

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**Posgrado en Transformación Organizacional**

**GESTIÓN DE LAS RELACIONES DE PODER EN LAS EMPRESAS FAMILIARES  
EN CONTEXTO DE SUCESIÓN GENERACIONAL**

**por**

**Grissel Micol Pereira**

**TUTOR: Mg. (c) Julio Príncipe**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2020**



**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Gestión de las relaciones de poder en las empresas familiares en contextos de sucesión generacional

Autor/es

Grissel Micol Pereira

Tutor

Mg. (c) Julio Príncipe (Perú)

Posgrado

Transformación organizacional

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

FECHA.....

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

Al tutor que accedió a colaborar conmigo para la realización de este trabajo, por su tiempo invertido y sobre todo por proporcionarme luz a mis ideas.

A la empresa que colaboró con la información pertinente para la realización de este trabajo; y en especial a la dirección y colaboradores de la empresa objeto de estudio.

A los compañeros y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A todas las demás personas que no fueron citadas pero que de alguna manera, directa o indirectamente, contribuyeron a la realización de este trabajo final.

## RESUMEN EJECUTIVO

En Uruguay, más del 80% de las empresas son familiares y de acuerdo a los resultados de diversas investigaciones sobre los conflictos que se generan en contextos sucesorios, se observan con frecuencia que estos se llevan a cabo con roces y disputas, en la medida que los cambios suceden de forma reactiva y sin haber una planificación previa.

Este trabajo tiene como objeto analizar las relaciones de poder existentes en la empresa familiar que atraviesa por un proceso de sucesión generacional; pretendiendo describir sus características fundamentales, así como su funcionamiento, a través de un marco teórico descriptivo bibliográfico. Se considera que la empresa objeto de estudio no escapa a la generalidad, y se confirma a través del resultado de una evaluación de diagnóstico.

En la medida que los sujetos construyen activamente el mundo externo y según Maturana “la realidad no existe independiente del observador”, podemos afirmar que las personas que integran una empresa familiar también construyen sus relaciones de poder a través de sus percepciones y conversaciones. Por lo que este trabajo pretende contribuir a flexibilizar las estructuras mentales de los sujetos involucrados a través de la concientización de sus relaciones de poder prevalentes y el planteamiento de dinámicas alternativas con un enfoque sistémico, desde una perspectiva constructivista; con el propósito de lograr una mejora en la gestión de los cambios en un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, como lo son las sucesiones.

A través de los resultados obtenidos proponemos un modelo que evidencia la dinámica de las relaciones de poder entre los actores, así como también sugerimos algunas buenas prácticas que puedan contribuir a una mejora en la gestión de las mismas en el contexto del proceso sucesorio, de forma que estos puedan cocrear la visión de futuro para habilitar la continuidad de la empresa familiar.

**Palabras clave:** Empresa familiar, sucesión, relaciones de poder, constructivismo y enfoque sistémico

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 - Descripción del caso de estudio</b> .....	4
<b>Capítulo 2 - Marco teórico</b> .....	6
2.1 - Las empresas familiares.....	7
2.1.1 - Algunas precisiones sobre la familia.....	7
2.1.2 - Concepto de empresa.....	10
2.1.3 - La empresa familiar.....	11
2.1.3.1 - Tipos de empresas familiares.....	13
2.1.3.2 - Elementos distintivos de las empresas familiares....	14
2.1.3.3 - Definiciones.....	14
2.1.3.4 - Tipología de la empresa familiar.....	16
2.1.3.5 - Modelos de la empresa familiar.....	17
2.1.3.6 - Ventajas de las empresas familiares.....	36
2.1.3.7 - Limitaciones de las empresas familiares.....	37
2.1.3.8 - Sucesión en la empresa familiar.....	43
2.2 - Identidad de las organizaciones.....	56
2.2.1 - Psicología social de las organizaciones.....	56
2.2.2 - Rasgos de identidad.....	62
2.2.3 - Identidad y Estructura.....	62
2.2.4 - El modelo de gestión: Dimensiones.....	65
<b>Capítulo 3 - Las relaciones de poder en las organizaciones</b> .....	69
<b>Capítulo 4 - Análisis de la organización, caso de estudio</b> .....	76
4.1 - Diagnóstico.....	76
4.2 - Análisis de la identidad y sus relaciones de poder.....	81
4.3 - Diseño organizacional.....	86
4.4 - Resultados relevantes y sugerencias discutibles.....	89
<b>Capítulo 5 - Propuestas para la gestión del cambio en la empresa familiar</b> .....	92
5.1 - Agendas para el cambio.....	92
5.2 - Constructivismo del enfoque sistémico.....	93
5.2.1 - Constelaciones organizacionales. Generalidades.....	95
5.2.2 - Teoría U. Generalidades.....	96
<b>Capítulo 6 - Aproximación a un manual de buenas prácticas</b> .....	97
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	99
<b>Bibliografía</b> .....	100
<b>Anexo</b> .....	101

## TABLA DE CONTENIDO:

### A) Diagramas

#### **Diagrama 1**

Interdependencia de los sistemas..... 12

#### **Diagrama 2**

Subsistemas de la continuidad..... 15

#### **Diagrama 3**

Modelo de los dos círculos..... 17

#### **Diagrama 4**

Subsistemas de la empresa..... 18

#### **Diagrama 5**

Modelo de los tres círculos..... 18

#### **Diagrama 6**

Modelo del equilibrio entre empresa y familia..... 21

#### **Diagrama 7**

Modelo de la articulación dinámica de la empresa familiar..... 22

#### **Diagrama 8**

Modelo de los 5 círculos..... 24

#### **Diagrama 9**

Modelo evolutivo tridimensional..... 27

#### **Diagrama 10**

Tipos de sucesión en la propiedad de la empresa familiar..... 53

#### **Diagrama 11**

Esquema conceptual referencial operativo: Dominios de la psicología social..... 57

#### **Diagrama 12**

Modelo de gestión según la identidad de las organización..... 65

#### **Diagrama 13**

Dimensión temporal del área de poder..... 82

#### **Diagrama 14**

Ecosistema sistémico..... 94

## **B) Cuadros**

### **Cuadro 1**

Tipos de empresas familiares..... 16

### **Cuadro 2**

Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno..... 19

### **Cuadro 3**

Grupos de interés en la empresa familiar..... 20

### **Cuadro 4**

Identificación de tensiones..... 88

### **Cuadro 5**

Definición de parámetros principales y secundarios..... 88

### **Cuadro 6**

Definición de parámetros estructurales y dinámicos..... 89

### **Cuadro 7**

Agendas de las dimensiones socio-política, administrativa y cognitiva..... 92

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

CEF	Centro de Empresas Familiares
CIU	Cámara de Industrias del Uruguay
CNCS	Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
RAE	Real Academia Española
ECRO	Esquema Conceptual Referencial y Operativo
FCEA	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
UDELAR	Universidad de la República
UNLP	Universidad Nacional de La Plata

## INTRODUCCIÓN

En Uruguay, más del 80% de las empresas son familiares y su importancia en la economía nacional está dada por el hecho de que generan alrededor del 50% de los puestos de trabajo y más del 50% del PBI<sup>1</sup>. Con frecuencia se observan que los procesos sucesorios, en este tipo de empresas, se llevan a cabo con roces y disputas en la medida que estos cambios sucedan de forma reactiva y sin haber una planificación previa. Por lo tanto, el conocimiento sobre las relaciones de poder existentes en la organización es fundamental para establecer roles que tengan un equilibrio entre las expectativas, tanto de quienes los designan como de quienes los asumen.

Debido a la persistencia sistemática de inestabilidades en este tipo de empresas que tienen como una de las fuentes de conflicto a las sucesiones generacionales, es que se considera de relevancia tratar el tema de las relaciones de poder en este tipo de empresas y más aún cuando están atravesando por una situación de cambio generacional en la gestión.

Motiva la elección del tema el impulso por tratar de echar luz a una situación recurrente en estas empresas que es el de la gestión de las relaciones de poder en situación de sucesión como forma de manejar lo mejor posible los conflictos que puedan suceder y que el caso de estudio no escapa a ellas. Lo que lleva a uno a cuestionarse: por qué razón es tan difícil que los miembros de una familia que comparten el gerenciamiento en una organización puedan separar sus roles entre familia y negocio; y cómo lograr que esos roles sean más fácilmente identificados y gestionados.

---

<sup>1</sup>Por sus propios dueños, artículo de Malvina Galván (La Diaria, 12/07/2012) y a Observador (2013) según encuesta del CEF de la CNCS

La organización, objeto de estudio, es una pequeña empresa uruguaya familiar e industrial con más de 60 años en plaza y que está experimentando la transición entre la segunda y la tercera generación (una nueva sucesión generacional). Tuvo sus orígenes en el ramo de la metalurgia (a fines de los años 50) y en los años 70 nació una nueva empresa que se desempeñaría en el ramo de la producción de materiales plásticos como forma de fortalecer los negocios de la primera. Desde entonces y hasta el fallecimiento del fundador y dueño original (2016) estas funcionaron como organizaciones independientes; a partir de ese año, la más nueva absorbe como unidad de negocio a la primera. Desde hacía años venían siendo gestionadas por los tres hijos del dueño (fundador), cada uno en un rol técnico específico y el dueño generalmente era quien tomaba las decisiones más relevantes. En 2008, fecha en que el fundador decide retirarse, opta por dejar a la hija menor como representante legal de la firma. En 2016, el fundador y su esposa (ambos de avanzada edad) fallecen; quedando sus tres hijos como herederos de la dirección y propiedad de las empresas, los cuales mantuvieron sus roles en la gestión; pero hacia finales del 2019 fallece el hijo del medio, dejando como herederos de su cuota social a sus cuatro hijos (es decir, sobrinos de los dos hermanos que quedan vivos, hijos y herederos directos del fundador).

Con base en esta situación, la problemática a ser resuelta es la de proporcionar una propuesta de cambio que ayude a concientizarlos sobre cómo llevan a cabo sus relaciones desde la perspectiva del poder y posibilitar una mejora en la gestión de la dirección, dándoles herramientas que puedan favorecer al estilo de relacionamiento y comunicación organizacional entre las generaciones existentes, con perspectiva de futuro. El objetivo principal es brindar sugerencias para que puedan mitigar las diferencias entre las relaciones existentes de los miembros de la familia que comparten la propiedad y gestión de la empresa, al mismo tiempo que pueda servir como herramienta para otras empresas que estén pasando o prevean que puedan llegar a pasar por la situación que se plantea.

En este trabajo se describirá algunos aspectos que suceden habitualmente en este tipo de empresas en el contexto mencionado, tratando de evidenciar sus dinámicas y analizando algunos rasgos típicos de estas, enfocados en las relaciones de poder.

El método que utilizamos es el descriptivo bibliográfico respecto al marco teórico, y las sugerencias se realizaron desde una perspectiva sistémico constructivista con aportes de la las Constelaciones Organizacionales y la Teoría U.

Se planteó como actividad un cuestionario de diagnóstico para la verificación de la situación y talleres participativos.

Las conclusiones se llevaron a cabo a partir de lo evaluado en el cuestionario de diagnóstico y en base a los aportes de las teorías mencionadas.

El desarrollo del trabajo está dispuesto de la siguiente forma:

Capítulo 1 - Descripción del caso de estudio

Capítulo 2 - Marco teórico

Capítulo 3 - Las relaciones de poder en las organizaciones

Capítulo 4 - Análisis de la organización, caso de estudio

Capítulo 5 - Propuestas para la gestión del cambio en la empresa familiar

Capítulo 6 - Aproximación a un manual de buenas prácticas

Conclusiones y recomendaciones

## **CAPÍTULO 1 - DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

El caso de estudio a analizar trata sobre una organización que está atravesando por una nueva sucesión generacional y han sufrido problemas de relacionamiento de poder entre sus socios. Tuvo sus orígenes en el ramo de la metalurgia (a fines de los años 50) y en los años 70 nació una nueva empresa que se desempeñaría en el ramo de la producción por inyección de materiales plásticos. Desde entonces y hasta el fallecimiento de su dueño (2016) éstas funcionaron como organizaciones independientes.

En 1957, su dueño funda un taller metalúrgico, siendo éste una empresa unipersonal; posteriormente, en 1970, compra una fábrica de inyección de termoplásticos convirtiéndose en una sociedad de responsabilidad limitada junto con su esposa.

Esta pareja tuvo tres hijos: el mayor (hoy 59 años) siempre estuvo ligado a la manufactura de piezas plásticas técnicas (Perito en Producción Industrial de profesión, Facultad de Ingeniería, UDELAR); el hijo del medio (actualmente fallecido), era el encargado de la matricería (graduado como Técnico en Mecánica Industrial en los talleres de Don Bosco al igual que su padre); y por último, la hija menor (50 años) que desde el 2008 es la representante legal de la firma (contadora pública de la FCEA, UDELAR), fecha en que se retiró su padre.

En el correr de 2016, el fundador y su esposa (ambos de avanzada edad) fallecen; quedando sus tres hijos como herederos de las empresas, para lo cual la SRL absorbe el ramo de actividad de la unipersonal, donde estos herederos quedan con un tercio de las cuotas sociales cada uno. Pero en 2019 fallece el hijo del medio, dejando como herederos a sus cuatro hijos, actualmente socios aunque sin actividad. Hoy día la propiedad está conformada por seis personas: dos hermanos y cuatro sobrinos.

Los tres herederos del fundador se mantuvieron desempeñando actividades cada uno en sus campos de *expertise*, aunque en algún tiempo han transgredido los límites de estos; por lo cual los conflictos entre hermanos se vieron incrementados desde el momento del retiro del fundador, así como luego de su fallecimiento.

Estos herederos (2<sup>a</sup> generación) han lidiado con sus relaciones de poder como han podido, vislumbrándose las consecuencias de no haber planificado el proceso sucesorio. Desde fines del 2019, se suma a esta situación, una nueva sucesión a la 3<sup>a</sup> generación por parte del hijo del medio fallecido; lo cual agrega un nuevo componente de conflicto (no por ello en términos negativos) aunque aún no se ha establecido ninguna medida en cuanto a su participación en la empresa.

Este es nuestro problema de investigación, frente al cual buscamos proporcionar una propuesta de cambio que ayude a concientizarlos sobre sus relaciones de poder y posibilite una mejora en la gestión de la dirección, dándoles herramientas que puedan favorecer a un mejor estilo de relacionamiento y comunicación organizacional entre las generaciones existentes para que conjuntamente puedan diseñar un propósito más claro y consensuado.

## **CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de este trabajo tiene como base la descripción bibliográfica de dos grandes temas que son las Empresas Familiares y la Identidad de las Organizaciones para luego poder explicar las Relaciones de Poder, mientras que su factor contextual será el proceso de Sucesión. Nuestra propuesta de acción se enfoca desde un modelo sistémico constructivista para el cambio organizacional.

En la década de los 80's, los teóricos sistémicos Hoffman, Onis y Sluzki definieron a la perspectiva constructivista como la cocreación de significado. El constructivismo se basa en el concepto de que el sujeto construye el mundo externo, y la realidad, como puede ser interpretada de varias maneras diferentes, genera la ilusión de que se está adquiriendo un conocimiento verdadero. La posición constructivista es una postura posmoderna, con realidades divergentes y constituidas socialmente. En este sentido, Maturana decía “la realidad no existe independiente del observador”; y Kelly expresaba “aunque el ser humano solo puede establecer conjeturas acerca del mundo, éste existe de manera independiente de la conciencia”. Por lo tanto, la perspectiva constructivista percibe al conocimiento humano como un constructo activo del individuo en un contexto familiar y sociocultural concreto.

Desde este punto de vista, la realidad no es objetiva, siempre dependerá de la perspectiva del sujeto. Cada individuo pone la impronta de su propia identidad construyendo una conversación dentro de una estructura compartida. Cuando hablamos de familias, Hoffman dice: “Los problemas no existen dentro de la familia, sino en las mentes intersubjetivas que se encuentran en un intercambio a través de la comunicación.”

El lenguaje constituye la estructura de la realidad social, y es la manera en la cual se forman las estructuras y roles sociales. Los individuos viven a través de la identidad narrativa que

desarrollan en el diálogo con los demás; por lo tanto, cuando este quiere cambiar, le exigirá crear nuevas narrativas. Estas estarán condicionadas por las historias dominantes y las nuevas historias deben respetar la subjetividad del individuo. Cuando nos referimos a narrativas lo hacemos respecto de los relatos que implican una secuencia de hechos significativos; por lo tanto, si se ponen de manifiesto significados que estaban ocultos hasta el momento, se está viabilizando la amplitud del discurso.

Desde un modelo sistémico constructivista, el trabajo con los miembros de una empresa familiar no pasa sólo por comprender la forma en que se relacionan, sino que requiere entender los contenidos con que cada uno de sus miembros interpreta (construye) la relación; y para ello, la reflexión es un elemento muy útil. El cambio se produce como resultado de las alteraciones en la organización y estructura del sistema de significados preexistentes en la empresa familiar. Utilizar herramientas que tomen a la empresa familiar como un sistema vivo puede favorecer al cambio ya que crearía una diferencia en las estructuras mentales instaladas, habilitando a una apertura de una nueva realidad conversacional.

## 2.1 - LAS EMPRESAS FAMILIARES

### 2.1.1 - Algunas precisiones sobre Familia

Según la RAE, “familia” es un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas. Otra de sus definiciones es: conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje. Pero no hay una única definición de este concepto ya que es muy abarcativo.

Familia es un concepto general que describe la organización fundamental y primaria del hombre, constituido por un conjunto de individuos que podrían estar organizados a partir de un parentesco. Los lazos que unen a una familia pueden derivar de un vínculo reconocido socialmente (ejemplo: matrimonio) y de consanguinidad (ejemplo: pareja y sus descendientes). Según el antropólogo, filósofo y etnólogo francés Claude Lévi-Strauss, figura muy influyente en la segunda mitad del siglo XX, el matrimonio es la institución que da origen a la familia donde se distingue a un hombre en el rol de esposo, una mujer en el rol de esposa y los hijos que puedan surgir de esa relación.

Según un informe de la CEPAL<sup>2</sup>, Uruguay ha sufrido un proceso de transformación de la familia, en el cual el “sistema familiar” que predominaba hace algunas generaciones dio lugar a otro tipo de sistema más variado; esta transformación contempla rasgos generales de la que ha tenido la familia contemporánea a escala mundial.

Las familias del pasado tenían funciones algo diferentes a las que tienen las familias contemporáneas. Se considera que la familia es un “núcleo básico de carácter comunitario y solidario que asegura a sus miembros estabilidad, seguridad y sentido de identidad, al mismo tiempo que los provee de recursos instrumentales para su desempeño en otras esferas de la sociedad.” En este sentido, las funciones de la familia no se pueden transmitir con facilidad ya que se han reducido a “funciones básicas, afectivas y emocionales, típicas de las relaciones personalizadas.” Las relaciones de parentesco no pueden sustituir a las relaciones básicas entre sus miembros sin tener consecuencias disruptivas de diferente naturaleza. Aunque refiere a una percepción social y básicamente de la clase media uruguaya, el estereotipo de sistema familiar dominante en Uruguay era lo que se llama familia nuclear, “constituida por los dos padres biológicos y sus hijos, en la cual el padre era el sostén económico básico de la familia, que obtenía sus ingresos del trabajo realizado fuera de la unidad familiar, y con una

---

<sup>2</sup>Sobre revoluciones ocultas: La familia en el Uruguay (CEPAL, 1993)

madre que dedicaba la mayor parte de su tiempo a las tareas intradomésticas y de cuidado de los hijos. Se asumía, entre otras características, que la autoridad familiar estaba representada por la figura del padre, y la idea de que existiera una natural complementación de ambos cónyuges en sus respectivos ámbitos de acción: el público en el hombre y el privado en la mujer.

A este peculiar sistema de familias se le ha denominado "breadwinner system" o sistema de "proveedor único del ingreso familiar. En todo caso, lo que importa es tener en cuenta cómo se percibe y evalúa la sociedad del pasado, cómo se anticipa el futuro y qué consecuencias tiene ello sobre el comportamiento relativo a la familia.

Por otra parte, la familia se compone de una trama de relaciones estructuradas entre sus personas miembro. Por esta razón la familia es altamente vulnerable a la conformación individual de cada uno de sus integrantes en otros planos de la sociedad y por consiguiente, de las transformaciones culturales, económicas y sociales del contexto en que se desenvuelven. "Tanto su estructura interna de autoridad -poder, legitimidad, relaciones de subordinación- como los sistemas de normas que regulan la interacción entre sus miembros se encuentran fuertemente permeadas por factores e instituciones ajenas a la propia familia."

En las familias, así como en las instituciones formales, existe la concepción de autoridad y estructura; pero lo que las diferencian son las formas y los procesos a través de los cuales se precisan las transacciones entre sus integrantes. "Una de las principales consecuencias que derivan de estas consideraciones, tiene que ver con la continuidad y estabilidad de la institución. Por su propia naturaleza, la unidad familiar es altamente vulnerable a la salida o retiro de alguno de sus miembros.

Debido a este entramado de relaciones, lógicamente no se podría entender la motivación de las diversas decisiones que se toman dentro del entorno familiar sin tener en cuenta su "dimensión temporal asociada al ciclo de vida de la unidad y de sus miembros."

Las relaciones sociales que se tejen dentro de la estructura familiar, y que no se rigen por estructuras formalmente establecidas, son las relaciones de confianza mutua, las relaciones de autoridad y de construcción consensual de normas sociales. La característica más relevante en estas relaciones es su carácter informal y personalizado.

De acuerdo a este informe, hoy en día las familias no cumplen con la definición de familia nuclear (concepción tradicional); y en la misma línea el portal [healthchildren.org](http://healthchildren.org) ha ampliado el concepto de familia y sugiere que se debería hablar de Las Familias; porque tenemos; por ejemplo: familia adoptiva (formada por una pareja que adopta uno más personas huérfanas), familia de padres separados (la pareja se ha disuelto pero cumplen con sus roles de padres de igual forma), familia de unión libre (cuando la pareja no está casada), familia homoparental (hijos que viven con una pareja del mismo sexo), familia monoparental (cuando los hijos viven solo con uno de los padres), entre algunas otras.

