veo con mi hija, mi padre es cariñoso, porque aparte es un tipo muy cariñoso, hasta es más cariñoso que mi madre, un tipo que te da besos. Y yo le digo: “Loco, agarra un día al mediodía, anda a buscar a tu nieta a la escuela y llevátela a almorzar”, la nieta grande tiene cuatro años, es una persona, no es un bebé que le tenés que dar la mamadera. Pero no entra en su concepción, no es que no le gustaría” (entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

“ (...)Ellos viven para esto. Lo hablamos muchas veces con Diego, uno trabaja para tener los medios para poder ser feliz en su vida particular, y para ellos es al revés, primero esto y después lo otro” (entrevista n°9, segunda generación, Stadium)

Lo mirado de los padres sobre los hijos: el sentirse orgulloso

Los relatos de las primeras generaciones revelan cuestiones como “sentirse orgulloso”, “no imaginarme la empresa sin él”, entre otras valoraciones positivas que expresan para con sus hijos. Así los señalan nuestros entrevistados,

“Hoy no me imagino la empresa sin él” (entrevista n°7, primera generación, Taxton)

“Hoy nos sentimos orgullosos de tener los hijos que tenemos, que siguen la trayectoria y nos van empujando a nosotros. Hoy en día son ellos los que empujan, nosotros queremos estar más quietitos y son ellos los que nos empujan”(entrevista n°10, primera generación, Stadium)

“Es encantador trabajar con ellos porque son dóciles y respetan mucho la empresa, a pesar de que discrepamos por distintas generaciones ellos saben las cosas que son negociables y las que no. Pero es muy lindo, aparte tienen perfiles distintos” (entrevista n°12, primera generación, Stadium)

Resulta interesante, en el caso de Stadium , ver como las generaciones menores aluden a que los padres “viven para la empresa” , sin embargo estos expresan “querer estar más quietitos”. A su vez, el tan anhelado reconocimiento exigido por generaciones menores, parecería que existe debido al orgullo que expresan los discursos , sin embargo, este quizá no esté lo debidamente explicitado a los que son portadores de dicho orgullo.

Para el caso de Gallarate, en el que conviven tres generaciones, la generación mayor ya ha cedido prácticamente la batuta a su hija, nos expresa su orgullo de la siguiente manera:

“Si no hubiera sido por ella, esto no habría existido más, fue una suerte, más que para ella, para mí, porque a mí me gusta esto. Yo vengo, pero ya no podría hacer lo que hace ella ni loco, porque ahora se complicó más “(..)Hubo futuro porque lo hizo ella, tiene más cabeza que yo para esto. (..)

Mire que hace años que me consulta, me habla, me dice pero para tenerme al tanto nomás” (entrevista n°5, primera generación, Gallarate)

5.2 c) El desafío de separar los ámbitos de trabajo y de la familia desde la visión de ambas generaciones

Como vimos en el marco teórico, la Empresa Familiar significa la unión de dos instituciones bien distintas: empresa y familia. La presencia familiar en la propiedad, la conducción y la gestión confieren a la Empresa Familiar características que la diferencian a otro tipo de empresas, coloreándola de tonalidades y matices que son ajenos y a veces contradictorios a las exigencias de supervivencia y de desarrollo. La distinta naturaleza de esas instituciones, de las funciones básicas por ellas desempeñadas y de las racionalidades que la gobiernan son elementos que explican alguno de las principales problemáticas que se generan en este tipo de empresas. La literatura sobre Empresa Familiar enfatiza este tema como una de las grandes dificultades que enfrentan generalmente los sujetos involucrados en este tipo de organización. Nuestros entrevistados de ambas generaciones nos expresan intentar “separar” estos dos ámbitos, pero reconocen lo difícil que es lograrlo. Las segundas generaciones señalan,

“Yo nunca pelee con mi primo, siempre puedo decir sí o no, discutir algo pero nunca pelearnos. Pero no mezclamos lo emocional con lo laboral, no es “vos sos un hijo de puta, porque vos hiciste eso” no salen esas cosas....Pero es lo más difícil, no hay que mezclar pero es inevitable” (entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

“No soy de la gente que a tenido malas experiencias porque somos todos frontales, gracias a dios , y lo que hay que decir se habla y no hay rencores, nos peleamos acá e intentamos que afuera sea lo mismo, que las cosas del trabajo no invadan las familiares, ni que las cosas familiares invadan el trabajo. Es difícil pero hay que hacerlo..”(entrevista n°8, segunda generación,Taxton)

“Lo que me está pasando, veo que me pasa ..Mi padre y mi tío eran socios desde que eran pendejos, nosotros tenemos casi las mismas edades con mis primos y nos criamos prácticamente juntos, de veranear juntos, y de repente hoy tenemos mucha menos relación de primos que antes, que cuando éramos chicos, es más un tema de sociedad. Yo tengo otros primos con los que no tengo relación comercial y soy más amigo, hablo de otras cosas. Y yo con mis primos... como me pasa con mi padre, de repente llega el domingo, llega el sábado y me dice “vamos a comer”, y le digo “no, papá, no tengo ganas de verte la cara de vuelta”, porque nos sentamos a comer y el tema es el laburo, no hablamos de lo lindo que está el día. Estamos almorzando el sábado después de que nos fuimos de acá y estamos hablando del negocio, que la casa esta, que la casa la otra, la vidriera, pim pum, llamaste. No está bueno. Y lo mismo nos pasa entre los primos, hablamos de laburo. Y yo hablo con mi primo y le pasa lo mismo con mi tío. Llega la noche y mi padre me dice “vení a comer a casa el martes de noche” y no tengo ganas de ir a la casa a comer a las nueve de la noche, porque es más de lo mismo, no querés sopa toma dos platos. “No lo querés más”, lo adoro, pero ya está, 14 horas no, ya está. Por otro lado está mi madre que quiere ver a la nieta, pero yo no tengo ganas de hacer toda una mudanza y encima para hablar de laburo. No tengo ganas.(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

Las primeras generaciones, nos expresan:

— ¿Tratan de separar los espacios, una cosa es acá en el trabajo y otra cosa en la casa?

—Cuesta montones. Yo lo llamaría un caso imposible, porque está todo muy vinculado, podés decir “no hablo del trabajo”, pero de repente te quedaste con una reacción de algo que se hizo diferente de lo que pensabas, o el otro también, o algo no hiciste que el otro esperaba que hicieras, y está la casa también.(entrevista n°1, primera generación, Di Felice)

“Pienso que lo más difícil es trabajar con el marido.

