Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Entre la previsión y la improvisación: posibles desenlaces de los procesos sucesorios en empresas familiares

Delgado, Antonio Daniel

2008

Cita APA: Delgado, A. (2008). Entre la previsión y la improvisación, posibles desenlaces de los procesos sucesorios en empresas familiares. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Doctoral 001501/1193

CATALOGADO

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE DOCTORADO

DOCTORANDO: DELGADO ANTONIO DANIEL

TUTOR: SUAREZ FRANCISCO

TÍTULO DE LA TESIS:

"ENTRE LA PREVISIÓN Y LA IMPROVISACIÓN: POSIBLES DESENLACES DE LOS PROCESOS SUCESORIOS EN EMPRESAS FAMILIARES."

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

Agradecimientos

Al Dr. Francisco Suarez,
a todos los entrevistados que brindaron su tiempo y su experiencia al servicio de este trabajo de investigación,
a la Srta. Analía Augusto,
a la Lic. Nora Mendizabal,
al Dr. Roberto Martinez Nogueira,
al Dr. Jorge Walter,
a la Dra. Mirta Vuotto,
al Dr.Juan Jose Gilli,
a la lic. Silvia Stuhlman,
al Dr. Aldo Schlemenson,
y por último, a mi familia por el apoyo y la paciencia

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

ÍNDICE

Introducción

Antecedentes y propósitos generales

1. **Presentación.**
2. **Revisión de otros estudios sobre sucesiones en las empresas familiares.**

PRIMERA PARTE

Capítulo I. Contexto contemporáneo

1. **Introducción.**
2. **Escenario social y económico contemporáneo.**

2.1. La última década en el Mundo.
2.2. La última década en Argentina.

Capítulo II. Marco Referencial

1. **Definición de familia, organización y empresa familiar.**
2. **Tipos de familia, de organización y de empresa familiar.**
3. **Estructuras en la familia, en la organización y en la empresa familiar.**
4. **Valores en la familia, en la organización y en la empresa familiar.**
5. **El poder y la autoridad en la familia, en la organización y empresa familiar.**
6. **La racionalidad en la familia, en la organización y en la empresa familiar.**
7. **La profesionalización y la innovación.**
8. **Ciclo vital en las familias, en la organización y en la empresa familiar.**
9. **La sucesión en la empresa familiar.**

Capítulo III. Método.

SEGUNDA PARTE

Capítulo IV. Análisis de las sucesiones en las empresas elegidas y sus actores.

1. **Las sucesiones en la empresa A y sus actores.**

1.1. Dinámica de la familia A.
1.1.1. Ciclo vital de la dinastía familiar.
1.1.2. Tipo de familia.
1.1.3. Estructura familiar.
1.1.4. Valores.

1.1.5. El poder y la autoridad.
1.1.6. La racionalidad.

1.2. Dinámica organizacional de la empresa A.
1.2.1. Ciclo vital.
1.2.2. Tipología de las sucesiones.
1.2.3. Tipo de organización.
1.2.4. Estructura organizacional.
1.2.5. Valores.
1.2.6. El poder y la autoridad.
1.2.7. La racionalidad.
1.2.8. La profesionalización y la innovación.

2. Las sucesiones en la empresa B y sus actores.

2.1. Dinámica de la familia B.
2.1.1. Ciclo vital de la dinastía familiar.
2.1.2. Tipo de familia.
2.1.3. Estructura familiar.
2.1.4. Valores.
2.1.5. El poder y la autoridad.
2.1.6. La racionalidad.

2.2. Dinámica organizacional de la empresa B.
2.2.1. Ciclo vital.
2.2.2. Tipo de organización.
2.2.3. Estructura organizacional.
2.2.4. Valores.
2.2.5. El poder y la autoridad.
2.2.6. La racionalidad.
2.2.7. La profesionalización y la innovación.

3. Comparación y consideraciones sobre el análisis de la empresa A y la empresa B.

3.1. Claves del éxito.
3.2. La sucesión y la tipología familiar y organizacional.
3.3 Los ciclos vitales y las sucesiones.
3.4. Los valores y las sucesiones.
3.5. El poder y las sucesiones.
3.6. La racionalidad y las sucesiones.
3.7. La profesionalización y las sucesiones.
3.8. La innovación y las sucesiones.

