

**LOS MODELOS DE CRECIMIENTO
DE LAS EMPRESAS Y EL CAMBIO
GENERACIONAL EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES.**

***Trabajo de Campo - Posgrado de Especialización en
Administración de la Facultad de Ciencias Económicas
y de Administración, Udelar.***

Estudiantes:

Carlos Andrés Baraibar

Adrián Melesi

Tutor:

Lic-Cr. Moris Eduardo Cúneo Gateño

Fecha de entrega: Setiembre 2019.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.	2
2.	OBJETIVO DEL TRABAJO.	2
3.	METODOLOGÍA DE TRABAJO.	2
4.	MARCO CONCEPTUAL: LOS MODELOS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.	2
4.1.	Larry Greiner.	3
4.1.1.	Fases del crecimiento y sus respectivas crisis.	5
4.1.2.	Consideraciones a tener en cuenta para afrontar las distintas fases.	8
4.2.	Gordon Lippit y Warren Schmidt.	9
4.2.1.	Etapas de Desarrollo de las empresas y sus crisis.	9
4.3.	Conclusiones sobre los autores.	14
5.	LAS EMPRESAS FAMILIARES.	15
5.1.	Concepto de empresa familiar y sus características.	15
5.2.	Algunas Ventajas y Limitaciones.	17
5.3.	La sucesión de las empresas familiares.	22
5.4.	Conclusiones del cambio generacional familiar.	26
6.	RELACIONAMIENTO DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL CAMBIO GENERACIONAL FAMILIAR.	27
7.	DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRADOR DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO Y EL CAMBIO GENERACIONAL FAMILIAR.	30
8.	TRABAJO DE CAMPO - ANÁLISIS Y RESULTADOS.	35
9.	CONCLUSIÓN FINAL.	38
10.	ANEXOS.	39
11.	BIBLIOGRAFÍA.	43

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas han sido durante años la herramienta socioeconómica utilizada por las personas emprendedoras con el objetivo de obtener utilidades en la actividad comercial. En esta oportunidad nos proponemos realizar un análisis e investigación de un tipo de empresa en particular, las empresas familiares. Este tipo de empresas han sido tratadas de diversas maneras a lo largo del tiempo, en la actualidad se han desarrollado varios conceptos donde se las diferencian sustancialmente de las demás. Suele creerse que son empresas de pequeño o mediano tamaño, sin embargo, existen empresas familiares tan grandes que tiene impacto en la economía de su región y en algunos casos logran influir en la economía mundial, como por ejemplo: Wal-Mart, Cargill, Samsung, etc.

Nos pareció interesante analizar cómo transcurre el desarrollo de las mismas, ya que el factor familiar introduce muchas circunstancias especiales en el mismo, y creemos que valen la pena tener en cuenta, en especial un hecho tan importante como lo es el cambio generacional donde muchas fracasan en su intento.

2. OBJETIVO DEL TRABAJO.

El objetivo de nuestro trabajo es obtener como resultado las herramientas necesarias para poder formar una hipótesis sobre el desarrollo organizacional y el cambio generacional en empresas familiares.

Para desarrollar el trabajo seleccionamos y analizamos el marco teórico que creímos pertinente para cada tema; también recurrimos a organizaciones para obtener información real y actual sobre los temas referentes. Una vez obtenida y analizada toda la información procedimos a construir nuestra hipótesis.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

Para poder desarrollar el trabajo utilizamos la siguiente metodología.

El marco teórico lo incorporamos basándonos en los trabajos referentes presentados en el posgrado, analizando los mismos y utilizando la información de interés para nuestro trabajo.

También creímos fundamental incorporar información real y actual, por lo tanto, realizamos un trabajo práctico en el mercado, el mismo constó en realizar encuestas sobre el asunto a diferentes organizaciones.

Una vez obtenida la información teórica-práctica estuvimos en condición de formar nuestra conclusión final.

4. MARCO CONCEPTUAL: LOS MODELOS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.

Los modelos seleccionados para presentar el marco teórico sobre el crecimiento y evolución de las organizaciones son los siguientes: **“Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones”** trabajo

presentado por Larry Greiner¹ y el modelo presentado por Gordon Lippit y Warren Schmidt² “**Etapas críticas de una organización en desarrollo**”.

4.1. Larry Greiner

Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones (Larry Greiner).

Para el autor muchas empresas no perciben cuáles son los indicios de su éxito futuro y que los mismo se encuentran dentro de su propia organización, distribuidas en las diferentes etapas de evolución. También menciona que las empresas tampoco logran percibir y entender sus problemas de desarrollo lo cual puede resultar en que una compañía se congele en una etapa de evolución o lo que es peor termine fracasando.

El autor afirma que su postura respecto al tema es que el futuro de una organización está determinado más por su historia que por las fuerzas externas a la misma.

Para poder entender el artículo es necesario tener en claro las siguientes definiciones:

- 1) El término evolución es utilizado para describir los periodos de crecimiento prolongados durante los cuales no ocurre ningún trastorno importante en las prácticas de la organización.
- 2) El término revolución se utiliza para describir los períodos de disturbios significativos en la vida de la organización.

A medida que una empresa atraviesa una fase de desarrollo va creando su propia revolución. Un ejemplo que expone el autor es el siguiente: las prácticas centralizadas conducen eventualmente a demandas de descentralización.

Para Greiner existen al menos cinco etapas de desarrollo (Evolución) y a su vez cada una también tiene una etapa de revolución.

El autor realizó un análisis de diferentes estudios del cual se desprenden cinco dimensiones claves para la construcción de un modelo de desarrollo organización.

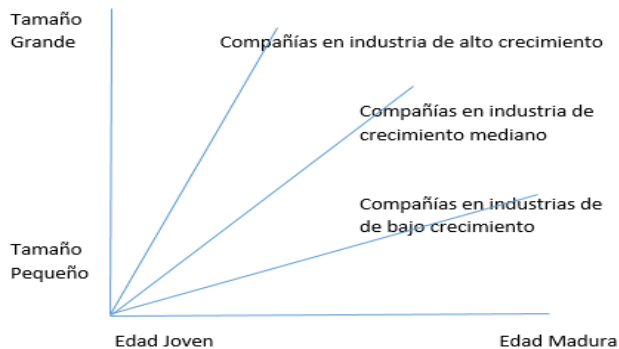
Las cinco dimensiones son las siguientes:

- 1) Edad de la organización
- 2) Tamaño de la organización
- 3) Etapas de evolución
- 4) Etapas de revolución
- 5) Tasa de crecimiento de la industria

¹ Greiner, Larry. Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones.

² Lippitt, Gordon L. y Schmidt, Warren H. Etapas críticas de una organización en desarrollo. Harvard Business Review.

CUADRO 1



Edad de la Organización:

El autor la identifica como la dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo. Todos los estudios históricos reúnen datos de varios momentos del tiempo y luego hacen comparaciones. De estas observaciones se obtiene una fuerte evidencia de que las prácticas de la organización no se mantienen durante un largo periodo de tiempo. Esto deja en claro que los problemas y principios administrativos no están arraigados en el tiempo.

Tamaño de la Organización:

Los problemas y soluciones que una empresa puede enfrentar tienden a cambiar en gran proporción a medida que aumenta el número de empleados y el volumen de ventas. El tiempo no es el único factor que determina la estructura de la empresa, ya que una organización que no crezca en tamaño puede mantener muchas de las prácticas y problemas administrativos.

Un incremento de tamaño conlleva a que aumenten los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones y los niveles de jerarquía se multiplican.

Etapas de Evolución:

Conjuntamente con el incremento de edad y tamaño se hace evidente otro fenómeno, el crecimiento prolongado que ya se definió como periodo evolucionario. Según el autor los periodos de crecimiento generalmente duran entre 4 y 8 años.

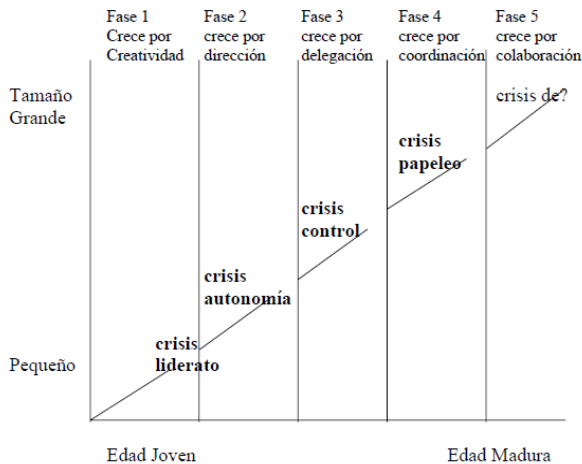
Etapa de Revolución:

Después de cada periodo de evolución llega la revolución. No se puede suponer que el crecimiento de una organización sea lineal en el tiempo. Existen numerosos estudios donde se puede observar que las empresas atraviesan periodos de turbulencia después de periodos tranquilos de evolución.

Estos periodos de revolución implican serios trastornos en las prácticas administrativas, aquellas que eran apropiadas para un determinado momento y tamaño de la organización son obsoletas para la nueva situación de la organización. Es debido a estas épocas de revolución que muchas empresas fracasan, el principal motivo es la falta de adaptabilidad y capacidad de cambio ante las nuevas necesidades. La tarea fundamental de la gerencia en estos periodos revolucionarios es encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que le darán la capacidad a la organización de afrontar el siguiente periodo de evolución. Según el autor lo

interesante de esto es que estas nuevas prácticas eventualmente siembran sus propias semillas de decadencia y conducen a otro periodo de revolución.

CUADRO 2



Tasa de Crecimiento de la Industria

La rapidez y durabilidad de las etapas de revolución y evolución está estrechamente relacionada con el ambiente de mercado en su industria. Una organización que se encuentre en un sector de mercado en plena expansión afronta las diferentes etapas de manera más rápida que industrias ya maduras o de crecimiento lento. Las diferentes etapas pueden verse prolongadas, por ejemplo, empresas que cometan errores pero que aun así tenga buenos resultados prolongara su etapa de evolución.

4.1.1. Fases del crecimiento y sus respectivas crisis.

Fases de Crecimiento

Las fases de crecimiento identificadas por el autor son cinco, el mismo sostiene que en cada una de ellas se puede encontrar un estilo administrativo el cual es capaz de lograr un crecimiento organizacional, también menciona que luego de un periodo de evolución la estructura y los lineamientos no son los adecuados para sostener dicho crecimiento y se hace necesario realizar cambios para poder continuar creciendo. Es importante notar que una etapa es un efecto de la etapa anterior, como también una causa de la siguiente.

EJEMPLO: "EL ESTILO ADMINISTRATIVO EVOLUCIONARIO DE LA FASE 3 "DELEGACIÓN" QUE SE CONVIERTE EN LA SOLUCIÓN A LAS DEMANDAS DE MAYOR AUTONOMÍA EN LA RESOLUCIÓN DE LA FASE 2, EVENTUALMENTE PROVOCARÁ UNA GRAVE CRISIS CARACTERIZADA POR ESFUERZOS DE VOLVER A ADQUIRIR EL CONTROL DE LA DIVERSIDAD CREADA POR LA DELEGACIÓN".

Greiner sostiene que es importante tener claro que las acciones que la gerencia adopta están estrechamente prescritas si se logra crecer. También es importante que una vez afrontada una etapa de evolución y revolución las organizaciones no pueden volver a sus prácticas administrativas anteriores, sino que deben adoptar un nuevo estilo de administración.

A continuación, se describen las cinco etapas identificadas por L. Greiner:

Fase 1 – Creatividad

Es la etapa de nacimiento, el enfoque de esta es la creación de un producto y un mercado.

Principales características:

- Fundadores con una orientación técnica o empresarial ignoran las actividades administrativas.
- Comunicación frecuente e informal.
- Largas horas de trabajo con salarios modestos y promesas de beneficios.
- La gerencia actúa en función de la reacción de los clientes.

La crisis que se enfrenta en esta etapa se denomina **CRISIS DE LIDERATO**, a medida que transcurre el tiempo y la empresa evoluciona se hace inevitable adoptar nuevos métodos de producción; contratar una mayor cuantía de empleados; utilizar canales de información formal; realizar nuevos procedimientos de control; etc. En este momento los fundadores comienzan a verse rodeados de responsabilidades y roles que no desean aceptar. Los mismos son fieles a sus principios empresariales y escasas veces adoptan los cambios necesarios para continuar operando correctamente, entonces comienzan los conflictos entre los líderes.

De esta situación de conflicto surge la primera elección crítica en cuanto al desarrollo, seleccionar una gerencia general fuerte y capaz, la cual debe estar aceptada por los fundadores, ya que estos son muy resistentes a abandonar sus puestos y actividades.

Fase 2 – Dirección

Las compañías que logran sobrevivir la primera etapa instalando un gerente de administración hábil, generalmente prosiguen a un periodo de crecimiento sostenido.

Principales características:

- Organización funcional (se separan las actividades).
- Nuevos sistemas de contabilidad para inventario y ventas
- Se adoptan incentivos, presupuestos y estándares de trabajo.
- Comunicación formal e impersonal.
- El nuevo gerente y sus supervisores adoptan la mayoría de las responsabilidades de dirección.

Luego de un periodo de evolución en la segunda fase llega la **CRISIS DE AUTONOMÍA**, la misma es consecuencia del crecimiento y la complejidad que esto genera para brindar la autonomía adecuada en el personal. Los empleados operativos adquieren un nivel de conocimiento y experiencia a tal nivel que sobrepasan el conocimiento de los líderes, los mismos se ven restringidos por la jerarquía centralizada. Es así cómo se forma la segunda revolución por parte del personal de más bajo nivel jerárquico en busca de mayor autonomía.