—Más que con los hijos. ¿Se les mezcla?, ¿tratan de separar los ámbitos de trabajo, de la casa?

—En algún momento se conversa algo, pero es difícil, tratamos de que no se lleve siempre el tema. Al contrario —y por eso debe de ser que más o menos...—, a veces hay un problema tremendo acá y no lo trasladamos para nada allá.

—Eso está bueno.

—Yo tengo mi pirámide, primero está la familia y después todo lo demás. Entonces cuando mi marido se pone medio chiflete, en algún momento digo no, vamos a lo que yo digo. Y la vas llevando.” (entrevista n° 3, primera generación, Gallarate)

5.3 Aquello que se mantiene

En esta dimensión vamos a hacer referencia a aquello que ambas generaciones reconocen como los valores fundamentales y las prácticas colectivas que guían a cada familia a través de los años. Dividimos esta dimensión en tres: el vínculo con el personal como valor, la confianza proyectada como valor y el trabajo en equipo.

5.3 a) El vínculo con el personal como valor

La literatura de Empresa Familiar resalta que muchos de los negocios familiares son lugares de trabajo en el que hay puesto un gran énfasis en los vínculos entre el personal, y entre éste y los directores, así como también existe un alto nivel de preocupación por las necesidades de los empleados como individuos. El negocio familiar actúa positivamente como “una familia que cuida a los suyos”(Leach, 1993). *“Los riesgos de despersonalización que son inherentes a estructuras burocráticas de gran dimensión plantean la necesidad de preservar ámbitos en el que las relaciones puedan ser más gratificantes, que estimulen el desarrollo de los individuos y que contribuyan a generar mejores formas de convivencia. La Empresa Familiar puede realizar aportes en esa dirección”* (Nogueira, 1984: 32).

El vínculo con el personal, el respeto por ellos y la escucha, aparecen como valores fundamentales con los cuales se identifican las familias empresarias estudiadas. Ante la pregunta ¿Piensas que hay algo que los caracterice como familia empresaria que se mantenga a través de los años? , las generaciones de cada una de las empresas reconocen los valores mencionados como fundamentales, subrayándolos como elementos que representan fortalezas para la empresa y como virtudes empresariales que las generaciones mayores constantemente desean transmitir a las menores. En definitiva, valores que se pretenden sigan guiando a la familia empresaria.

Las primeras generaciones nos señalan,

“Eso siempre se lo decimos a los chiquilines, y nunca va a haber, de ninguno de los chiquilines, un maltrato para el personal. Es un valor que no se tiene que perder, porque si no, el volumen de la empresa se les va a hacer un bumerán , yo no me quiero imaginar que podría pasar en una empresa como esta con sindicato adentro. Pienso que a mí se me irían las ganas de trabajar, de venir al negocio”(entrevista n°12, primera generación, Stadium)

“Creo que la fortaleza de nuestra empresa es el trato directo con la gente, el respeto, que también en una fábrica cuesta, uno escucha siempre “ah gente de fábrica son así, asa”...Considero nuestra empresa como un ambiente lindo de fábrica, con las dificultades que tiene cualquier fábrica. Creo que escuchar las dificultades del empleado, dentro de las posibilidades que tiene uno de subsanar algunas cosas, produce un acercamiento y un compromiso con la gente” (entrevista n°1, primera generación, Di Felice)

“Una empresa donde hay tanta gente trabajando, 300 y pico de personas, para algunos será mucha, para otras es poca - , hasta hace un tiempo cualquiera de los empleados levantaba el teléfono y llamaba. Que nunca hayamos tenido un foco de sindicato es una muestra de que tenemos buena relación, trabajamos para eso” (entrevista n°10, primera generación, Stadium)

“Lo aprendí de mi padre, siempre hay que mirar por ellos, ellos vienen y te cuentan los problemas y uno trata de que sea todo como e familia, no solo la familia de uno, sino los demás (entrevista n°3, primera generación, Gallarate)

“Como empresa lo único con respecto al personal es que tratamos de mantenernos, tormenta tras tormenta, además de llevarte bien, como que es un sello que ellos saben. De repente los obreros van por otras fábricas, han ido y venido y ya saben que acá se trata de seguir. Eso se busca generación tras generación” (entrevista n°3, primera generación, Gallarate)

“No sé si es bueno o malo, pero acá la gente sabe que tiene las puertas abiertas para venir a hablar directamente conmigo en cualquier momento, hacerme un planteo, solicitudes, préstamos.” (entrevista n°7, primera generación, Taxton)

El compromiso para con la empresa comienza en la familia, pero la trasciende. Una de la característica saliente que distingue a la mayoría de las Empresas Familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral (Leach, 1993). El entusiasmo e involucramiento de la familia con la actividad desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad del personal, este se esmera más y siente que forma parte de un equipo y que todos contribuyen a un fin común.

En definitiva ambas generaciones nos hablan de lo mismo: la importancia de hacer énfasis en el vínculo con el empleado y de los empleados entre sí, que desde la visión de los empresarios genera en los mismos un sentimiento de pertenencia y de compromiso con la organización. Vale la pena subrayar que ninguna de las empresas estudiadas presenta una organización sindical, cuestión que los entrevistados expresan con mucho orgullo al mismo tiempo que exponen su temor si la tendrían en un futuro, le tienen terror.

Las segundas generaciones nos señalan,

“De chica venia siempre. Como que siempre había un ambiente muy familiar, incluso con los empleados, hay mucha confianza, sobre todo hay mucho compromiso de todos, de empleados familiares y no familiares. Si hay que hacer un pedido y entregarlo y no se llega, todos van a hacer eso, dejan de hacer sus cosas para intentar entregar” En otro lado capaz que uno hace lo suyo y no se preocupa por lo general sino solo de su parte. Yo que trabaje en otra empresa destaco eso de acá que me llama la atención.” (entrevista n°4, segunda generación, Gallarate)

“..Algo que nos caracteriza, es que de toda la vida, es que entramos con el personal, estamos todo el día con ellos, por ese lado no te pueden decir “vos no sabes lo que es laburar”. Todos hemos pasado por el proceso de fábrica, eso me parece genial, muy bueno..” (entrevista n°8 , segunda generación, Taxton)

“Eso de mi padre y de mi tío, lo mamamos de ellos. Vamos a abrir una casa en Tacuarembó, y yo cargue la camioneta y llevo cuatro encargados, vamos para allá, armamos la mercadería nosotros. Los tipos se sienten muy comprometidos porque te ven que estás al lado de ellos. Mi padre y mi tío fueron así toda la vida, siempre, para ellos no existe que un 23 de diciembre no estén, el 5 de enero nos vamos a las dos de la mañana “(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

Los relatos de todos los entrevistados expresan el involucramiento que tienen y siempre han tenido en todas las áreas de la empresa, razón por la cual- según su propia visión- el personal se siente comprometido con la actividad al trabajar “codo a codo” con los dueños.