La familia, cualquiera sea su estructura, tiene la función social primaria de asegurar el desarrollo y bienestar de cada uno de sus miembros; y sus relaciones internas deben articularse como para que los objetivos comunes se cumplan.

### 2.1.2 - Concepto de Empresa

En otro ángulo tenemos el concepto de empresa, que según la RAE deriva del italiano *impresa*, derivado de *imprendere* que significa comenzar. Entre otras acepciones, refiere a la “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”; así como “unidad de organización, dedicada a realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”

La empresa es un instrumento creado por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y satisfacer sus necesidades de la manera más eficiente.

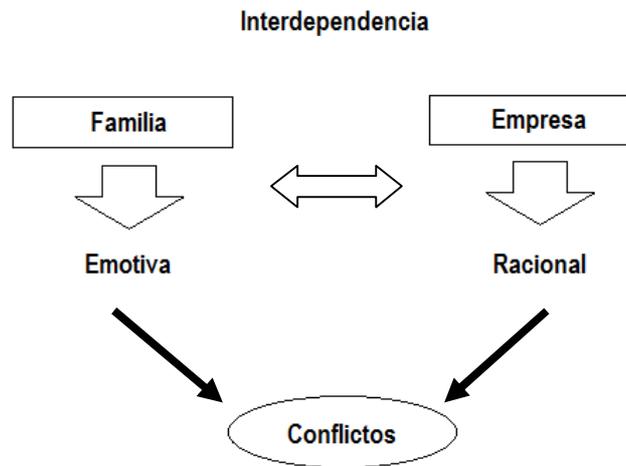
Una empresa es una organización creada por una o más personas, que se conforma por recursos humanos, materiales y financieros la cual puede desenvolverse en la extracción de recursos, producción y/o comercialización de productos o prestación de servicios, con la finalidad de obtener un beneficio económico.

### 2.1.3 - La empresa familiar

Este concepto es un sistema que se deriva de la fusión entre el sistema familiar con el sistema empresarial.

La esencia de la familia y la de la empresa son opuestas y debido a la superposición de sus características pasan a ser interdependientes. La toma de decisiones en ambos sistemas tienen su correspondencia, así como su interdependencia; y por lo tanto, se generan conflictos ocasionados por la base emocional que rige en la familia y por la base racional y objetiva que rige en la empresa.

## Diagrama N°1 - Interdependencia de los sistemas



Fuente: La Empresa Familiar (Cr. Moris Cúneo, 2015)

En el sistema familiar se cultivan valores, como son la lealtad, la protección y la educación de sus miembros; es decir, está orientada hacia el interior; mientras que la empresa está orientada hacia el exterior del sistema.

Los patrones de conducta de la familia atraviesan a la empresa y aunque el contexto pueda ser puramente comercial, no se está exento de que existan comportamientos irracionales e incluso inapropiados.

El conflicto que surge de la superposición de estos sistemas no puede evitarse completamente; sin embargo, es importante encontrar el justo equilibrio que permita gestionar la empresa sin alterar la armonía familiar.

Teniendo en cuenta que se atribuye a estas empresas 2/3 del PBI y de los puestos de trabajo en los países desarrollados - a nivel mundial, el 35% de las empresas de los países más ricos son familiares (ejemplo: Ford, Wal-Mart, Samsung o BMW) -; y en Uruguay, se considera que más del 80% del tejido empresarial es familiar, por lo tanto son de gran importancia para

la economía del país. Sin embargo, también constituye una estadística irrefutable que sólo el 15% de las empresas familiares alcanza la tercera generación.<sup>3</sup>

El fundamento de que la mayor parte de los empresarios-fundadores resuelvan incorporar miembros de su familia a la empresa puede encontrarse, especialmente, en los incentivos económicos naturales que esa opción ofrece. La confianza en el ámbito empresarial es clave y, en general, es en la familia donde se encuentra ese valor. Según Jensen y Meckling (1976), los “costos de agencia” –derivados del necesario control que deben ejercer los propietarios sobre los administradores- son menores en la empresa familiar. Hay menos necesidad de controlar cuando hay confianza. Asimismo, los contactos familiares generalmente facilitan la comunicación, el intercambio de información y el descubrimiento de los problemas a tiempo.

#### 2.1.3.1 - Tipos de empresas familiares

Según Miguel Ángel Gallo<sup>4</sup> existen tres tipos:

- Empresas individuales: Hombres o mujeres que inician o continúan pequeños negocios sin intención de desarrollo, ni capacitarse ni asumir riesgos y además sin un objetivo claro; con la esperanza de que se transforme en un buen negocio para sus hijos.
- Empresa de capital familiar: Parte o la totalidad del capital pertenece a una familia, pero las responsabilidades de la dirección se basan en la competencia profesional y no en criterios familiares; son empresas en las que el capital y la administración están separados.
- Empresas familiares: Tienen una clara vocación de evolución y crecimiento; y también tiene una firme intención de traspasar la empresa a sus hijos. El capital y el poder está en los miembros de la misma familia, sin haber implantado de forma operativa una clara distinción entre propiedad y poder.

---

<sup>3</sup> El dilema de las empresas familiares (art. en portal Pérez del Castillo & Asociados-pdelc.com.uy-, 24/07/2013)

<sup>4</sup> Las Empresas Familiares, editado por Vicente Font Pascual. Tomo 1 IESE Universidad de Navarra.

Lo que define a una empresa familiar es el importante nexo entre la empresa y la familia, con la convicción de que continúe existiendo en el futuro.

#### 2.1.3.2 - Elementos distintivos de las empresas familiares

Según este autor, los elementos que distinguen a las empresas familiares de las no familiares son:

- Las creencias y los valores compartidos permanente y voluntariamente entre familia y empresa.
- La propiedad, generalmente es poseída por la familia en su mayor parte, lo cual le permite ejercer el control de la actividad empresarial.
- El poder es otro elemento determinante, e implica que algunos o varios de los propietarios dediquen todo o parte de su tiempo a trabajar en cargos jerárquicos en la empresa familiar.
- La continuidad, manifestada en la transmisión de la propiedad de la empresa a las generaciones venideras.

#### 2.1.3.3 - Definiciones

Se considera que la siguiente definición es bastante amplia, considerando varios aspectos inherentes al tema:

Una empresa se considera familiar cuando se identifica con no menos de dos generaciones de una misma familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.<sup>5</sup> (Donnelley)

---

<sup>5</sup>Las empresas familiares, publicación de la Harvard Business Review y reproducido por la biblioteca Harvard de Administración de Empresas (Nº 21, 1974)

Otras definiciones de empresa familiar que también podemos considerar:

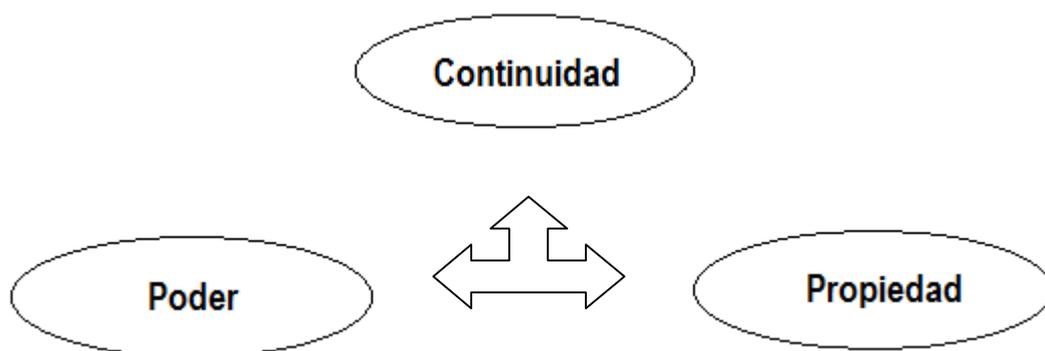
- Organización lucrativa operada y controlada por una familia. (Alcorn)
- Organización controlada por uno o varios miembros de una familia. (Barnes y Hershon)
- Organización en la cual las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia. (Dyer)
- La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad. (Davis)
- Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección. (Ward)

En las definiciones anteriores se mencionan todos o algunos de los siguientes conceptos:

- Propiedad: Control del capital social por parte de la familia
- Poder: Participación activa de la familia en la dirección de la empresa

Continuidad: Vínculo estrecho entre familia y empresa a través de las generaciones y de la propiedad.

Diagrama N° 2 - Subsistemas de la continuidad



Fuente: La Empresa Familiar (Cr. Moris Cúneo, 2015)

Como no se pueden considerar todos los casos de empresas familiares en una sola definición, se establecen dos sistemas para clarificar los distintos tipos de empresas, que son los más utilizados: las escalas que marcan el grado de implicación de la familia en la empresa y el desarrollo de las tipologías.

#### 2.1.3.4 - Tipología de la empresa familiar

Gimeno, Bauleno y Coma-Cros (2009), desarrollaron una identificación de cinco categorías que luego, en 2011, agregan una categoría más.

Cuadro N°1 - Tipos de empresa familiar

<b>Categorías</b>	<b>Características</b>
Capitán	Pequeñas empresas gestionadas por su fundador
Emperador	Empresas y familias cohesionadas por un líder
Equipo familiar	Familia extensa trabajando en una pequeña empresa
Familia profesional	Algunos miembros de la familia dirigiendo una empresa compleja de forma profesional
Corporación	Familia compleja gobernando una empresa compleja
Grupo de inversión	Familia que no tiene como rol la gestión de la empresa, sino que sólo busca inversiones en activos y empresas

Fuente: La Empresa Familiar (Cr. Moris Cúneo, 2015)

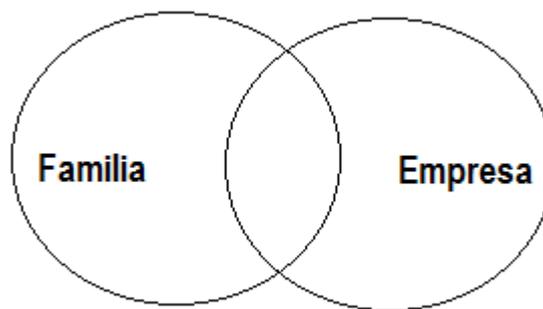
### 2.1.3.5 - Modelos de la empresa familiar

Algunos de los modelos más comunes de identificar son los siguientes:

#### 2.1.3.5.1 - La empresa familiar como un sistema

Este modelo fue publicado por varios autores.<sup>6</sup> Los individuos de la familia tienen roles que cumplen dentro de ambas instituciones (empresa y familia) los cuales conllevan obligaciones y responsabilidades en ambos círculos (ejemplo: padres y gerentes).

Diagrama N° 3 - Modelo de los dos círculos



Fuente: Beckhard y Dyer (1983). Lansberg (1983)

#### 2.1.3.5.2 - Modelo de los tres círculos

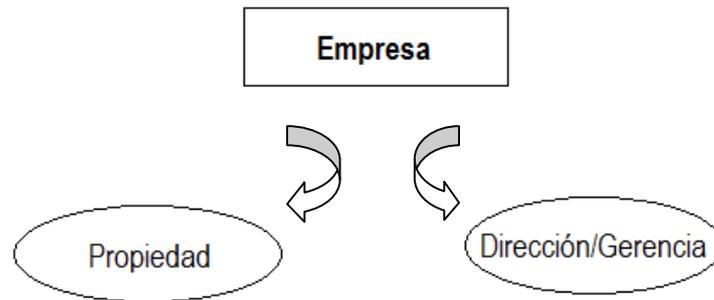
Profundizando el modelo anterior, Tagiuri y Davis<sup>7</sup> consideran una distinción precisa entre el subsistema de propiedad y dirección dentro del círculo de empresa. Esta precisión que realizan estos autores se basa en que muchos de los dilemas de las empresas familiares se relacionan con la condición de propietarios y dirigentes de la misma.

---

<sup>6</sup>Publicaciones de Calder (1961), Donnelley (1964), Levinson (1971), y Barnes y Hersshon (1976)

<sup>7</sup> Tagiuri y Davis (1982)

Diagrama N° 4 - Subsistemas de la Empresa

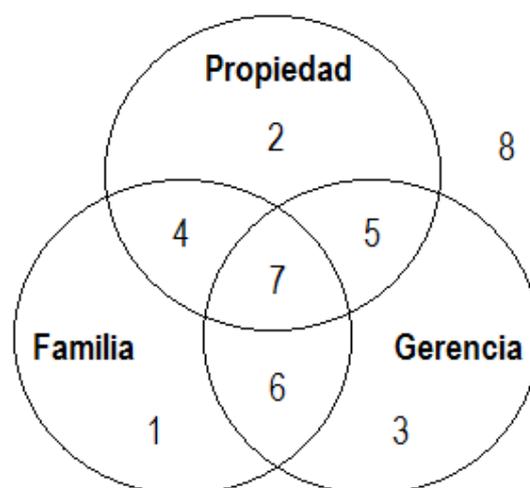


Fuente: La Empresa Familiar (Cr. Moris Cúneo, 2015)

Por lo tanto, este modelo describe el sistema de empresa familiares como la intersección de tres subsistemas independientes: Familia, Propiedad y Gestión empresarial.

Cada individuo de la empresa familiar ocupará un espacio en los diferentes sectores que conforman el modelo de acuerdo a la condición que tenga dentro de ella.

Diagrama N° 5 - Modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis)



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

Cada uno de estos subsistemas tiene sus propios objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno, y es una herramienta muy útil para identificar y entender el origen de los conflictos interpersonales a partir de la definición de roles, prioridades y límites de estas empresas; así como de los intereses de cada uno de sus integrantes.

Cuadro N° 2 - Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno según el sistema

	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades críticas</b>	<b>Órganos de gobierno</b>
<b>Familia</b>	Mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros	Definición de la misión y el protocolo familiar	Consejo de familia y el foro de familia
<b>Propiedad</b>	Mantenimiento adecuado del patrimonio familiar	Elección del sucesor	Junta de accionistas
<b>Gerencia</b>	Maximización de la eficiencia y eficacia de la organización	Elección de la estructura más adecuada, gestión del cambio y establecimiento de adecuadas políticas de recursos humanos	Gerencia General

Fuente: La Empresa Familiar (Cr. Moris Cúneo, 2015)

A partir de este modelo se pueden analizar las expectativas de cada integrante según su ubicación en el mismo y de acuerdo al grupo de interés al que pertenezcan:

Cuadro N° 3 - Grupos de interés en la empresa familiar<sup>8</sup>

	Son miembros de la familia (F)		No son miembros de la familia (F*)	
	No participan en la propiedad (P*)	Participan en la propiedad (P)	No participan en la propiedad (P*)	Participan en la propiedad (P)
No trabajan en la empresa (T*)	FP*T* = 1	FPT* = 4	F*P*T* = 8	F*PT* = 2
Trabajan en la empresa (T)	FP*T = 6	FPT = 7	F*P*T = 3	F*PT = 5

Fuente: La continuidad de la empresa familiar. Amat (1998)

Por lo tanto, los cruzamientos de estas condiciones ubican al integrante del sistema en una y sólo una posición del modelo de tres círculos. A modo descriptivo, la ubicación número 1 (en el modelo) es la de aquel individuo que perteneciendo a la familia, no participa de la propiedad y además no trabaja en la empresa familiar FP\*T\*. En el mismo sentido, la posición número 5 (en el modelo) es la de aquel individuo que no perteneciendo a la familia, sí participa de la propiedad de la empresa y además trabaja en ella.

Es muy importante conocer la ubicación de los diferentes grupos de interés ya que es vital para establecer el protocolo familiar.

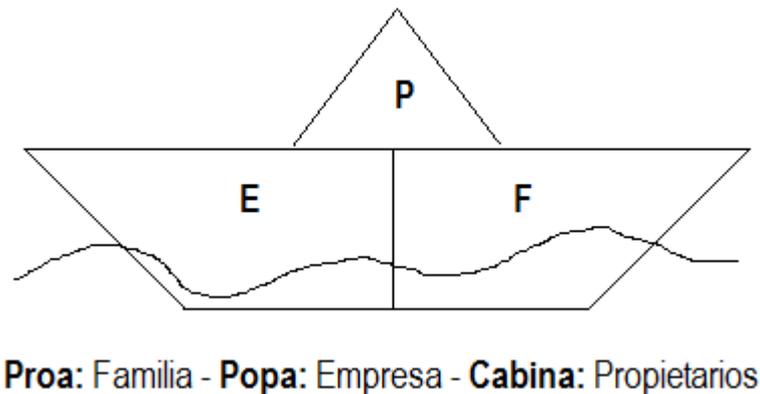
#### 2.1.3.5.3 - Modelo del equilibrio entre empresa y familia

La simbología describe a los subsistemas de acuerdo a la injerencia que estas partes tengan en la empresa familiar.

---

<sup>8</sup>La continuidad de la empresa familiar. Amat (1998)

## Diagrama N° 6 - Modelo del equilibrio entre empresa y familia



Fuente: Dr. Belausteguigoitia (2003)

Este modelo fue desarrollado por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius<sup>9</sup> e implica que el barco se mantendrá a flote en la medida que el agua no entre y por tal motivo debe moverse armónicamente con el mar. Si se inclinara más de la cuenta hacia un extremo y otro podría hundirse. Por lo tanto, mirando al barco como la empresa familiar podríamos decir que si en la cabina de mando se encuentra aquella persona que toma las decisiones relevantes de la organización (propietarios y directores), que habitualmente pertenecen a la familia; podrán mantenerse a flote si además cuentan con la colaboración y el apoyo de la tripulación (otros miembros de la familia que trabajan en la empresa, así como los demás empleados).

Uno de los dilemas que puede enfrentar el “capitán del barco” en la toma de decisiones es, por ejemplo, si parte de los recursos que se generan se los destinará a la empresa o a la familia. Por otra parte, hay que tener en cuenta que tanto los elementos internos como los externos que afecten ese balance, pueden ocasionar desequilibrios.

Este modelo se diferencia del anterior (modelo de tres círculos) en que la interacción de los subsistemas no se da por superposición sino por buscar el justo equilibrio de los mismos.

---

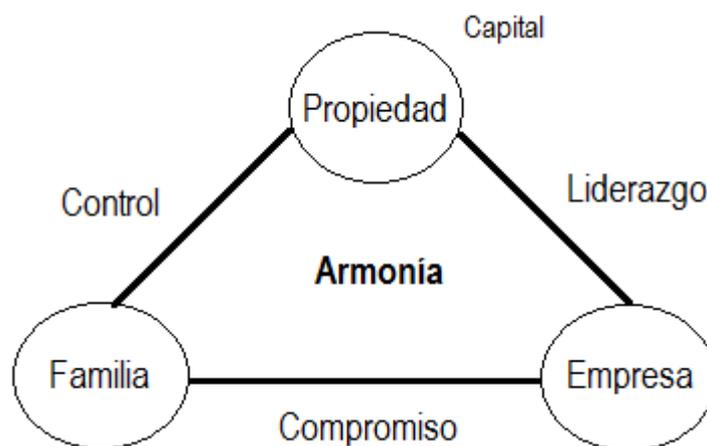
<sup>9</sup>Empresas familiares. Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius (2012)

Este modelo se diferencia del anterior (modelo de tres círculos) en que la interacción de los subsistemas no se da por superposición sino por buscar el justo equilibrio de los mismos.

#### 2.1.3.5.4 - Modelo de la articulación dinámica

Este modelo, también llevado adelante por Belausteguigoitia<sup>10</sup>, busca el equilibrio entre los subsistemas (Familia, Propiedad y Gerencia) y la articulación entre las variables de liderazgo, control y compromiso que los mantienen unidos.

Diagrama N° 7 - Modelo de la articulación dinámica de la empresa familiar



Fuente: Gersick, Lansberg, Davids y McCollum (2004)

La armonía se encuentra al centro ya que caracteriza a la relación que debe guardar cada una de esas variables respecto al equilibrio entre los subsistemas.

---

<sup>10</sup>Empresas familiares. Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius (2012)

La variable liderazgo se encuentra uniendo a la propiedad y a la empresa, dado que son los propietarios que gestionan la organización quienes deben mantenerse unidos así como buscar un objetivo en común.

El control es una variable que atañe a los subsistemas de familia y propiedad en sentido recíproco.