La solución adoptada por muchas empresas es incrementar la delegación.

Fase – 3 Delegación

Esta etapa evolutiva se desarrolla en un periodo en donde la organización aplica una exitosa estructura descentralizada.

Principales características:

- Mayor responsabilidad a los gerentes de fábrica, territorios de ventas o mercados.
- Centros de utilidades e incentivos para motivar.
- Altos ejecutivos se concentran en informes periódicos de campo.
- La gerencia se concentra en nuevas adquisiciones para alinear con otras unidades descentralizadas.
- Comunicación desde el alto mando es infrecuente y se transmite por correspondencia o breves visitas.

Esta etapa es útil para encauzar la expansión a través de una mayor motivación en niveles más bajos de personal.

Pero como ya se mencionó toda etapa de evolución desemboca en una revolución, en este caso se debe afrontar la **CRISIS DE CONTROL**, lo cual es considerado por el autor como un “problema serio”.

Los altos ejecutivos sienten perder el control de sus operaciones, y a su vez los gerentes de campo con mayor autonomía prefieren tomar sus propias decisiones sin coordinar planes, tecnología y demás recursos con el resto de la organización. Para solucionar esta crisis se suele utilizar técnicas de coordinación especiales.

Fase – 4 Coordinación

Esta fase se caracteriza por la utilización de sistemas formales de coordinación. Se comienzan a considerar estos nuevos sistemas:

- Las unidades descentralizadas se incorporan en grupos de productos.
- Procedimientos formales de planeamiento.
- Incrementar el personal administrativo para iniciar nuevos programas de control.
- Las inversiones de capital se evalúan y se reparten juiciosamente entre toda la organización.
- Cada grupo de productos es tratado como un centro de inversión.
- Ciertas funciones técnicas se centralizan en la casa matriz (procesamiento de datos), mientras que las decisiones de operación continúan descentralizadas.
- Se ofrecen opiniones de compra de acciones y planes de reparto de utilidades a nivel de toda la compañía para fomentar la identificación con la empresa.

Luego de implementar estos nuevos sistemas se aproxima la **CRISIS DE PAPELEO**, la aplicación de todas estas nuevas técnicas y sistema empiezan a exceder su utilidad. Comienzan las quejas entre gerentes por la falta de cooperación e información, también en forma general comienzan las críticas al sistema de papeleo burocrático. Los procedimientos comienzan a enfocarse en la solución de problemas y se aplaca la innovación. En síntesis, la organización ya es demasiado grande para ser manejada con programas formales y rígidos.

Fase 5 – Colaboración

Es la última fase, la misma se basa en la fuerte colaboración interpersonal que se requiere para poder vencer la crisis de papeleo. A diferencia de la etapa anterior que se basaba en sistema y procedimientos formales, en esta nueva fase de evolución se requiere mayor espontaneidad en la acción administrativa; se vuelve indispensable crear equipos de trabajo.

El control social y la autodisciplina reemplazan el control formal.

Principales características de la fase cinco:

- Enfoque en resolución rápida de problemas a través de la acción de equipos de trabajo.

- Los equipos están formados por personal de distintas áreas funcionales.
- Los expertos administrativos de la casa matriz se reducen en número y se reasignan para que brinden asesoramiento a las unidades de campo, pero no para dirigirlos.
- Se realizan reuniones de equipos para tratar los problemas.
- Se celebran juntas de gerentes claves para atacar las principales áreas problemáticas.
- Se utilizan programas educativos para entrenar a los gerentes y lograr mejor trabajo de equipo.
- Se incorporan sistemas informáticos en tiempo real.
- Las recompensas se orientan al rendimiento en equipo.
- Se estimula la experimentación en nuevas prácticas en toda la organización.

Aún no está definida la crisis de la fase cinco, el autor menciona que hay muy poca evidencia clara de esta etapa, pero se imagina que esta revolución va a estar asociada con la saturación psicológica de los empleados, los mismos se encontrarán exhaustos física y emocionalmente, debido a la intensidad del trabajo en equipo y la presión que genera la búsqueda de soluciones. El autor presiente que esta crisis se podrá solucionar mediante nuevos programas y estructuras que permitan a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse.

Cuadro 3: Resumen de fases y acciones administrativas.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Enfoque Gerencial	Producir y vender	Eficiencia operacional	Expansión de mercado	Consolidar la organiz.	Resolver Innovación
Estructura Organizacional	Informal	Centralizada y funcional	Descentraliz. Geográfica	Línea y grupo	Matriz equipos
Estilo de Gerencia	Individualista empresarial	Directivo	Delegativo	Guardián	Participat.
Sistema de Control	Resultados en mercado	Estándares centros de Costos	Informes centros de utilidades	Planes y centros inversión	Establec. Mutuo objetivos
Énfasis Administrativo recompensas	Propietario	Incremento de salarios y méritos	Gratificaciones individuales	Participac. En utilidad opción de compra de acciones	Gratific. Por equipos

4.1.2. Consideraciones a tener en cuenta para afrontar las distintas fases.

Pautas que el autor considera importantes tener en cuenta por gerentes de organizaciones en crecimiento:

- **Reconocer en qué etapa de desarrollo se encuentra:** Es fundamental para poder detectar cuando es el momento de cambiar o la manera de actuar. Se debe trabajar con el flujo de la corriente y no en contra de ella. Se debe actuar con cautela y no saltar fases ya que cada una de ellas deja como consecuencias experiencias y aprendizajes fundamentales.
- **Reconocer que el número de soluciones es limitado:** Cada revolución se concluye con una serie de soluciones específicas, que deben ser diferentes a las aplicadas en crisis anteriores ya que si se utilizan prácticas ya implementadas no se podrá avanzar a una nueva fase de crecimiento. La gerencia tiene que estar preparada para dismantelar estructuras actuales.

- **Reconocer que las soluciones engendran nuevos problemas:** Tener consciencia de este efecto ayuda a los gerentes a comprender mejor los problemas y hasta tener la posibilidad de anticiparse a los problemas y tratar de solucionarlos de la mejor manera posible.

4.2. Gordon Lippitt y Warren Schmidt.

A continuación, se presentará un breve resumen del artículo elaborado por Gordon L. Lippitt y Warren H. Schmidt sobre las etapas críticas de una organización en desarrollo.

Para los autores las empresas atraviesan 3 etapas: Nacimiento, juventud y madurez. Y en cada una de ellas debe afrontar una serie de crisis de carácter orgánico. Muchas veces no es fácil identificar correctamente en qué etapa se encuentra una empresa, para Lippitt y Schmidt una de las formas más certeras de determinar la etapa de desarrollo es observando cuales son las crisis que enfrenta la empresa y cómo las enfrenta, de esta observación se logra obtener mejor información que si se analizan datos como: número de empleados, participación de mercado, sofisticación de sus administradores, años de funcionamiento, etc.

En cada crisis afrontada por la empresa se podrán observar diferentes soluciones y propuestas generadas por sus directores y administradores, en estas soluciones quedará reflejada la sabiduría y voluntad que los mismos tiene para que la organización siga desarrollándose.

4.2.1 Etapas de Desarrollo de las empresas y sus crisis.

En el siguiente cuadro se podrán observar las etapas críticas de una organización en donde se identifican seis crisis, que se desarrollaran a continuación junto con las respuestas posibles.

Etapas de desarrollo	Preocupación Crítica	Problema Crítico	Consecuencia si no se resuelve el problema
Nacimiento	1. Crear una nueva organización	Qué arriesgar	Frustración y estatismo
	2. Sobrevivir como sistema viable	Qué sacrificar	Muerte de la organización. Subsidios adicionales por parte de capital "fe"
Juventud	3. Ganar estabilidad	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por las crisis. Políticas y actitudes oportunistas, en vez de auto directoras.
	4. Ganar prestigio y desarrollar orgullo de empresa	Cómo revisar y valorar	Dificultad para atraer buen personal y clientes. Construcción de imagen inapropiada, demasiado agresiva y distorsionada.
Madurez	5. Lograr condición de "única"	Si cambiar o no, y cómo cambiar	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas; difusión de energía. Pérdida de la mayor parte del personal creativo.
	6. Contribuir a la sociedad	Si compartir o no, y cómo compartir	Posible pérdida del respeto y aprecio del público. Quiebra, o pérdida de utilidades.

Etapa 1: Inicio de la empresa.

En esta etapa, el problema crítico que afrontan los empresarios es decidir que están dispuestos a arriesgar y cuánto. Los autores utilizan como referencia en el asunto una frase de Joseph C. Wilson que dice lo siguiente: "Los que estén dispuestos a aprovechar las oportunidades, recibirán grandes oportunidades.... Siempre que a la vez estén dispuestos a aceptar grandes riesgos al hacerlo". Los administradores deberán decidir qué magnitud de riesgo deben correr.

Una vez ya asumido el nivel de riesgo que se está dispuestos a asumir, se está en condiciones de iniciar la empresa.

Etapa 2: Supervivencia y sacrificio.

Para los autores, la segunda crisis importante está vinculada a la capacidad que la empresa tiene para sobrevivir como un sistema viable después de estar en marcha. Según ellos las empresas nacen en un clima estimulante de esperanzas, pero tienen que sobrevivir en un mundo lleno de retos y desafíos, en cualquiera de las etapas en que se encuentre. De cada cuatro negocios nuevos que se crean en Estados Unidos tres no sobreviven su primer año de operación y menos de la mitad de los que sobreviven continúan funcionando después del segundo año.

Son muchos los factores que causan esta gran cantidad de fracasos, entre los principales motivos los autores identifican: productos o servicios malos, falta de planeación, apreciación poco realista del mercado, inexperiencia de la dirección, etc. Pero también comentan que aun quienes tengan fortalecidos estos aspectos

organizacionales, de todas maneras, tendrán que luchar con nuevas amenazas de supervivencia que se les presentarán una tras otra. Y en este momento es que deberán realizar un autoanálisis y revaloración de las aspiraciones futuras para decidir si están dispuestos a sacrificarse o no.

Los autores mencionan que una empresa puede perdurar mucho tiempo en una situación estancada en donde por más que los esfuerzos sean muy grandes el resultado obtenido será siempre marginal, en estos casos seguir luchando o no depende de la confianza y compromiso de los dirigentes. Si la empresa sobrevive se enfrentará a la tercera crisis.

Etapa 3: Logro de la estabilidad.

Los autores identifican esta crisis con la siguiente pregunta: “¿Cuán dispuestos estamos a organizarnos y a aceptar y hacer valer la disciplina?”

Para entender a que hace referencia dicha crisis se mencionan dos ejemplos que citan los autores en el texto. El primer ejemplo trata de una empresa bien establecida, que contaba con un vicepresidente ejecutivo, muy eficiente. El mismo tenía un muy buen relacionamiento con cliente y empleados, era “una fuerza impulsora” dentro de la empresa. Con el pasar del tiempo la organización se expandió, lo cual conllevó a nombrar al vicepresidente como Gerente General. Esta nueva situación en la que se encontró la persona fue todo un desafío, así como también lo fue para la empresa. Tanto al nuevo gerente como a la organización en sí, les costó adaptarse y aceptar su nuevo rol que debía asumir cada uno. Para que la situación no se volviera un caos fue necesario contratar un gerente de personal y un auxiliar administrativo para actuar como soporte del nuevo presidente.

El otro ejemplo que mencionan los autores trata de una empresa que se crea y crece en un entorno familiar. En este caso la crisis se hace presente en el momento que la expansión y la complejidad de producción y administración requieren romper ese círculo familiar e ingresar a la empresa personas con la capacidad adecuada que son ajenas a la familia, así como también se hace necesario el entrenamiento de aquellos familiares que no son muy eficientes. Según los autores la frase “entrénate o renuncia” llegó a ser clave en la empresa.

Estas dos decisiones que debieron tomar los fundadores de la empresa dejan en claro que los mismos apuntaron a dejar atrás lo que hasta el momento era una empresa familiar y apuestan a un mayor nivel de disciplina para poder continuar con la organización.

En ambos ejemplos dejan en claro que para poder lograr la estabilidad y soportar la expansión de una organización se vuelve necesario incrementar los niveles de disciplina y dotar a la empresa con el personal adecuado.

Etapa 4: Orgullo y prestigio.

Los autores comentan que, una vez lograda la estabilidad organizacional, los fundadores, ejecutivos y empleados quieren hablar con orgullo de su organización y de lo que hacen. Esto se debe a que los mismos desean que la empresa sea respetada por sus clientes, sus competidores y el público.

La crisis en esta etapa está asociada con la capacidad que tenga o no la administración de supervisar, revisar, valorar y mejorar. La correcta rotación y contratación de personal administrativo que requiere la crisis anterior son circunstancias claves para poder afrontar esta crisis.

Etapa 5: Desarrollar el sentimiento de que la empresa es única.

Después de haber logrado la supervivencia, la estabilidad y el prestigio pareciera que no podrían surgir más crisis. Pero la realidad es que para muchas empresas el mercado es muy dinámico y requieren una auto actualización empresarial para no perder todo lo logrado hasta el momento y diferenciarse del resto. La autoactualización necesita que se tomen nuevas decisiones y las mismas generan nuevas situaciones de riesgos y crisis. Pero tal como comentan los autores constituye un riesgo mayor el temor a cambiar y dejarse sobrepasar por el mercado. Entonces se puede decir que en esta etapa la crisis está relacionada con las decisiones que la administración debe tomar para poder competir en el mercado.