5.3 b) La confianza proyectada como valor

Otro de los valores que ambas generaciones reconocen perpetuar a través de los años tiene que ver con la imagen de confianza y seriedad que la empresa intenta proyectar hacia fuera – el mercado (clientes, proveedores, bancos) y a la sociedad en general, así como internamente con los empleados. En definitiva, no es solo la imagen de la empresa que está en juego sino la imagen y apellido de la familia.

“Algo que mantengamos... Siempre mucho respeto por los proveedores, empleados y ni que hablar con los clientes. Siempre mucho respeto, la base de todo ha sido el respeto y cordialidad” (entrevista n°2, primera generación, Di Felice)

“La manera de trabajar siempre hablando dentro de lo que es la personalidad de mi padre, que es muy seria, y las cosas que se dicen se cumplen, más allá de hacer algún proceso o no, es decir, “si te pago en tal fecha, es en tal fecha y no es otra”, Y tratamos de que sea lo mismo al revés, con empleados y proveedores, si es tal cosa que sea de esa forma y no de otra, de una forma recta. Por decir algo, un proveedor me manda zapatos demás que no están facturados y lo llamamos para decirle que los facture... creo que el valor más grande es ese, la confianza que tiene la sociedad en nombre de de la empresa. Eso es lo importante, porque mañana uno es un importador, mañana es fabricante, mañana es comerciante solo y saben rectitud que tiene frente al trabajo de los demás, porque uno es responsable “(entrevista n°6, segunda generación, Di Felice)

“Cybe jamás dejó de pagar un sueldo el día 10, aunque en tiempos de crisis hubiera que ir a un banco a pedir plata prestada y pagar intereses, pero jamás dejó de pagar un sueldo, hay cosas que para nosotros son innegociables” (entrevista n°12, primera generación, Stadium)

“Ha sido muy difícil, a veces tratamos de no ganar tanto y mantener a la gente con su trabajo para que tenga el día a día, evitamos el seguro de paro, hacemos lo imposible ..” (entrevista n°3, primera generación, Gallarate)

5.3 c) El trabajar en equipo

Los sujetos de ambas generaciones reconocen que funcionan con el resto de la familia como un equipo. Cada cual tiene sus roles y funciones específicas dentro de la organización, algo que resulta fundamental para evitar conflictos. Sin embargo, los sujetos sienten que “todos tiran para el mismo lado”.

“Somos un equipo, un equipo de verdad, no somos cinco personas trabajando, si uno falla o tiene problemas es cubierto por otra persona, y cuando uno falta se siente, y es importante que se sienta, está bien eso” (entrevista n°8, segunda generación, Taxton)

“Nos ayuda mucho el hecho de que todos tiramos para el mismo lado” (entrevista n°9, segunda generación, Stadium)

“Eso tratamos de inculcárselo desde chiquitos, en cierta medida, que no éramos nosotros los dueños y ellos los hijos de los dueños. Ellos tenían que aprender para después poder enseñar. Hoy pasa eso con Adrian, y la relación de el conmigo también es excelente, porque hemos ido aprendiendo juntos, nos hemos ido apoyando” (entrevista n°1, primera generación, Di Felice)

La familia actúa como un equipo, a su vez, este funcionar trasciende a la familia para convertirse en una práctica general entre todos los empleados.

“Los tipos se ven muy comprometidos porque te ven trabajar codo a codo con ellos” (entrevista n°11, primera generación, Stadium)

“Como que siempre había un ambiente muy familiar, incluso con los empleados. Hay mucha confianza y sobre todo mucho compromiso” (entrevista n°4, segunda generación, Gallarate)

5.4 Perspectivas a futuro

En esta dimensión vamos a hacer referencia a la visión subjetiva de cada generación respecto a la perspectiva a futuro de la empresa. En tanto una de las características que definen a las Empresas Familiares como tales tiene que ver con el anhelo por la continuidad del proyecto empresarial, esta cuestión de la continuidad no deja de estar exenta de miedos y dudas por parte de los actores ya que trae aparejado una serie de desafíos e implicancias para ambas generaciones. La transición sucesoria impone una amplia variedad de cambios significativos en la Empresa Familiar: las relaciones sociales deben ser reconsideradas, los modelos tradicionales de influencia son redistribuidos y las estructuras de propiedad y dirección existentes deben dar paso a otras nuevas.

Dividimos esta dimensión en dos ejes de análisis. Por un lado, lo que tiene que ver con lo que nosotros pudimos percibir como temor y/o responsabilidad que sienten las segundas generaciones respecto a la posibilidad de ser los futuros líderes de la empresa y por otro, los deseos y anhelos de las primeras generaciones en cuanto a la empresa y el proyecto a futuro.

5.4 a) La responsabilidad de las segundas generaciones

El interrogante del mañana después de que el fundador haya cedido espacios, sea parcialmente o totalmente es uno de los temas más incómodos y difíciles para las generaciones más jóvenes.

Por la empresa expresan agradecimiento, demuestran orgullo por la historia vivida por sus antepasados y sienten admiración por lo transcurrido pero que se mezcla con una dosis de temor, inquietud y un sentido de responsabilidad por continuar con un legado familiar. Martínez Nogueira lo resume muy elocuentemente: *"..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 afanes y el futuro, la misión familiar"* (Martínez, 1984 :47). Podríamos decir que la expansión de la empresa es una exigencia para la familia, ya que si no tiene lugar su propia continuidad está amenazada. La sucesión adquiere por tanto un componente "simbólico" muy fuerte. Nos señalan:

"La responsabilidad o el peso que siente uno de mantener la empresa que ha sido exitosa hasta ahora...a veces te mueve el piso" (entrevista n° 10, segunda generación, Stadium)

"Hacia la empresa siento agradecimiento en primer lugar porque es el medio para vivir que tenemos, aparte lo valoro porque ha venido de generación en generación. Para mí eso es importante y es un reto también, porque no quiero ser yo quien falle, porque si pudo mi abuelo y pudo mi viejo, hay poder" (entrevista n°8, segunda generación, Taxton)

Por otra parte, otro de los temas planteados por los sujetos tiene que ver con el hecho de que determinados saberes de los padres no ha sido aún transmitidos ni enseñados en su totalidad a los hijos. Hacen referencia a la parte más administrativa de la empresa, puntualmente al manejo de la parte financiera. Esto genera incertidumbre en las generaciones menores respecto a la futura dirección de la empresa.