Por último, el compromiso que es una variable fundamental de los subsistemas familia y empresa, tienen algunos requisitos:

Sentido: Familia → Empresa

- No debe presionar para que sus integrantes entren a la empresa
- No debe permitir que aquellos integrantes que trabajan en la empresa no lo hagan de forma comprometida y responsable
- Debe poner en segundo plano las exigencias personales
- Debe adoptar una visión empresarial de largo plazo
- Debe respetar las decisiones empresariales

Sentido: Empresa → Familia

- Debe mantener el compromiso en la transferencia de recursos
- Debe respetar los valores familiares

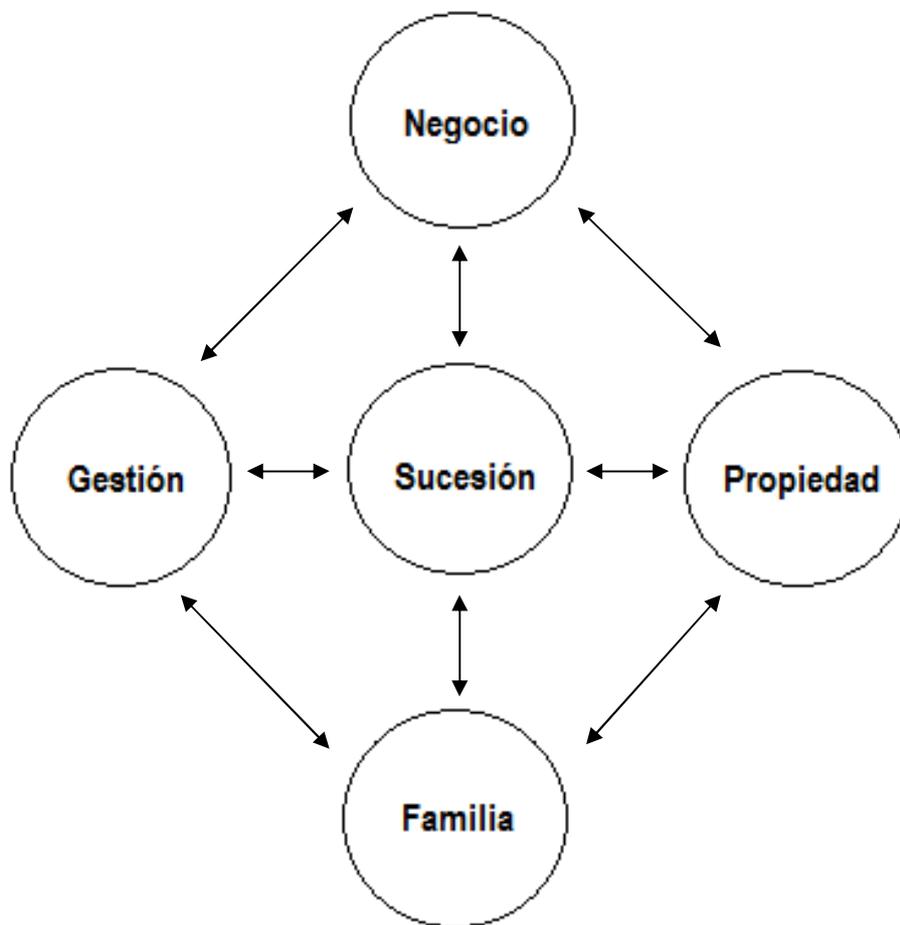
#### 2.1.3.5.5 - Modelo de los cinco círculos

Este modelo surge a partir del modelo de tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis, y fue ampliado por Ward y Lansberg; agregándole a la interacción de esos subsistemas ya existentes otras más. Según lo precisado por J. Amat<sup>11</sup>, la continuidad de la empresa familiar se estructura en los siguientes cinco tipos de desafíos

---

<sup>11</sup> La Continuidad de la Empresa Familiar. J. Amat (1998)

Diagrama N° 8



Fuente: J. Amat (1998)

El área Familia conlleva una serie de factores intrínsecos a la misma y que son muy importantes; como ser: valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación.

Estos factores influyen el grado de armonía existente tanto a nivel familiar como empresarial.

A partir de ellos también se pueden derivar el grado de compromiso de los integrantes respecto a la continuidad de la empresa familiar como, así como problemas relacionados a la superposición de roles de sus integrantes cuando éstos no están bien definidos, tanto a nivel familiar como organizacional.

El área Propiedad involucra factores que también son muy relevantes, como por ejemplo: la estructura del poder patrimonial de la empresa familiar, la previsión hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, y el grado de armonía existentes en las relaciones entre los diferentes grupos patrimoniales. Otros aspectos que aquí se deben tener en cuenta son los referentes al ámbito jurídico, fiscales y financieros; así como, a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (ejemplo: junta de accionistas).

El subsistema Gerencia (del modelo de los tres círculos), se desglosa en dos áreas en el presente modelo: Gestión y Negocio. La primera área refiere a la dimensión organizativa (modelo de gestión) y la segunda, a la perspectiva estratégica y a la competitividad de la empresa (modelo de negocios).

Por lo tanto, el área Negocio considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar frente a las opciones de mercado en los que opera, a los productos que ofrecen, a los recursos disponibles y a las políticas que utilizan. Los factores determinantes en esta área son su tipo de estrategia y las características de su proceso estratégico.

En cambio, el área Gestión considera aspectos relacionados a los recursos de la organización: capital humano, tecnología y materiales para poder llevar adelante las estrategias planteadas, asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados y mejorar la posición competitiva. Los factores que es importante tener en cuenta son: el grado de profesionalización alcanzado por la empresa familiar (formalización, descentralización de la toma de decisiones, incorporación de gerentes profesionales - formación académica en gestión tanto de los miembros familiares como de los no familiares para lograr un equipo directivo más eficiente -, definición clara y

explícita de los roles en cuanto a las responsabilidades de los miembros directivos familiares y no familiares, así como una reducida interferencia de la familia en la gestión, entre otras), el grado de formalización del sistema de control así como de las políticas de recursos humanos respecto a la formación, promoción, planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.

Por último, el área Sucesión refiere al proceso que lleva la transmisión del poder de la dirección y propiedad a la siguiente generación. Este proceso es uno de los más críticos para la empresa familiar ya que depende de su gestión cómo impactará en la continuidad de la empresa familiar. El aspecto más determinante es el emocional a nivel familiar e repercute fuertemente en lo organizacional, tanto para los sucesores como para el líder y más si este ha sido su fundador. Dentro del modelo se consideran varios aspectos críticos respecto a esta área, como ser: la postura del líder para asumir su retirada, la relación existente entre él y sus sucesores y la existencia de una planificación y gestión del traspaso de mando a la siguiente generación, de forma tal que asegure la continuidad de ésta.

#### 2.1.3.5.6 - Modelo evolutivo tridimensional<sup>12</sup>

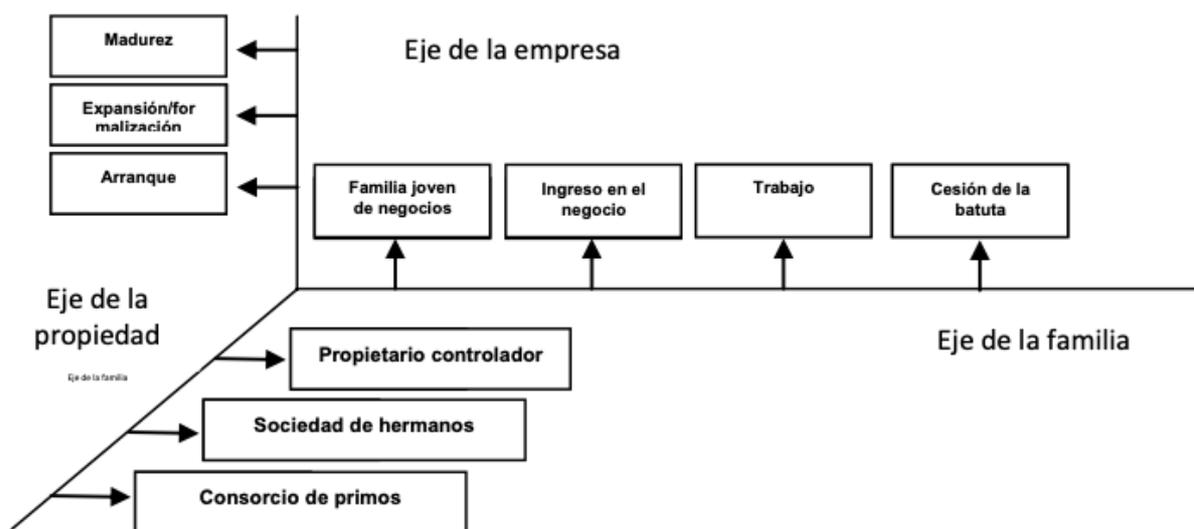
Este modelo, considerado el planteamiento más reciente y completo, incorpora implícitamente una dimensión que los modelos anteriores no lo habían hecho, y es el tiempo, por lo que da una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Describe cómo los integrantes de ésta van cambiando de subsistema, incluso pueden incorporarse nuevos integrantes o eventualmente desaparecer, conforme transcurre la vida: uniones de parejas y separaciones, nacimientos y muertes, nuevas vinculaciones y desvinculaciones laborales (empleados, gerentes, socios, accionistas).

---

<sup>12</sup>Gersick et al. (1997)

Por estas situaciones, las sucesiones siempre son vistas como conflictivas y para algunos consideradas como amenazas, las cuales se deben gestionar efectivamente para que sean convertidas en oportunidades para replantear cambios fundamentales en el negocio de forma que se actualice el rumbo del mismo. Esta etapa sucesoria, hecha con compromiso y visión, determinará una estructura en el diseño organizacional que constituya una gran oportunidad para el crecimiento de la organización.

Diagrama N° 9 - Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick et al. (1997)

Como se ve en el diagrama N° 9, este modelo muestra que en cada uno de los subsistemas (ejes) hay una dimensión evolutiva individual. Son dimensiones independientes pero influyen en las otras.

Para J. Ward<sup>13</sup>, el eje de la Propiedad contiene diversas formas que originan diferencias fundamentales en todos los aspectos de la empresa familiar. Aunque hay otros autores que piensan diferente (Neubauer y Lank), este autor sostiene que este modelo puede ser aplicado tanto a empresas nuevas como las que ya alcanzaron su etapa de madurez. Gersick apoyándose en los argumentos de Davis y Tagiuri (1980) y en el trabajo empírico, identifica que las empresas familiares complejas controladas por un “consorcio de primos” se relaciona más con la distinción entre propietarios y dirigentes que con la relación entre familia y negocio.

En el eje de la Propiedad se incluyen tres categorías:

- Propietario controlador (equivalente al control unitario). En esta categoría es predominante la dependencia de una persona, y determinante la transición del liderazgo, la formación del sucesor y la elección adecuada de la estructura propietaria de la siguiente generación.

Sociedad de hermanos (se refiere al control compartido entre hermanos). Es de suma importancia que la dirección se realice de manera profesional, que de prioridad a la revitalización de la estrategia y facilite la armonía familiar, que retenga el capital y establezca un proceso para compartir el control entre los propietarios. Aquí puede darse la situación que alguno de los hermanos haya recibido más de su cuota equitativa y asume el rol paternal de la dirección o todos reciben equitativamente su cuota parte de la propiedad pero uno es el llamado “primero entre iguales” y es quien ocupa la gerencia general; o incluso todos tengan la misma jerarquía y el mismo capital.

---

<sup>13</sup> Ward. Keeping the family business healthy (1988) y Creating effective boards for private enterprises (1991).

- Consorcio de primos (puede referirse a una combinación primos, tías, tíos o incluso parientes más lejanos o políticos). Aquí el desafío es mayor en cuanto a la dirección en pro de asegurar la continuidad de la empresa familiar. Las relaciones personales entre la primera y la segunda generación se caracterizan por ser poderosas, sólidas; mientras que en la tercera generación estas relaciones ya están bastante diluidas. Como en esta categoría pueden haber una amplia combinación de relaciones entre los grupos de interés en la empresa familiar, es cuando se hace imprescindible contar con órganos de estructura que protejan los intereses y derechos de los diferentes integrantes de la organización (ejemplo: consejo de familia, foro familiar, junta de accionistas).

Existe un mercado de capitales para la empresa familiar y que responde a la interrogante de qué hacer en caso de que alguno de los “primos” quiera abandonar la propiedad; y para que no sea una fuente de conflictos futuro, se sugiere crear un mercado interno para los parientes accionistas, de forma tal que cualquiera de sus miembros de la familia pueda tener opciones para vender sus acciones y que las puedan comprar otros miembros de la familia si así lo quieren.

Este eje conlleva varios retos<sup>14</sup> para cada una de sus etapas o categorías y son:

- Empresario controlador: Obtención del capital, equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas, y elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.

---

<sup>14</sup>La Empresa Familiar, cuadro N° 6. Cr. Moris Cúneo (2015)

- Sociedad de hermanos: Establecer la forma de compartir el control entre los hermanos, definir la función de los propietarios no empleados, atraer y retener el capital y controlar la orientación de las ramas familiares.
- Consorcio de primos: Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas, así como la creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.

Como segunda dimensión (eje) tenemos a la de la Familia, en la cual muestra el ciclo de vida de las generaciones en la empresa familiar. Se pueden diferenciar cuatro etapas de acuerdo a la edad de los miembros de cada generación activa en la empresa:

- Familia joven de negocios: En esta etapa, se pretende crear una empresa conyugal funcional, donde la toma de decisiones iniciales serán en relación entre trabajo y familia. Generalmente se asocia con una generación adulta menor de 35 años.
- Ingreso en el negocio: Aquí se pretende manejar la transición de la edad madura, donde los hijos pueden estar en la etapa de la adolescencia o incluso tener hasta 30 años. Las decisiones se genera en torno a la carrera formativa de los hijos y su posible relación futura con la empresa familiar. Generalmente se asocia a una generación de padres (fundadores) entre 35 y 50 años, o algo más.
- Trabajo conjunto: Aquí se comienza a fomentar la cooperación y la comunicación entre las generaciones (primera y segunda), alentando al manejo constructivo de los conflictos, así como dirigir la familia a una tercera generación que pueda ser capaz de trabajar en forma conjunta. Se ubica en la etapa de la vida en que los padres tienen entre 50 y 65 años y los hijos pueden estar entre los 30 y 45 años.
- Cesión de mando: Esta última etapa de la dimensión evolutiva de la familia se da cuando llega el momento de realizar la transferencia generacional del liderazgo de la empresa familiar. La primera generación, con más de 65 años, ya está en condiciones de desvincularse de la misma. Generalmente es algo traumático para el fundador

porque lo debe tomar como una auténtica transición y no como un final, y para lo cual requiere de una mayor planificación estratégica de la que había previsto. Pensar en el retiro obliga al fundador en reflexionar sobre cómo es el relacionamiento con sus hijos (la primera generación se desvincula de la dirección de la empresa y la asume la segunda generación).

Este eje se enfrenta a varios retos<sup>15</sup> para cada una de sus etapas o categorías y son:

- Familia joven de negocios: Crear una empresa conyugal funcional, tomar decisiones iniciales sobre la relación trabajo-familia, crear relaciones con la familia extendida y criar a los hijos.
- Ingreso en el negocio: Manejar la transición de la edad madura, individualizar la generación de sus hijos y facilitar un buen proceso de toma de decisiones iniciales referente a la carrera.
- Trabajo conjunto: Fomentar la cooperación y la comunicación entre las generaciones existentes, alentar el manejo constructivo de los conflictos y dirigir la familia de siguiente generación que trabaja en forma conjunta.
- Cesión de mando: Realizar un proceso de desvinculación de la primera generación de la empresa familiar a la siguiente, transfiriéndole el liderazgo.

Por último, tenemos la dimensión evolutiva del negocio o eje de la Empresa que describe el proceso de desarrollo de la misma a través del tiempo. Aquí es donde se evalúa el ciclo de vida de la empresa familiar, donde se producen cambios específicos estructurales y operacionales.

Los indicadores que se manejan en esta dimensión son los de crecimiento (volumen de ventas, número de empleados, etc.) y complejidad (tipo de estructura).

---

<sup>15</sup>La Empresa Familiar, cuadro N° 7. Cr. Moris Cúneo (2015)

Las empresas familiares pasan por etapas muy diferentes en relación a las empresas que no tienen esta condición.

- Arranque (Nacimiento): Tienen una estructura informal de la organización cuyo fundador y propietario está abocado básicamente a velar por la supervivencia de la empresa y por eso es el centro de todo. Se ocupa de todos los aspectos de gestión de la empresa: operacionales, administrativos, financieros, y demás.
- Crecimiento (Expansión y formalización): Tienen una estructura más funcional y formalizada, ya están establecidos en el mercado con varios productos o líneas de negocios y sus operaciones están estabilizadas. Aquí se empieza a ver una creciente complejidad organizacional a la cual la familia deberá adaptarse y responder positivamente ante este crecimiento, ya que se enfrentarán a oportunidades y amenazas, así como a tensiones posibles, para los cuales la presente estructura podría no estar preparada. La planificación estratégica, sistemas y políticas organizacionales, así como la administración deben ser efectivos.
- Madurez: Ésta define una etapa estática de una empresa familiar, ya que la estructura organizacional apoya la estabilidad o decrecimiento de las unidades de negocio (base estable o decreciente de clientes, por ejemplo). La dinámica de la competencia genera conflictos cada vez menos rentables por la participación en el mercado. Las actividades se realizan de forma automática y las expectativas de crecimiento son muy reducidas debido a la acción de la competencia y el cambio interno dentro del empresa. Se caracteriza por tener una estructura dirigida por un equipo gerencial de alto nivel. Es importante realizar un reenfoque estratégico y a la reinversión para lo que se debe contar con el compromiso de los directivos y de los dueños. Por lo general, las empresas familiares son bastante sensibles a la maduración de los

negocios y por ende, más frágiles ante sus consecuencias. Este tipo de empresas suele salir de la etapa de la madurez a través de la renovación y del reciclaje o la desaparición (liquidación o fusión).

Así como los otros dos ejes, este también enfrenta varios retos<sup>16</sup> para cada una de sus etapas o categorías y son:

- Arranque: En esta etapa, el principal desafío es la supervivencia y el análisis racional frente al sueño del fundador.
- Expansión /Formalización: En cambio, en esta etapa, habrán variantes en la función del propietario y en la profesionalización del negocio. Deberá llevar un efectivo control de la administración, llevar adelante una planificación estratégica y contar con sistemas y políticas organizacionales.
- Madurez: En esta última etapa, es vital el reenfoque estratégico, optar por la reinversión y aumentar el compromiso de los directivos y dueños.

Existe una triple coincidencia de circunstancias adversas<sup>17</sup> que pueden enfrentar las empresas familiares: estando en su madurez, cuando las ventas se estancan y comienzan a declinar, no se incorporan directivos nuevos como consecuencia de la caída del nivel de actividad y por último, porque se está esperando a que los miembros de la siguiente generación tengan las habilidades necesarias para tomar las responsabilidades de sus posibles posiciones al ser incorporados. La solución a este problema consiste en una revitalización estratégica pero coincide con el declive de la capacidad directiva de los ejecutivos y el desarrollo de los directivos va más dirigido a una especialización técnica que hacia una visión integradora de todas las funciones de la empresa.

---

<sup>16</sup>La Empresa Familiar, cuadro N° 8. Cr. Moris Cúneo (2015)

<sup>17</sup>Las Empresas Familiares. IESE. Capítulo "Ciclo de vida de la empresa familiar". (M. Gallo)

Es aquí cuando se produce un declive de la capacidad de liderazgo y en las de los especialistas funcionales, por lo que es muy difícil llevar adelante un proceso de profunda revitalización estratégica. Es aquí cuando cambian las necesidades y motivaciones del fundador, como por ejemplo, el deseo de descansar ocupándose de otras actividades que no le demanden la responsabilidad de asumir nuevos cambios y retos. Por lo tanto, si coinciden las tres circunstancias (etapa de madurez, declive de las capacidades directivas, y cambio en las necesidades y motivaciones) al fundador se le presentarán conflictos de intereses ya que no estará en condiciones de proporcionarle a la empresa la revitalización estratégica que necesita.

La solución a esta triple coincidencia tiene dos pilares:

- Saber diversificar a tiempo
- Poder rejuvenecer y profesionalizar la organización

La mejor manera de diversificar es invertir en unidades de negocios relacionados, ya que se apoyarán en el negocio ya existente y demorará en madurar. Esta es una buena estrategia porque son negocios conocidos por la empresa y para los cuales ya cuenta con capacidades directivas necesarias. Estará en condiciones de poder pasar a otra estructura funcional pero más formalizada por productos, contratar nuevos directivos y crear nuevas responsabilidades en la organización, siéndole posible otorgar más autonomía a las demás personas.

Finalmente, profesionalizar la organización no implica sustituir a los miembros directivos de la familia por personas profesionales externas, sino que los directivos deben tener un comportamiento ético, así como saber articular las situaciones difíciles propios de la profesión lo que implica identificar sus causas, encontrar soluciones y estructurar los camino para resolverlos; por lo tanto, deben ser capaces de delegar y controlar. Además, tan importante como lo anterior, es que los sistemas de dirección y gestión empleados en la empresa estén

profesionalizados (asignación correcta de recursos, así como, evaluación de desempeño de las personas, por ejemplo).

#### 2.1.3.5.7 - Modelo P.A.L.T.

Este modelo llamado Interdisciplinario de diagnóstico e intervención para las empresas familiares<sup>18</sup>, fue concebido como herramienta para diagnosticar y efectuar intervenciones institucionales en organizaciones empresariales<sup>19</sup>.

Está integrado por cuatro variables:

- Psicológicas o psicosociales (conductas intra e interpersonales)
- Administrativo-contables (gestión de personas, así como de los recursos materiales y financieros)
- Legales (conocimiento y aplicación de las leyes vigentes)
- Técnicas (referidas a los productos, servicios y logística)

En base a éstas, el modelo PALT explica como una misma realidad puede ser analizado desde distintos enfoques totalmente complementarios, cubriendo integralmente las habilidades que la organización debe tener.

Este modelo supone dos recomendaciones:

- Para el dueño: Tener asesores que le brinden una visión multidisciplinaria de la gestión de su empresa.
- Para los asesores: Ampliar su mirada sobre esa misma gestión para no ver solo lo referente a su especialidad.

Asimismo, puede relacionarse con el modelo de análisis FODA.

---

<sup>18</sup> Dr. R. Kertesz (Universidad de Flores)

<sup>19</sup> El sistema interdisciplinario PALT da respuesta a la formación de emprendedores. Centro de emprendedores, Universidad de Flores, Buenos Aires, Argentina. Publicado en el European Scientific Journal May 2016/Special/edition ISSN: 1857-781 (Print) e ISSN 1857-7431

### 2.1.3.6 - Ventajas de la empresa familiar

Es característico en este tipo de empresas que exista un importante sentido de pertenencia, y generalmente, con un objetivo común a todos sus integrantes.