Capítulo V. Reflexiones finales.

Capítulo VI. Sugerencias.

Capítulo VII. Bibliografía.

Introducción

Antecedentes y propósitos generales

1. Presentación.

Las empresas familiares representan hoy en el mundo y especialmente en nuestro país una fuerza económica de enorme magnitud. En la Argentina no hay un registro apropiado de las mismas; se desconoce cuántas son, cuánta gente trabaja en ellas, qué participación tienen en el producto bruto interno. Sin embargo, la medida de su importancia puede ser inferida del peso que tienen en el país de organización empresarial más avanzada; el Family Business Center estima que en USA, alrededor del 80% de las empresas norteamericanas son del tipo familiar.

Pese a sus diferencias y características, todas las empresas familiares pasan por una circunstancia crítica: la de la sucesión.
Muchas empresas familiares desaparecen porque no pudieron llegar a la tercera generación y a veces ni siquiera a la segunda. A esta pérdida empresarial deben sumársele las graves heridas que una sucesión fracasada deja en las familias.

Una de las primeras observaciones a la que pude llegar es que en mayoría de los casos estudiados las sucesiones no se programan o se programan muy mal. Esto trae aparejado problemas de distintos órdenes, dentro y fuera de la familia, dentro y fuera de la organización. La familia sufre, la organización sufre, los miembros de la organización sufren, los proveedores y clientes se desconciertan y prefieren alejarse de la empresa.

La literatura que ha estudiado a la empresa familiar, hace hincapié en la sucesión de la misma. Pero lamentablemente no brinda una adecuada respuesta a todos los aspectos referidos a la ella. La investigación que se presenta, pretende explicar de manera más acabada la naturaleza de la sucesión y brindar herramientas que permitan abordarla de una manera menos traumática.

La idea central que se desarrolla en este trabajo de investigación es que la sucesión no es una sola, serían varias: una sucesión en la familia, una sucesión patrimonial, y una sucesión en la gestión. Las tres están ligadas pero son distintas. Con complejidades que le son propias a cada una que se ven afectadas de distinta manera por cada uno de los participantes de la misma.

Hay varios protagonistas: la familia como tal, los familiares en forma individual (ya sean vivos o muertos), la organización como tal y los miembros de la misma. Todos son artífices y protagonistas de las sucesiones. Ninguno está afuera de la misma, no deja de verse afectado ni de afectar a las consecuencias. Todos tienen un rol o varios roles, en el buen ejercicio de los mismos está la clave del éxito de la sucesión.

Buscamos en este trabajo entender la naturaleza del fenómeno sucesión, para lo cual las variables referidas al contexto social, y económico, correspondientes a las circunstancias de tiempo y espacio que a cada empresa le toca vivir, las hemos dejado deliberadamente separadas, para evitar que entorpezcan las conclusiones a las que se arriban. Las variables mencionadas pueden atentar

contra esta focalización y desdibujar resultados. Pero cuando haya hechos relevantes del contexto, especialmente cuando estos tengan un peso importante en el desarrollo de la empresa serán comentados.

El análisis de esta investigación está focalizado en las consecuencias y efectos de la sucesión o sucesiones en la continuidad de la empresa familiar. Pretende servir como herramienta que ayude a atender y resolver las consecuencias negativas o no queridas de la sucesión. Podrá ser utilizado por muchas pequeñas y medianas empresas que pierden su oportunidad de continuar con su vida como empresas por no poder sortear las dificultades de la sucesión. Buena parte de la economía del mundo y especialmente nuestro país, está basada en la actividad de las pequeñas y medianas empresas, que son en su mayoría familiares. Perdemos como sociedad la gran capacidad que tienen las empresas familiares como generadoras de fuentes de trabajo, su capacidad de innovación y creatividad. Nuestro país y gran parte del mundo occidental se enfrentan a la falta de trabajo. Si cuidamos nuestras empresas familiares, habremos de cuidar el trabajo de muchos hombres y mujeres y por extensión a la sociedad en su conjunto.