"Yo sé que no voy a agarrar eso de un día para otro, pero si mañana tengo que agarrar por H o por B, me da miedo porque no tengo el conocimiento y la experiencia para manejarlo. Porque siempre me dedique al funcionamiento de la empresa pero no a la parte financiera. Se cómo funciona , todo muy lindo, pero una cosa es encargarse y otro mirar de afuera.. El trabajo que hace mi viejo lo hace el, no lo hace otra persona.." (entrevista n°6, segunda generación, Di Felice)

5.4 b) El anhelo de las primeras generaciones

En las expresiones que realizan los padres respecto a la continuidad, constatamos que en ocasiones surge una valoración asociada a "no presionar a los hijos" a ingresar a la empresa, sin embargo, esto no opaca el fuerte "deseo o anhelo" de que efectivamente la empresa sea continuada por alguno de los hijos. La sucesión de esa manera deviene en un "hecho natural", esto significa que no se suele

cuestionar ni problematizar al respecto sino que las perspectivas son positivas y no caben dudas de que la empresa será transmitida a las próximas generaciones.

“Me gustaría que siguieran, siempre y cuando sea una actividad viable. Estamos apostando a eso ” (entrevista n°7, primera generación, Taxton)

“La empresa es como mi otra casa, entonces es un sentimiento más que otra cosa. Nos han ofrecido comprar la marca y la verdad que decís “me quedo tranquila” , pero sería matarnos y para mi padre más. Imposible pensarlo (...) A mi me gustaría que mis hijos siguieran” (entrevista n°3, primera generación, Gallarte)

“Y un objetivo que tuvimos con mi esposo, al principio inconsciente pero después consciente, fue que los hijos algún día se vincularan a la empresa, que no fuera la empresa de nosotros, sino irles dejando un lugarcito”...En lo personal me gustaría que los hijos pudieran, de alguna manera, aunque no tuvieran la efectividad que uno espera o el trabajo, pero que se vincularan de alguna manera, porque va a ser de ellos algún día , y mejor que sea ahora que estamos nosotros...” (entrevista n°1, primera generación, Di Felice)

Para el caso de Stadium, el futuro presenta un elemento que hace más compleja la transición del liderazgo. Esta familia empresaria, integrada hoy en día por dos socios cuñados y sus respectivos hijos, en el futuro implicará que sean estos hijos que lideren la organización. Estamos hablando de una sociedad de primos. Esta forma de empresa familiar se caracteriza por una estructura fragmentada de la propiedad que se ha dividido, generalmente con el transcurso de varias generaciones, entre varias ramificaciones de una familia extendida. Su rasgo distintivo es su carácter dinástico y el hecho que las acciones estén en manos de un gran número de primos. Siendo su preocupación endémica la administración política entre las diversas ramas de una familia amplia (Lansberg, 1999)

Esta preocupación aparece reflejada en el discurso de ambas generaciones de dicha empresa. Nos señalan:

“¿Sabés lo que pasa? Soy consciente de que cuando vengan las nuevas generaciones posiblemente sí, porque la señora de D no va a ser como hermana de la señora de A, ya son primas, no son hermanas, no es la situación de S y G, mi señora y mi cuñada, porque aparte ellas siempre supieron lo importante que es para nosotros la empresa, entonces nunca se trajeron problemas personales a la empresa. No sé qué va a pasar con las nuevas generaciones, cuando primos tengan que compartir, tengan socias o socios que no se llevan bien, o capaz que sí, que tenemos la suerte de que se lleven bien, pero ya es otra vida, otra cosa. Pero en el caso de lo nuestro con G, imaginate si habrá habido peleas en treinta y pico de años de convivencia” (entrevista n°12, primera generación, Stadium)

“Los hijos tienen señoras, después aparecen los hijos, que no sienten las cosas de la misma manera. Difícilmente nuestros hijos puedan sentir, por más que quieran a la empresa, lo que yo y Jorge sentimos, que empezamos barriendo” (entrevista n°10, primera generación, Stadium)

Para el resto de las empresas estudiadas, el futuro implicaría una sociedad de hermanos, también con sus grandes desafíos pero quizá relativamente más sencilla que una sociedad de primos. Quizá por ésta razón en los discursos de los entrevistados del resto de las familias empresarias no aparecen cuestiones recién comentadas como sí figura para el caso de Stadium.

6. Hacia la comprensión de la familia empresaria como colectivo, la definición de un “nosotros”

“Crear y construir una familia empresaria encierra también la aventura de estar juntos, de pensar distintos, crecer individualmente y colectivamente...” (Ottorino, 2008: 101)

A partir de la entrevista de corte biográfico pudimos ahondar en el sentido que cada una de las generaciones de las familias empresarias le otorga a la Empresa Familiar. Cada sujeto de cada familia elabora un discurso sobre el pasado, nos describe el presente y reflexiona sobre el futuro. Habrá tantas historias, tantas reflexiones y tantas vivencias como sujetos involucrados en la Empresa Familiar, ya que cada vivencia es única e irrepetible. Sin embargo, ese “yo”, esa historia individual convive dialécticamente con una grupal. Es a través de la situación misma de la narración de la historia de la empresa y de la familia, que necesariamente aparecen entremezcladas en el relato, que los sujetos se van dando una definición de “nosotros” como familia empresaria.

Entendemos que cada familia empresaria “es un mundo” en tanto colectivo que genera una cultura e identidad propia. Sin embargo, creemos poder afirmar que existen ciertos referentes identitarios comunes a partir de los cuales cada familia construye su identidad.

Entendemos la identidad colectiva como la percepción subjetiva que construyen los miembros de la familia empresaria sobre elementos culturales que constituyen la especificidad del grupo, a esos rasgos les denominamos referentes identitarios.

Nuestro interés no estuvo puesto en realizar un detalle exhaustivo sobre la cultura de cada familia, sino en la contracara de la cultura que es la identidad, en tanto la misma es el lado subjetivo (o mejor, intersubjetivo) de la cultura, la cultura interiorizada en forma específica, distintiva y contrastiva por los actores sociales en relación con otros actores sociales. A partir del diálogo con nuestros entrevistados vemos que cada familia empresaria se da una definición de “nosotros”, a partir de los siguientes referentes identitarios:

Un pasado y una memoria colectiva

Sería imposible hablar de un “nosotros” si los sujetos no tuviesen la posibilidad de configurar y reconfigurar el pasado del grupo como una memoria colectiva compartida por todos los miembros. Una narrativa que le otorga a los actores la posibilidad de darle a la empresa y a sus actos un sentido, una razón del *porqué* del negocio familiar.