Dentro de las varias ventajas que tienen estas organizaciones, encontramos:

- Armonía: Se encuentran valores fundamentales que ayudan en su continuidad, como ser: buena comunicación, conocimiento mutuo, intereses comunes, confianza, autoridad reconocida y aceptada. Por lo tanto, decimos que una gran ventaja de la empresa familiar es la armonía.
- Dedicación y compromiso: Motivados por la salvaguarda de los intereses de la familia, la lealtad y el espíritu familiar, junto al sacrificio, es lo que mantiene a flote a muchas empresas de estas características.
- Perspectiva de inversión a largo plazo: Muchas de estas empresas transmiten a sus descendientes una actitud de custodia del capital y no de propietario del mismo (no uso). A pesar de tener perspectivas a largo plazo, no se caracterizan por tener buenas habilidades para formalizar sus planes, debido a que su pensamiento no es ni ordenado ni sistemático.
- Mayor preocupación por la calidad del producto: Este es el enfoque estratégico por excelencia de las empresas familiares. Sienten gran preocupación tanto por la calidad del producto que venden como de la imagen antes sus consumidores, porque es el reflejo de la familia, además de la empresa.
- Culturas internas fuertes: La cultura la podemos definir como una compleja mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que se juntan para definir lo que significa ser miembro de una sociedad específica.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Administración general. Prentice Hall. 6ª edición. Stoner et al. (1996)

Las empresas familiares suelen tener estructuras estables y los integrantes de la familia que trabajan en puestos directivos, suelen permanecer en ellos por largo tiempo. Por lo tanto, éstas generan culturas internas muy fuertes, basadas en los valores familiares que se apoyan en la ética, la lealtad y la cooperación. Otro valor muy presente es el orgullo, se sienten orgullosos de la creación de su empresa. Sin embargo, este tipo de características de cultura fuerte pueden llegar a ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad cuando se acostumbran a justificarse con la frase “lo hacemos así porque mi padre así lo hacía” o frases relacionadas.

- Conocimiento y son muy privadas: Los secretos de gerencia, sus estrategias, tienden a ser muy bien protegidos de generación en generación.
- Concentración de la propiedad: El hecho de que la concentración de capital esté en pocas manos, conlleva una mayor unidad de objetivos como resultado de la disciplina que ejerce el dueño sobre el capital.
- Empresario familiar: El propio dueño es también una ventaja competitiva frente a la globalización de los mercados.
- Responsabilidad social: Generalmente la familia está muy involucrada con la comunidad en la que opera y está muy pendiente de su relación con el entorno social.
- Confiabilidad y estabilidad: El mercado siempre le reconoce los años de trayectoria, el compromiso y su cultura estable.

#### 2.1.3.7 - Limitaciones de la empresa familiar

Existen varias limitaciones en este tipo de organizaciones, en general se remiten a los problemas específicos que se asocian al relacionamiento familiar y a la toma de decisiones empresariales.

- Superposición de la propiedad, la gerencia y la familia, como ya se vio en los modelos de los dos y tres círculos. Las personas pertenecientes a la empresa familiar tienen diferentes roles: pariente (miembro de la familia), accionista (propietario de la empresa) y directivo (gerente de la misma). Los conflictos suelen darse en las intersecciones de estos subsistemas. Por ejemplo: evaluar la capacidad de un hijo para que tome la dirección de la empresa es bastante difícil, son procesos traumáticos que el propietario debe realizar teniendo que escoger entre su familia y su empresa. Algo bastante frecuente, es el hecho de que el dueño da por sentado que, por ser el propietario, está capacitado para dirigir. Otros conflictos pueden ocurrir de acuerdo al grado de interferencia en la empresa familiar por parte de los diferentes grupos de interés (familiares con aspiraciones de poseer acciones de la empresa o inclusive de trabajar en ella).
- Problemas familiares: Este aspecto influye muchísimo en la organización. Los más característicos son: rivalidad entre padres e hijos (conflictos intergeneracionales), rivalidad entre hermanos (conflictos intrageneracionales). Para resolver estos conflictos se debe tomar conciencia de los problemas derivados de las etapas de la vida que generan hostilidad y culpabilidad. Para aquellos familiares que trabajan en la organización, como estrategias saludables para mitigar estos problemas, se debería: desarrollar criterios claros de desempeño y dar a los familiares tareas reales con responsabilidad dentro de la organización.
- Confusiones familia-empresa: Es habitual que se confundan los lazos afectivos con los contractuales, propios de la empresa. Hay que tener en cuenta que los fines son diferentes: la familia está para generar felicidad y armonía, mientras que la empresa está para generar riqueza. Las principales confusiones se dan entonces, en los vínculos entre familiares y la empresa, y los flujos económicos en la empresa. Respecto a esto

último, tenemos los siguientes casos: Minimizar el flujo trabajo-salario (ejemplo: “No te pago porque eres o serás el dueño”), también el flujo trabajo-salario respecto al flujo beneficio-inversión (ejemplo: “No me pago porque soy el dueño”).

- Problemas en la estrategia: En las empresas familiares, muchas veces, sucede que su estrategia se vuelve inútil debido a que las prácticas que realizan se vuelven obsoletas ya que su producto o servicio dejó de generar valor. Es muy habitual que ésta desarrollara una determinada tecnología y que tuvo mucho éxito en su momento pero luego no hubo una actualización de la misma. Aquí es donde en más de una oportunidad se puede escuchar la frase “si así siempre se hicieron las cosas, para qué cambiar”, lo que denota conductas tradicionales rígidas y con una baja predisposición al cambio. Sería muy efectivo que se replantearan estratégicamente cómo capitalizar lo aprendido de la generación anterior y se reconfiguraran hacia la nueva situación de mercado.
- Problemas de estructura: Es característico de este tipo de empresas que debido a su estructura, al principio, les permita ser más flexibles; pero con el transcurso de los años y el ingreso de nuevas generaciones, se va complejizando cada vez más. Algunos inconvenientes que se generan son, por ejemplo, cuando se contratan personas que deben cubrir las habilidades que los directivos familiares carecen, superponiendo puestos de trabajo o funciones. Es bastante común que la estructura no vaya adaptándose a la estrategia, y es ahí cuando la hacen depender de su árbol genealógico.<sup>21</sup> Las tendencias respecto a las estructuras pueden ser: estructura sol o estrella (el dueño está en el centro y a su alrededor los gerentes), informal (el propietario es el principal propulsor y fomenta el diálogo directo), se privilegia la comunicación oral y la toma de decisiones es centralizada.

---

<sup>21</sup> La Empresa Familiar. V.Pascual

- Problemas de recursos humanos: Hay ciertas contradicciones entre normas y principios que se manifiestan en la familia y en la empresa, y por lo general interfieren en la buena gestión de los recursos humanos de esta última. En las empresas familiares, mucho de sus miembros trabajan juntos y por esta razón generalmente la vuelven más compleja. Se trasladan a la organización los órdenes jerárquicos y liderazgos de la familia, impactando gravemente en la gestión empresarial, debido a que la carga emocional que esto trae es muy pesada y para lo cual emergen disputas a la hora de la toma de las decisiones. Habitualmente carecen de protocolos que regulen las condiciones de ingreso de los integrantes de la familia a la empresa familiar y rara vez pasan por procesos inherentes a la administración de recursos humanos (no existen políticas de selección, retribución, promoción o formación), así como, en general los planes de carrera son inexistentes. Una consecuencia que esto conlleva es que, al no sentirse obligados a tener una formación y un buen desempeño, su ineptitud como directivo es más tolerada que si no fuera miembro de la familia.
- Problemas de sucesión: Las empresas familiares sufren demasiado la transmisión de la dirección y la propiedad a la siguiente generación como ningún otro tipo de empresas. Habitualmente atraviesan situaciones muy difíciles con una carga emotiva y psicológica importante que generalmente se resuelven no con los mejores resultados. Las dificultades que pueden aparecer en el proceso sucesorio pueden tener su causa en: el adecuado (o no) funcionamiento de los otros cuatro ámbitos del sistema ya vistos (familia, propiedad, negocio y gestión); por otro lado, tomar la decisión de seleccionar a un familiar como sucesor a pesar de que este no sea el más apto para asumir la dirección; y por último, pero no menos importante, es muy habitual que los fundadores opongan resistencia o procrastinen la planificación de su retirada, ya que

les es difícil ceder poder. Es así que este ámbito, si no se realiza de forma planificada y con una mirada objetiva, puede acarrear consecuencias muy graves; como por ejemplo, no se realiza un programa de formación de sucesores, se desencadenan luchas de poder entre los diferentes grupos de interés (familiares y no familiares), el actual líder puede aumentar su resistencia a llevar adelante la renovación estratégica, y frena la planificación económica y patrimonial del fundador y su cónyuge que garantiza su adecuado retiro.

- Problemas ligados a la propiedad: La ausencia de armonía y comunicación en la familia, puede agravar las rivalidades entre sus miembros y por ende, influirán negativamente en el buen desempeño del gobierno de la sociedad. Respecto a la gestión del patrimonio familiar, pueden incurrir en problemas como: confundir el patrimonio familiar con el empresarial así como lo respectivo a las finanzas, realizar una inadecuada financiación y la existencia de una limitada conciencia de realizar una planificación patrimonial. Otro problema que se puede dar es la dispersión del capital entre muchos accionistas, que según J. Ward, puede afectar a la continuidad de la empresa, debido a que dice que la empresa crece de forma lineal, mientras que la familia crece de forma exponencial. Esto conlleva una progresiva fragmentación del capital en pequeñas participaciones. Esto puede provocar a su vez mayores tensiones y conflictos a la hora de tomar decisiones. A pesar de esto, siempre existen fuertes resistencias a la entrada de capital no familiar, lo que dificulta el proceso de expansión.
- Problemas ligados a la gestión: Cuando se trata de una empresa familiar y más aún si es PYME, no es fácil lograr que se convierta en una organización profesionalizada y proactiva al cambio. Existe una paradoja en estas, que refiere a que sus grandes ventajas (ejemplo: armonía familiar y perspectiva empresarial) pueden convertirse en

graves inconvenientes cuando se contradicen con los criterios empresariales. Las empresas más pequeñas tienen inconvenientes con llevar adelante eficientes sistemas de información y control; mientras que las de gran porte, los tienen en las tensiones que genera el proceso de cambio orientado a construir una organización basada en sistemas de dirección y personas con perfil profesional. Generalmente se requiere de un período de 3 a 5 años para pasar de una estructura personalista (donde dominan los criterios del fundador) a una estructura profesional (donde dominan los criterios empresariales, aunque siempre deben respetar los intereses de la familia).

- Prisioneros de la empresa familiar: Estas empresas pueden generar situaciones que lleven a que sus miembros se conformen con permanecer en una zona de confort donde sus necesidades se ven satisfechas con la ilusión de tener estabilidad, por lo que posiblemente su desarrollo profesional y/o personal pueden verse truncado. Generalmente no crean condiciones de generar ambientes retadores ya que a diferencia del espíritu emprendedor del fundador, las segundas y terceras generaciones, de familiares políticos e integrantes sin parentesco, logran una satisfacción a medias ya que el contexto no los estimula a descubrir otras capacidades que puedan ser útiles para sí y para la organización. Cuando esta última se ve estancada, se debe cuestionar si los reales motivos son por causa personal o estructural. Aunque cada individuo tiene la responsabilidad de velar por el mayor aprovechamiento de sus capacidades y desarrollo de su potencial, es vital que la organización introspectivamente analice si realmente está generando o fomentando espacios de expansión del talento. Por lo tanto, podemos tener una gran variedad de prisioneros: familiares y no familiares prisioneros de la comodidad (sin iniciativa o ambiciones), parientes políticos bajo presión, cónyuges de los directivos sin explotar sus habilidades y accionistas inmovilizados (dueños que por querer seguir perteneciendo a la empresa o por no

poder vender sus acciones al precio que desean, se quedan en ella desperdiciando su tiempo y tolerando situaciones que no son de su interés o agrado).

#### 2.1.3.8 - Sucesión de la empresa familiar

El proceso de relevo generacional generalmente es conflictivo, ya que es una instancia decisiva en la vida de la empresa familiar. Éste puede producirse por jubilación, por fallecimiento, o por cualquier otro motivo que provoque que el empresario decida apartarse de la dirección del negocio. La principal crisis que debe afrontar la compañía es el cambio de liderazgo y que además, puede repercutir en el seno de la familia empresaria.

En este sentido, conviene tener presente el concepto de “sucesión” y el de “continuidad”; donde el primero implica el acontecimiento de un evento único y el segundo considera la planificación para las transiciones generacionales como un proceso progresivo.

“Si la sucesión es un viaje, el faro que marca el rumbo es el sueño compartido, una visión que inspira a los integrantes de la familia a comprometerse con el trabajo duro de la planificación.”<sup>22</sup>

Ese sueño compartido no implica la suma de todos los deseos individuales sino que se refiere a incluir aquello que cada uno desea invertir en la misma causa común: la continuidad de la empresa familiar.

Aunque la sucesión es un proceso que repercute en los tres círculos de acción que se mencionó anteriormente, se ha observado que el interruptor que inicia el proceso son las decisiones concernientes a la propiedad.

---

<sup>22</sup>Los sucesores de la empresa familiar. I. Lansberg

Los cambios que se van dando implican una gran planificación y apoyo por parte de los miembros de la empresa que los llevan a cabo; pero también implican cambios en sus formas de pensar, teniendo que ser resilientes con las formas tradicionales de ver las cosas y receptivos a considerar y aceptar nuevas opiniones.

#### 2.1.3.8.1 - Generalidades del proceso sucesorio

Como se mencionó, el sueño compartido puede ser una gran fuerza motivadora para los que están al frente de la empresa familiar, ya que tienen el deseo de defender y dar continuidad a la empresa para sus siguientes generaciones.

Pero detrás de esa fuerza motivadora e inspiradora pueden tener determinados motivos, como ser:

- Mantener a la empresa dentro de la familia para preservar el bienestar y seguridad a largo plazo.
- Existir el temor de que los vínculos familiares se debiliten sin la empresa.
- Defender los valores y tradiciones familiares.
- Evitar la idea de dejar la empresa ya que implicaría desconocer todo el esfuerzo de las generaciones anteriores.

Por lo tanto, el traspaso generacional muchas veces es bastante complejo y es uno de los principales problemas que deben afrontar las empresas familiares para generar la continuidad necesaria.

Entonces, la sucesión de las empresas familiares debe ser tomada como un proceso y teniendo en cuenta sus particularidades. También es muy importante en la estrategia organizacional, por ese motivo siempre es conveniente preverlo con antelación, planteando los posibles problemas y visualizando las soluciones para cada uno de ellos.

Un paso fundamental para transitar con éxito esta etapa es la de reconocer la importancia y complejidad que tiene esta situación en la vida de la empresa, generando un enfoque estructurado y sistemático del tema, para evitar el rechazo de algunos de sus miembros.

Cuando hablamos de la transición generacional implica la transferencia de: la propiedad, la administración de la organización y el cambio de liderazgo.

La forma de gestionar estas transferencias puede llevar al éxito de la empresa o al fracaso. Para alcanzar el éxito, este proceso debe tener de antemano una planificación adecuada, a pesar de no ser algo fácil debido a que los factores psicológico y emocional juegan un rol muy preponderante.

Es muy común que en las familias se evite hablar del tema sucesorio debido a que puede ser malinterpretado (interés en el poder, propiedad o incluso anticipar la idea de la muerte del dueño o de la dueña) y no lo toman como algo que en realidad es inevitable; por lo cual, en muchas ocasiones el evento que provoca el cambio generacional es improvisado o reactivo a la situación, teniendo como consecuencia la toma de decisiones bajo fuertes presiones emocionales que impactan en la familia pero también en la empresa familiar.

Para poder continuar con una gestión adecuada de la empresa, es importante comenzar cuanto antes con una planificación en base a resultados. Para esto, es importante analizar la empresa, estudiar sus perspectivas a largo plazo, así como la conveniencia de mantenerla en la familia. Esto quiere decir que antes de comenzar a planificar la sucesión, es aconsejable analizar la perspectiva de esta sucesión, desde el punto de vista de la empresa, de sus posibles sucesores y del propio dueño o dueña.

Cuando analizamos la empresa, debemos analizarla desde la perspectiva de su situación financiera a largo plazo, desde la perspectiva estratégica identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como de la perspectiva del carácter de la empresa, tratando de predecir cuáles son las características de la misma que ayudarán a hacer frente al

cambio de dueño y/o de dirección. En el mismo sentido, analizarla desde la perspectiva de sus necesidades a largo plazo (causas de crecimiento, identificación de obstáculos encontrados, visión y tipo de dirección necesaria).

Cuando hablamos de analizar la familia, para identificar los posibles sucesores, ya deja de ser algo sencillo para convertirse en una ardua tarea. Habrá que identificar qué tipo de familia es (interdependiente, independiente o coherente). La familia interdependiente suele ser muy uniforme en la toma de decisiones, se considera muy sensible a las necesidades e intereses de todos sus miembros, por lo cual suelen ser bastante herméticos a cambios que provengan del exterior. Sin embargo, una familia independiente es aquella cuyos miembros básicamente tienen en común solo el apellido, ya que toman decisiones individualmente y no necesitan de la aprobación de los demás miembros de la familia. En tanto hablamos de una familia coherente, cuando los miembros de ésta equilibran sus necesidades externas con la necesidad de cohesión de la familia. Cuando hay que tomar decisiones importantes, se muestran unidos; el consenso es muy importante y la empresa depende mucho de esta circunstancia.

Siempre habrá que encontrar el balance lo más adecuado posible para que no afecte demasiado a la empresa y a la familia.

Entonces, analizar a los posibles sucesores implica analizar las aptitudes y destrezas de los candidatos en cuanto a liderazgo, dedicación, capacidades; pero también, sus necesidades personales para poder establecer una cohesión con la misión organizacional.

Por último, cuando realizamos el análisis del empresario, debemos ahondar un poco sobre la actitud del dueño o la dueña, ya que no siempre están dispuestos a ceder la dirección y/o la propiedad a otra persona (ya sea familiar o no), para lo cual hay que analizar si la empresa puede ser transferida dentro de la familia o no.

Cada círculo familiar es diferente por lo tanto pueden haber más de un posible plan para llevar a cabo esta transferencia (de propiedad y administración). Lo importante es que éste debe

cumplir con los elementos básicos de toda planificación: ser objetiva (capitalizar las potencialidades del sucesor o sucesora), realista (luego de analizar la situación de la empresa, la familia y del empresario/a) y estratégica (que tenga objetivos claros y consensuados para realizar las acciones necesarias en el tiempo establecido).

Hay algunas instancias que se ha observado que deben estar siempre:

- Reflexión
- Estudio y selección de una solución
- Ejecución e implementación de la solución
- Preparación del sucesor

La etapa de reflexión es clave para encaminar el proceso, y puede llevar de 2 a 5 años, mientras el propietario o propietaria analiza o recibe apoyo de terceros para determinar cuál persona será su sucesor o sucesora más competente; y para ello pone a funcionar los elementos de objetividad y realismo mencionados anteriormente. Esta situación obliga al dueño a evaluar diferentes alternativas<sup>23</sup> que repercutirán en el futuro de la empresa, como ser: designar un miembro de la familia, designar un presidente interino, designar un gerente no familiar, liquidar la empresa, vender la empresa en su conjunto o no hacer nada.

Como toda alternativa, cada una de ellas tendrá sus fortalezas y debilidades, así como sus ventajas y amenazas; y deberá ser complementada con la evaluación de los posibles sucesores.

---

<sup>23</sup>La empresa familiar. P. Leach

En la etapa de la selección de la solución, el dueño deberá elegir una de las alternativas posibles, siendo esta la más favorable para la continuidad de la empresa, en el caso de que así se quisiera seguir.

En la etapa de ejecución o implementación de la solución tiene que ser considerado: la actitud del directivo o dueño al retirarse (como se ya se mencionó) y la elección del sucesor (de acuerdo a la evaluación de las capacidades también mencionadas anteriormente). Es aquí donde el dueño puede llegar a adoptar alguna de las figuras específicas ante la organización, según el profesor Jeffrey Sonnenfeld de la Universidad de Harvard:

- Rey: solo dejará la dirección de la organización en ocasión de su fallecimiento
- General: a pesar de su retiro siempre están al frente marcando presencia
- Presidente: terminado su período, se dedican a otra actividad
- Embajador: dejan su puesto de mando pero quedan como consejeros o asesores de la empresa

La última etapa, la de la preparación del sucesor, es cuando luego de ya tener el candidato elegido, se lo prepara para ocupar el cargo de dirección. Aquí es importante que se analicen y se refuercen los valores y pilares fundamentales de la organización, para sustentar con mayor firmeza las ideas innovadoras que pueda traer la nueva dirección. Está comprobado que a mayor preparación de la siguiente generación para estar al frente de la empresa, mayores son las probabilidades de éxito de la sucesión, pero esto requiere previsión y tiempo. Como mencionaba Ivan Lansberg, en este proceso debe existir una “visión de futuro” o “un sueño compartido” y esto se construye con el paso del tiempo donde las diferentes generaciones integran sus aspiraciones respecto de la empresa de forma que puedan ser capaces de afrontar el proceso sucesorio con menores probabilidades de fracaso. La planificación de la sucesión no debe considerar solo el punto de vista de quien la esté ejecutando, hay que principalmente considerar las aspiraciones y expectativas de los posibles sucesores respecto de la empresa.

Esta etapa de la preparación del sucesor debe considerar algunos elementos importantes:

- Toma de decisiones sobre el liderazgo directivo y la distribución de la propiedad
- Formalización de aspectos del negocio para ser capaces de transferir habilidades y conocimientos
- Saneamiento y fortalecimiento de la organización para brindar el apoyo necesario a la siguiente generación cuando tome el mando
- Resolución de conflictos y agravios existentes entre los miembros de la dirección actual de forma que no se perpetúen a la siguiente generación
- Capacitación del sucesor

Según estimaciones de León Danco, solo el 30% de las empresas de primera generación logran traspasar con éxito a la segunda generación.