Debemos distinguir primeramente que la sucesión abarca un plano patrimonial, que tiene una influencia más directa en la familia, y un plano que tiene que ver con la gestión, con una influencia más directa en la empresa familiar. Debemos estudiar también el rol que desempeñan los miembros de la organización en este proceso.

La investigación precedente nos obliga a entender la complejidad que implica la presencia simultánea de dos racionalidades que intervienen en dos sistemas distintos que se interrelacionan permanente dentro de una organización.

Nuestro trabajo está organizado en dos partes:
En la primera parte presentaremos un esbozo al tema objeto de nuestro trabajo, los antecedentes de otras investigaciones y teoría sobre el particular.
Esta parte incluye los capítulos uno y dos. En el primero haremos una apretada síntesis del contexto social económico del mundo y la Argentina en los últimos años que permitan dar el marco a los casos de estudio. La realidad, en estos tiempos, tiene una velocidad vertiginosa, los cambios permanentes, la competitividad no tiene parangón en la historia en síntesis un mundo lleno de temores y de oportunidades.

En el segundo capítulo profundizaremos en el marco teórico de esta investigación con su correspondiente análisis. Abordaremos distintos temas atinentes a nuestro trabajo como: familia, organización y empresa familiar. Nos interesan en particular lo referido a sus tipologías, estructuras, valores, el poder, la autoridad, la racionalidad, los ciclos vitales. Completaremos este análisis ahondando en temas como: La profesionalización y la innovación y la sucesión en la empresa familiar.

En el capítulo tres explicaremos las características de la metodología utilizada. Dado que estamos analizando organizaciones complejas, multidimensionales y multicausales hemos elegido el método cualitativo y dentro de este: la teoría fundada en los datos y el estudio de casos.

En la segunda parte desarrollamos el análisis del trabajo empírico en los casos seleccionados, concentrándonos en dos de ellos con profundidad dada la riqueza del relevamiento realizado. Consta de varios capítulos. En el numero IV abordamos el análisis en profundidad, de las sucesiones en los casos elegidos. Presentaremos sus problemáticas, dificultades, éxitos, etc.

En el capítulo V haremos nuestras reflexiones finales, con los resultados y conclusiones de nuestro trabajo empírico. Deseamos poder dar algunas sugerencias como resultado de nuestra investigación en el capítulo VI.

Por último en el capítulo VII presentaremos un detalle de la bibliografía utilizada.

Podemos comenzar con una definición simple pero adecuada de **sucesión** en la empresa familiar: **"proceso por el cual una generación dentro de una familia que detenta el poder, el gobierno y la propiedad en una empresa se lo transfiere a la generación que le sigue"**.
El primer punto para destacar es que se trata de un proceso, que tiene un principio, desarrollo y fin. Este proceso se produce en tres dimensiones diferentes: la familia, el gobierno de la organización y la organización misma.

Esta investigación tiene su origen en la realización de entrevistas, observaciones y experiencia propia vivida en empresas familiares. Mi actividad profesional se realiza desde hace 30 años en dicho tipo de empresas. He acumulado una basta experiencia en la dinámica de las mismas, ya sea por trabajar directamente en ellas o realizar asesoramientos en distintas áreas de dichas empresas.
Se han seleccionado casos reales que permiten entender cómo este proceso se articula en las tres dimensiones señaladas. Se han elegidos dos casos paradigmáticos donde las sucesiones han sido exitosas. Se trata de dos empresas que llamaremos "empresa A" y "empresa B" ya que son dos organizaciones grandes, exitosas, innovadoras, líderes en sus respectivos ramos con más de una sucesión realizada.

Nos permiten llegar a conclusiones precisas y esclarecedoras. Por otro lado se han estudiado otros casos menos exitosos o que han terminado en fracaso que ayudarán a los objetivos de esta investigación, las llamaremos empresas C, D, E, F, G, H, I, J, K y L. Estas últimas no son el corazón de la investigación pero la experiencia adquirida en las mismas son un aporte que no debemos desaprovechar.