Etapa 6: Contribución a la sociedad.

La etapa sexta es la última etapa que identifican los autores en su modelo. Ellos consideran que las empresas una vez que logran el control interno y un orden financiero adecuado, sienten el deseo de lograr el respeto y el aprecio de la sociedad. La crisis en esta etapa se asocia a la decisión de llevar a cabo o no las acciones para contribuir a la sociedad o no. Estas acciones para lograr una buena imagen pública implican egresos de fondo que suelen ser importante, cuales no son aceptado de igual manera por los accionistas e interesados en la empresa. Pues para muchos de ellos esta iniciativa de contribución social genera un riesgo, que no están dispuestos a asumir.

Acción ejecutiva.

Para los autores la atención de los ejecutivos debe fluctuar entre las seis necesidades y problemas que han descrito, entre muchos más que son comunes para cualquier actividad. Ellos consideran que la causa principal del fracaso de una organización no es que los administradores no sean capaces de administrar, sino que se debe a no ser capaces de reconocer las crisis del ciclo vital en que se encuentran. También mencionan que la solución no es solo reconocer el problema, sino que es necesario una comprensión común de esta situación.

Efectos posteriores a las decisiones.

Los autores presentan un cuadro en donde exponen los resultados más típicos que se obtienen según si se respondió correcta o incorrectamente a cada crisis.

Mencionan que la confusión y la intolerancia suelen aparecen en toda organización cuando no se comprende la verdadera naturaleza y motivo de la crisis. Suele suceder que diferentes grupos dentro de la organización luchan por diferentes motivos, sin comprender las acciones de los demás. Es función del líder aclarar estas diferencias y alinear los esfuerzos de la organización hacia la resolución del problema básico más importante.

	Resultado si el problema se resuelve...	
Problema Crítico	Correctamente	Incorrectamente
Creación	Nace un nuevo sistema empresarial y comienza sus operaciones.	La idea sigue siendo abstracta. La empresa queda insuficientemente capitalizada, y no puede desarrollarse para exponer adecuadamente sus productos o servicios.
La Supervivencia	La organización acepta las realidades, aprende de sus experiencias y se hace viable.	La organización no se ajusta a las realidades de su ambiente, y, o se muere o permanece marginal; exige sacrificios continuos.
Estabilidad	La organización desarrolla eficiencia y fuerzas, pero conserva la flexibilidad para el cambio.	La organización se extiende demasiado y regresa a la etapa de supervivencia; o establece patrones de estabilización que impiden la flexibilidad futura.
Orgullo y prestigio	La reputación de la organización refuerza sus recursos para mejorar la calidad de sus bienes y servicios.	La organización se esfuerza más por crear una imagen que por fabricar productos de calidad, o crea una imagen que no representa bien su verdadera capacidad.
Condición de individualidad y adaptabilidad	La organización cambia, para tomar la más plena ventaja de sus capacidades únicas y para proporcionar oportunidades de crecimiento a su personal.	La organización desarrolla especialidades demasiado estrechas para garantizar un futuro seguro, deja descubrir su condición de única y esparce sus esfuerzos en áreas inapropiadas, o desarrolla una actitud paternalista que inhibe su crecimiento.
Contribución	La organización obtiene para sí el respeto y el aprecio del público como institución que contribuye a la sociedad.	Quizás habrá acusaciones de que la actitud de la organización es "que el público se vaya al diablo" o similares.

Conclusión.

En el presente artículo G. Lippit y W. Schmidt concluyen que todas las organizaciones deben atravesar ciertas crisis que no son necesariamente de naturaleza financiera. El surgimiento o no de estas crisis no depende de los administradores, pero sí depende de estos la forma en que se afrontarán las mismas y cómo se resolverán. A continuación, se presenta un cuadro creado por los autores donde se resumen algunos de los conocimientos, capacidades y actitudes que la administración deberá poner en juego para poder desarrollar la organización.

Requisitos para afrontar las crisis.

Preocupación crítica	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
Crear un sistema	Que el director general tenga clara percepción del objetivo a corto plazo.	Capacidad para transformar los conocimientos en acción, por sí mismo, y por órdenes a los demás.	Creencia en la propia capacidad, producto y mercado
Sobrevivir	Objetivos a corto plazo necesitan comunicarse	Habilidades en la comunicación; habilidad de adaptarse a condiciones cambiantes.	Fe en el futuro
Estabilizarse	Capacidad del director general para pronosticar los factores relevantes y preparar proyectos a largo plazo.	Capacidad para transformar las habilidades de planificación en objetivos comunicables.	Confianza en otros miembros de la organización
Ganar buena reputación	Capacidad en la planificación y comprensión de las metas, por parte de todo el equipo ejecutivo.	Facilidad para permitir a otros que tengan voz en la toma de decisiones; implicar a otros en la toma de decisiones y obtener compromisos de ellos; y comunicar a los clientes los objetivos de la organización.	Interés en los clientes
Lograr condición de única	Que el equipo que fija políticas comprenda la forma en que otros deberán fijar sus propios objetivos y sepa manejar subunidades de la organización.	Capacidad para enseñar a otros a planificar; eficiencia para entregar los proyectos de las subunidades de modo que constituyan objetivos y aprovechen los recursos de la organización.	Sentido de responsabilidad a la sociedad y al género humano
Ganar respeto y aprecio	Comprensión por parte de toda la administración de los objetivos principales de la organización y de sociedad.	Capacidad para aplicar la propia organización y sus recursos a los problemas de la gran comunidad.	Sentido de responsabilidad a la sociedad y al género humano

4.3. Conclusiones sobre los autores.

Ahora desarrollaremos una idea global sobre el desarrollo y evolución de las organizaciones basándonos en el marco teórico expuesto anteriormente:

Analizando ambos trabajos se puede observar que los autores siguen un mismo lineamiento para describir como una organización logra crecer, pues en ambos artículos se identifican en el proceso de desarrollo y evolución una serie de etapas y fases que se encuentran delimitadas entre sí por diferentes crisis/revoluciones, que deben ser afrontadas y superadas para poder continuar creciendo.

Entendemos que los artículos fueron realizados con diferentes perspectivas, pues Greiner desarrolla el mismo delimitando las fases de crisis y evolución en base a decisiones que deben tomar los directores respecto a características de la administración y estrategia administrativa (estilos administrativos), mientras que Lippit y Schmidt desarrollan el mismo en base a diferentes etapas y necesidades que van surgiendo con el pasar del tiempo, e identifican características administrativas claves que debe desarrollar una organización para poder evolucionar. Nos queda claro que las etapas de evolución y crisis no son iguales para ninguna empresa entre sí y que cada una va a transcurrir sus etapas de manera diferente.

Dentro de muchas consideraciones y aspectos administrativos que detallan los autores creemos que los siguientes son los principales: Capacidad de la administración para entender cuál es la situación en la que se encuentran, identificar el problema puntual o crisis que deben enfrentar y no enfocarse en asuntos secundarios, analizar y considerar todas las posibles soluciones, comunicar con claridad a toda la organización

cuál es el objetivo de la misma y también comunicar cuál es la función que cada uno debe cumplir para poder afrontar la crisis. No solo los aspectos internos son fundamentales, sino que también es de suma importancia tener buena percepción del ambiente externo; la flexibilidad y adaptabilidad ante cambios contribuyen positivamente para un buen desarrollo organizacional.

5. LAS EMPRESAS FAMILIARES.³

5.1. Concepto de empresa familiar y sus características.

Concepto

Las empresas familiares se constituyen en base a las familias, siendo creadas con valores auténticos y propios de las mismas, basadas en sus normas y sus formas de comunicación, pudiendo tomarse las mismas como una manera de incidir positiva o negativamente dado que dicho tipo de empresas comparten dos características esenciales como la propiedad y la administración; en las cuales los problemas de la familia inciden en los negocios y a la inversa.

Podemos decir que históricamente las empresas que hoy día son consideradas familiares fueron tratadas como empresas no familiares, donde se aplicaban los mismos principios y teorías que al resto de las empresas; sin embargo, durante los últimos tiempos estudios y trabajos de campo realizados en profundidad han llevado a que se diferencien de las empresas no familiares e incluso llevando a que las mismas se vuelvan tridimensionales, mezclando la propiedad, la gerencia y la familia.

Para definir a la empresa familiar, es de gran importancia la definición y unificación de los conceptos de familia, empresa y sistema; a los efectos de unificar el sistema familiar y el sistema empresarial; para lograr una definición de empresa familiar.

La familia, está orientada a una función primaria que es la de asegurar el desarrollo y cuidado de sus miembros; donde las relaciones internas se organizan de manera de llevar adelante esos objetivos.

Para dar una mejor definición de la familia, podemos basarnos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, referida en el artículo 16.3:

“La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”.

La empresa, es una institución que está orientada hacia un fin principal como ha de ser el económico, donde su fundamentación se da por la creación y generación de bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades de los usuarios de estos, basado en un conjunto de relaciones internas explicadas por normas y principios que facilitan el proceso productivo.

Un sistema, es un conjunto interdependiente e interconectado de partes que funcionan como un todo; siendo ejemplos de estos: la familia, la empresa, etc.

La combinación del sistema empresarial y el sistema familiar, conforman un nuevo sistema denominado “empresa familiar”.

³ Cúneo, M., La Empresa Familiar, 2015

La definición de "empresa familiar" no está dada solamente por un autor, sino que son muchos los que abarcan la misma pero que en la gran mayoría mencionan todos o algunos de los siguientes conceptos:

- Propiedad: control del capital social por parte de la familia.
- Poder: participación permanente y 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.

A continuación, abordaremos algunas de las definiciones más destacadas por los autores:

Definición según **Miguel Angel Gallo**⁴: Son las empresas en las que hay una clara vocación de evolución, crecimiento e intención de traspasar la empresa a sus hijos, en la que el capital y el poder es usurpado por integrantes de la familia, sin haber implantado una clara distinción entre propiedad y poder.

Dicho autor enumera ciertas características que las distinguen de las empresas no familiares:

1. Las creencias y los valores compartidos permanente y voluntariamente entre familia y empresa.
2. La propiedad, considerando que la mayor parte es poseída por una familia, lo cual le permite ejercer el control de la actividad empresarial.
3. El poder, implica que algunos o la gran mayoría de los propietarios dedican gran parte o todo el tiempo a trabajar en la dirección de la empresa.
4. La continuidad, es la transmisión de la propiedad de generación en generación.

Definición de **Robert G. Donnelley**: Una empresa es considerada familiar, cuando la misma está identificada con al menos dos generaciones de la misma familia, y cuando este nexo ha tenido una influencia mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.

Para Donnelley, este nexo se verifica cuando se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

- Los valores institucionales más importantes de la empresa se relacionan con una empresa; incluida la imagen.
- El vínculo familiar es el factor que determina los puestos jerárquicos en la dirección de la empresa y de los miembros de esta para la elección de "carreras" relacionadas con la empresa.
- La propiedad o patrimonio de la empresa pertenece en mayor parte a una familia.
- Las políticas y objetivos de la empresa están condicionadas por relaciones intrafamiliares de los que dirigen la misma.

Luego de haber dado algunas de las definiciones más destacadas del concepto de "empresa familiar" y del énfasis que la misma hace en los conceptos de propiedad, poder y continuidad; pasaremos a hablar de las distintas tipologías de empresas familiares y las características de estas.

Tipología de empresas familiares.

Existen distintas tipologías abordadas por los autores Gallo (1995) y otra más actual estudiada por Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009); donde el primero se basa en las siguientes variables: conexión entre la familia y la empresa, e intención de continuidad estratégica; sin embargo, los autores Gimeno, Baulenas y Coma – Cros clasificaron la tipología de empresas familiares en base al nivel de complejidad y grado de desarrollo de la estructura.

⁴ GALLO, M. A. , Las Empresas Familiares, IESE, Barcelona, 1989

⁵ DONNELLEY, R.G. , Las Empresas Familiares, Biblioteca Harvard Administración de Empresas, 1974

Clasificación de Gallo

- **Empresa de trabajo familiar (ETF)**: Son aquellas empresas en las que sus miembros aspiran a continuar relacionados en la propiedad, promoviendo el trabajo libre y responsable de la gran mayoría de ellos.
- **Empresa en dirección familiar (EDF)**: Los titulares de la propiedad tienen la intención y voluntad de estar unidos en la misma, quedando solamente los más capacitados.
- **Empresa de inversión familiar (EIF)**: Son el tipo de empresa en las que sus propietarios están unidos a los efectos de realizar inversiones para distintos tipos de actividades y su trabajo se basa en tomar las decisiones de gobierno y no las de la dirección.
- **Empresa familiar coyuntural (EFC)**: Sus propietarios están unidos por una situación histórica, siendo el ejemplo más habitual por una herencia o sucesión; sin embargo, en el corto plazo la venderán por la ausencia del nexo que unió la empresa y la familia.