Para construir la identidad es necesario la percepción de su permanencia a través del tiempo. *“Esta continuidad temporal permite al sujeto establecer una relación entre el pasado y el presente, así como también vincular su propia acción con los efectos de la misma (de lo contrario no podría hablar de yo o de nosotros en el tiempo)” (Giménez, 1996: 192)*

Como vimos, los discursos de los entrevistados reflejan y narran sobre un pasado épico, teñido de esfuerzo y sacrificio. Este pasado recordado no solo se expresa en los discursos de los entrevistados, sino que - al haber realizado las entrevistas en los propios lugares de trabajo - pudimos observar la

cantidad de elementos que hacen alusión al ayer. Cuadros con fotos del fundador o de la familia, el primer billete cobrado, marcos con frases de agradecimiento de los empleados, en definitiva, todos elementos que nos hablan de una historia y que inevitablemente convocan el pasado al presente, para a partir de ahí proyectar el futuro.

Nosotros y los otros

Como vimos en el marco conceptual la identidad solo se define en función de determinadas alteridades con las cuales ese nosotros intenta diferenciarse. El proceso de construcción de la identidad de la familia empresaria se estructura gracias a que opera lo que la corriente fenomenológica llama *principio de diferenciación*. “Se trata de un proceso lógico primordial en virtud del cual los individuos y los grupos humanos se auto identifican siempre y en primer lugar por la afirmación de su diferencia respecto a otros individuos y otros grupos. En efecto, el proceso de auto identificación consisten fundamentalmente en un proceso de toma de conciencia de las <diferencias>” (Giménez, 1996: 189).

Esas diferencias suelen reconocerse por medio de contraposiciones binarias que se observan directamente en el lenguaje y en el sistema simbólico de los individuos que pertenecen al grupo.

Este principio no existe de manera aislada sino que se complementa con el *principio de integración unitaria*, en este sentido las diferencias tienden a reducirse o a ser neutralizadas en virtud de la conformación de un “nosotros”.

Encontramos las siguientes alteridades: otras empresas y los chinos.

Otras empresas. ¿En base a que las familias empresarias afirman su diferencia respecto a otras empresas? Para todas las familias empresarias estudiadas el vínculo con el personal de trabajo aparece como valor fundamental que las caracteriza, las define y las distingue de otros grupos empresariales de otras empresas no familiares. Según la visión de nuestros entrevistados, muchas veces determinadas cuestiones que tienen que ver con el trato con el personal son dejadas a un lado por esos otros. “Que el personal sea tratado como un número”, “no poder llegar a los dueños”, entre otras, son una de las tantas descripciones que nuestros entrevistados establecen sobre esos otros y a partir de ahí se reconocen diferentes.

“Pienso que la parte fundamental es eso, que los dos nos consustanciamos en que la empresa no sea solo para vivir, para hacer dinero, sino que la gente también se lleve algo de un buen ambiente de trabajo, que este conforme, que este contenta (...) Y que haya un vínculo. Eso lo aprendí de jovencita trabajando en empresas grandes donde era muy difícil llegar a los dueños ... Y una de las cosas que siempre nos impusimos en la empresa fue que preferíamos hacer más esfuerzo pero que las cosas nos llegaran directo..Mi experiencia personal en la empresa es que en todos los momentos difíciles bajamos y hablábamos con la gente“(Entrevista n°1, primera generación, Di Felice)

“Con respecto al personal es que tratamos de mantenernos tormenta tras tormenta, además de llevarte bien, como que es un sello, ellos saben. De repente los obreros van por otras fábricas, han ido y vendió y ya saben que acá se trata de seguir“(entrevista n°3, primera generación, Gallarate)

“Como que siempre había un ambiente muy familiar, incluso con los empleados, hay mucha confianza, sobre todo hay mucho compromiso por parte de todos.. En otro lado capaz que cada uno hace lo suyo y no se preocupa por lo general sino solo de su parte. Yo que trabaje en otra empresa destaco eso de acá “ (entrevista n°4, segunda generación, Gallarate).

“Mi padre y mi tío, que son tipos que son empresarios exitosos, van a una sucursal y le dan un beso al cadete. Eso no pasa en todas las empresas, en otros lados no le saben el nombre. Eso crea un compromiso, creo que alimenta mucho el tema del rendimiento de la gente. Nos pasa mucho que gente que se va —y más hoy que hay mucho laburo—, se va y vuelve, cantidad de gente se va y vuelve, porque les prometen una cosa, se van a cualquier lado a laburar, y van y los tratan como el orto, son números, no los conoce nadie. Acá no hay número, todo el mundo por su nombre y apellido“(entrevista n°11, segunda generación, Stadium)

No solamente establecen sus diferencias con esos *otros* a partir de lo que tiene que ver con el manejo de los recursos humanos sino también, establecen la diferencia a partir de lo que nuestros entrevistados entienden “*como estar ahí*” , “*meterse adentro*”, es decir, involucrarse enteramente con el negocio.

“Pero si te fijás, vas a ver, si vas el Día del Centro o el 23 de diciembre fijate que en cualquier centro comercial nosotros somos los últimos que cerramos. Las otras empresas, por ejemplo Toto, que es la competencia nuestra, tiene un dueño y el loco no está en las casas, tiene un gerente, no sé qué, pone un horario de cierre a las 12 de la noche, y si a las 12 está lleno de gente el tipo baja la cortina y se fue. Nosotros estamos ahí, yo cierro cuando no hay nadie. Porque nosotros vivimos del público.”(entrevista n°11, primera generación, Stadium)

“Yo me meto, estoy con el color de los hilos, con esto, con aquello. No podes dejar a la gente, te tenes que meter”. (entrevista n°3, primera generación, Gallarate)

Los chinos. Como hemos visto, la injerencia de calzado chino al país, a precios muy por debajo de lo que la industria nacional puede ofrecer, representa la gran amenaza para el fabricante nacional. Este último, al no poder competir en precios, intenta establecer sus ventajas competitivas haciendo foco en la calidad del producto que ofrece. Mediante la crítica al zapato chino, el fabricante nacional se distingue de ese *otro*. Veamos algunos comentarios:

“Tratamos de conservar los clientes y hacer las cosas cada vez mejor, porque el zapato chino es un zapato malo...Estamos en los 100 pares, 80 90 más o menos, según el zapato. Le quiero decir que hicimos nosotros: cada vez hacerlo mejor, con mejores materiales. Mantener el precio pero siempre de mejor calidad “ (entrevista n° 5, primera generación, Gallarate)

“La situación del calzado en general es muy dura, bate record la cantidad de pares por persona importados, que son los más altos de América. Nosotros hemos tratado de trabajar para un nicho de mercado, para un pequeño porcentaje de gente que puede comprar, compra menos pero compra de calidad...la calidad no se compara. Hoy encontras un zapato chino por 700 pesos que se te rompe”. (entrevista n°7, primera generación, Taxton)

Un futuro

Como vimos, cada familia empresaria construye su identidad gracias a un pasado propio y una historia común que le pertenece. Pero no basta con ese pasado para mantener ese “nosotros”. Creemos que la identidad de cada familia empresaria se forja más que nada por una expectativa de futuro, por un proyecto empresarial que justifica su unión y los ilusiona. Los acontecimientos vividos en el pasado les permiten entenderse como grupo y a su vez los guía en la configuración de su futuro. La Empresa Familiar tiene múltiples implicancias y supone diferentes desafíos en la vida de cada sujeto dependiendo de la etapa de la vida que se encuentre y de sus propias aspiraciones y deseos. Pero, en todos los casos se percibe una motivación, una búsqueda, y un proyecto a futuro sobre el rumbo de la empresa. Como establece Bizberg, “..Es nuestra motivación, nuestro proyecto, lo que nos conducirá y determinará nuestra acción, y lo que a su vez, iluminará y dará un sentido a la situación de la que partimos, a nuestro pasado, a nuestra posición social “ (Bizberg, 1989: 513).

Ese futuro no implica que todas las prácticas se reproduzcan tal y como hayan sucedido hasta la fecha. Si bien las nuevas generaciones interiorizan prácticas, se intenta buscar y desarrollar nuevas formas, nuevas estrategias frente a las exigencias y demandas del sector y del mercado.

Frente al nuevo contexto socioeconómico se pretende actuar sobre él, transformando las prácticas propias del contexto anterior. Esta situación puede ser interpretada bajo la noción de *habitus* de Bourdieu. La concepción de *habitus* puede considerarse un ejemplo de mixtura de una concepción de identidad como integración y como recurso. “La identidad como recurso no es distinta, en su contenido que la identidad como integración. En cambio, lo que separa esas dos formas de identidad es su uso social, (...) el mismo stock de identidad se interpreta como un fin o como un medio de la acción que busca ciertas ventajas” (Dubet, 1989: 527). En nuestro caso vemos como la identidad como recurso estratégico se expresa a través de la capacidad de las familias empresarias de desarrollar nuevas prácticas y formas de actuar. Es así como las nuevas generaciones buscan construir su propio futuro articulando el capital heredado con las nuevas exigencias de su tiempo.

CAPITULO VI - CONCLUSIONES

Nos hemos propuesto explorar el complejo mundo de las Empresas Familiares centrándonos en la visión subjetiva de los diferentes integrantes de las familias sobre el significado o sentido que cada generación le otorga a la Empresa Familiar. Desentrañar como cada una de las generaciones percibe y se vincula con a la empresa hoy y con su historia, como se percibe a sí mismo dentro de la misma y como se proyecta a futuro, nos resultó una apasionante tarea, en la que a medida que se avanzaba con el trabajo de campo surgían más y nuevas dimensiones inimaginables. Las diferentes generaciones entrevistadas nos relatan sobre ciertas vivencias, experiencias y desafíos que son comunes a todos aquellos que integran una Empresa Familiar: un vínculo emocional muy fuerte con la organización y con su historia, dificultades que tienen que ver con lo peculiar de los vínculos familiares dentro el ámbito laboral, maneras de proyectar el futuro, maneras de gestionar el trabajo y de relacionarse con el personal, entre otras cuestiones.

Principalmente, para las empresas fabricantes estudiadas, somos conscientes que presentan una cantidad de desafíos como consecuencia de la situación que atraviesa el rubro desde hace varios años, que ha hecho que sus ventas disminuyan considerablemente funcionando a un porcentaje menor del máximo de su capacidad. Si bien no existió un fuerte apoyo a la industria por parte del Estado - hecho reclamado por los actores - podemos afirmar que las habilidades gerenciales en este

contexto se tornan un valor cada vez más importante. Por tanto, vemos que dichas empresas se enfrentan a dos desafíos fundamentales: uno tiene que ver con los desafíos propios de todas las fábricas de calzado uruguayas (seas familiares o no), que deben afrontar el ingreso masivo de calzado importado estableciendo estrategias que le permitan generar una real ventaja competitiva (por ejemplo, haciendo foco en la calidad). Otro desafío de estas familias empresarias tiene que ver con los desafíos propios de todas las Empresas Familiares cualquiera sea el sector que se opere: la continuidad del proyecto empresarial en manos de las nuevas generaciones.

Ahora bien. La continuidad de la empresa en manos de la familia se convierte en uno de los mayores anhelos y deseos ya que como vimos, la empresa detenta un "valor simbólico" muy fuerte para todos los sujetos. Varios autores sobre Empresa familiar, reflexionan en la idea que sin familias que no logren formar un sueño compartido y colectivo (Lansberg, 2000) la continuidad de la Empresa se encuentra amenazada. Nosotros nos adherimos a esta idea fervientemente.

Sin embargo, este concepto de sueño compartido no resulta tan sencillo para todos los casos. No hemos de olvidar que las familias empresarias socialmente evolucionan en paralelo al resto de las familias domésticas y que ello implica para las familias empresarias retos y desafíos novedosos. De la "familia extensa" de los años cincuenta hemos ido pasado paulatinamente a la "familia nuclear" de los años sesenta y de esta, debido a la proliferación de divorcios pasamos a la "familia múltiple" durante los años noventa y en esta primera década del siglo XXI estamos pasando a lo que se conoce como "familia abierta". Esto va a suponer para las familias empresarias nuevos retos y desafíos ya que si desea mantenerse unida a lo largo de varias generaciones, podemos pensar que no podrá conseguirlo si solo utiliza las formas de relacionarse y gobernarse típicas de las familias domésticas.