A continuación expondremos el **Cuadro Nº 1** a fin de simplificar la lectura y el entendimiento al lector:

Cuadro Nº 1.: Nombre de la empresa, año de fundación, nacionalidad del fundador, actividad a la que se dedica y generación actual trabajando en la misma.

Empresa	Año de fundación	Nacionalidad del fundador	Actividad a la que se dedica	Generación actual trabajando en la empresa
A	1941	Alemana	Curtido y exportación de cueros	Transición de la 2ª a la 3ª
B	1854	Italiana	Producción de extractos curtientes	4ª
C	1877	Suiza	Fabricación de cueros	La última Generación que ha trabajado en la empresa fue la 5ª
D	1939	Húngara	Manufactura del cuero para calzado, tapizado de autos y alfombras	2ª
E	1910	Siria	Producción y exportación de cuero para calzado, tapizado de autos y alfombras	2ª
F	1945	Argentina	Fabricación de cueros de tapicería	3ª
G	1905	Italiana	Fabricación de productos químicos para la industria del cuero y para la galvanoplastia	3ª
H	1987	Argentina	Fabricación de productos para el tratamiento del cuero	2ª
I	1952	Argentina	Fabricación de productos químicos para el agro y para la industria	1ª
J	1975	Argentina	Fabricación de productos químicos, extractos vegetales, para aplicaciones químicas: cueros, petróleo, cartones, tableros, etnología, entre otras	2ª
K	1971	Argentina	Fabricación y venta de pigmentos y colorantes orgánicos sintéticos. Tiene básicamente tres rubros: la industria del cuero, la textil, y la de pinturas y tintas de impresión	1ª
L	1968	Húngara	Fabricación y comercialización de especialidades químicas para la industria del cuero	2ª

Es necesario estudiar y vincular conceptos de la teoría conocida con los casos estudiados, que nos ayudará a la correcta interpretación del trabajo realizado. Nuestros autores rectores, serán Ivan Lansberg, Amitai Etzioni, Peter Drucker, Gareth Morgan entre los más destacados.
Se tendrá en cuenta para su análisis tres dimensiones: la familia, la organización y el caso particular de organización "la empresa familiar". Son relevantes a los efectos de la investigación los siguientes conceptos:

a) Definición de familia, organización y empresa familiar.
b) Tipos de familia, organización y empresa familiar.
c) Estructuras de la familia, organización y empresa familiar.
d) Valores en la familia, organización y empresa familiar.
e) El poder y la autoridad en la familia, organización y empresa familiar.
f) La racionalidad en la familia, organización y empresa familiar.
g) La profesionalización y la innovación.
h) Ciclo vital en la familia, organización y empresa familiar.

Todos serán estudiados en cada dimensión por separado, luego veremos cómo se articulan entre sí y con los casos estudiados.

2. Revisión de otros estudios sobre sucesiones en empresas familiares.

Ivan Lansberg, es el estudioso más prolífico en las empresas familiares. Sus trabajos son el resultado de su experiencia como asesor en dicho tipo de empresas y sus sólidos conocimientos teóricos.

En su obra "Generation to generation" realiza un planteo general sobre las empresas familiares, especialmente sobre la naturaleza de las mismas. Describe cuáles son los sistemas que intervienen en la empresa familiar, definiendo como tal a aquella empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad[1].

Plantea que en todas las familias empresarias hay problemas de límites, presentes o potenciales. La existencia de límites relativamente difusos entre la familia y la empresa no es intrínsecamente deseable o indeseable. Los límites difusos pueden hacer posible que la familia conozca bien la vida de trabajo del empresario, y quizás sean útiles para una empresa relativamente eficaz gracias a la cantidad de personas que trabajan en ella y a lo que se ha invertido. Pero los límites difusos determinan también que la vida del empresario sea invadida por la empresa, que otros intereses (sobre todo la familia) quedan subordinados a ella, que existan tensiones adicionales tanto en la empresa como en el hogar, y que surjan problemas en el abordaje de esas tensiones.