Clasificación de Gimeno, Baulenas y Coma – Cros

- **Modelo Capitán**: Es aquella en la que existe una baja complejidad en la combinación tanto de la familia como de la empresa.
- **Modelo Emperador**: Este tipo de tipología, está caracterizada por una elevada complejidad tanto de la familia como de la empresa; teniendo como principal característica el compartimiento de la propiedad por parte de dos generaciones.
- **Modelo de Equipo Familiar**: El nivel de complejidad de la familia es superior al de la empresa.
- **Modelo Familia Profesional**: Es aquella empresa familiar en la que se observa una gestión eficaz y eficiente, caracterizándose por el hecho de que la complejidad de la empresa supera a la de la familia.
- **Modelo Corporación**: Es el modelo dominante, y se caracteriza por tener la mayor complejidad de la empresa y de la familia; es hacia el cuál tienden los demás.
- **Grupo de Inversión Familiar**: En esta clasificación que contempla una situación diferente a la noción de empresa familiar, la característica primordial es que el rol de la familia no está asociado a la gestión de la empresa, sino que se vincula con la búsqueda de inversiones apropiadas en activos y empresas.

5.2. Algunas Ventajas y Limitaciones.

VENTAJAS

El ser humano, al crear empresas familiares, sabe que la misma le hará tener determinadas ventajas frente a las empresas no familiares, donde el "sentido de pertenencia" es una de las principales, sin embargo, tienen otras que hacen que este tipo de empresas sean muy utilizadas a nivel internacional.

Armonía

El sentido común de toda persona que quiera iniciar un negocio, indica que se quiere formar "un buen equipo de trabajo", caracterizándose por ciertos valores que ayudarían al logro del objetivo, siendo estos los siguientes: comunicación adecuada, conocimiento y confianza mutua, intereses en común y autoridad reconocida y aceptada.

Todos estos valores están dados indistintamente en la familia, considerando que son los valores base de esta; por lo que se puede concluir que la familia es el nicho perfecto para formar un clima armonioso.

Dedicación y compromiso

Esta característica está considerada en todas las etapas de las empresas familiares. En las primeras etapas de nacimiento de la empresa, sus integrantes deben poner mucho sacrificio personal y dedicación para poder pasar a la etapa de expansión y madurez; o bien en los momentos de crisis donde muchas empresas se mantienen vivas gracias a la lealtad y espíritu familiar de las mismas.

Al tener una responsabilidad familiar común, que también puede convertirse en una finalidad común económica considerando los objetivos de la empresa familiar, los integrantes de esta están dispuestos a dedicar mayor tiempo y compromiso a su empresa a diferencia de cualquier otro trabajo.

Perspectiva de inversión a largo plazo

La perspectiva de inversión de las empresas familiares a diferencia de las no familiares es que lo hacen a más largo plazo; esto es a causa de que las familias entran a los negocios por generaciones, siendo el factor motivante dejar el legado de la empresa familiar a sus hijos.

Muchas empresas familiares se transmiten de generación en generación el concepto de custodia de capital y no de propietario de este, es decir lo hacen pensando en las siguientes generaciones. Es por esto que se dice que quienes están al frente de la empresa tienen responsabilidad por el capital de la familia hoy día, pero los verdaderos dueños del capital son las generaciones futuras. Esto puede verse como una ventaja de largo plazo, pero generan la desventaja de tener un pensamiento desordenado y no sistemático.

Preocupación por la calidad del producto

Una de las principales preocupaciones de las empresas familiares es la calidad e imagen frente a los consumidores, siendo un reflejo no solamente de la empresa sino de la familia. Un claro ejemplo es ponerle a una empresa familiar un nombre y que el mismo incluya el apellido de la familia; en este caso si el/los productos ofrecidos por la empresa no son de buena calidad y el consumidor genera una mala imagen de estos, se verá afectada la familia también.

Culturas internas fuertes⁶

En primer lugar y considerando que se están estudiando ventajas de una organización familiar, es fundamental definir el concepto de cultura organizacional.

Podemos definir la cultura organizacional de la siguiente manera:

- Conjunto de conceptos importantes y elementales que comparten los miembros de una organización. Ejemplo: normas, valores, actitudes y creencias.
- Percepción común que mantienen los miembros de una organización.

Considerando que los integrantes de las empresas familiares se desempeñan durante períodos de tiempo extensos en sus funciones, se genera que las relaciones se establezcan y desarrollen adecuadamente; provocando que las empresas familiares generen culturas internas fuertes provocadas por la lealtad y la cooperación de sus miembros.

La cultura interna fuerte como toda ventaja, puede tener su punto débil y generar una desventaja para la empresa. Un claro ejemplo va relacionado con una frase utilizada en este tipo de organizaciones: "lo hacemos así, porque mi padre así lo hacía", donde continuar con esa postura puede ser una desventaja desde el punto

⁶ STONER, R. - FREEMAN, R. - GILBERT, D., Administración general sexta edición Prentice Hall.

de vista que los miembros de la organización no están "abiertos" a nuevas cosas como puede ser la innovación en determinados métodos de trabajo.

Conocimiento y Privacidad

Esta ventaja está relacionada con la de "preocupación por la calidad del producto". Las empresas familiares tienen sus conocimientos para hacer las cosas de manera de diferenciarla de sus competidores, perdurando gracias a la privacidad que hay dentro de la familia. Los secretos de la gerencia y la estrategia son muy protegidos y mantenidos en privacidad de generación en generación para no perder los secretos que hay dentro de la empresa familiar; siendo esto una barrera para que se abran al mercado de capitales ante la necesidad de fondos para la expansión y diversificación.

Concentración de la propiedad

Existen determinadas empresas en las que las responsabilidades están muy bien definidas y las tomas de decisiones se concentran en pocas personas claves.

A diferencia de las empresas familiares, en las empresas no familiares tienen la característica de que las decisiones tardan más tiempo del habitual, generado por la toma de decisiones inicialmente por parte de la gerencia general y esto se traslada a toda la organización para llegar a la decisión final.

Como conclusión, se extrae que en las empresas familiares la toma de decisiones se realiza de manera más rápida y efectiva que las empresas no familiares; siendo una ventaja importante en los mercados actuales vistos desde la parte comerciales.

El Empresario familiar

Los mercados de hoy día son altamente globalizados y competitivos, por lo que la presencia del dueño de la empresa familiar le brinda un compromiso alto alineado con las estrategias de la empresa. Dichas estrategias para que sean exitosas tienen que estar apoyadas por dos variables: una fuerte cultura organizacional y un liderazgo que proporcione una credibilidad interna; variables que las posee el empresario familiar.

El empresario familiar, tiene la gran ventaja que conoce el negocio con gran profundidad, desde las necesidades de los clientes y tienen un trato directo y ágil con los proveedores, siendo una ventaja importante frente a las empresas no familiares.

Responsabilidad Social

Tanto en las empresas familiares como en las no familiares, la maximización de los beneficios es desde el punto de vista económico y financiero el gran objetivo; sin embargo, las empresas familiares no tienen un pensamiento capitalista extremo dado por el ambiente de la comunidad en donde están insertas, llevando a que los dueños de estas hagan el capitalismo no tan intenso.

Confiabilidad y estabilidad

Las empresas familiares tienen una gran ventaja frente a las demás, dado que, al tener una larga trayectoria en la mayoría de los casos, un fuerte compromiso con sus clientes y proveedores, así como una cultura organizacional bien definida; hacen que clientes y proveedores dado el fuerte compromiso, la extensa trayectoria y que los dueños y gerentes no rotan en el corto plazo, quieran hacer negocios con ellos generando un vínculo de confianza y estabilidad.

LIMITACIONES

Anteriormente, hablábamos de lo que eran las ventajas de las empresas familiares, pero, así como mencionamos las mismas, debemos de hablar de las desventajas que poseen este tipo de empresas generadas principalmente por lo que es la superposición de las decisiones empresariales con lo que es la familia.

A continuación, vamos a mencionar las limitaciones que tienen este tipo de empresas y luego desarrollaremos las más importantes de las mismas:

- Superposición entre la empresa, familia y propiedad.
- Problemas familiares.
- Confusión entre la empresa y la familia.
- Problemas de estrategia.
- Problemas de estructura.
- Problemas de Recursos humanos.
- Problemas de sucesión.
- Problemas de propiedad.
- Problemas de gestión.

Superposición entre la empresa, familia y propiedad

Las empresas familiares, están constituidas como mencionamos antes por tres círculos con un rol asignado cada uno; siendo estos:

- Familia (rol de pariente)
- Propiedad (rol de accionista)
- Empresa (rol de directivo)

Para los autores, los conflictos principales y que se consideran desventajas o limitaciones de la empresa familiar, se dan en la intersección de estos tres círculos, siendo conocidos por los siguientes nombres y características:

- Familiar – Gerente: Si las normas establecidas en la familia ingresan en la gerencia de la empresa, se puede perder la racionalidad, generando un problema al momento de elegir al sucesor por parte del fundador.
- Propietario – Gerente: Este problema se da cuando el dueño de la empresa familiar piensa que, por tener la propiedad, está apto y capacitado para dirigir.
- Familiar – Propietario: Este es el problema que se da cuando la persona está en la intersección de la familia y de la propiedad, pero se encuentra ausente de la empresa; generando que la misma sea rica en acciones, pero pobre en efectivo (liquidez).
- Familiar – Propietario – Gerente: Este caso es el que une los tres círculos, generando que el integrante de la familia sea propietario de la empresa (posee acciones) y a su vez está dentro de la empresa percibiendo una remuneración.

Problemas Familiares

Para describir este problema que tienen las empresas familiares, basta con transcribir la frase de Harry Levinson⁷, presidente de The Levinson Institute:

“Las discordias entre padre e hijo y otras rivalidades entre parientes pueden paralizar la organización a menos que se confronten”

Esta frase describe los problemas que se viven generalmente en las empresas familiares entre personas de la misma familia, donde afrontar los mismos son la forma de salir adelante y hacer que la organización siga funcionando de manera adecuada.

Los problemas de la familia en la empresa vienen dados por los distintos tipos de integrantes que conforman la misma, donde cada uno posee un perfil y características distintas; que a continuación describiremos:

El Fundador Propietario

La empresa lo es todo para ellos, queriendo tener constantemente el control y la posesión de esta; ya que la crearon con sacrificio, esfuerzo y dedicación.

La esposa del fundador propietario

Las esposas de los fundadores de empresas familiares pueden cumplir un rol importante como consejeras de sus maridos y por sobre todo de nexo entre los padres e hijos debido a su doble rol de esposa y madre, priorizando la protección de su familia.

Los hijos e hijas

La relación entre padre e hijo/a es conflictiva, generando entre los mismos problemas intrafamiliares y que pueden incidir de manera negativa en las decisiones a tomar en la empresa.

A continuación, describiremos y hablaremos de las características de 2 tipos de conflictos generados entre miembros de la familia:

1. Rivalidad entre padre e hijo (Conflictos intergeneracionales)

Para definir dicho conflicto, es esencial definir las necesidades psicológicas que cada uno de los miembros posee.

Los padres, como fundadores o herederos de la empresa familiar, ven a la empresa como su “todo” debido al esfuerzo, sacrificio y al estatus que posee en la sociedad; generando por estas características la dura decisión de delegación y retiro de la empresa. Muchos ven que el traspaso hacia sus hijos lo quieren hacer de la mejor manera, donde los mismos estén preparados para asumir los desafíos que la organización les propone; sin embargo, muchos ven que al hacerlo causarán la pérdida de la empresa por parte de sus hijos y se terminan contradiciendo. Sin embargo, los hijos quieren la herencia de la empresa o el traspaso de poder por parte de sus padres a los efectos de actuar sobre la misma con mayor responsabilidad, pero tienen un obstáculo que los frustra debido a la contradicción generada por sus padres como hablábamos anteriormente.

⁷ LEVISON, H., Presidente de The Levinson Institute.

Esto lo que provoca, es un conflicto entre padres – hijos causado por el resentimiento y hostilidad del hijo hacia el padre, causado por la no delegación del poder de la empresa; y los padres terminan viendo a sus hijos como mal agradecidos.

2. Rivalidad entre hermanos (Conflictos intrageneracionales)

Los conflictos generados entre los hermanos a causa de los celos y la rivalidad generada por la dirección de la empresa terminan jugando en contra de esta y provocando serias consecuencias.

Problemas de Sucesión.

Todas las empresas familiares, están consideradas con potenciales problemas para la sucesión de la dirección y propiedad de una generación a otra, caracterizado por una fuerte carga psicológica y emotiva.

A continuación, mencionaremos algunas de las causas que provocan dichos problemas en la sucesión.

- El proceso de sucesión de la empresa familiar está fuertemente enlazado con los cuatro ámbitos relevantes de una de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio y gestión. En la sucesión, los problemas familiares, accionarios, y los problemas estratégicos, son más propensos a incidir de manera negativa en la organización por los conflictos generados entre padres – hijos, hermanos y aquellos generados por los hijos de los sucesores con la gente de confianza de sus padres dado por los cambios en las maneras de trabajo y aceptación de estos.
- El afán de mantener a miembros de la familia en la organización puede causar que la elección del sucesor no sea la más adecuada.

5.3. La sucesión de las empresas familiares.

Cuando el dueño fundador de la empresa familiar crea la misma, ocurre que tiene una visión futura y es dejar el legado a las nuevas generaciones que vienen; siendo un proceso complejo que se da en los tres círculos (propiedad, familia y empresa), siendo la propiedad el círculo que inicia el proceso sucesorio.

Un proceso sucesorio, no solo implica el traspaso de la propiedad, sino estar abierto a nuevas formas de ver y hacer las cosas en la misma, dejando atrás lo antiguo o tradicional y adaptarse a los cambios de los nuevos propietarios.

Dentro de todo proceso sucesorio de las empresas y en especial de las empresas familiares, se deben de realizar diferentes tipos de análisis a los efectos de que dicho proceso sea lo más óptimo posible y no decaiga en debilidades que pueden llevar a la frustración de la organización.