La empresa familiar, en estas circunstancias, deberá afrontar varios inconvenientes como ser:

- El fundador no siempre quiere marcharse y ceder su lugar de liderazgo (puede ser por temores e inseguridades de continuidad que provoquen la procrastinación de la toma de la decisión de cuándo dejar el mando)
- No se puede asegurar cuán bueno será la siguiente generación cuando asuma el poder, así haya sido muy bien preparado el candidato
- Se puede producir un dilema de dirección más complejo ya que antes estaba centrado el poder en una sola persona y ahora pueden haber varios candidatos, si los roles no están bien definidos.
- Los empleados clave por selección e interacción - hasta ahora -, tal vez no sean los más adecuados para apoyar a la próxima generación al mando. La sucesión puede hacer necesarios cambios en la alta dirección así como una reorganización de la empresa.

Desarrollar un clima adecuado para que los miembros de la nueva generación de la familia trabajen en forma efectiva es una tarea de la planificación de la sucesión que hay que tomar muy en serio. Pero por sobre todo, estos deben estar capacitados, entrenados y experimentados para agarrar las riendas del negocio familiar.

La parte más compleja de la sucesión es tratar los aspectos emocionales que surgen y se convierten en un obstáculo para la realización de la transición, por lo que es muy importante que el que se va a retirar también se prepare para ese momento que deba ceder el mando; esto requiere de mucho coraje y decisión por parte del directivo o propietario, pero también es una tarea que deben acompañar todos los miembros de la familia como un equipo. Miembros de empresas familiares exitosas que han atravesado por varios cambios generacionales consideran que esta preparación de ambas partes es decisiva en la continuidad de la empresa.

#### 2.1.3.8.2 - La sucesión a través de las generaciones

En Uruguay, el 80% de las empresas son familiares; sin embargo, según un artículo de Pérez del Castillo y Asociados, así como en otro de El País digital, mencionan que sólo entre el 15 y el 20% de las empresas pasan de la segunda a la tercera generación; y que si tomamos como referencia las empresas familiares de S&P 500, solo llegan al 15%.<sup>24</sup> Esto demuestra que por un lado, los procesos sucesorios no son fáciles de abordar y que seguramente, en el caso de haber existido una planificación sucesoria, no se haya realizado como se debiera.

---

<sup>24</sup> Artículos en <https://www.pdelc.com.uy/espanol/el-dilema-de-las-empresas-familiares> y <https://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/empresas-familiares-motor-diferente-economia>

La primera transición de la empresa familiar es cuando se pasa de la primera generación a la segunda (dueño - gerente), la segunda transición es de la segunda a la tercera generación (llamada sociedad de hermanos) y las siguientes transiciones se dará de la tercera a las siguientes generaciones (llamada sociedad de primos).

Pasar de la primera generación a la segunda, es la más fácil de todas ya que implica un manejo menos complejo en cuanto a las formalidades que hay que seguir e incluso a nivel familiar, ya que existe solo una persona que se retira o deja de permanecer al frente de la organización - a pesar de las resistencias que se puedan encontrar en el proceso -. Para la segunda generación es una ventaja porque recibe una empresa ya formada y generalmente las segundas generaciones tienen mayor formación profesional que sus antecesores. La dificultad que se manifestará en la segunda generación es la copropiedad y con ésta se podrán encontrar algunos problemas derivados de la cantidad de candidatos que se tenga como sucesores. A medida que vamos pasando de generación en generación, las ramas del árbol genealógico se expanden por lo que cada vez se tendrán más copropietarios, por lo que la diversidad familiar será cada vez mayor y por lo tanto el relacionamiento entre familias que trabajen en la empresa será cada vez más difícil de gestionar si no se tiene una planificación familiar adecuada.

Según estadísticas del London Business School (1990) indican que solo el 14% de las empresas familiares sobreviven después de la tercera generación.<sup>25</sup> A esta altura, las empresas familiares ya deberían haber tomado el camino de la profesionalización de la dirección, incluso con miembros ajenos a la familia; así como haber optado por la creación de órganos familiares de gobierno.

---

<sup>25</sup> Managing the family business in the UK Stoy Hayward / London Business School (1990)

#### 2.1.3.8.3 - La sucesión en la propiedad de la empresa familiar

La sucesión tiene dos partes: en la propiedad y en la dirección del negocio familiar. Estos dos aspectos de la sucesión deben planificarse porque no tienen ni sincronidad ni coordinación.

Para analizar la empresa desde la perspectiva de la propiedad y por ende la influencia sobre el gobierno corporativo, hay que tener presente las categorías o etapas de la propiedad de la empresa familiar:

- \* Dueño - gerente: Generalmente tiene participación mayoritaria
- \* Sociedad de hermanos: Puede existir un primero entre iguales (hay un líder reconocido por las partes para la dirección de la empresa, pero la propiedad es compartida equitativamente) y por otro lado, puede haber un liderazgo compartido (se actúa a través de consenso y con un estilo consultivo)
- \* Consorcio de primos: existen porcentajes adjudicados para cada miembro de acuerdo a la casuística.

Estos son modelos puros y se los relaciona con las etapas generacionales pero en la realidad, esto es bastante más complejo. Cada etapa requiere de cualidades estructurales con ventajas y desventajas, así como habilidades diferentes.

Cuando llega el momento de la traspaso de mando, existen tres opciones para la futura estructura de gobierno:

- Reciclar: Implica un recambio de los líderes sin modificar la estructura actual
- Evolutiva: Requiere cambios radicales estructurales en el control y la autoridad (por ejemplo, división de la propiedad y adjudicación de responsabilidades en un grupo de hermanos de la segunda generación)

- **Simplificar:** Se reduce la estructura y la propiedad de la empresa. Por ejemplo, pasa a manos de uno solo de los hermanos la propiedad de la misma -tal vez, los otros hermanos le venden su parte al que manifiesta interés por conservar la empresa-.

Estas opciones llevan a plantearse desafíos en cada una de las etapas generacionales de la sucesión (formato dueño-gerente, sociedad de hermanos y consorcio de primos), los cuales evidencian ciertas preguntas que se deben hacer:

Desafíos del formato dueño - gerente:

- 1) ¿Quién será el líder?
- 2) ¿Cómo responderá la familia ante esta elección?
- 3) Fuerte relación entre padre y sucesor

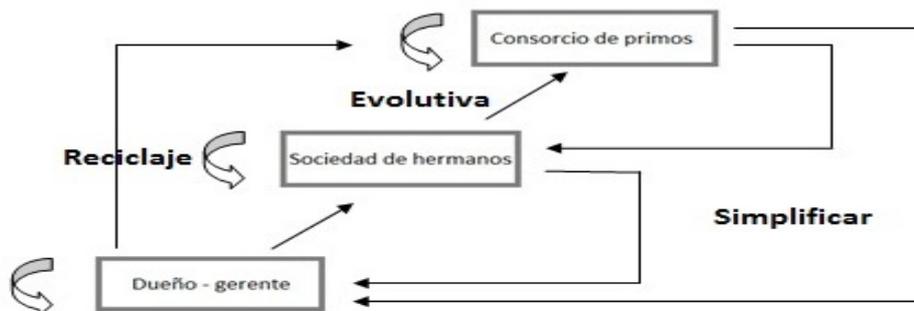
Desafíos de una sociedad de hermanos:

- 4) Sólo funcionará si no es un recurso para preservar la unidad familiar
- 5) ¿Son capaces los hermanos de colaborar entre sí?
- 6) Compromiso y adecuada colaboración de talentos y habilidades
- 7) Manejo adecuado de conflictos

Desafíos del consorcio de primos

- 8) Crear estructuras adecuadas para resolver las complejidades
- 9) Buscar el equilibrio entre las diferentes partes de la familia

Diagrama N° 10 - Tipos de sucesión en la propiedad de la empresa familiar



Fuente: La Empresa Familiar (Cr. Moris Cúneo, 2015)

Estos nueve desafíos dan lugar a una estructura de gobierno de la propiedad adoptada para la siguiente generación (reciclarse, adoptar una estructura evolutiva o simplificarse de la actual).

#### 2.1.3.8.4 - La sucesión en la dirección de la empresa familiar

Así como dijimos que la etapa de la sucesión de la propiedad pasando de la primera generación a la segunda era la más fácil, en la sucesión de la dirección podemos decir que esta etapa en esa transición generacional es la más compleja, pesar de ser la más habitual que viven las diferentes empresas familiares.

Según Ivan Lansberg, en su obra “The succession conspiracy”, identificó varios aspectos en las actitudes del fundador, de la familia y de los empleados, hasta de terceros ajenos a la empresa y a la familia, que conspiran contra una adecuada planificación de la sucesión:

- El fundador es el que elige a su sucesor. La empresa es como una extensión de sí mismo, está en juego su prestigio, y la empresa representa su poder. Las fuerzas psicológicas que influyen en retardar la planificación del retiro es la idea de que esto implicaría pensar en su posible muerte, otra es la de darse cuenta que al retirarse estaría perdiendo el poder y control de la empresa y tal vez de su familia. Por defecto, los fundadores tienden a ser más hacedores que planificadores, por lo que planificar su retiro le genera mucha incertidumbre. También es difícil para el fundador o fundadora elegir cuál de sus hijos es el más capaz para tomar el mando del negocio familiar y más aún si ninguno de los hijos no tienen formación suficiente para hacerse cargo. Y por último, y bastante frecuente, el no saber cómo enfrentar la situación sin crear problemas entre los hijos. Es por estos motivos que generalmente las sucesiones se dan de forma precipitada e intuitiva con una carga emocional muy fuerte cuando la

vida los sorprende con el fallecimiento o incapacidad del dueño, en vez de ser un proceso que tenga una estructura y planificación ya diseñada.

- En cuanto a la familia, esposa e hijos, si la esposa siempre estuvo en rol secundario en la empresa, seguramente permanezca allí, a menos que las circunstancias la obliguen a salir de su entorno de confort. Sin embargo, los hijos tienen una presión extra al pensar cuál de ellos calificará como sucesor en el futuro y no se plantean abordar el tema sucesorio por miedo a que piensen que sus intenciones son interesadas y no como una visión de futuro que pueda traerle tranquilidad a la vida de los padres.
- También es posible que el personal de la empresa esté reacio a la planificación de la sucesión porque ello implicaría estar sujetos a posibles reestructuras en la organización.
- Incluso el entorno puede influir en contra de esta planificación sucesoria, ya que pueden haber proveedores o clientes que les guste tratar con el dueño, por la confianza desarrollada a través de los años y se rehúsen al cambio generacional.

Para abordar el proceso sucesorio, el dueño debe tomar algunas decisiones al respecto, como ser:

- Comenzar la planificación oportunamente
- Comprometer a la familia en el proceso
- Obtener asesoramiento externo
- Redactar un plan para la sucesión

Por todos estos aspectos mencionados anteriormente, la sucesión no debería ser un suceso o evento, sino un proceso cuidadosamente planificado. Este proceso debe implicar una transición gradual para afectar lo más levemente posible a todos los implicados.

## 2.2 - IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

### 2.2.1 - Psicología social de las organizaciones

Antes de ahondar en la identidad de las organizaciones debemos dar marco al tema definiendo lo que es la psicología social de las organizaciones: “es la ciencia que estudia los vínculos interpersonales y otras formas de interacción.”<sup>26</sup>

“El objeto de la psicología social es establecer cómo cada sujeto se adapta a las normas colectivas, cómo se integra en los medios que lo rodean, qué rol desempeña allí, qué representación se forma él de tal rol y qué influencia eventual ejerce en el mismo.”<sup>27</sup>

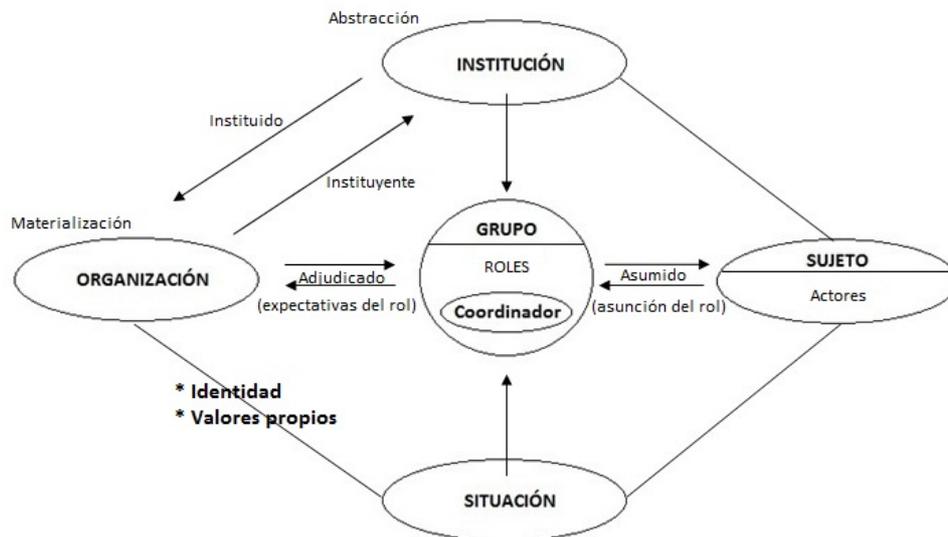
Por lo tanto, el objeto de esta ciencia implica el análisis de los diferentes “dominios fenoménicos” a través de un ECRO (diagrama N° 11), donde se articulan las interacciones recíprocas de la organización con los de Institución, Grupo e Individuos, pensando en los efectos que tendrán sobre todo en los individuos; y entendiendo cómo los rasgos de la identidad de la organización determinan formas de vinculación en el dominio de las relaciones entre sus integrantes.

---

<sup>26</sup>El proceso grupal. Pichon Rivière (1975)

<sup>27</sup> Psicología social. J. Maisonneuve (1979)

Diagrama N° 11 - Esquema conceptual referencial operativo: Dominios de la psicología social



Fuente: Escuela de psicología social - Pichon Rivière

\* Las Instituciones son “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.” Son un nivel de la realidad social, de los conceptos ya establecidos y por lo tanto “resultan de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente”.<sup>28</sup>

Lo instituido es todo conjunto de normas, valores y roles dominantes que marcan un orden social. “Lo instituido exhibe una pretensión de universalidad, de perennidad, de verdad, por lo que se reviste de una fuerza conservadora.”<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Psicología social de las organizaciones. L. Schvarstein (2002)

<sup>29</sup> Psicosociología de las organizaciones. F. Petit (1984)

Sin embargo, lo instituyente es lo opuesto lo instituido, la fuerza motora del cambio social, de las formas alternativas de prescribir los modelos hegemónicos establecidos. Según palabras de Leonardo Schvarstein “la fuerza instituyente que triunfa se instituye, y en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente.”

Por lo tanto, teniendo en cuenta esa relación dialéctica podemos decir que las instituciones son una abstracción; mientras que las organizaciones son la materialización de estas, donde los individuos interactúan de forma tal que crean relaciones entre las instituciones y los sujetos.

\* Si definimos a las Organizaciones, entre la variedad de conceptualizaciones existentes, podemos decir que son:

- “Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos” (Etzioni)
- “Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos... Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene” (Morin)

Como se dijo, las organizaciones son aquellos lugares donde se relacionan los individuos; sin embargo, la organización como concepto no escapa a la virtualidad, que no existe más allá de la percepción que el observador tiene de ellas. La organización es, entre otros, un conjunto de valores que determinan la realidad, pueden ser tanto económicos como morales, por ejemplo. A estos valores, se los puede considerar perceptos -según la terminología acuñada por el filósofo francés Gilles Deleuze para establecer una diferencia con las nociones de percepción

y conceptos-que son códigos de reconocimiento, categorías conceptuales significativas<sup>30</sup>; por lo que las organizaciones entonces, estarán compuestas de un conjunto ordenado y estructurado de perceptos<sup>31</sup>, que dependerá siempre de cómo lo vean los individuos que interactúan en ella. En este sentido, se impone el orden del signo; es decir, para cada cosa que suceda en la organización el observador le pondrá un valor significativo que estará dominado por su perspectiva. La sumatoria de percepciones individuales será lo que moldee la realidad respecto de la organización, y la interacción entre los individuos que cargan con sus propios significados de lo que allí acontece hace que el relacionamiento se convierta en un sistema complejo de gestionar.

\* Un Grupo es parte de un conjunto más grande y por lo tanto existe gracias a la organización. En palabras de Pichon Rivière (1975): “Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”.

La dinámica de los grupos pueden depender de factores como: la relación de su tarea con la tecnología central de la organización, su ubicación en la estructura jerárquica, la estratificación jerárquica que presente el propio grupo, el carácter formal o informal del grupo en relación con la estructura organizacional y con la naturaleza de su tarea, la situación que determina la reunión del grupo, la historia del grupo en la organización y las características individuales de sus miembros.

---

<sup>30</sup>El espectáculo informativo. J. González Requena (1989)

<sup>31</sup>Psicología social de las organizaciones. L. Schvarstein (2002)

Por lo tanto, la idiosincrasia de los grupos no solo resulta de las dinámicas internas que ellos tengan, sino también de la influencia de las instituciones que los atraviesan; y la organización en las que están, son determinantes de las relaciones que los constituyen.

\* Dentro de los grupos existen Sujetos que su accionar está determinado por los roles, pero el sujeto es más que el rol. Una persona puede tener diferentes roles en su vida, por ejemplo, puede ser operario de una fábrica, voluntario en una organización social y jugador de básquetbol profesional. Estos roles, así como muchos otros, son producto de una construcción institucional históricamente determinada. Por lo tanto, estos roles hacen que los sujetos se conviertan en actores, los cuales deben representar su papel de acuerdo al lugar donde les toque desarrollarse. Se podría decir que el rol es una pauta de conducta estable definida en el marco de reglas determinadas por la naturaleza de la interacción. Es el concepto de rol organizacional el que transforma al actor en personaje, distinguiendo entre la imagen que un individuo tiene de sí mismo (personaje) y su soporte material, físico, biológico (actor).<sup>32</sup>

Cada rol tiene una función y un *status*, la primera se refiere al “para qué” mientras que el segundo alude a una ubicación en una estructura jerárquica, y la organización como tal no es quien designa los roles, sino que son algunos de los propios individuos de la organización que los determinan para cada uno de los miembros de esta. Para tener roles bien designados es necesario contar con un buen mecanismo de comunicación que dé marco a cómo funcionan las cosas, generalmente son lineamientos paradigmáticos. Por ejemplo, los procesos de inducción en una empresa se planifican y programan para que el recién ingresado pueda conocer todos los aspectos formales de esta, dándole pautas a estos de qué se espera de ellos;

---

<sup>32</sup>La presentación de la persona en la vida cotidiana. E. Goffman (1971)

también aquellos mensajes implícitos en la dinámica habitual que muchas veces no son controlables por la organización.

\* Por último, para completar el modelo ECRO tenemos el concepto de Situación. Todos los conceptos vertidos anteriormente, adquieren un carácter dinámico en las organizaciones debido a las relaciones que se establecen entre los dominios de Institución, Organización y Grupos, las cuales deben ser enmarcadas en el contexto situacional. Asignar significado al concepto de Situación implica reconocer los factores temporales y espaciales que inciden en la organización. “Definir una situación significa responder a la pregunta, explícita o implícita, sobre qué está sucediendo; significa establecer los límites del comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación.”<sup>33</sup>

Cada individuo tendrá competencias sociales que lo ayuden a identificar y desarrollar conductas apropiadas para cada situación que se plantee en la organización, y estas se irán adquiriendo a través de los procesos de socialización. Una de estas competencias es adquirir el conocimiento del lenguaje, expresiones, barreras que puedan existir para diferenciar, por ejemplo, entre una orden y un pedido. Por lo tanto, el conocimiento tendrá un carácter relativo a cada situación.

---

<sup>33</sup>Sociologías de la vida cotidiana. M. Wolf (1982)

### 2.2.2 - Rasgos de identidad

La identidad de una organización es todo aquello que la distingue de las demás por su singularidad y particularidad, es por eso que no pasa necesariamente por sus propósitos o sus productos. En este concepto estarán incluidos el conjunto de características, valores y creencias con las que esta se autodefine y diferencia de las demás; es su filosofía de trabajo, su cultura cotidiana, sus normas establecidas. Entonces, podemos decir que la identidad es un metaconcepto cuyos rasgos especifican el dominio en el cual la organización existe como tal. Sin embargo, la identidad está en la propia subjetividad del observador. Podemos decir que esto está implícito en lo que llamamos orden instituido. Pero ningún rasgo de su identidad impide que una organización evolucione en el tiempo, por lo que la estructura existente es la materialización de esa identidad en el tiempo presente. Es decir, su estructura será el modo en como la organización hace frente a cada circunstancia pero siempre estará condicionada por sus rasgos de invarianza. Sin embargo, el medio será determinante de las transformaciones internas como disparadores, los cuales serán procesados de acuerdo a las formas de relacionamiento interno. En este sentido, si un rasgo esencial de identidad se modifica, provocará que toda la organización se transforme. Esos cambios serán impulsados por el orden al que llamamos instituyente.

### 2.2.3 - Identidad y estructura

Analizar la identidad de las organizaciones es similar a darle *zoom* al dominio de las Organizaciones (Diagrama N° 11) y su estructura estará constituida por las relaciones establecidas entre tres grandes dominios:

- Relaciones (entre los participantes de la organización, articulados por sus roles),
- Propósitos (donde se expresa la intencionalidad organizacional) y
- Capacidades (compuestos por los recursos, memorias, tecnología y cultura disponible)

#### Dominio de las Relaciones.

Las organizaciones están compuestas por personas que se articulan a través de un sistema de roles, por lo que el rasgo que lo distingue es el uso del poder. La variación de los roles es la diferencia entre el sujeto que el individuo es y el que su personaje determina que sea; es decir, es fruto de las expectativas ajenas (rol adjudicado) y de la interpretación propia (rol asumido).