En este trabajo pudimos observar que a través del relato de la historia de la empresa y de la familia que necesariamente aparecen entremezclados en los discursos, los sujetos se van dando una definición de "nosotros" como familia empresaria. Un "nosotros" que se construye en el hoy, con una coyuntura histórica particular, y con sujetos que se encuentran en determinada etapa de la vida, en la que la familia y la empresa también se encuentran en determinado momento de su evolución. Familia y Empresa son entes vivos en constante mutación. Como bien sabemos, la identidad de las familias empresarias no es fija, se encuentra en constante configuración y reconfiguración verseando entre la dialéctica de la permanencia y del cambio. Estas se transforman con el tiempo, se trata de un proceso siempre abierto, por tanto nunca definitivo ni acabado. La identidad *"no debe concebirse como esencia inmutable, sino como un proceso activo y complejo históricamente situado y resultante de conflicto y luchas"* (Giménez, 1996: 201). Cada generación participa en la flecha del tiempo, introduciendo algún cambio, transformando y actualizando el funcionamiento del grupo.

El gran desafío para las familias empresarias, a medida que nuevas generaciones entren en escena, va a suponer seguir construyendo esta noción de "nosotros". La adscripción a un grupo no es suficiente para que los sujetos se identifiquen con el mismo, porque se requiere la participación activa de los sujetos en las prácticas colectivas del grupo. Es necesario que se implementen mecanismos que les permitan a los sujetos atribuir sentido a los repertorios culturales que consideren referentes identitarios. No porque oficialmente lo sean sino porque realmente tengan significado en sus vidas. La familia deberá por tanto generar momentos de comunicación, de reflexión, de intercambio y planificación que les permita seguir construyendo ese "nosotros". Es necesario un papel activo de los sujetos, ya que de eso va a depender que se identifiquen con el grupo.

En el contexto social actual, el proceso de individuación que caracteriza a las sociedades modernas impone la noción de construcción de una biografía personal y por tanto la noción de trayectoria

biográfica ligada al dinamismo y multiplicidad de opciones en la cual el individuo va construyendo su identidad personal a través de varias fuentes de sentido. Uno de los efectos sociales de la modernización, es sin duda, la transformación del proceso a través del cual los sujetos se vinculan al grupo que pertenecen. Parafraseando a Dubet " *La identidad social no está dada ni es unidimensional, sino que resulta del trabajo de un actor que administra y organiza las diversas dimensiones de su experiencias social y sus identificaciones.*" (Dubet, 1989;536). Es en este contexto que nos interesa rescatar a la Empresa Familiar y sus contribuciones sociales, a la familia empresaria como colectivo con capacidad de brindarle al sujeto un marco que le sirva para definirse a sí mismo, para explicar la realidad y guiar sus acciones.

Claro que las Empresas Familiares de esta investigación así como las Empresas Familiares en general, dependen de una cantidad de factores para que el negocio continúe en manos de la familia y prospere. El entorno institucional y el rubro que opere, la cultura propia de la familia, las habilidades gerenciales, la posibilidad de superar conflictos que deriven de la conjunción del negocio- familia, entre un sinfín de variables, no existiendo una única solución ni un único camino posible para que la empresa se mantenga de manera exitosa. Sin embargo, nosotros consideramos que en la posibilidad de construir un "nosotros" como familia empresaria se juega gran parte del éxito de este tipo de organizaciones. Un "nosotros" que no tiene necesariamente por efecto la despersonalización de los comportamientos individuales, por el contrario que tienda a que ese yo personal no solo sienta lealtad hacia el grupo, sino que desempeñe un rol que lo satisfaga personalmente y profesionalmente, satisfaga sus expectativas y más importante aún, logre su propia autorrealización. No resulta posible renunciar a la complejidad que deriva de la intersección de dos sistemas sociales complejos, sometidos a niveles de incertidumbre, en proceso continuo de adaptación a procesos cambiantes y que en muchas ocasiones resultan incompatibles. Sin embargo, a pesar de que la conjunción familia- empresa genere una cantidad de situaciones y conflictos que se deberán transitar y superar, la dimensión familiar le otorga muchas veces a este tipo de empresas su principal ventaja competitiva. Pero para que la dimensión familiar se transforme en su principal ventaja competitiva, las familias empresarias deberán trabajar fuerte sobre sí, reflexionar, dialogar y establecer pautas que guíen ese colectivo familiar. Recordemos que no todos los integrantes de la familia doméstica participan de la gestión cotidiana de la empresa, muchos solo participan como accionistas. Es aquí en donde consideramos se hace más que fundamental la construcción fuerte de un "nosotros", en donde todos caminen y se orienten hacia una meta y proyecto común.

En nuestro país han surgido en el año 2009 dos centros que nuclean a Empresas Familiares uruguayas. El Centro de Empresas Familiares y La Clínica de Empresa Familiar. La primera opera en el ámbito del sector privado dentro de una organización empresarial como es la Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS) y la segunda opera en la Cámara Nacional de Alimentación (CNA). El objetivo de ambas instituciones es trabajar en pro del desarrollo y fortalecimiento de las Empresas Familiares en el Uruguay. Tienen por objetivo desarrollar un rol de intervención y articulación que permita a las mismas desempeñar exitosamente su proyecto empresarial. Están orientadas a adherir Empresas Familiares, introduciendo un programa de apoyo a las mismas, con el fin de fortalecer sus sistemas de dirección, sus estructuras y relación empresa-familia. Consideramos que este tipo de instituciones pueden resultar muy beneficiosas para sensibilizar, informar y formar a los destinos integrantes de la familia empresaria, al tiempo que fomenta espacios de encuentro para el intercambio y aprendizaje de experiencias que en la mayoría de los casos son comunes a todos los empresarios familiares.