Análisis de la organización

En todo proceso de sucesión, es muy importante el análisis de la empresa desde el punto de vista de las finanzas, las estrategias y el largo plazo, haciendo énfasis en la visión que se quiere tener de la misma.

Los autores mencionan principales análisis a realizar en la empresa en el proceso de sucesión:

1- Análisis financiero y estratégico

En este punto lo que se recomienda es realizar una visión de largo plazo de la situación financiera de la empresa a los efectos de poder ver la viabilidad y continuidad de esta a lo largo del tiempo y de las nuevas generaciones que vendrán.

En conjunto con el análisis financiero, se sugiere ver la situación estratégica de la empresa para los próximos y reacondicionarla lo mejor posible para que la misma sea adecuada y correcta para el buen funcionamiento.

2- Análisis del carácter de la empresa.

Al analizar el carácter de la organización, nos vemos enfrentados a situaciones similares a las que ocurren con las personas, donde las mismas comprenden variables como la iniciativa, defectos, virtudes, prioridades, etc., haciendo que el comportamiento de estas dependa de estas.

Las preguntas que se debe de hacer el dueño de la empresa para este análisis serán las siguientes:

- ¿Qué tipo de empresa es?
- ¿Qué es lo que la hace funcionar bien?
- ¿Cuáles son los principales problemas y cómo solucionar los mismos?

Este tipo de preguntas y otras que puedan surgir, será un factor clave a la hora de ver cómo reaccionará la organización ante diferentes cambios, como han de ser el cambio de propiedad y de dirección.

3- Análisis de necesidades a largo plazo.

En este análisis, se plantean preguntas en las que se plantean problemas que hayan surgido desde la creación de la organización hasta la actualidad y como fueron solucionados los mismos, así como también donde queremos que la empresa esté ubicada a futuro y qué estrategias y dirección serán necesarias para lograr el éxito profundo.

4- Análisis de la familia

El análisis de la familia es esencial, ya que existen diferentes clasificaciones de estas y los comportamientos serán quienes tengan incidencia en la toma de decisiones, dirección y gestión de la empresa.

Los autores clasifican la familia en tres tipos distintos:

Interdependiente: Las necesidades e intereses en común de los miembros de estas familias hacen que sean sensibles dado que son una familia unida. La característica principal de este tipo de familia es el alto grado de uniformidad para la toma de decisiones y la dirección de la empresa.

Independiente: Este tipo de familias tienen la característica de tener en común el apellido, sin embargo cada uno tiene su vida paralela, buscando apoyo y respaldo en miembros ajenos a la familia; donde la posesión de una empresa familiar y estas características mencionadas anteriormente hacen que las decisiones se tomen de manera egoísta sin consultar a los demás; viéndose como una gran desventaja dado que puede llevar a la quiebra de las relaciones familiares e impactando negativamente en la empresa por conflictos internos.

Coherente: Estas familias son opuestas a las independientes, donde los miembros intentan que las necesidades personales tengan cierto tipo de relación con las necesidades de la empresa; viéndose caracterizada principalmente por la unión ante todo tipo de situación, generando una dependencia de la empresa hacia las decisiones conjuntas tomadas por los miembros de la familia.

Anteriormente, mencionamos distintas categorías de familias con ciertas particularidades y características en cada uno, donde una puede ser vista como mejor que la otra; sin embargo, esto no ocurre y lo que se aconseja es no tener comportamientos en ningún extremo dado que pueden traer problemas en las relaciones familiares y empresariales.

En este tipo de análisis, es aconsejable realizar ciertas preguntas planteadas a continuación para ver las fortalezas y debilidades de las personas sucesoras de la empresa:

- ¿Quiénes son los que toman las mejores decisiones?
- ¿Quiénes dedican su tiempo y recursos a la empresa para el mejor funcionamiento?
- ¿Qué requisitos serán necesarios en los candidatos?

La sucesión a través de las generaciones.

Los autores y sobre todo el mundo de hoy en día, establece tres generaciones en el ámbito de la empresa familiar, donde cada una afronta los desafíos que amenazan el objetivo de consolidar la empresa.

De la primera a la segunda generación (Dueño – Gerente)

Las empresas familiares tienen como expectativa de vida 24 años aproximadamente según las encuestas (la empresa familiar Peter Leach⁸). Esta expectativa de vida de las empresas familiares tiene una relación con lo que es la estabilidad y duración en el cargo que tiene el fundador de la empresa a diferencia de las empresas no familiares donde la expectativa es de 50 años⁹.

De la segunda a la tercera generación (Sociedad de hermanos)

Esta etapa de traspaso de generaciones se puede ver con una ventaja y la misma es que la empresa familiar ya fue testigo de un traspaso de primera a segunda generación y la superó con éxito considerando ciertos obstáculos que puedan haber surgido, pero se consideró exitosa por haber sorteado dichos problemas.

Una de las ventajas que tienen los sucesores en esta generación es que la empresa ya está encaminada, formada y funcionando con cierto conocimiento del mercado y de la operativa de la misma.

En esta "sociedad de hermanos", aparece el fenómeno conocido como "copropiedad", donde aparecen nuevos problemas a la hora de la sucesión dado que los candidatos a quedarse con la propiedad son más y esto implica diversos problemas.

De la tercera a las siguientes generaciones y así sucesivamente (Sociedad de primos)

En estas generaciones, la sucesión ya no se da de dueño a hijos, sino que la característica principal es la diversidad de familiares que trabajan en la empresa.

Las estadísticas¹⁰ mencionan que aproximadamente un 15% de las empresas familiares continúan su curso normal en el tiempo y sobreviven a la tercera generación y los respectivos cambios que esto implica.

En estas etapas de las empresas, la dirección y la gerencia debe especializarse en la profesionalización gracias a miembros ajenos a la familia, dada la diversidad de vínculos familiares que poseen.

⁸ LEACH, P., La empresa Familiar.

⁹ JOAN, A., La continuidad de la empresa familiar.

¹⁰ London Business School (1990): Managing the family business in the UK Stoy Hayward.

La sucesión de las empresas familiares está dada por 2 grandes corrientes o propiamente dicho "sucesión en la propiedad" y "sucesión en la dirección".

La sucesión en la propiedad de la empresa familiar.

Previamente hablamos de la sucesión en las generaciones, donde se mencionan los tres tipos de propiedad de las empresas familiares:

- **Dueño – Gerente** con participación mayoritaria.
- **Sociedad de hermanos**, que puede ser de dos tipos:
 1. **Entre iguales**: Todos tienen igual participación en la propiedad, sin embargo, existe un líder destacado por todos los miembros.
 2. **Liderazgo compartido**: Este liderazgo está dado por el consenso y por el desarrollo de decisiones mediante la consulta previa a los demás miembros.
- **Consortio de primos**.

Estos tres tipos de propiedades en las empresas familiares son considerados "modelos puros", sin embargo, no todo es tan estricto como se menciona en estas etapas generacionales, sino que la composición y estructura de la generación que viene se puede dar de otras tres maneras:

- **Reciclar**: implica el cambio en la persona líder, permaneciendo en el tiempo la estructura que venía funcionando. Ejemplo: si estábamos en la primera generación y pasamos a la segunda, cambiamos la persona, sin embargo, la estructura sigue siendo "dueño – gerente".
- **Estructura más compleja o evolutivas**: esta estructura de gobierno está dada generalmente en la sucesión de la segunda a la tercera generación, donde se dan cambios radicales en el control y autoridad, la propiedad y responsabilidades; pasando por ejemplo de "dueño – gerente" a "sociedad de hermanos".
- **Simplificar**: lo que se hace es reducir la estructura y propiedad de la organización familiar. Ejemplo: se pasa de una estructura de "sociedad de hermanos" a "dueño – gerente", concentrando el poder y propiedad en una sola persona.

En la medida que las empresas familiares van pasando de generación en generación, la complejidad de estas es mayor, dado el mayor número de miembros familiares que éstas poseen.

La sucesión en la dirección de la empresa familiar.

Anteriormente mencionamos las dos perspectivas de las sucesiones en empresas familiares y ya abordamos la sucesión en la propiedad de estas; ahora desarrollaremos la perspectiva de la sucesión en la dirección de la empresa familiar.

Los autores destacan que la sucesión en la dirección de la empresa familiar es la más difícil en el traspaso de la primera a la segunda generación dado que es la más común y difícil por lo explicado a continuación:

1. El autor **Ivan Lansberg**¹¹ menciona obstáculos que surgen en las empresas a la hora de efectuar la sucesión y los separa en actitudes del dueño – gerente, de la familia y los empleados de esta y de ajenos a la empresa y la familia.
 - **El Fundador y su esposa**.

¹¹ LANSBERG, I., The Succession conspiracy.

El fundador de la empresa es la persona que creó la organización y estuvo al frente de la misma durante un período de tiempo de 25 a 30 años aproximadamente, siendo el mismo quien debe elegir al sucesor en la empresa familiar con todo lo que ello implica. Esta no será una decisión fácil para él, dado que tiene que dejar atrás todo lo que fundó y desarrolló en base a sacrificio y dedicación.

La actitud de que el fundador no esté muy interesado en realizar la sucesión de la empresa se debe a distintos factores que mencionaremos a continuación:

- El retiro implica la pérdida de poder en la empresa y la familia.
- Celos y rivalidades.
- Miedo a la pérdida total de su patrimonio.
- Proximidad de la muerte.
- No saber cómo hacerlo o bien porque sus hijos no están preparados.

La esposa del fundador también juega un rol importante a la hora del proceso sucesorio considerando el nivel de vida económico que llevaba hasta el momento y su incidencia dentro de la empresa familiar.

- **Hijos y el personal de la empresa.**

La sucesión y el impacto en los hijos es delicado, considerando que se puede tratar a los mismos por desigual a la hora de elegir quien será el sucesor y puede generar conflictos internos afectando el funcionamiento de la empresa; donde también los mismos puede no interesarles la herencia por el hecho de que pueden ser vistos como que solo les interesa la parte económica y no la salud de su padre ya que se considera que están próximos a la muerte.

Por otro lado, el personal de la empresa muchas veces no está a favor de la sucesión dado que se acostumbraron a la forma de trabajar y al mandato del fundador, donde el cambio en el sucesor puede generar la pérdida del poder y la relación lograda con el creador; así como también la pérdida del puesto laboral.

- **Entorno de la empresa.**

El entorno con el que opera la empresa es un factor clave a la hora de la sucesión, justificado por los proveedores y clientes, donde han generado a lo largo del tiempo una gran relación de confianza con el dueño. En la interna de la organización, es fundamental el rol del empresario fundador debido a su liderazgo y conocimiento del negocio.

5.4. Conclusiones del cambio generacional familiar.

Anteriormente hablamos de ventajas y limitaciones de empresas familiares, así como de la sucesión de la empresa familiar.

Al hablar de sucesión de la empresa familiar, estamos hablando de dos principales tipos de sucesión como han de ser la sucesión de la propiedad y en la dirección.

La sucesión en este tipo de empresas se da de generación en generación, donde podemos ver que el análisis de los autores concluye que el mayor problema está dado en el traspaso de la primera a la segunda generación, como consecuencia de que los propietarios – fundadores generan más resistencia al cambio generacional en lo que respecta a la propiedad y la dirección de la empresa por diversos motivos; dándose el

mejor traspaso de la segunda generación a la tercera debido a que la organización ya vivió un cambio y sabe cómo afrontar los errores cometidos en la primer sucesión.

El entorno de la empresa familiar (dueño, esposa, hijos, personal, clientes y proveedores) juegan un papel importante, donde la organización debe de adaptarse a los mismos y sus requerimientos y exigencias para poder subsistir a lo largo del tiempo.

Las organizaciones familiares que fueron exitosas cumplieron con las siguientes tres características:

- La dirección y la propiedad familiar se mantuvo en pocas personas.
- Todas tuvieron varios replanteamientos estratégicos para adaptar la estrategia de producto – mercado – tecnología a los cambios que su entorno más cercano les requería.
- Estas empresas tuvieron cambios en la dirección, diversificando entre sucesores miembros de la familia o bien la incorporación de profesionales ajenos a la organización con ímpetu de liderazgo.

Otro punto importante considerado por Ward¹², J.Davis¹³, P.Davis¹⁴ y Lansberg¹⁵, consideraron que uno de los factores claves a la hora de lograr el éxito y continuidad de la empresa familiar es la armonía de las mismas, ya que se logran fortalecer las relaciones familiares y crear estructuras de gobierno que pueden facilitar su gestión.

Nos preguntaremos qué medidas debemos de tomar para que a lo largo de tiempo y de las generaciones, una empresa familiar sea traspasada sin problemas e inconvenientes y la respuesta surge de los puntos detallados a continuación:

- Crear un plan estratégico exitoso y adecuado para la empresa y la familia.
- Crear un correcto plan de sucesión.
- Apertura de la dirección a gerentes del exterior con espíritu de liderazgo y éxito.
- Correcta elección de asesores en materia de distinta índole.
- Creación de: Consejo de familia, protocolo familiar y una Junta directiva.

6. RELACIONAMIENTO DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL CAMBIO GENERACIONAL FAMILIAR.

En el estudio y análisis de información bibliográfica en el marco conceptual se analizaron distintos modelos de crecimiento de las organizaciones y sus respectivas crisis, donde se abordó bibliografía de Larry Greiner, Gordon Lippit y Warren Schmidt; y por otro lado se analizaron las empresas familiares.