La naturaleza de los vínculos entre roles está determinada por:

- Los rasgos determinantes de la identidad de la organización
- Las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer
- Los recursos existentes; así como las normas y valores imperantes (cultura)

Para comprender mejor estos vínculos entre roles, es útil analizar los mecanismos de asunción y adjudicación de los mismos a través de los llamados vectores de la psicología social entre los integrantes de la organización:

- a) Pertenencia: implica el grado de compromiso y adhesión de los integrantes.
- b) Pertinencia: mide el grado de realización de las tareas prescritas en el tiempo establecido a través de una fuerte cohesión.
- c) Cooperación: representa el clima de colaboración y confianza dentro de la organización, relacionando la complementariedad y suplementariedad de los roles.
- d) Comunicación: analiza los emisores, receptores y canales; así como, la naturaleza de los ruidos que distorsionan los contenidos de los mensajes.

- e) Aprendizaje: mide el grado adaptación activa a la realidad por parte de los integrantes de la organización, respecto de sus estructuras y dinámicas de funcionamiento.

El rol remite a dos componentes: al *status* y a la función. El status es la posición jerárquica donde se desempeña el actor y la función de ese rol se relaciona con los propósitos.

### Dominio de los Propósitos

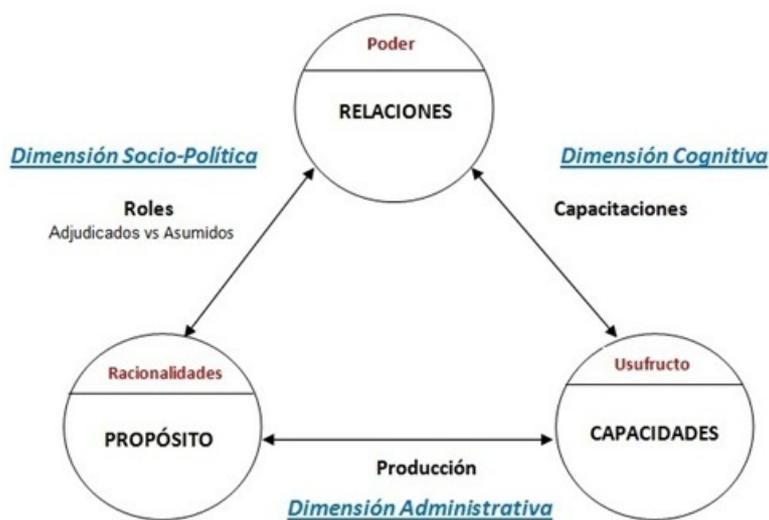
Toda organización que se precie como tal tiene metas y políticas que orientan a la acción, y están motivadas por la interacción de un conjunto de intenciones que a su vez se caracterizan por ser complejas. Las relaciones están constituidas por individuos y los propósitos, aunque son planteados por estos, están formados por ideas agrupables entre sí. En este dominio, los propósitos se generan de todas las partes de la organización (individuos, grupos y los de la propia organización). Los paradigmas subyacentes en este dominio estarán orientados al orden, la permanencia y la estabilidad, siendo la búsqueda de la racionalidad el común denominador. Sobre estos paradigmas se construyen las técnicas con las cuales se operará, por ejemplo: administración por objetivos, análisis de sistemas, planeamiento estratégico, entre otros. La racionalidad posee un carácter meramente subjetivo y existe en el ámbito psicosocial; por lo que al haber heterogeneidad de individuos y multiplicidad de objetivos, coexistirán distintas racionalidades.

### Dominio de las Capacidades

En este dominio se incluyen todos aquellos recursos que puedan ser útiles para desempeñar las diferentes funciones de la organización. Se puede hablar de recursos materiales, inmateriales (ejemplos: marca e imagen), valores, mitos y creencias que dan lugar a la cultura organizacional, organigramas, manuales y normas, tecnologías existentes y sistemas. Hay que tener en cuenta que a través de los manuales y normas, también es posible transformar la

cultura. En el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y transformado en una aptitud existente. En este dominio existe un bajo grado de conexión entre sus elementos, ya que son los individuos que a través de sus propósitos articulan entre sí a los diferentes recursos. Por lo tanto, aquí lo que opera es la lógica del usufructo: una capacidad se acuña en este dominio siempre y cuando su usufructo le de sentido a la organización.

Diagrama N° 12 - Modelo de gestión según la identidad de las organización



Fuente: Psicología social de las organizaciones. L.Schvarstein

#### 2.2.4 - El modelo de gestión. Dimensiones

En el diagrama N° 12 podemos ver la generación de enlaces entre los diferentes dominios, para lo cual podemos decir que el modelo de gestión según la identidad de las organizaciones se plantea en dos órdenes:

- De primer orden: Dominios (Relaciones, Propósito y Capacidades)
- De segundo orden: Dimensiones (Socio-política, Cognitiva y Administrativa)

Los dominios están más relacionados al análisis circunstancial de la organización, mientras que las dimensiones se relacionan más con la gestión del cambio.

#### Dimensión socio-política

Es el enlace entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos, y su articulador es el concepto de rol, que es la forma en la cual el individuo se comporta de acuerdo al personaje que deba representar en la organización de acuerdo a las tareas y funciones que desempeñe en ella. El rol tiene dos componentes: el *status* y la función. El primer componente implica la ubicación relativa que el actor tenga dentro de la organización respecto de otros roles existentes. Mientras que la función del rol, se relaciona directamente con los objetivos a cumplir para ese rol en consonancia con los propósitos establecidos.

El rol no se constituye de forma inmediata pero tampoco es estático en el tiempo. Los roles son creados por personas dentro de la organización, que tienen la potestad de adjudicarlos a otros quienes los asumen voluntariamente. Los mecanismos de adjudicación y asunción de roles son parte de un proceso que se va generando con el tiempo, en el cual el rol se establece pero además va cambiando con el tiempo. Por lo tanto, este concepto permite comprender la existencia de un proceso de congruencia entre relaciones y propósitos (ejemplo: roles de coordinación entre departamentos). Cada sujeto de las diferentes áreas de una empresa representa un rol de acuerdo a las funciones que le toque desempeñar, para lo cual debe cumplir con los objetivos previstos para su área, pero su rol debe relacionarse tal vez no solo con otras áreas de la empresa sino con otros actores externos a ella (que a su vez cumplen otros roles) para poder cumplir con los propósitos fijados para la organización.

### Dimensión cognitiva

Es el enlace entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades existentes, y su articulador es la capacitación. Se trata de vincular la lógica del poder, que otorga cohesión a los individuos respecto de los propósitos; con la lógica del usufructo, que es la que le da sentido a la existencia y conservación de una capacidad.

Los procesos articulan estos dos dominios a través de las capacitaciones que son aquellas que les brindan las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar los recursos existentes (capacidades).

Las capacitaciones posibilitan un mejor desempeño de los roles y un uso más eficiente de las capacidades que la organización posee. Los procesos de capacitación ponen en movimiento los recursos permitiendo desarrollar habilidades específicas en las personas que potencien su versión creadora de una organización que pueda transformar su realidad cada vez que lo necesite.

No obstante, estos procesos de adjudicación y asunción de roles siempre llevan implícitos conflictos debido a la heterogeneidad de las personas y situaciones que provocan contradicciones en la realidad percibida por estas.

### Dimensión administrativa

Es el enlace entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades, y su articulador es la producción.

Las capacidades se usufructúan, pero es propósito de la organización que este uso sea el más eficiente; es por ello que los procesos de producción -que son procesos estructurales- coayudan a su funcionalidad y enlazan la lógica de la racionalidad (propósitos) con la de usufructo (capacidades existentes).

La productividad en una organización no sólo debe medirse en términos de producto, sino de funcionalidad; es decir, desde la perspectiva de auto-organización, de la potencialidad de las relaciones entre las personas, de congruencia de los propósitos, de armonización de los recursos. Esta funcionalidad implica producir nuevas formas de resolución de cualquier situación (ejemplo: alternativas diferentes de satisfacción de una demanda que exige innovación), o incluso producir mecanismos para mantener el orden percibido como deseable (en el caso de estructuras más conservadoras).

En esta dimensión también estarán presentes los conflictos ya que no existe una única manera de utilizar los recursos (capacidades) de forma eficiente, ya que al ser una realidad compleja exige una gestión que los optimice de acuerdo a las circunstancias del momento a lo largo del tiempo. No existirán resultados únicos y excelentes, sino que se obtendrán los mejores resultados posibles, alcanzado por medio de un enlace armónico entre los distintos dominios, así como dentro de cada uno de ellos.

### **CAPÍTULO 3 - LAS RELACIONES DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN**

En la dimensión de las relaciones las acciones de los individuos se basan en las desigualdades, los intereses individuales o locales y en las luchas internas. Estos desacuerdos generalmente permanecen a la interna de la organización pero siempre se reflejan en las representaciones de los diferentes actores a través de la percepción de cada uno de ellos respecto de la empresa. La magnitud del conflicto depende de la compatibilidad entre esas representaciones; lo que piensan los individuos respecto de la identidad se refuerza mediante el empleo del poder organizacional.

Cuando los integrantes de una organización perciben la localización, magnitud y dirección del poder, se puede decir que fue impuesta una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades (individuales y grupales) lo cual constituye un acto político esencial.

La forma de transacción entre racionalidades heterogéneas se acepta de acuerdo a la voluntad del poder legítimo y efectivo que se considere para una situación concreta. Esta legitimidad asume un carácter utilitario. El concepto de poder en la dimensión de las relaciones tiene un significado productor de acciones, no represor; y constituye un principio estabilizador de las relaciones, aunque exista una oposición latente y continuada.

Una forma de resolución de conflictos no siempre servirá para ocasiones futuras, ya que estos obedecen a una situación puntual y específica en el tiempo, por lo que la resolución tiene carácter transitorio.

En el ámbito de las relaciones, el poder es una forma de acción y se ejerce en el día a día de las prácticas laborales, por ejemplo en una rivalidad entre actores, en la retención de información diaria, en las relaciones entre grupos. El poder no es algo rígido porque si no, no cabría la posibilidad de cambio o innovación en la estructura existente.

La dinámica en las relaciones de poder no permite dar por hecho una solución determinada cuando existen enfrentamientos internos ni tampoco respecto al entorno, y su carácter productivo genera posibilidades de cambio ante situaciones de enfrentamientos.

Este tipo de relaciones condicionan las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de este condicionamiento pueden estar situadas a diferentes niveles, según la perspectiva del observador. Es por este motivo que podemos hablar del poder organizacional, las fuerzas cohesivas (presión de los grupos), las relaciones en el grupo (por ejemplo, el liderazgo) y los vínculos personales. Mirándolo desde una perspectiva más abarcadora, hablamos del poder reconocido, que nace y se ejerce desde el orden instituido. Los elementos de este orden son las reglas, los valores y los símbolos institucionalizados; los cuales son la fuente más importante del poder entre los vínculos. Pero también existen otras fuentes de poder no tan notorios y son las relaciones sociales que pueden construirse en cualquier parte de la organización.

Donde hay una fuente de poder, también habrá una fuente de oposición, lo cual enriquece la relación entre las fuerzas desiguales que las instituciones reconocen y establecen. Las instituciones se establecen por el poder pero también otorgan poder, por ese motivo siempre hay una vinculación respecto al modo de relacionamiento (ejemplo: médico-paciente, maestro-alumno).

Las normas, valores y creencias explican el marco de acción aceptada por la sociedad; por lo tanto, el poder que ejercen algunos actores provoca la resistencia de los destinatarios, lo cual pone de manifiesto la forma de distribución de los recursos en la sociedad. Esta resistencia puede ser la base instituyente de las pautas sociales por lo que el resultado de estos vínculos de poder pueden generar procesos de cambio; en este sentido, podemos decir que la resistencia tiene carácter innovadora o generadora de nuevas formas. Por ejemplo, en un vínculo entre un supervisor y un operario de planta, la manera en que el supervisor controla la

forma de trabajo del operario puede ser cuestionable pero probablemente no afectará al sistema; sin embargo, si la forma de control es la de cogestión, entonces alterará al concepto de proceso de control instituido, posicionando de forma diferente a las fuentes de poder, por lo que existirán nuevas formas de relacionamiento, condicionado por las variables personales de los involucrados. Estas variables afectarán a los vínculos porque existen necesidades individuales que no se pueden omitir; como por ejemplo, la búsqueda de reconocimiento.

En las relaciones de poder existen variables positivas y negativas, que pueden conducir a un conflicto latente en cualquier nivel de la organización, pero cuando se da a nivel de la cúpula, hay que controlar la evolución de los antagonismos.

En las manifestaciones de resistencia siempre está presente el deseo de ser reconocido; es una afirmación de identidad por parte del individuo, grupo o la propia organización. El ejercicio del poder puede lograr superar o reducir el impacto de una resistencia, generando acción a través de sus vínculos. La relación entre poder y resistencia es siempre cambiante.

Por último, estas relaciones presentan características particulares:

- Asimetría en las relaciones: Las partes siempre están en una inequidad de condiciones respecto de la necesidad de la interacción, lo cual no significa que tenga un sentido negativo.
- Resistencias en el vínculo: Poder y resistencia son dos conceptos que siempre están vinculados, existe una complementariedad descriptiva entre ellos (uno no puede entenderse sin la existencia del otro); donde la resistencia le pone límites al poder y puede crecer o decrecer según se ejerza el poder.
- Efecto transformador: Un actor cuenta con determinados recursos disponibles y cuando ejerce el poder los convierte en acción. La forma en que se ejerce el poder no refiere a la estructura ideológica o a una cultura organizacional específica, sino que es multicausal de los factores o fuerzas en juego. El no ejercicio del poder implica el no

reconocimiento; por lo tanto, saber, conocer cómo opera y qué produce el poder en el dominio de las relaciones es más importante que explicarlo. La existencia de poder será creíble en la medida que se espera que el uso de esa fuerza será ejercido.

- Intencionalidad en el ejercicio: Los individuos que ostentan poder siempre lo usarán para conseguir alguno de sus propósitos personales. Existe un orden implícito y uno manifiesto en el ejercicio del poder. En lo implícito, existe el goce personal, el deseo de demostrar que su poder emana de sus capacidades y no de lo instituido; mientras que en lo manifiesto, se pueden observar ciertas orientaciones de conductas en los individuos que apuntan a una dirección determinada (intencionalidades); así como, la evidencia de desviaciones respecto del poder instituido provocado por los intereses personales. Sin embargo, desde la perspectiva de la organización, se ponen de manifiesto los aspectos positivos del poder (nivel explícito) porque se procura lograr los propósitos del sistema. Entonces debemos distinguir a las relaciones de poder como una manifestación de intencionalidades de las conductas en la organización, ya sea como forma de satisfacer necesidades personales o como forma de desempeñar el rol asignado.
- Deseo de reconocimiento: En toda relación de poder interpersonal siempre está presente el deseo de ser reconocido por el otro. Las acciones desempeñadas por un sujeto, no solo tendrán como objetivo el cumplimiento de los propósitos manifiestos sino que enviará señales para obtener el reconocimiento o aceptación de la otra parte; y son las organizaciones las que establecen el escenario apropiado para obtenerlo. Las satisfacciones personales constituyen la base de la construcción de las conductas recurrentes que se manifiestan en una organización. La consideración de las necesidades emocionales permite entender ciertas expresiones de poder en las organizaciones; como por ejemplo, los procesos de liderazgo en los grupos de trabajo.

En este sentido, los integrantes de estos grupos proyectan en la figura del líder los valores y actitudes que aprecian o incluso idealizan. Por lo tanto, se evidencia la existencia de una situación de poder en la medida que a través de su comportamiento, el líder refuerza su imagen y aprovecha este lazo emocional para sus fines personales.

- Representaciones simbólicas: Quien ejerce poder sobre otros individuos siempre lo exhibirá a través de un conjunto de simbología o atributos que demuestren su condición; por ejemplo, el tamaño o la ubicación de la oficina. En las relaciones de poder, estos símbolos tienen un significado más allá de los aspectos culturales, ya que hacen creíble el posible uso del poder por quien lo posee. En el marco del orden instituido, los símbolos y atributos cuentan con un significado muy importante; por lo que la lucha por ellos es parte de la dinámica organizacional. Estos significados pueden implicar privilegio, triunfo y condición para ejercer el poder.
- Lenguaje específico: El lenguaje es acción, por lo que apoyados en la simbología logra un carácter de fortaleza en las relaciones de poder para quien lo detenta. Cuando se adjudica un rol en la estructura de la organización implica establecer las especificidades del lenguaje que corresponde usar para su buen desempeño y los mensajes tienen como característica distintiva evocar las resistencias o reacciones del destinatario.
- Efectos localizados: Cuando se estudian las relaciones de poder importa conocer hasta dónde puede llegar la fuerza y qué factores la hacen retroceder. En el marco de situaciones localizadas o concretas, las partes de los vínculos pueden tener actitudes recurrentes a pesar de la variabilidad de las situaciones. Las condiciones situacionales son cambiantes por lo que el poder no es estático, no depende de las capacidades de los actores y su intensidad se mide en un momento determinado. Ello muchas veces motiva la aparición de crisis en los vínculos, que también son acontecimientos

localizados y situacionales. En cuanto a los efectos de estas crisis que afecta el orden instituido, pueden aplicarse los conceptos de cambio innovativo y conservador.

- Funciones represivas y productivas: Se dice que existe un modo productivo de ejercer el poder cuando constituye un factor movilizador para lograr la cohesión e integración de las personas y grupos. A través de las relaciones de poder los sujetos captan los conocimientos válidos sobre los paradigmas dominantes en la organización. Pero también se pueden observar aspectos negativos como la inhibición de los destinatarios del uso del poder, así como el temor a las sanciones. Dependerá de la racionalidad del observador la consideración de los aspectos que ponga de manifiesto. Una estructura de poder implica reconocer la coexistencia de fuerzas antagónicas (poder y resistencia) aunque esto no implique una oposición manifiesta. Las fuentes de poder siempre son cambiantes en una organización porque se dan situaciones que pueden acarrear el desplazamiento de los que ejercen el poder así como la variabilidad de los recursos que manejan.
- Integración con el saber: Los paradigmas dominantes (prejuicios) se constituyen en la organización a través de las relaciones de poder. Y es este poder el que tiene la potestad de crear y recrear el conocimiento sobre la realidad organizacional. El concepto de poder es diferente al de autoridad. La adjudicación de roles son fuentes de poder, este puede ejercerse o no y dependerá de cada situación específica; mientras que la autoridad, se otorga a una posición o cargo, que resulta del diseño y planificación organizacional.
- Bases de legitimación: La tradición (basada en la estratificación social), el carisma (basado en atributos de la personalidad) y el marco jurídico (basado en disposiciones de un contrato de trabajo) son las tres fuentes básicas para la legitimación de la autoridad. La aceptación de la autoridad es inevitable porque se reconoce la validez y

legalidad de la fuente; sin embargo, cuando hablamos de poder, este se reconoce por la capacidad y efectividad del ejercicio de quien lo detenta, sin importar la fuente. El poder se razona en términos de sus efectos y se mide directamente por la productividad de cambios. La autoridad tiene carácter de instituyente pero no necesariamente puede lograr modificación en las conductas; mientras que el poder se constituye sobre la base de relaciones que no se generan en condiciones de igualdad. Por último, la organización genera una pluralidad de centros de poder en los cuales las relaciones se manifiestan a través de enfrentamientos, negociación y defensa de los intereses particulares; dejando en un segundo plano los propósitos organizacionales.

## **CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

### **4.1 - DIAGNÓSTICO**

El análisis surge de la información recabada a través de las respuestas brindadas por los dos directores, que actualmente gestionan la empresa familiar objeto de estudio, al cuestionario realizado como forma de obtener un diagnóstico.

Desde sus inicios, la organización se mantuvo dentro de la clasificación de pequeña empresa ya que su tamaño - en cuanto a la cantidad de personas empleadas - nunca superó las 19 personas.

Desde el 2016 (fecha de fallecimiento del fundador), la empresa viene siendo gestionada por lo que Gersick llama una “sociedad de hermanos”, refiriéndose a la segunda generación. A partir de ese momento, la sociedad de hermanos estaba dividida de forma equitativa (un tercio para cada uno de los herederos), mientras que la representación legal se mantuvo desde el año de retiro del fundador (2008) en manos de la hija menor de este. El fundador decide otorgarle la representación legal (según menciona uno de los entrevistados) tras una conversación con él (hijo mayor del fundador) quien le sugiere que, dada la formación académica de su hermana, era la más idónea para administrar la empresa.

El fundador nunca había realizado un plan estratégico a largo plazo y menos por escrito, solo consideró que sus hijos tenían el conocimiento y las habilidades necesarias para continuar con su empresa familiar.

Entre el año 2008 y el 2016 la empresa vivió una situación de mucho estrés en vista de que el fundador, al no haber planificado claramente su sucesión, generaba discrepancias entre sus sucesores, principalmente en cuanto a la percepción de alguno de sus hijos sobre cómo se

debían distribuir las cuotas sociales en el futuro. Durante ese período los hijos le sugieren al padre tomar una asesoría externa con un profesional ajeno a la familia para que sirviera de mediación y arbitraje en esta situación de conflicto que se estaba suscitando, de forma que los ayudara en cuanto a la determinación de la propiedad como un proceso sucesorio.

La empresa nunca contó con un modelo de compensaciones basadas en méritos y habilidades para los miembros de la familia con actividad en el negocio familiar, lo que llevó a que no estuvieran claras las formas de percibir la realidad cuando se dio esta situación sucesoria. En palabras de uno de sus directores: consideraba que él merecía tener mayor porcentaje de participación en la propiedad de la empresa (como forma de compensación), porque se había “puesto al hombro” toda la responsabilidad de la misma y la había hecho crecer, en momentos de crisis económica, sin la participación de sus hermanos. Agrega que “trabajaba solo de sol a sol para beneficio de los cuatro”, refiriéndose a su padre y sus hermanos; por lo que a su criterio, él fue “el menos recompensado”. En ese proceso de análisis externo, el profesional no pudo avanzar con una definición que fuera satisfactoria para los hermanos y sus padres, lo cual provocó que el fundador tomara la decisión de mantenerse en su postura de padre, tratando de mantener la equidad entre sus hijo. Este es un rasgo típico de toma de decisiones de una empresa familiar, donde el vínculo familiar no puede ser separado de los vínculos empresariales.