BIBLOGRAFIA

- Amat, Joan. 2000. La Continuidad De La Empresa Familiar. Barcelona: Gestión.
- Beck- Gernsheim, Elizabeth. 2003. La Reinención De La Familia. En Busca De Las Nuevas Formas De Convivencia. Barcelona: Paidós.
- Belausteguigoitia, Imanol. 2006. Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio Y Consolidación. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Bertaux , Daniel. 1993. La Perspectiva Biográfica. Validez Y Potencialidades. En: Marinas, J. Y Otros (Eds) La Historia Oral, Métodos Y Experiencias. Madrid: Debate.
- Bizberg, Ilan. 1989. Individuo, Identidad Y Sujeto. En: Estudios Sociológicos VII: 21, 1989. México: El Colegio De México.
- Bourdie, Piere. 1977. La Ilusión Biográfica. Razones Prácticas. Madrid: Anagrama.
- Colli , Andrea. 2003. The History Of Familiy Buissnes. United Kindom: Cambridge University Press.
- De Tersacc, Gilbert. 2005. Trabajo Y Sociología En Francia. ¿Hacia Una Sociología De Las Actividades Profesionales? Revista Latinoamericana De Estudios De Trabajo, N° 17, ALAST.
- Dubar, Claude. 2001. El Trabajo Y Las Identidades Profesionales Y Personales. Buenos Aires: Revista Latinoamericana De Estudios Del Trabajo. Año 7, N°13.
- Dubet, Francois. 1989. De La Sociología De La Identidad A La Sociología Del Sujeto. En Estudios Sociologicos VII:21. México: El Colegio De Mexico.
- Ferrazino, Ana Y Fomento, Susana. 2001. Estrategias Familiares De Participación. Argentina: ASET (Asociación Especialista De Estudios De Trabajo) Descargas. [Www.Aset.Org.Ar/Congresos/5/Aset/PDF/FERRAZZINO-FORMENTO.PDF](http://www.aset.org.ar/Congresos/5/Aset/PDF/FERRAZZINO-FORMENTO.PDF). Acceso: Mayo 2011
- Filardo, Verónica. 1994. Estudio De La Relación Entre Cultura Y Reconversión Tecnológica En La Vinicultura Del Uruguay. Montevideo: Revista Ciencias Sociales
- Gallo, Miguel. 1993. Empresas Failyares Trampas Y Fortalezas. Barcelona: Publicaciones De La Cátedra De Empresas Familiares . Universidad De Navarra
- Gallo, Miguel. 1996. La Empresa Familiar. Tomo Cinco. Barcelona: Publicaciones De La Cátedra De Empresas Familiares . Universidad De Navarra.

- Gersick, K; Davis, J; Hampton Mccollon, M., Y Lansberg, I. 1997. Empresas Familiares. Generación A Generación. México: Mcgraw-Hill Interamericana
- Giménez, Gilberto, 1996. La Identidad Social O El Retorno Del Sujeto En Sociología. México: UNAM
- Giménez, Gilberto. 1997. Materiales Para Una Teoría De Las Identidades Sociales. México Descarga agosto 2011
[Http://Docentes2.Uacj.Mx/Museodigital/Cursos_2008/Maru/Teoria Identidad Gimenez.Pdf](http://Docentes2.Uacj.Mx/Museodigital/Cursos_2008/Maru/Teoria Identidad Gimenez.Pdf)
- Informe de la Cámara de Comercio, Implicancias de la competencia china en el sector calzado en Uruguay, Ignacio Bartesaghi y el Cr. Sebastián Pérez, 2007. Descarga: [http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/494/1/implicancias de la competencia de china en el sector calzado del uruguay.pdf](http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/494/1/implicancias_de_la_competencia_de_china_en_el_sector_calzado_del_uruguay.pdf). Descarga: marzo 2010
- Informe de situación del sector industrial del calzado en Uruguay, Proyecto 703002 Latu-Dynapyme, Cámara de industria del calzado, Ec. Juan Ignacio Tastás – Ing. Quím. Stella Cristóbal, 2006. Descarga: marzo 2010 [http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado Calzado/Documentos complementarios/Informe Calzado 2.pdf](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_Calzado/Documentos_complementarios/Informe_Calzado_2.pdf)
- Jelin , Elizabeth. 1998. Pan Y Afectos. La Transformación De Las Familias. Bs As: Fondo De Cultura Economica
- Lansberg, Ivan. 2000. Los Sucesores De La Empresa Familiar. Argentina: Granica.
- Leach, Peter. 1996. La Empresa Familiar. Barcelona: Granica.
- Margel, Geyser. 2000. La Reconfiguración De Las Identidades Profesionales Ante Los Cambios Socio Técnicos: La Difícil Tarea De Construir Una Nueva "Definición De Si". En Revista De Ciencias Sociales, Departamento De Sociología, Facultad De Ciencias Sociales, N17, Udelar: Fondo De Cultura Economica.
- Martínez Noguiera, Roberto. 1984. Empresas Familiares : Su Significado Social Y Su Problemática Organizacional . Buenos Aires : Macchi.
- Nogales, Fernando 2007. La Empresa Familiar Y Los Nuevos Retos De La Gestión. España: Fundación EOI. Descarga: <http://Www.Eoi.Es/Blogs/Empresasfamiliares/Bibliografia-Familias-Empresarias/>. Descarga: julio 2011
- Novick, Marta. 2000. La Transformación De La Organización Del Trabajo. En: De La Garza Toledo Enrique (Coordinador). Tratado Latinoamericano De Sociología Del Trabajo. Mexico: Fondo De Cultura Economica.

- Ottorino, Oscar Mucci. 2008. Empresas Familiares: Funcionamiento E Identidad. La Plata: EUDEM.
- Paredes , Mariana. 2003. Los Cambios En La Familia En Uruguay: Hacia Una Segunda Transición Demográfica? En "Nuevas Formas De Familia: Perspectivas Nacionales E Internacionales". Universidad De La República Unicef.
- Paredes, Mariana; Berriel, Fernando; Perez, Roberto. 2006 . Sedimentos Y Transformaciones En La Construccion Psicosocial De La Vejez. En: Alejandra Gomez (Coordinadora). Reproducción Biológica Y Social De La Población Uruguaya . Proyecto Género Y Generaciones. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Paredes, Mariana. 2003. Trayectorias Reproductivas, Relaciones De Genero Y Dinamicas Familiares En Uruguay. Tesis Doctorial. Descarga: [Http://Tdx.Cat/Bitstream/Handle/10803/4953/Mpdc1de1.Pdf?Sequence=1](http://Tdx.Cat/Bitstream/Handle/10803/4953/Mpdc1de1.Pdf?Sequence=1) Acceso: Julio 2010.
- Rojas Weisner, Marta. 2001. Lo Biografico En Sociologia. Entre La Diversidad De Contenidos Y La Necesidad De Especificar Conceptos. En: Maria Luisa Tarres Comp. Observar , Escuchar Y Comprender. Sobre La Tradicion Cualitativa En Investigacions Social. Mexico: Facultad Latinoamericana Del Colegio De Mexico
- Sorenson, R. 2000. La Contribución Del Estilo De Liderazgo Y Prácticas Para El Éxito De La Familia Y Los Negocios. Family Buisness Review, vol 13, n8.
- Supervielle, Marcos. 2005. Apuntes Sobre Categorías Conceptualizantes (O Fundadas?). Material Docente, Taller De Sociología Del Trabajo. Departamento De Sociología, Facultad De Ciencias Sociales, UDELAR.