No desarrollaremos cada uno de los modelos de crecimiento ni sus respectivas crisis, sino que solamente realizaremos un nombramiento según cada autor para poder proceder al relacionamiento de dichos modelos junto al cambio generacional familiar.

Larry Greiner en su artículo **“Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones”**, desarrolla cinco fases de crecimiento de las organizaciones, en las cuales identifica una serie de crisis para cada una de las

¹² WARD, J., Cómo desarrollar la Empresa Familiar.

¹³ KELLIN, G. - DAVIS, J. - MC COLOM, M. - LANSBERG, I., Empresas Familiares Generación a Generación.

¹⁴ DAVIS, P., Sucesión y Planificación de la Sucesión.

¹⁵ LANSBERG, I., Universidad de Yale y Owner Managed Business Institute.

mismas, con un enfoque basado en decisiones que deben tomar los directores de las organizaciones respecto a estilos administrativos.

- Fase 1 – Creatividad – Crisis de Liderato.
- Fase 2 – Dirección – Crisis de Autonomía.
- Fase 3 – Delegación – Crisis de Control.
- Fase 4 – Coordinación – Crisis de Papeleo.
- Fase 5 – Colaboración – Crisis de Saturación?

Por otro lado, se estudió de los autores **Gordon Lippit y Warren Schmidt** el artículo "**Etapas críticas de una organización en desarrollo**", donde desarrollan tres etapas, la cual cada una de las mismas abarca preocupaciones críticas, problemas críticos; y una serie de soluciones planteadas por directores y administradores de la organización con el fin de sortear dichas crisis y que la misma siga logrando su desarrollo. Las etapas desarrolladas por los autores son:

- Nacimiento
- Juventud
- Madurez

En cuanto a las empresas familiares, hemos visto que las mismas tienen mucho en común con las empresas genéricas, sin embargo, incluyen el agregado familiar, donde las normas y valores de las familias juegan un rol muy importante en lo que es el negocio familiar con las cosas positivas y negativas que ello implica; abarcando los conceptos de propiedad, poder y continuidad a lo largo del tiempo para que la organización sea exitosa. Como toda empresa, las empresas familiares en el transcurso de su vida van pasando por distintas edades, distintos tenedores de la propiedad y de la administración; y junto a ello van surgiendo diferentes tipos de crisis o problemas que los podemos vincular a las crisis planteadas **por Larry Greiner, Gordon Lippit y Warren Schmidt**.

Dentro de las crisis o problemas más destacados de las empresas familiares, podemos mencionar los siguientes:

- Rivalidad entre padre e hijo.
- Rivalidad entre hermanos.
- Superposición entre la empresa, familia y propiedad.
- Problemas de sucesión.

<i>Gordon Lippit / Warren Schmidt</i>	Larry Greiner	Crisis habituales en Empresas Familiares	Crisis Según Larry Greiner
<ul style="list-style-type: none"> • Nacimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Superposición entre empresa, familia y propiedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderato
<ul style="list-style-type: none"> • Juventud 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Delegación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre padre e hijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Control
<ul style="list-style-type: none"> • Madurez 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio generacional • Problemas de sucesión (Rivalidad entre hermanos). • Profesionalización de la empresa. • Problema por falta de estructura para la empresa y la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papeleo • Saturación?

Con el fin de poder realizar el relacionamiento entre los modelos de crecimiento de los autores mencionados, sus crisis y lo que son las crisis en las empresas familiares, hemos realizado a modo de resumen el cuadro anterior.

El relacionamiento hecho ha sido en base a las tres etapas planteadas por los autores Lippit y Schmidt, en la cual le hemos asignado las cinco fases de Greiner y sus respectivas crisis, con el adicional de haber incorporado las crisis más habituales en las empresas familiares en cada una de estas etapas y fases; dichos relacionamientos los tomaremos como tres tipos en base a los dos primeros autores mencionados.

Relacionamiento 1.

Hemos relacionado la etapa de nacimiento con la fase de creatividad ya que hemos visto que tienen en común el punto de partida de cualquier organización. Con respecto a la crisis desarrollada por Greiner, se aplica la crisis de liderato por ser una etapa en la cual la empresa debe de desarrollar nuevas metodologías de producción, se comienza a formalizar en el intercambio de información y se genera que los fundadores no quieran asumir las responsabilidades competentes y no realicen los cambios necesarios para la empresa, causando lo que es un conflicto entre líderes, aplicable a empresas familiares.

En cuanto a las empresas familiares y sus crisis, para lo que es el nacimiento y creatividad, pudimos asignar la crisis que es causada por la superposición de la empresa, familia y propiedad según describimos anteriormente en el marco teórico en limitaciones de las empresas familiares.

Relacionamiento 2.

El relacionamiento surgido en la etapa de juventud, lo pudimos identificar con las fases de dirección y delegación que se caracterizan por el crecimiento de la organización y una exitosa estructura descentralizada. Dentro de estas fases, el autor identifica dos crisis que son la de autonomía y control, como consecuencia del crecimiento y la complejidad para brindar autonomía; así como la necesidad de crear técnicas de coordinación para poder superar la crisis de control.

Con respecto a las crisis en las empresas familiares, es aplicable en este relacionamiento la crisis generada por la rivalidad entre padre e hijo ya que podemos vincularla estrechamente a la crisis de autonomía dado que los hijos pueden contar con la experiencia y conocimientos suficientes acerca de la organización y pueden verse restringidos por la jerarquía centralizada (padre) para desarrollarse con autonomía.

Relacionamiento 3.

El último relacionamiento que surge está dado por la etapa de madurez, a la cual se le asocia las fases de coordinación y colaboración. Esto es así en consideración que las características de estas fases es la aplicación de sistemas formales de comunicación y la creación de equipos de trabajo, donde los autores lo asocian a la etapa de madurez.

Las crisis que podemos asociar para este último relacionamiento dada la edad de madurez de la empresa es la de papeleo por contar con procedimientos formales y burocráticos. Otra crisis que el autor Greiner no asigna un nombre, pero puede estar dada en esta etapa de madurez es la que llamamos "crisis de saturación" dado que los empleados de la organización han estado mucho tiempo en la misma empresa y se genera lo que es conocido como la saturación psicológica.

Para las empresas familiares relacionamos en esta etapa y fases las crisis de cambio generacional ya que de acuerdo con la información analizada es en este momento de la organización donde generalmente se dan los cambios generacionales por el tiempo de permanencia al frente de la empresa de los fundadores.

7. DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRADOR DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO Y EL CAMBIO GENERACIONAL FAMILIAR.

Luego de haber analizado el desarrollo empresarial por un lado y las empresas familiares por otro, creímos adecuado formar un modelo de desarrollo empresarial, enfocado en empresas de tipo familiar. La estructura de nuestro modelo se asimila a los modelos analizados en el marco teórico, consideramos que estos serían una buena base para desarrollar el mismo.

El modelo está establecido en cuatro etapas, las mismas son: Nacimiento - Crecimiento - Madurez - Declinación.

Entendemos que, dentro de estas cuatro etapas, se pueden identificar gran parte de los acontecimientos que debe afrontar una empresa familiar mientras se desarrolla.

En la etapa de Nacimiento identificamos particularmente el acto que da origen a la organización, una vez que la misma se crea pasa a la etapa de Crecimiento. Si bien el crecimiento está presente durante todo el desarrollo de la empresa, éste es el momento donde se identifican más cambios debido al mismo, por lo

tanto, decidimos establecerlo como una etapa. En el modelo planteamos la misma como un conector entre el Nacimiento y la Madurez. Consideramos que la empresa crece desde que nace hasta que alcanza la madurez, pero no identificamos la etapa con un hecho en especial, sino que en la misma se presentan una variedad de situaciones y hechos, que tendrán en cada empresa sus características particulares. En el caso de la etapa de Madurez si la identificamos con una situación particular de estabilidad y fortaleza de la empresa. Entendemos que se entra en la madurez una vez que se adoptaron correctamente los cambios que requiere el crecimiento. Por último, identificamos la etapa de Declinación, la complejidad que conlleva el componente familiar hace que gran parte de las empresas no superen esta etapa, los motivos serán explicados en el modelo.

En el modelo, tratamos de exponer las etapas y crisis que consideramos más relevantes y difíciles de enfrentar. Pero entendemos, que estos tipos de empresas pueden tener un sin fin de inconvenientes cuando la familia no colabora con el desarrollo de esta. Podemos ubicar gran parte de estos problemas cuando la empresa ya realizó el primer cambio generacional. A causa de este cambio, se incrementa el número de personas con poder y derecho a participar en la directiva de la empresa, y cada nueva familia heredera se encuentra en una situación diferente y no necesariamente compartirán las mismas ideas y decisiones respecto a la empresa (situación económica, ubicación geográfica, edad de los herederos, espíritu empresarial, etc.).

Es por eso, que decidimos identificar dentro del modelo aquellas situaciones que se originan especialmente debido al crecimiento de la empresa y el cambio de generación.

Nacimiento - Crecimiento

El Nacimiento es la etapa donde se da el paso inicial. Se requiere de una persona con espíritu emprendedor, que tenga un proyecto o idea de negocio en mente y que lo desea poner en marcha. De esta forma crea su empresa, que con el pasar del tiempo se convertirá en una empresa familiar. El hecho que sea su propia empresa y trabajar personalmente en la misma genera un fuerte compromiso en el empresario. A esto lo vemos como una ventaja en comparación a aquellas empresas que dejan desde su inicio las tareas en manos de empleados, pues difícilmente estos se dediquen y esfuercen como lo haría su propio dueño (sentimiento de pertenencia, responsabilidad familiar). En los primeros pasos de la empresa se requiere mucho trabajo y dedicación para lograr que el proyecto sea viable.

La empresa en su conjunto debe realizar un gran esfuerzo y trabajar intensamente, para lograr alcanzar un equilibrio organizacional y económico. Este intenso trabajo, que mencionamos, le brinda a su fundador una serie de experiencias y conocimientos únicos sobre el funcionamiento de la empresa. En el transcurso del Crecimiento el dueño emprendedor se forma en un líder absoluto dentro de la misma, todas las decisiones pasan por él. La autoridad está extremadamente concentrada en su persona. De no tomarse las medidas adecuadas por parte del líder, en un futuro puede ser causal de conflicto para la organización.

Debemos aclarar, que esta no es la única forma en que se puede dar inicio a una empresa familiar, ya que también es posible que la empresa comience a través de una sociedad de hermanos. Estas empresas por lo general suelen tener mayor dimensión que las que se originan de manera personal, pues se cuenta con una mayor cuantía de capital para invertir, y a su vez se le exige más para poder abastecer estas familias.

Si se origina de esta manera (sociedad de hermanos), se abre un abanico de posibilidades respecto a cómo administrar la misma. Pueden ocurrir casos en que los socios estén a cargo de la administración; también puede ocurrir que alguno intervenga diariamente trabajando en la misma, mientras que otros socios intervienen de manera menos frecuente, pero siendo partícipe de las decisiones importantes; también está la posibilidad de que un socio solamente realice aporte de capital y sus intereses sean netamente económicos,

sin intervenir en ningún asunto de la organización; y de esta manera se puede seguir enumerando diferentes maneras con más o menos participación de sus fundadores.

Creemos conveniente hacer hincapié en el caso de que más de un socio intervenga de manera activa en la administración, ya que una vez que la empresa comienza a crecer, sus procedimientos operativos (producción-distribución-compras-ventas-cobranza) se van volviendo más complejos, y si sus creadores no están preparados técnicamente para soportar estos cambios, se sentirán desbordados de tareas y responsabilidades, esto puede dar lugar a crisis y discusiones entre los hermanos. Esta situación de conflictos entre los líderes se denomina **crisis de liderato**.

A continuación, se mencionan un conjunto de medidas a tener en cuenta para evitar la crisis descrita anteriormente y poder incurrir en un cambio generacional de la mejor manera posible.

En estos casos creemos aconsejable la creación de un correcto **plan estratégico familiar** (metas personales y grupales que cada integrante de la empresa posee para la familia y a la inversa), siendo este controlado y supervisado por lo que se llama **consejo de familia**; órgano encargado de todos los temas familiares que puedan surgir. Cuando hablamos del plan estratégico familiar, nos referimos a que actúan de manera conjunta, simultánea e interconectada tanto la empresa como la familia, contemplando ciertas oposiciones causadas con el pasar de los años, donde por ejemplo los miembros de la familia requieren más distribución de utilidades desde la empresa para su beneficio propio y no lo ven como una posibilidad de reinversión de capital para el mejor bienestar familiar y empresarial.

Relacionado al plan estratégico familiar mencionado anteriormente, también consideramos adecuado y fundamental la constitución de un **protocolo familiar** que tendrá incidencia positiva en lo que es el logro y seguimiento de los valores y misión de la familia y empresa en conjunto; reduciendo, pero no evitando los conflictos internos, lo que será ayudado en gran parte por la creación de una estructura para la familia y la empresa. Es de suma importancia, la formalización y profesionalización del modelo de gestión empresarial; cuando nos referimos al mismo hacemos énfasis en los procesos y estructura con el fin de que la misma no se maneje de manera intuitiva como lo hizo en un inicio.

Crecimiento - Madurez

La empresa en base a esfuerzo y dedicación subsiste en el tiempo, y logra entrar en la etapa de Madurez. Esta etapa es importante ya que se espera que ocurra el primer cambio generacional.