Según ambos directores, las ventajas que tiene su empresa familiar es que su estructura le permite ser flexible ante los cambios que resultan inevitables debido a variables exógenas a la organización. Por otro lado, mencionaron que el hecho de ser familiar, cuenta con una estructura dinámica donde sus integrantes pueden resolver asuntos y tomar decisiones a través de una comunicación rápida, sorteando los procesos burocráticos que puedan tener las que no son familiares. Agregaron que la comunicación informal entre sus miembros lleva más

fácilmente al consenso, aunque posturas antagónicas pueden contribuir a los conflictos (como en algún momento sucedieron en su experiencia).

Sin embargo, como desventajas mencionaron que: en primer lugar, en su empresa familiar durante mucho tiempo trabajaron sin cobrar un sueldo durante 14 años (en uno de los casos) o no considera que haya sido equitativa la remuneración de acuerdo a su responsabilidad (en el otro caso). En el mismo sentido, expresan que el ser miembro de la familia implica cumplir con ciertas expectativas que pueden llevar a la persona a dedicar mayor tiempo a la empresa de la que quisiera, ya que -según comentaron- un empleado no familiar cumple su horario de trabajo y luego se va, mientras que al ser miembro de la familia (y más si cumplen roles de dirección) no tienen esa libertad porque lo condicionan las propias responsabilidades que sus roles conllevan. La toma de decisiones se puede considerar una ventaja desde el punto de vista de que son dueños de esas ellas, pero mencionaron como desventajas el tener poca libertad para equivocarse en esa toma de decisiones, porque ello acarrea consecuencias importantes para la organización. Lo mismo sucede con la toma de riesgos. Otra desventaja que mencionaron, es el hecho de ser tomadores de condiciones que les vienen dadas, incluso producto de una cultura organizacional ya instalada que a veces es difícil transformar. Así como, la imposibilidad -muchas veces- de separar la vida familiar de la empresarial, ya que cualquier discrepancia o conflicto generado en la familia influye directamente en su relacionamiento dentro del ámbito empresarial y viceversa. Por último, uno de ellos menciona que otra desventaja es que muchas veces el exceso de confianza viabiliza ciertos atropellos en su lucha de poder, y se refleja en la competencia de roles.

Ambos consideran que la principal meta empresarial es la de mantener el trabajo industrial antes que nada, complementándolo con las unidades de negocios netamente comerciales. Sin embargo, no tienen una planificación estratégica escrita a largo plazo, debido a que no están seguros si la empresa familiar podrá tener continuidad debido a que no ven en la tercera

generación mucho entusiasmo por continuar con esta, según menciona uno de los directores. Mientras que el otro comenta que, hay un par de perfiles que podrían contribuir con la empresa familiar pero no se ha hablado explícitamente de una planificación sucesoria para la transición a la tercera generación.

Actualmente, ambos coinciden con que la toma de decisiones a nivel estratégico no se delega, pudiendo existir una posibilidad de mejora en cuanto a que si se incrementa la confianza en el equipo de trabajo que están a su cargo y se determinan con mayor eficacia los roles de otros miembros no familiares de la organización (por ejemplo, los encargados de planta), podrían generar una mayor autonomía en la gestión.

Respecto de los roles, ambos mencionaron que nunca existió presión por parte de su padre para que se incorporaran en la empresa, “todo se fue dando naturalmente y lo hicimos de forma voluntaria”, ya que sus capacidades técnicas adquiridas eran compatibles con su desempeño en la empresa, más allá que el fundador también participó en el desarrollo profesional principalmente de los que tenían un perfil técnico más afín al suyo (enviándolos a capacitar al exterior con empresas europeas referentes del ramo). Respecto a este tema, se puede inferir que los roles fueron adjudicados implícitamente en la incorporación de los perfiles de los hijos, mientras que los roles adquiridos contenían sus propias expectativas individuales.

En cuanto a los conflictos, consideraron que al día de hoy no son una amenaza debido a que lo consideran como “discrepancias leves de opiniones”; pero sí mencionaron que durante el período posterior al retiro de su padre, estos eran tan fuertes que se podrían haber considerado como una amenaza, incluso llegando a provocar el alejamiento parcial de la dirección de uno de los hermanos.

En esta empresa familiar se confirma que es muy difícil lograr la planificación de la sucesión debido a los intereses latentes de los sujetos involucrados, así como el hecho de que no

utilizaron como herramienta ni los consejos de familia ni diseñaron un protocolo familiar para prever la continuidad de la empresa familiar. Según mencionó uno de ellos, no lo ve cómo algo útil, ya que “las circunstancias cambian continuamente y es más fácil ir actuando sobre la marcha”.

Respecto a la continuidad de la empresa familiar, uno de ellos considera que es muy probable que esta termine en la segunda generación y no pase a la tercera ya que, como se mencionó anteriormente, no hay conocimiento ni indicios o voluntades expresas de que esta se pueda transformar en un “consorcio de primos” (Gersick)

Por otro lado, uno de ellos manifestó que considera positivo que una persona ajena a la familia pueda ocupar un cargo gerencial en la empresa, principalmente en el área técnica (en el caso de que el actual director decida retirarse), y que este oficie como consultor ante cualquier circunstancia; por lo que es viable de que, aunque esté retirado, pueda seguir vinculado a la organización.

Referente al tipo de relacionamiento y comunicación que hoy tienen: uno de ellos la catalogó como adecuadas; sin embargo, el otro mencionó que el relacionamiento sí podría decirse que es adecuado, pero en cuanto a su comunicación, no la catalogaría como adecuada sino “como la posible”. Hoy en día su relacionamiento es más fácil, más fluido, que en otros tiempos; consideran que las pérdidas que ha tenido la familia y la reducción de la estructura ha dominado la dinámica de relacionamiento y actualmente no genera grandes conflictos que definir. Hay mayor docilidad y humildad, aunque las expectativas que uno tiene del otro revelan que hay temas no consensuados y que prefieren callar para no discutir. Uno de ellos agrega que la forma de mejorar el relacionamiento y la comunicación es “no esperar lo que no se puede esperar del otro, respetar las diferencias y lo que no se pueda cambiar que no genere frustración”.

Como se puede ver, dentro de los testimonios, se confirman muchas de las características intrínsecas a las empresas familiares que se mencionaron en el marco teórico; y para profundizar en su relacionamiento, analizaremos con más detalle la identidad de la organización.

#### 4.2 - ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD Y SUS RELACIONES DE PODER

Analizaremos su identidad para comprender de dónde surgen algunos hechos que marcan posturas en su relacionamiento. Como se vio en el marco teórico, la identidad de una organización tiene una estructura compuesta por tres dominios: Propósito, Capacidades y Relaciones (ver diagrama N° 12).

- Propósitos (criterio de Racionalidades):

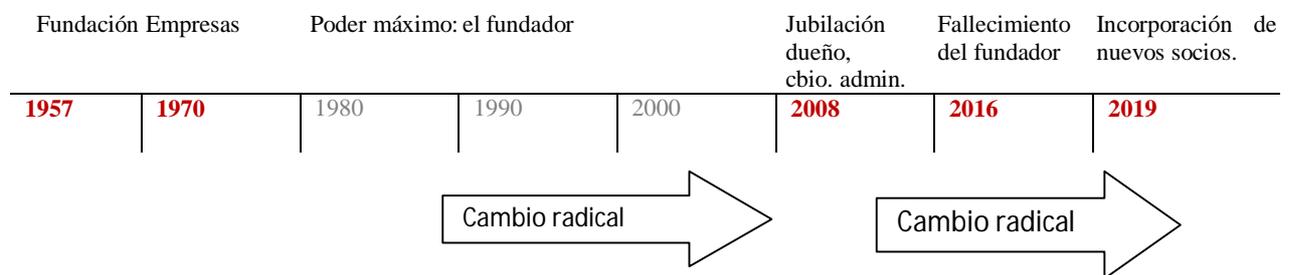
Actualmente, según los actuales directores, los propósitos de la organización son percibidos como incambiables, si se toma como referencia que se mantendrían los mismos objetivos organizacionales a nivel de su misión hasta el momento (empresa manufacturera), pero ¿cómo se verá afectada la visión con esta nueva incorporación de socios? Es un tema que nos se han planteado o están postergando. A nivel organizacional, a priori, como mencioné anteriormente, el propósito principal seguirá siendo la manufactura y comercialización de sus productos (racionalidades económicas). Mientras tanto, a nivel individual de sus directores existe una tensión derivada de la incertidumbre de no saber si la siguiente generación quiere continuar con el negocio familiar, debido a la experiencia vivida relativa al esfuerzo realizado por sus generaciones anteriores para lograr mantener y hacer crecer una empresa pyme

familiar en un contexto de alta competitividad y altos costos de producción como lo es la industria nacional, específicamente en el rubro del plástico (racionalidades políticas y económicas).

En cuanto a la dimensión temporal<sup>34</sup>, los hechos relevantes o hitos organizacionales en el área de Poder son:

- 1957 y 1970, año: en que se fundaron las empresas
- 2008: se jubila el fundador y la dirección general y representación legal, pasa a manos de la hija menor de éste.
- 2016: fallecimiento del matrimonio fundador de las empresas
- 2019: fallecimiento del hijo del medio del fundador (sucesión de su cuota social)
- 2020: proceso sucesorio a nivel de la propiedad sin definición a nivel de la dirección respecto de los herederos de la tercera generación. Se mantienen como directores los hermanos de la segunda generación.

Diagrama N° 13 - Dimensión temporal del área de poder



<sup>34</sup> Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio (Págs 99 y 100): Identidad y dimensiones del tiempo (ptos. b y d). Leonardo Schvarstein

2016 y 2019 - Desde un enfoque sincrónico, podemos decir que el cambio es radical y no innovativo (como se podría llegar a pensar) porque la incorporación de los nuevos socios sería una alternativa a la situación del retiro por fallecimiento del fundador; podrían existir otras como por ejemplo, la incorporación de un extraño para que desempeñara esa responsabilidad legal y administración general. Radical se dice porque produce cambios en el paradigma de las relaciones entre los socios; ya no hay una sola persona que toma las decisiones organizacionales, sino tres. Se plantean desafíos individuales para gestionar de la mejor forma las tensiones causadas por estos hechos con alta carga emotiva, pero al ser tres personas que tienen que ponerse de acuerdo en las decisiones fundamentales, pueden no ser siempre unánimes las decisiones.

2019 - Se produce otro cambio radical. Dejan de ser tres hermanos tomando decisiones pasando (para finales de año) a ser dos, debido al fallecimiento de su hermano del medio; que no solamente hace cambiar nuevamente la estructura de la organización sino que se agregan componentes de tensión (los herederos del hermano fallecido).

Desde el punto de vista diacrónico, se revela que las propiedades estructurantes del sistema son la jubilación del fundador, la falta de planificación o guía implícito en ese hecho y además la certeza que los tres herederos (ahora los dos que quedan) tienen que tomar decisiones por el bien de la organización sin contar con el aval de su padre.

- Capacidades (idea de usufructo o utilidad de los recursos):

La empresa funciona gracias a las habilidades y aptitudes de todos sus colaboradores, y el conocimiento profesional en cada área de sus dueños, con la creencia de “hacer lo que se sabe hacer”, “para lo que fue creada la empresa”. No existen planes de acción escritos dado a su formato de estructura PyME familiar. Los dirigentes son de tipo “Bombero reactivo” ya que

se toman acciones reactivas constantemente. Prefieren tomar las decisiones sobre la marcha, ya que consideran que no es necesaria una planificación formal dada su estructura.

Los esquemas de valores son imprescindibles e inevitables en el funcionamiento de la empresa. Tiene un componente de auto-organización notorio porque existen capacidades técnicas que la identifican en el medio donde se desarrolla (ejemplo: es la única fábrica del país que produce artículos para otras industrias con diferentes tipos de materias primas), y de donde se desprende su invarianza.

- Relaciones (uso del Poder): ¿qué sucederá en más respecto a éstas?

Dada la situación planteada, las relaciones relevantes a identificar son:

- a) *Entre herederos (segunda generación, actualmente en la dirección; y a muy corto plazo parte de la tercera generación).*

Las preguntas que siguen sin respuesta serían:

¿Se incorporarán a la estructura organizacional o serán inactivos?

¿Se creará algún consejo familiar para dejar en claro cómo deberán funcionar?

- b) *Herederos y los empleados (tanto de producción como administrativos).*

Actualmente se considera que se tienen dos jefes y al mismo nivel a pesar de la diferencia de roles, ya que se hace muy difícil saber a quién “obedecer”.

Por lo cual, si se incorporan los nuevos sucesores:

¿Cómo ingresarán a la organización? ¿Qué roles tendrán estos actores y cómo afectarán a los empleados?

La dinámica de relacionamiento es básicamente informal, según el testimonio recabado, existiendo un vínculo muy cercano con los colaboradores.

Por otra parte, la cultura de esta organización tiene rasgos determinantes de la identidad y esos, principalmente, están basados en sus valores fundamentales; pero también una

característica que está en la médula de esta cultura, es la del orgullo de ser aún una industria nacional y que se mantiene plasmada en su propósito principal.

Los vínculos tienen mecanismos de asunción y adjudicación de roles, y se pueden analizar desde los siguientes vectores:

- Pertenencia: Es de forma manifiesta la sensación de pertenencia en todos los miembros de la organización (incluyendo directores y empleados), y el relacionamiento con sus dueños siempre ha sido más que de jefe-empleado, hay un sentir implícito de “cuidar” al prójimo, no solo en el ambiente laboral.
- Pertinencia: No hay ningún proceso escrito pero la experiencia y conocimiento en las diferentes áreas permite que entre todos los integrantes se organicen de tal manera que las tareas prescriptas se realizan de forma exitosa, sin mayores inconvenientes.
- Cooperación: Existe un amplio grado de confianza a nivel interpersonal, pero las diferentes áreas se manifiestan con diferente grado de confianza en lo laboral: en el área de administración hay mucha confianza, complementariedad y un “dejar hacer” con la libertad de saber de que cada uno hace lo que debe hacer; mientras que en el área de producción, a pesar de la existencia de cooperación entre los empleados, hay una conducta de la dirección que no permite liberar responsabilidades y autonomía. Este es uno de los aspectos que uno de los directores mencionó en la entrevista que habría que tratar para mejorar la gestión en cuanto al liderazgo. La cooperación entre las áreas se da gracias a que, muchas veces, se pasa por encima de las tensiones de poder de los directores.
- Comunicación: Se realiza de manera informal, sin una planificación establecida, siempre es reactiva de las situaciones y rara vez proactiva. Existía mucha tensión en las relaciones entre los socios pero dadas las circunstancias familiares de los últimos

años, esas tensiones han cedido en gran medida (según el testimonio obtenido). Lo que está latente es la forma de comunicación que se implementará con los nuevos socios.

- Aprendizaje: Si lo vemos desde la perspectiva del grado en que los individuos y la propia organización son capaces de modificar estructuras y modos de funcionamiento para adaptarse a la realidad, la flexibilidad se ha vuelto una de sus características más relevantes en los últimos tiempos. Hace algunos años, se podría haber dicho que lo implícito o latente era lo que durante muchos años se sostuvo que “si las cosas siempre se hicieron así, para qué cambiar”; hoy la postura de sus directores han cambiado, según lo manifestaron al poner como ventaja empresarial a la flexibilidad.

Al día de hoy los conflictos relacionados con sus relaciones de poder, según mencionan, no son lo más crítico pero siguen existiendo ruidos, principalmente por la incertidumbre en cuanto a la participación de los nuevos herederos. Su *agenda socio-política* tendrá que actualizar roles asignados y asumidos; así como, lo concerniente a la *agenda administrativa*, donde se deberán reflejar en los procesos. La *agenda cognitiva* tendrá su importancia también, pero por el momento no se prevén muchas variaciones mientras no se defina si sus nuevos socios se incorporarán a la organización como activos o decidirán permanecer sin actividad. Sería de importancia que se analizaran las aptitudes y capacidades de todos sus directivos para asegurar que los roles sean bien asignados y las expectativas de los roles que se asuman no generen nuevas tensiones.

### 4.3 - DISEÑO ORGANIZACIONAL

Siguiendo con la situación planteada en el caso de estudio, se pone de manifiesto la necesidad de un proyecto de transformación en esta organización: la implementación de una política de gestión de la dirección y la mejora en las relaciones de poder entre sus actores a través de la asignación de roles más claros, y el análisis de la forma de asunción de los mismos; apuntando a generar una motivación que habilite a la continuidad de la empresa familiar.

De acuerdo a la metodología para el diseño de organizaciones<sup>35</sup>, podemos considerar:

- a. Objeto del diseño: Mejorar la gestión de la dirección, desarrollando un plan estratégico para la sinergia de todo el cuerpo directivo, incluyendo a los nuevos socios, y estableciendo un plan de acción para el funcionamiento sincronizado de todas las áreas, a través del diseño de una propuesta de valor para los directores.
- b. Alcance del diseño: Abarca a todas las áreas de la empresa, haciendo hincapié en las relaciones de poder entre sus directores (con y sin actividad), y teniendo en cuenta su impacto en los miembros dependientes de la organización.
- c. Descripción de las variables del contexto (Signo = relación Significante/Significado):  
Lo fundamental para describir las variables del contexto donde se moverá el diseño básicamente se encuentra en el dominio de las relaciones (relaciones de poder) así como el de los propósitos, donde priman las racionalidades<sup>36</sup> siguientes:
  - Afectiva: dada la relación familiar de los integrantes del nuevo directorio
  - Estructural: respecto a la nueva integración del directorio y sus respectivos roles

---

<sup>35</sup> Diseño de Organizaciones: Tensiones y paradojas. L. Schvarstein (1998)

<sup>36</sup> "...La racionalidad posee un carácter eminentemente subjetivo y existe en el ámbito psicosocial... En razón de la multiplicidad de objetivos y de la heterogeneidad de sus integrantes, se superponen y coexisten en una organización distintas racionalidades." (Identidad de las Organizaciones. L. Schvarstein, Cap.9, sub-cap.7)

- Normativa: tomando en cuenta que deberán establecerse disposiciones claras en la participación y funcionamiento de cada uno de los integrantes
- Política: las relaciones de poder serán instituyentes de los propósitos establecidos en la organización
- Ideológica: se tendrá que explicitar la pertinencia de la continuación de los valores e intereses que han marcado la cultura organizacional

d. Cuadro N° 4 - Identificación de tensiones que afecten a los parámetros:

Tradicional	Modernizada
Pasado	Futuro
Poder absoluto	Poder consensuado
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Decisiones organizacionales en ámbito familiar	Decisiones organizacionales en ámbito formal
Cultura organizacional manifiesta	Cultura organizacional latente
Multiplicidad de jefes sin una escala jerárquica	Multiplicidad de jefes con una escala jerárquica

e. Cuadro N° 5 - Definición de parámetros principales y secundarios:

Relación familiar	Relación laboral
Roles asignados	Roles asumidos
Estructura organizacional anterior	Estructura organizacional posterior
Propósitos instituidos	Propósitos instituyentes

f. Cuadro N° 6 - Definición de parámetros estructurales y dinámicos:

	Parámetros		Perfil					
Factores Estructurales	Tipo de organización	Unipersonal y SRL					X	SRL
	Participantes del directorio	Padre e hijos					X	Hijos y nietos
	Estrategia organizacional	Sin estructura explícita				X		Con estructura explícita
	Cultura organizacional	Instituida					X	Instituyente
	Grado de formalización	Baja		X				Alta
Factores Dinámicos	Desempeño directivo	Personajes/Roles	X					Actores
	Alineación directorio	Trabajo individual	X					Trabajo en equipo
	Relacionam. c/grupos interés	Instituido	X					Instituyente
	Impacto del cambio en áreas	Manifiesto	X					Latente

g. Alineamiento de resoluciones de las tensiones (correspondencia de los hechos)

Desarrollo, Implementación y Comunicación:

Esta metodología tiene limitaciones: por un lado no es fácil visualizar los hechos y por otro lado, la correspondencia entre los mismos.

#### 4.4 - RESULTADOS RELEVANTES Y SUGERENCIAS DISCUTIBLES

Este apartado pretende compilar lo que se destaca del diagnóstico obtenido a través de las respuestas a los entrevistados, dejando una puerta abierta a la discusión de los elementos encontrados.

Como se pudo constatar, no hay una planificación estratégica y al parecer no es algo que vean con claridad acerca de su necesidad.

Existen diferentes posturas, en cada uno de sus directores, sobre la percepción del concepto de justicia cuando se mencionó la posible existencia de un modelo de compensaciones basadas en méritos y habilidades. Aquí se aprecia la incidencia de las narrativas individuales y cómo condicionan sus percepciones, que luego se manifiestan a través del lenguaje, en dificultades en las relaciones de poder.

En el intento de aclarar ciertas situaciones respecto del proceso sucesorio, no tuvo éxito una intervención externa llevada a cabo con una metodología tradicional; lo que me lleva a pensar que tal vez podría ser útil explorar un nuevo intento a través de una intervención sistémica.

Aprovechando una de las ventajas de esta empresa familiar (la existencia de una estructura flexible para la rápida comunicación) se podría encontrar instancias para involucrar a la siguiente generación y buscar explícitamente cuáles son las posturas latentes. Y en cuanto a lo mencionado como una desventaja (la empresa familiar como tomadora de condiciones instituidas), podría ser momento de explorar también junto con los nuevos socios las situaciones latentes que existan para generar relaciones instituyentes que habiliten al cambio.