Pero no solo por el cambio de generación es una etapa importante, sino que también lo es por las decisiones y prácticas que debe adoptar la administración para poder soportar el crecimiento y desarrollo. Se vuelve inevitable la necesidad de tomar decisiones respecto a la contratación de empleados, delegación de funciones, formas de producir, controles a aplicar y muchas actividades que de a poco se vuelven más complejas con el incremento de operaciones. Tomar las decisiones adecuadas y en el momento oportuno es fundamental para impulsar el desarrollo de la empresa. Creemos que el factor familiar tiene un rol favorable en esta situación, ya que este fortalece la confianza y facilita la comunicación dentro de la empresa, brindando tranquilidad dentro de la organización, y permitiéndole a esta desarrollarse sin necesidad de implementar intensos procedimientos de control ni complejos medios de comunicación que muchas veces enlentecen y dificultan la operativa, además de los costos que generan los mismos. También debemos mencionar que en este momento suele producirse una crisis y que la misma puede verse intensificada a causa del componente familiar, se trata de la **crisis de delegación**. La misma surge porque el fundador cree que al delegar pierde autoridad y por lo tanto se niega a hacerlo, asumiendo una excesiva cantidad de tareas y decisiones, a la vez que incrementado la probabilidad de tomar decisiones inadecuadas o tardías. Si esta crisis no se corrige

adecuadamente, es probable que de a poco se vayan originando otras situaciones de conflicto familiar, que se puede identificar como la **crisis de autonomía**. Esta se debe a que los integrantes de la nueva generación (hijos) que ya participan en la misma, realizando hasta el momento tareas de apoyo al líder, se sentirán capaces de tomar decisiones y exigirán a su padre autoridad para poder trabajar con más autonomía y libertad.

Entendemos que estos posibles conflictos se pueden asociar a que se aproxima el **cambio de generación**. Tener un buen plan de cambio, facilitará a controlar y reducir estos conflictos, y así afectar lo menos posible el funcionamiento de la empresa. Es deseable que el cambio no se prolongue en el tiempo, ya que esto puede generar confusión interna y externamente (empleados, proveedores y otros interesados). La confusión es sobre todo a la hora de identificar con claridad quién o quiénes tienen autoridad en la empresa.

Teóricamente consideramos que la crisis de delegación ocurre en esta etapa, pero entendemos que la realidad es diferente para cada caso particular, y dependiendo de la intensidad del crecimiento y la capacidad del fundador, la misma puede anticiparse iniciando los primeros problemas de delegación en la etapa anterior.

Como se puede observar, no prevenir adecuadamente este cambio generacional puede desenlazar una serie de conflictos que se originan en gran parte por la incidencia del factor familiar. Pero no debemos quedarnos solo con los conflictos a priori del cambio, sino que también es importante considerar que los conflictos pueden extenderse posteriormente al cambio, debido a conflictos entre hermanos. Si no se establece de antemano una estructura a mantener en lo que respecta a la distribución de propiedad y poderes, pueden generarse conflictos entre herederos.

En base a lo investigado y expuesto anteriormente, creemos que es esencial y por eso recomendamos que se realice una adecuada planificación de cambio generacional. Esta planificación no solo sirve como guía de pasos a seguir, sino que también es importante que tanto el fundador como las nuevas generaciones vayan entrando en conciencia de los cambios que se aproximan. Esto contribuirá a que los cambios de roles y las decisiones no se vean demoradas.

En lo que respecta a la operativa de la empresa, entendemos que probablemente en el momento del cambio la misma se encuentre en una situación de estancamiento, el negocio ya está maduro y el nivel de venta se mantiene.

El fundador ve su retiro en un futuro muy cercano, por lo tanto, no se arriesga a realizar inversiones en la empresa, ni tiene incentivos para extenderse a nuevos mercados o productos. Será asunto de los nuevos directores esta tarea de analizar nuevas posibilidades, buscar ideas creativas y renovadoras para impulsar el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, que la misma continúe creciendo o no, va a depender del aporte y esmero que ponga la segunda generación, en buscar nuevas alternativas, ya que el negocio se encuentra en un momento de estabilidad, pero no de expansión.

De manera de consolidar lo mencionado anteriormente y realizar un correcto cambio generacional, creemos conveniente la formalización y profesionalización de los procesos estratégicos, sistemas de controles empleados y gestión de recursos humanos.

Declinación

Luego de haberse realizado el primer cambio generacional y que los nuevos directores hayan logrado salir del estancamiento, y después de transcurrir varios años de desarrollo, es lógico que se aproxime el segundo cambio de generación, quedando así la tercera a cargo de la empresa.

En cuanto al desarrollo y continuidad de la empresa en esta etapa, creemos que existen algunos factores elementales que determinarán el futuro de esta. La situación en que se encuentra la empresa (crecimiento, estancamiento, decrecimiento) y las expectativas e intenciones que tenga la tercera generación, marcarán cuál será el camino por seguir en esta etapa.

Una de las posibilidades en esta etapa, es que la empresa esté administrada por una sociedad de primos, donde difícilmente estos compartan la misma ideología para administrar la empresa, pero todos tendrán el mismo derecho a dar su opinión y que la misma sea considerada. Si esta situación no se prevé de antemano puede ser iniciativa de muchos conflictos (**crisis de poder**) entre los herederos y esto es una amenaza para el funcionamiento de la empresa. En este caso es fundamental que esté creado el consejo de familia, órgano que hará que a través de este se comuniquen las decisiones a la junta de directores. En este caso, también es aplicable lo detallado en el último párrafo de la etapa anterior conocida como crecimiento - madurez.

Mencionaremos algunos de los posibles caminos que puede transitar la empresa una vez que la tercera generación está en el poder.

Alternativas según el interés de los herederos:

- Si no hay interés por parte de los herederos, la empresa se vende. La misma puede llegar a fusionarse con otras empresas, o simplemente se venden a interesados con nuevos planes y estrategias.
- Si tienen interés en mantenerla, los herederos deciden no venderla. Para este caso se abren dos caminos; uno de ellos es que la tercera generación pueda mantener en funcionamiento la empresa, enfrentando las crisis de manera correcta y así poder sostener en alto el orgullo familiar. El otro camino y tal vez el más probable, es que la tercera generación no esté lo suficientemente capacitada para llevar adelante la organización, y las revoluciones dentro de la misma hagan que la operativa decaiga y se termine vendiendo o en el peor de los casos se termina liquidando.

Alternativas según la situación y entorno económico:

- El otro elemento que establecemos como fundamental en este momento es la situación que este atravesando la misma, así como también la situación en que se encuentra el mercado donde opera la empresa. En una situación de estancamiento y frente a un mercado débil, los conflictos y las discrepancias entre los herederos aparecerán rápidamente. Es una situación delicada, en donde la realidad económica debe enfrentar la pasión y necesidad que tienen la nueva generación de defender su empresa familiar. Algunos estarán dispuestos a luchar por mantener la misma y otros no tendrán interés en continuar con la empresa. En cambio, si estamos ante una empresa que se encuentra económicamente fuerte, bien posicionada en el mercado, con buenos resultados y un futuro claramente positivo, la disposición de los herederos a continuar con ella va a ser muy diferente a la mencionada en la situación anterior.

Posibles crisis finales:

- **Crisis funcional/operativa:** La tercera generación no se pone de acuerdo, y no es capaz de administrar la empresa. Si no se contratan nuevos gerentes con capacidad profesional que ayuden a organizar los procesos

y administrar la misma, la operativa se verá afectada por la mala gestión y se puede llegar a la quiebra de la empresa.

- **Crisis de Intereses:** Los herederos no tienen las mismas intenciones respecto a la empresa, cada uno tendrá sus fundamentos para querer continuar o no con la misma. Es común que decidan venderla para conservar la familia y evitar futuros problemas de relación familiar.

En el mejor de los casos, estas crisis no surgirían o serán afrontadas correctamente y la tercera generación continuará exitosamente en la dirección de la empresa, seguirá invirtiendo en la misma e impulsando el desarrollo de esta. Si no existen grandes cambios en el mercado y se realiza un buen trabajo administrativo, la misma podrá llegar a la cuarta generación. Sería uno de los pocos casos que supere el mito de la tercera generación, el cual establece que solo el 10% de las empresas familiares sobreviven esta generación.

Entendemos que la continuidad de la empresa familiar más allá de la cuarta generación sería una excepción, por la cual no identificamos una crisis para esta etapa. No obstante, creemos que tiene altas probabilidades que la empresa sea víctima de inversionistas interesados en comprar la misma, ya que cuenta con una trayectoria reconocida. La venta total de la empresa o la venta con la permanencia de algún representante de la familia en la directiva será una decisión de esta cuarta generación. De esta manera la empresa dejaría de ser una empresa familiar y entrará en el mundo de las empresas tradicionales.

CUADRO DE RESUMEN: CRISIS - PROBLEMAS – SOLUCIONES

Ver Anexo con cuadro respectivo.

GRÁFICO DEL MODELO INTEGRADOR

Ver Anexo con gráfico correspondiente.

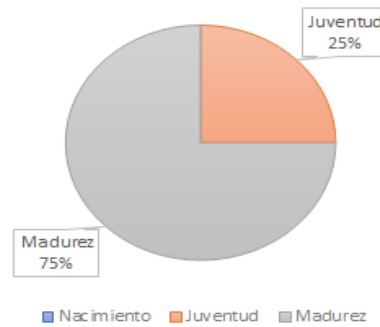
8. TRABAJO DE CAMPO - ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Con el fin de poder ver la realidad de las empresas familiares y como han sido influenciadas por el cambio generacional familiar, decidimos realizar un trabajo de campo (cuestionario), el cual a continuación se expondrá a modo de síntesis los resultados obtenidos; pudiéndose observar en el anexo el modelo de cuestionario aplicado. Se realizó la encuesta a directores de 10 empresas familiares, habiendo obtenido la respuesta de solamente 4 de las mismas, las cuales consideramos para realizar el análisis de resultados en base a lo expuesto.

Los rubros de las empresas que se obtuvo respuesta son los detallados a continuación:

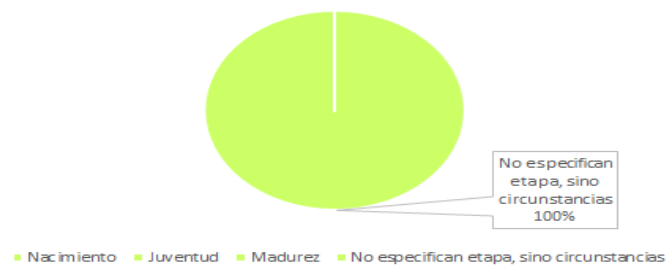
- distribuidora mayorista.
 - barraca de construcción.
 - frutícola.
 - agroindustria.
- Con respecto a los resultados obtenidos en base al modelo de trabajo de campo empleado, hemos podido observar que un 75% de las empresas encuestadas viven o vivieron la etapa de madurez, mientras que el 25% restante se encuentra en lo que es considerada como etapa de juventud.

Etapa que vive o vivió la organización.



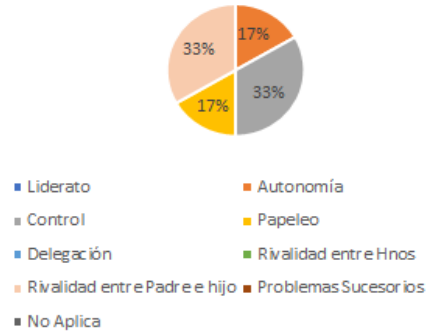
- El 100% de la muestra respondió que no existe una etapa específica para el cambio generacional familiar, sino que solamente mencionan circunstancias que pueden marcar el momento para el cambio generacional.

Etapa adecuada para el Cambio generacional



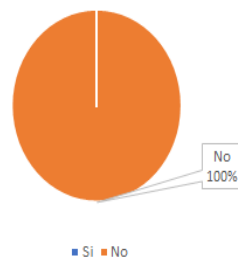
- De las diversas crisis planteadas en el cuestionario, se obtuvo que las empresas se encuentran o encontraron insertadas en no solamente una crisis por empresa, sino que se diversificaron las mismas según detalle a continuación:
 - 17% para la crisis de papeleo.
 - 17% para la crisis de autonomía.
 - 33% para la crisis de control.
 - 33% para la crisis de rivalidad entre padre e hijo.

Crisis actual o que finalizó la empresa.



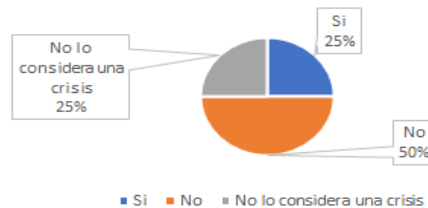
- Para el 100% de las empresas, ninguna logró alcanzar una correcta planificación del cambio generacional familiar.

Se hizo correcta planificación del cambio generacional?



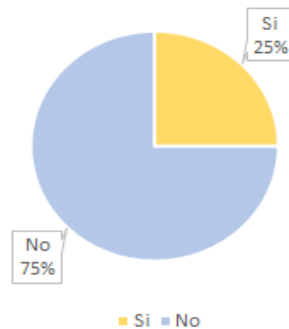
- Previamente a la realización del cuestionario, el 25% de las empresas habían podido identificar la crisis que mencionan, 50% no las había podido identificar; y el 25% restante no considera que la misma sea una crisis sino que lo ve como un punto positivo que tiene en su organización.

Habían podido identificar las crisis planteadas previamente a realizar el cuestionario?



- El 75% de las empresas no vieron afectada su visión a largo plazo como consecuencia de la influencia del cambio generacional; sin embargo el 25% considera que dicho cambio afectó a futuro la visión a largo plazo y el funcionamiento de la organización.

El cambio generacional afectó la visión de largo plazo de la empresa?



9. CONCLUSIÓN FINAL.

Una vez desarrollado el modelo integrador y analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo, estamos en condiciones de formar una conclusión final sobre nuestro trabajo.

Antes de realizar una comparación debemos mencionar que el modelo desarrollado está basado en su totalidad en conceptos teóricos obtenidos de la bibliografía utilizada, sin considerar el trabajo de campo.

Comparando lo anteriormente mencionado, observamos que el modelo integrador no se aplica en su totalidad a la realidad de las empresas familiares, un claro argumento se puede observar en lo que refiere a la planificación del cambio generacional, ya que ninguna de las empresas encuestadas desarrolló una adecuada planificación del mismo, mientras que el modelo recomienda fuertemente implementar el mismo para asegurar que el mismo sea aplicado y desarrollado exitosamente. De todas maneras, creemos que estas diferencias no invalidan el modelo ya que el mismo está realizado con una visión general donde se exponen las etapas, crisis y recomendaciones que entendemos son las más importantes, pero no necesariamente todas las empresas familiares deben desarrollarse de la misma manera; ya que cada empresa es un mundo, por lo que cada una tiene una infinidad de características particulares que no están contempladas en el modelo. Continuando con la comparación podemos agregar que las empresas encuestadas identificaron al menos una de las crisis planteadas, donde en uno de los casos fue la causa de liquidación de la misma; y otra destaca que podría asemejarse a una de estas crisis, aunque lo ve como un punto positivo para la toma de decisiones. Es también aplicable el modelo en lo que refiere a la etapa en la cual se genera el cambio de generación pues en todos los casos el mismo se da en la etapa de madurez tal como se plantea en el modelo.

En base a lo expuesto anteriormente concluimos que el modelo desarrollado representa en términos generales todas las circunstancias que debe transcurrir una empresa familiar en su desarrollo. Creemos que tener conocimiento de las posibles crisis y herramientas que se pueden implementar durante el crecimiento de la empresa es de gran utilidad para todo emprendedor que puede verse desorientado a la hora de tomar ciertas decisiones.

10. ANEXOS.

Cuestionario utilizado para el trabajo de campo a empresas familiares que hayan sido afectadas o no por el cambio generacional familiar.

1- ¿Considera que es una empresa que vive su desarrollo en una de las siguientes etapas?

Nacimiento: Es la etapa en la que la empresa tiene como preocupación principal la creación de una nueva organización y el poder sobrevivir como un sistema viable luego de estar en marcha.

Juventud: La empresa quiere ganar estabilidad y prestigio, donde se pretende desarrollar su orgullo de empresa. Los principales problemas en esta etapa son los de crear una imagen inapropiada, donde se vuelve apropiado la inserción de personal adecuado a la empresa a causa de su desarrollo.

Madurez: En esta etapa la empresa tiene como preocupación elemental la de lograr ser "única" y el poder contribuir a la sociedad; donde se destaca el problema del cambiar y cómo hacerlo. Esta etapa está relacionada con las decisiones tomadas por la empresa para poder soportar el dinamismo del mercado y sus correspondientes cambios. Las empresas luego de lograr un adecuado control interno y el orden financiero sienten la necesidad de contribuir a la sociedad, teniendo como consecuencia negativa las pérdidas de utilidades por los grandes desembolsos incurridos.

2- Para usted, en base a lo vivido en la organización, ¿el cambio de generación se tiene que dar en una etapa específica? ¿Por qué?

3- ¿Entiende usted que su empresa está viviendo alguno de estos tipos de crisis? ¿Cuál y por que motivos?

Crisis de Liderato: Es el conflicto dado entre los líderes por la disyuntiva entre adoptar nuevos cambios y hacer frente a los mismos. *Consejo:* Contratar un gerente general que gestione la organización y que la misma sea aceptada por los fundadores.

Crisis de Autonomía: Está dada por el amplio conocimiento del personal comparado con sus líderes y los mismos exigen mayor autonomía dentro de la organización.

Crisis de Control: Los miembros de la dirección pierden el control de sus operaciones y a su vez los gerentes de la empresa toman decisiones por sí solos sin consultarlo ni coordinarlo con el resto de la organización.

Crisis de Papeleo: Es la crisis causada por las técnicas utilizadas para lograr la cooperación de miembros de la empresa en la crisis de control.

En dicha crisis se plantean quejas por la poca fluidez de la información, donde el tamaño de la empresa no permite la formalización y rigidez.

Crisis por Delegación: Es la crisis causada por la falta de delegación del fundador de la empresa y su interés de querer abarcar todos los ámbitos de esta.

Rivalidad entre hermanos o rivalidad entre padre e hijo.

Problemas sucesorios en la propiedad o administración.

- 4- ¿Previo al cuestionario, usted había podido identificar en la empresa algunos de los tipos de crisis planteados? ¿De ser afirmativo, estas crisis fueron causadas por el cambio generacional?
- 5- ¿En caso de que la empresa abarque más de una generación, está usted en conocimiento de haber efectuado una correcta planificación del proceso sucesorio?

Cuando hablamos de correcta planificación nos referimos a abordar los siguientes ítems:

- Crear un plan estratégico tanto para la empresa como así también para la familia.
- Crear un plan de sucesión.
- Abrir la dirección a gerentes de afuera de la empresa, es decir no familiares.
- Elegir los mejores asesores.
- Crear un Consejo de Familia.
- Crear un Protocolo Familiar.
- Crear una Junta Directiva.

6- Conteste dicha pregunta solamente si tuvo cambio generacional familiar.

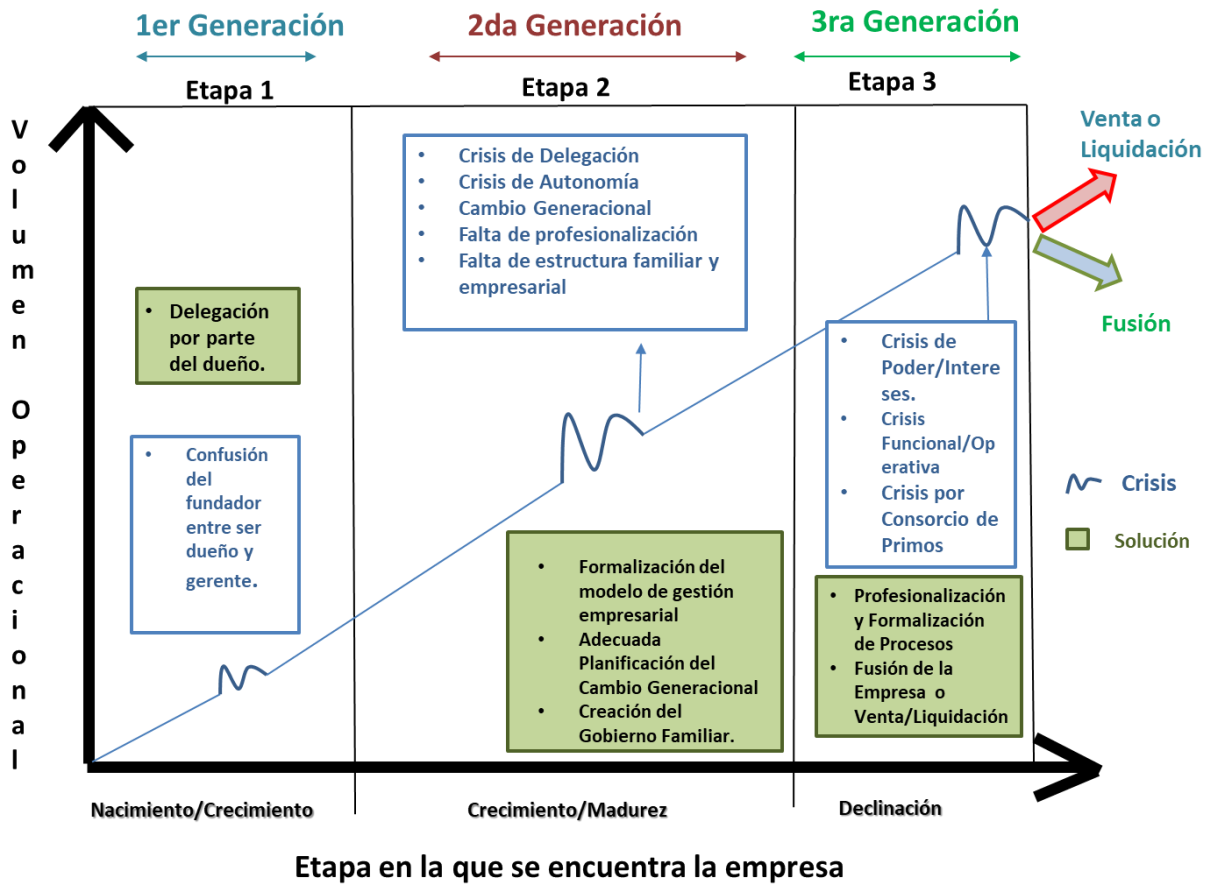
La empresa se vio influenciada en su visión a largo plazo a causa del proceso sucesorio en la dirección y/o propiedad de esta?

¿De ser afirmativo, lo hizo de forma positiva o negativa y por qué?

CUADRO DE RESUMEN: Crisis – Problemas – Soluciones. Anexo a: 7. DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRADOR DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO Y EL CAMBIO GENERACIONAL FAMILIAR.

	CRISIS	PROBLEMA	SOLUCIÓN
NACIMIENTO Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Liderato (Sociedad de Hermanos) Fundacional 	<ul style="list-style-type: none"> Fundadores saturados por tareas y responsabilidad. No soportan el crecimiento de la empresa. Confusión entre ser dueño y ser gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan estratégico, un consejo y un protocolo familiar. Estas herramientas ayudarán a mitigar los problemas causados en la crisis en caso de ser sociedad de hermanos. Delegación por parte del dueño para poder separar el ser dueño con ser gerente.
CRECIMIENTO Y MADUREZ	<ul style="list-style-type: none"> Delegación Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> Fundador se resiste a delegar, tiene miedo a perder poder. Concentra demasiadas funciones, entorpece la operativa. Los hijos ya cuentan con experiencia y conocimientos, necesitan autonomía para impulsar el crecimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> La solución para ambos tipos de crisis está fuertemente relacionada. El fundador debe delegar tareas que ya no requieren su intervención y además debe dejar más decisiones en manos de sus hijos. Los mismos pueden identificar nuevas oportunidades y necesitan autonomía para estar motivados y aprovecharlas.
MADUREZ	<ul style="list-style-type: none"> Cambio generacional 	<ul style="list-style-type: none"> Conflictos entre Padre-Hijos y entre hermanos. Confusión en la empresa respecto a sus líderes. Confusión de roles y tareas. Falta de profesionalización en la empresa. Falta de estructura para la empresa y la familia. Aumento en el tamaño de la familia desigual al aumento en el tamaño del crecimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una adecuada planificación del cambio generacional. Formalización del modelo de gestión de la empresa (procesos, estructura) Creación de un gobierno familiar.
DECLINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Poder Funcional / operativa Intereses 	<ul style="list-style-type: none"> Demasiadas personas con el mismo poder y derecho de participación. Variedad de intenciones y diferentes puntos de vista. La identidad familiar ya no es intensa. Falta de capacidad para llevar adelante la empresa. Mala administración. Amplia diversidad de interés respecto a la empresa (vender la empresa, mantenerla, invertir, cambiar de mercado, etc.), todos tienen el mismo derecho y no se ponen de acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> De similar manera que en la primera crisis, es recomendable tener presente un plan estratégico, un consejo y un protocolo familiar para esta ocasión. La planificación a largo plazo también ayuda a disminuir conflictos. Formalización y profesionalización de los procesos y estructura empresarial. Vender la empresa y apostar a la unión familiar. Puede ocurrir que alguno de los herederos la compre y siga en la descendencia familiar. O que la compren otros interesados y se fusione con otra organización.

GRÁFICO DEL MODELO INTEGRADOR: Anexo a 7. DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRADOR DE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO Y EL CAMBIO GENERACIONAL FAMILIAR.



11. BIBLIOGRAFIA.

- GREINER, L., Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones.
- LIPPITT, G.L. - SCHMIDT, W.H., Etapas críticas de una organización en desarrollo. Harvard Business Review.
- CÚNEO, M., La Empresa Familiar, 2015.
- GALLO, M.A. , Las Empresas Familiares, IESE, Barcelona, 1989.
- DONNELLEY, R.G. , Las Empresas Familiares, Biblioteca Harvard Administración de Empresas, 1974.
- STONER, R. - FREEMAN, R. - GILBERT, D., Administración general sexta edición Prentice Hall.
- LEVISON, H., Presidente de The Levinson Institute.
- LEACH, P., La empresa Familiar.
- JOAN, A., La continuidad de la empresa familiar.
- London Business School (1990): Managing the family business in the UK Stoy Hayward.
- LANSBERG, I., The Succession conspiracy.
- WARD, J., Cómo desarrollar la Empresa Familiar.
- KELLIN, G. - DAVIS, J. - MC COLOM, M. - LANSBERG, I., Empresas Familiares Generación a Generación.
- DAVIS, P., Sucesión y Planificación de la Sucesión.
- LANSBERG, I., Universidad de Yale y Owner Managed Business Institute.