Cuando mencionaron que una dificultad de la empresa familiar es lograr separar la vida familiar de la empresarial, podría ser una solución (aunque tal vez parcial) el implementar el protocolo familiar.

No se han establecido ni conversado (de forma abierta) el tipo de participación que tendrán los nuevos socios; por lo que no se sabe qué opinan o qué esperan estos sujetos de la organización y de su familia. Pero yendo un poco más lejos, tampoco se les ha consultado abiertamente a los miembros de la tercera generación que aún no pertenecen a la propiedad de esta empresa familiar (los hijos de los actuales directores). En este aspecto podría haber una veta de posibilidad para la continuidad de la empresa familiar si se ahonda en el conocimiento

certero sobre las perspectivas de aquellos perfiles que puedan ajustarse a los propósitos de la organización.

Trabajar sobre los vínculos y la generación de confianza entre los miembros de los equipos de trabajo (incluyendo a sus directores), puede favorecer al cambio en las narrativas individuales -que es un aspecto que mencionó uno de los entrevistados como elemento de mejor-.

Otro resultado que rescato de lo observado, es la necesidad de no dejar al azar el futuro de la organización para que no se repita la historia de tener que ser reactivo ante una situación de sucesión; para lo cual comenzar a diseñar una planificación estratégica a nivel de la empresa familiar donde todos sus miembros puedan aportar conocimiento, considero que sería de gran utilidad. Comenzar por instaurar las herramientas de consejo de familia y protocolo familiar para habilitar la continuidad de la empresa.

Respecto al dominio de los propósitos, se menciona que seguirán siendo los mismos; tal vez si se tomara en cuenta el testimonio de los miembros de la tercera generación podrían ver si es viable pensar en la continuidad.

Como “se hace lo que se sabe hacer”, se está perdiendo la oportunidad de cocrear una visión conjunta entre la segunda y la tercera generación: pensar la empresa desde una mirada más joven posibilitando un cambio innovativo en las relaciones de poder.

## **CAPÍTULO 5 - GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### 5.1 - AGENDAS PARA EL CAMBIO

Según Schvarstein (1998), “diseño significa cambio. Si queremos desarrollar e implementar nuestros diseños debemos, por lo tanto, ser capaces de diseñar los procesos de cambio que conduzcan a la implementación de nuestros diseños”.

Para ello se detalla el contenido de las distintas agendas que conduzcan a un cambio:

Cuadro N° 7 - Agendas de las dimensiones socio-política, administrativa y cognitiva

<b>Tensiones</b>	<b>Agendas</b>		
	<b>Socio-política</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Cognitiva</b>
Tradicional vs Modernizada	Determinación de propósitos claros y explícitos	Concepción de instauración de manuales de dirección	Capacitación para la gestión de la dirección
Pasado vs Futuro	Forma de dirección y toma de decisiones más rápidas	Plan de acción de las estrategias	Proactividad en la toma de decisiones
Poder absoluto vs consensuado	Definición clara de roles en los miembros de la dirección	Consejo familiar y planificación por áreas de jefatura	Incrementar el compromiso de los integrantes a través de talleres y mayor valoración de las herramientas de gestión de empresas familiares
Trabajo individual vs en equipo	Mejora en las relaciones familiares gracias a la definición de roles más claros	Planes estratégicos de procedimientos	Potenciamiento del liderazgo
Decisiones organizacionales informales vs formales		Establecimiento de formalidades para la toma de decisiones (manuales de procedimientos)	Capacitación y soporte a los nuevos socios
Cultura manifiesta vs latente	Relaciones de poder informales basadas en la confianza y valores		Gestión del cambio y sus impactos. Rol del agente de cambio imprescindible
Multiplicidad de jefes sin escala vs con escala jerárquica	Mejora de las tensiones de sobreposición de órdenes al mejorar las relaciones de poder	Nuevo organigrama acompañado de descripción de cargos y líneas jerárquicas	Optimización de los recursos humanos de acuerdo a sus funciones y capacidades

## 5.2 - CONSTRUCTIVISMO DEL ENFOQUE SISTÉMICO

En un mundo complejo, donde la incertidumbre está siempre presente y donde no hay verdades absolutas ya que hay más de una correcta, pensar en que hay alternativas de hacer las cosas diferentes para probar nuevos resultados, vale la pena intentarlo.

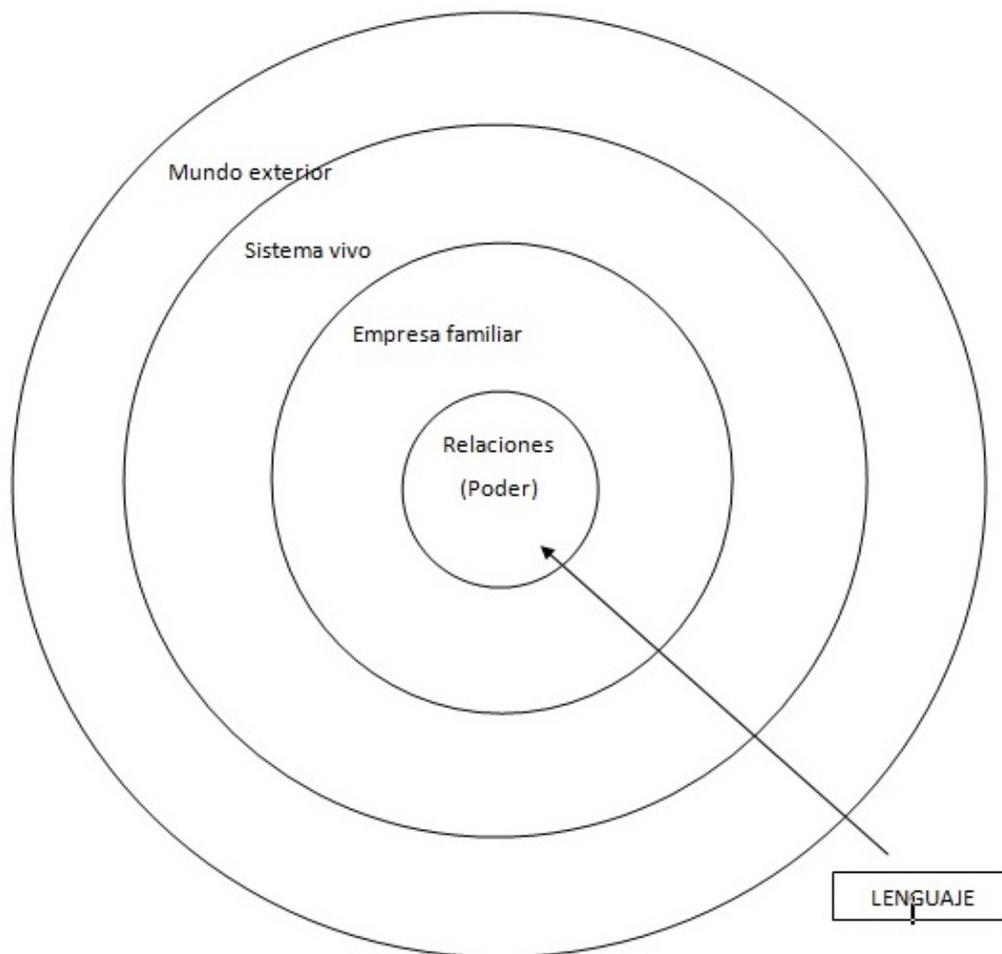
Es habitual pensar en la empresa familiar como un modelo con una estructura predefinida y donde se gestan ciertos paradigmas. Por lo tanto, ¿cómo podemos cambiar las estructuras mentales (paradigmas) de una manera diferente?

Desde una perspectiva sistémica construimos una realidad donde nos planteamos que cada cosa que hacemos tiene una causa y sus efectos repercuten a todo nivel. La realidad que nos construimos a través de la narrativa instalada en los contextos familiares y socioculturales condiciona nuestra subjetividad; por lo tanto a través del lenguaje creamos la estructura de realidad social que queremos y en base a ello el tipo de relaciones que buscamos.

Un *mindset* sistémico puede ayudar a esta empresa familiar a obtener un relacionamiento colaborativo, ágil y de confianza. Por lo tanto podremos obtener resultados si entendemos las condiciones que generaron una cierta situación.

Las relaciones se manifestarán de acuerdo a los significados implícitos en la narrativa que cada individuo se crea y en base a ella actúa; por lo tanto, observar a los actores de la empresa familiar como un sistema vivo, donde todos sus integrantes están interconectados, nos ayuda a entender las causas del accionar individual. Pensar a la organización como un sistema de nodos interconectados y no desde el organigrama, es pensarla como un ser vivo.

Diagrama N° 14 - Ecosistema sistémico



Nuestro mundo exterior se crea con nuestra narrativa, siempre desde el punto de vista del observador; y las relaciones en la empresa familiar no escapan al resultado de cómo se la concibe. Por lo tanto el lenguaje atraviesa todos los órdenes del ecosistema para condicionar a las relaciones, a través de las estructuras individuales creadas de la realidad social.

El cambio en la gestión de las relaciones que se sugiere implementar no se basa en el problema que ocasiona, sino en indagar sobre cuáles son las causas que las originan, así como los elementos que los integran.

### 5.2.1 - Constelaciones organizacionales. Generalidades

Una herramienta interesante que podría ayudar a entender las causas de las relaciones existentes contribuyendo a cambiar los paradigmas de cómo se concibe a la organización y a las relaciones de poder reinante en ella, puede ser las Constelaciones Organizacionales. Esta herramienta fue concebida como extensión de las constelaciones familiares desarrollada por Bert Hellinger, a finales de los 80. Esta técnica habilita a la conversación, donde cada sujeto se conecta con sus recursos y puede descubrir soluciones a los problemas teniendo en cuenta el impacto que puede ocasionar en el contexto. Las constelaciones organizacionales son un camino alternativo a encontrar respuestas a preguntas que siempre los individuos se hacen y no las logran descifrar por las vías habituales. Se puede hacer antes, durante o después de un proceso de cambio. Obteniendo este conocimiento en las causas, se puede saber dónde apalancar el cambio. Lo que se logra a través de estas intervenciones, es poner de manifiesto dinámicas del sistema que hasta el momento permanecían ocultas, y de esta manera aportan un elemento nuevo, una mirada diferente.

Esta técnica tiene tres principios aplicados a toda organización, por lo tanto a esta empresa familiar también se aplica:

- Pertenencia: cada miembro tiene derecho a tener su lugar, su puesto dentro del sistema y sentirse reconocido por eso; incluso aquellos que no están actualmente pero que estuvieron anteriormente. Ejemplo: sus fundadores.
- Orden: se asocia al principio de jerarquía
- Equilibrio: el dar y el tomar

El aporte principal de trabajar en estos niveles, es el acceso al conocimiento explícito de lo que todos los integrantes de la organización saben o dan por sentado. Este conocimiento es el conjunto de significados que no pueden expresarse en palabras, organigramas y otras técnicas de análisis empresarial y sin embargo existen, son parte del sistema y forman parte del éxito

de cualquier organización. Es una herramienta muy útil para analizar dificultades y buscar soluciones a cualquier instancia de la vida de la organización. Esta herramienta no dará una respuesta absoluta a los problemas de la empresa sino que generará una mirada diferente.

### 5.2.2 - Teoría U. Generalidades

Otra herramienta que puede ser útil, también con un enfoque sistémico, es la llamada Teoría U, desarrollada por Otto Scharmer en el MIT (Presencing Institute) donde ayuda a poner atención en lo medular de las conversaciones, y así como generar relaciones más empáticas. La piedra fundamental de la Teoría U es la escucha empática, con el otro y con uno mismo. Es una teoría sobre la transformación social, económica y personal. Se centra en ser conscientes de cómo hacemos las cosas para poder visualizar un proceso de transformación social. Scharmer parte del análisis de que esta sociedad no puede generar un mayor bienestar a todo nivel sin cambiar el nivel de consciencia desde el que actuamos y sin generar un nuevo concepto de liderazgo.

“El éxito de cualquier acción depende de la condición interior de quien la lleva a cabo” (Bill O’Brien citado por Otto Scharmer).

La teoría U nos describe el lugar interior desde donde operamos. Es cultivar la plena presencia con una atención consciente. Propone la práctica de la escucha desde diferentes niveles (mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta): la primera “desconfirma” la posición del otro, el segundo ve a través de los ojos del otro (conexión emocional) y por último, la voluntad abierta conecta con lo que quiere emerger.

## **CAPÍTULO 6 - APROXIMACIÓN A UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS**

Realizar buenas prácticas en las empresas familiares previene la generación de conflictos y por ende se gestan maneras más eficientes y eficaces de gestionar las relaciones de poder.

Su propósito es colaborar con los empresarios para que puedan darle continuidad a sus negocios apuntando a una mayor profesionalización y gestión del capital humano.

Considerando que los directivos de las empresas familiares actúan cada vez más en un entorno complejo, donde la incertidumbre es continua y las situaciones pueden volverse ambiguas, no deberían dejar al azar su futuro tomando medidas puntuales y de corto plazo. La gestión exitosa es aquella que se enmarca en una visión global y es sostenible en el tiempo.

El manual de buenas prácticas refiere a la importancia de tener una estructura organizacional adecuada y una planificación estratégica bien definida. En base a esto, los elementos a tener en cuenta son:

- 1- Plan estratégico para la empresa y la familia
- 2- Plan sucesorio
- 3- Abrir la dirección a gerentes de afuera de la familia
- 4- Optar por apoyarse en buenas asesorías
- 5- Crear un consejo de familia
- 6- Crear un protocolo familiar
- 7- Crear una junta directiva

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Considero que lo primordial es generar conciencia en el empresario familiar que todo lo que le sucede seguramente le sucede a varios empresarios como él, pero la diferencia entre ser rehén de la empresa familiar o no serlo radica en su habilidad para reconocer cuándo se necesita ayuda o cuándo debe recurrir a sus pares para buscar una solución diferente para obtener resultados distintos.

Hablar de forma clara con el objetivo de conocer las voluntades y perspectivas individuales de todos los miembros de la familia que comparten la dirección y la propiedad de la empresa familiar es un paso más que importante. Cocrear una visión entre la segunda y la tercera generación puede ser generador de un elemento instituyente a la cultura organizacional reinante hasta ahora, pensar la empresa familiar desde una mirada más fresca puede habilitar a un cambio innovativo en las relaciones de poder.

Tomar en cuenta la planificación estratégica como un aliado para el desarrollo de nuevas capacidades implica profesionalizar a la organización y con esto tener más herramientas para enfrentar el entorno.

Cocrear la organización considerándola como un sistema vivo, sin necesidad de perder los valores fundamentales que hacen a la identidad de la organización, generan nuevos modelos de gestión de las relaciones de poder.

Algunas recomendaciones que se pueden realizar son:

- a- Redefinir los puestos de trabajo (de ser necesario) de acuerdo a las capacidades y evitar hacerlo de acuerdo a los lazos familiares
- b- Si es necesario elegir a alguien fuera de la familia para que dirija la empresa, hay que optar por el más competente.
- c- Definir una política de distribución de dividendos justa para que no sea generador de conflictos entre los miembros de la familia.
- d- Definir claramente los roles dando a conocer los propósitos de la adjudicación de los mismos y cerciorarse de que la asunción de ellos está en sintonía con los adjudicados.
- e- Planificar la sucesión con tiempo, no volver sobre lo ya sucedido.
- f- Determinar reglas claras de funcionamiento a nivel familiar respecto de la empresa, es decir, instaurar un reglamento interno a tales efectos (protocolo familiar).
- g- Involucrar a los miembros de la familia en las decisiones de la empresa, a través de los Consejos de familia.
- h- Fomentar la comunicación abierta y de forma empática.
- i- Prevenir el surgimiento de conflictos, para ellos es fundamental cocrear una visión compartida de largo plazo que pueda afianzar la continuidad de la empresa familiar.
- j- Profesionalizar cada vez más a la empresa, en lo que sea posible.
- k- Delegar responsabilidad, autoridad y autonomía a los miembros de la siguiente generación que se incorporen a la empresa
- l- Probar con alguna herramienta sistémica de las propuestas como forma de autoconocimiento y generador de mejores vínculos entre los actores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- M. Cúneo (2015). *La empresa familiar*. Montevideo: FCEA, UDELAR
- L. Schvarstein (2002). *Psicología social de las organizaciones*. La Plata: UNLP
- J. Etkin y L. Schvarstein (1989). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós
- L. Schvarstein (1998). *Diseño de organizaciones: Tensiones y Paradojas. Cap.4*. Buenos Aires: Paidós
- J. Príncipe (2016). *Constelaciones organizacionales*. Buenos Aires: Ediciones Urano
- O. Scharmer y K. Käufer (2013). *Liderar desde el futuro emergente*. Barcelona: Elefthería SL
- V. Aguirre et al. (2009). *Formas de prevención y resolución de conflictos en las empresas familiares*, [en línea], Monografía, cátedra de administración general. Montevideo: FCEA, UDELAR, Recuperado de: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/602>

### **Páginas webs**

- [healthychildren.org](http://healthychildren.org)
- [pdelc.com.uy](http://pdelc.com.uy)
- [colibri.udelar.edu.uy](http://colibri.udelar.edu.uy)

## ANEXO

### CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

- 1) Año de fundación
- 2) Rubro de actividad
- 3) Figura societaria
- 4) Cantidad de trabajadores (familiares y no familiares)
- 5) Clasificación de la empresa en micro, pequeña o mediana empresa

Tipo de empresa	Personal empleado	Ventas anuales (excluido el IVA) no deben superar el equivalente a:
Micro empresa	1 a 4 personas	U.I. 2.000.000
Pequeña empresa	5 a 19 personas	U.I. 10.000.000
Mediana empresa	20 a 99 personas	U.I. 75.000.000
Grande empresa	Más de 100 personas	Más de U.I. 75.000.000

- 6) Cargo que ocupa y edad de la persona encuestada
- 7) Generación que está al frente de la empresa familiar (1ª, 2ª o 3ª)
- 8) Número de socios actuales
- 9) Relación de parentesco entre los socios mayoritarios
- 10) Porcentaje de propiedad de la empresa familiar
- 11) Composición de las cuotas sociales
- 12) ¿Cuántas personas de la familia trabajan en la empresa?
- 13) ¿A qué generación pertenecen?
- 14) ¿Cuáles considera que son las ventajas y fortalezas de su empresa familiar?
- 15) ¿Cuáles considera que son las desventajas y amenazas de su empresa familiar?
- 16) ¿Considera que las metas de la empresa están claramente definidas?
- 17) ¿Existe, por escrito, un plan estratégico a largo plazo?
- 18) Tienen un modelo de compensaciones basadas en méritos y habilidades para todos los trabajadores (familiares y no familiares)
- 19) ¿Alguna vez se consideró implementar un proceso de evaluación por desempeño tanto para los empleados no familiares como para los miembros de la familia?
- 20) ¿Considera que existe una clara definición de roles para los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
- 21) ¿Se siguen criterios específicos para esa adjudicación de roles para los miembros de la familia?
- 22) ¿La toma de decisiones es descentralizada? Es decir, ¿se delega responsabilidad y autonomía en las decisiones estratégicas?
- 23) ¿Cree posible que profesionales ajenos a la familia puedan ocupar cargos importantes en la empresa?
- 24) ¿La empresa tiene políticas claras en cuanto a la contratación de parientes?
- 25) ¿Su incorporación a la empresa fue totalmente voluntaria o existió presión por parte de la familia para incorporarse a ella?
- 26) ¿Existen criterios para la incorporación de futuras generaciones?
- 27) ¿En alguna oportunidad colaboró algún asesor externo que no pertenezca a la familia?
- 28) ¿Existe capacitación frecuente en su empresa? ¿A quién está dirigida?
- 29) ¿Existen canales formales de comunicación? ¿Cuáles?

- 30) En su opinión, ¿considera que existe algún conflicto en la familia empresaria?
- 31) ¿Cómo se resuelven los conflictos en su familia empresaria? ¿Le resulta satisfactoria?
- 32) ¿Las causas de los conflictos en su empresa están relacionados con temas del pasado?
- 33) ¿Alguna vez han utilizado la mediación, arbitraje u otras formas de resolver los conflictos?
- 34) ¿Se realizan consejos de familia? ¿Con qué frecuencia? ¿Lo considera útil?
- 35) ¿La empresa cuenta con un protocolo familiar?
- 36) ¿Quiénes intervinieron en su ejecución?
- 37) ¿El dueño o fundador de la empresa hubiera querido que la empresa siguiera siendo familiar?
- 38) ¿Usted considera que la empresa pueda seguir siendo familiar a cargo de las siguientes generaciones?
- 39) ¿Se planificó alguna vez la sucesión de la primera a la segunda generación?
- 40) ¿Tienen planificado las próximas sucesiones?
- 41) ¿Quiénes participaron en el proceso?
- 42) ¿Tienen pensado cómo se llevará a cabo la transmisión de mando de la empresa a la siguiente generación?
- 43) Cuando un directivo se retira de la empresa ¿Segue vinculado a ella? ¿De qué forma? ¿Considera que esto es positivo, por qué?
- 44) ¿Cuáles eran sus expectativas cuando ingresó a la empresa y cuáles son ahora que ocupa un puesto de dirección?
- 45) ¿Considera que su rol fue implícita o explícitamente adjudicado por padre?
- 46) ¿Cómo considera que funciona la comunicación entre los directores de la empresa? ¿Es adecuada? ¿De qué forma podría mejorar?
- 47) ¿Considera que existe algún conflicto de roles en su desempeño como directores?
- 48) ¿Cuáles son sus expectativas respecto del rol que cumple su par?
- 49) ¿Cómo supone que ustedes como directores ejercen el poder en la organización? ¿Existen expectativas distintas al desempeño que tienen hoy en día?
- 50) ¿Cómo podrían mejorar el relacionamiento para asegurar la continuidad de la empresa familiar?