Ivan Lansberg ahonda en "Succeeding generations", sobre la dinámica de las organizaciones familiares. Sobre todo en la influencia que las familias propietarias ejercen sobre las mismas[2].

En "Los sucesores en la empresa familiar"[3], analiza de lleno el proceso de la sucesión en la empresa familiar.
Realiza un estudio novedoso sobre la tipología de sucesiones y busca encontrar razones del desarrollo de determinado tipo de sucesión en particular en una empresa dada de acuerdo a la tipología de empresa familiar que se trata. A tal fin establece formas familiares básicas:
a) La empresa familiar con un dueño director.
b) La sociedad de hermanos.
c) El consorcio de primos.

Define a la sucesión como la transición entre los distintos tipos de empresas familiares que plantea previamente.

John Ward ha realizado distintos aportes al estudio de la empresa familiar, concentrándose en lo referido al desarrollo de la misma, y a la sucesión como parte de este desarrollo[4], siguiendo las premisas de Lansberg en cuanto a este último tema.

La primera salvedad a este enfoque radica en la linealidad del desarrollo, sin mostrar las muchas variantes que se plantean en la realidad. Los ciclos de vida en las familias y en las empresas son variados.
La segunda salvedad responde a que esta tipología no agrega nada sobre la naturaleza de la empresa que permita establecer alguna relación la sucesión.

---

[1] Ver Lansberg, Ivan: *Generation to generation*. New York, Harvard business school press, 1997, p. 4-15.
[2] Ver Lansberg, Ivan: *Succeeding generations*. New York, Harvard business school press, 1999, p. 2.
[3] Ver Lansberg, Ivan: *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, Granica, 2000, p. 50.
[4] Ver Ward, John: *Cómo desarrollar la empresa familiar*, Buenos Aires, El ateneo, 1994, p. VIII.

A los efectos de esta investigación es más apropiado replantear la tipología en:

a) Empresas familiares profesionalizadas.
b) Empresas familiares no profesionalizadas.

Una de nuestras hipótesis de trabajo es que la profesionalización dentro de la empresa familiar ayuda a una sucesión sin tropiezos.

Peter Drucker[5], en su extensa bibliografía ayuda a fijar pautas para la definición del concepto de "profesionalización" y los criterios de eficiencia en las organizaciones. Liga la profesionalización a la "gerencia", a quien la caracteriza como "conocimiento útil", como "*techné*", describiéndola como tecnología social. Amitai Etzioni[6] comparte también lo referido al rol de los profesionales y el conocimiento dentro de las organizaciones. Nos interesa, a los efectos de esta investigación, realizar el análisis de acuerdo a los criterios planteados por Peter Drucker.
Una tercera salvedad se refiere a la tipología de las sucesiones planteadas por Lansberg, esta no explica ni aclara sobre el fenómeno. La idea central que se desarrolla en este trabajo de investigación es que la sucesión no es una sola, serían varias: una sucesión en la familia, una sucesión patrimonial, y una sucesión en la gestión. Las tres están relacionadas entre sí pero son distintas, con complejidades que le son propias a cada una de ellas; se ven afectadas de distinta manera por cada uno de los participantes de las mismas.
Analiza el rol de los consejos familiares en la historia, su rol en la actualidad y las expectativas que se tiene sobre los mismos.

Manfred F. R. Kets de Vries[7], profesor de Management and Leadership en el Raoul de Vitry d'Avaucourt chair of Human Resource Management, estudió las empresas familiares con el aportes de la psicología y la sociología, trabajando con conceptos tomados de la teoría del liderazgo, dinámica de grupo, estrategia organizacional y cultura organizacional. Aborda la sucesión en este tipo de organizaciones pero su análisis es insuficiente y no explica el fenómeno.

Kets de Vries estudió las empresas familiares en Europa y Estados Unidos, desde el paradigma clínico, desde la psiquiátrica y la psicología para el diagnóstico organizacional; buscando interpretar la complejidad de situaciones desde el punto de vista de los negocios y la familia que se dan en la empresa familiar.

Las multidimensiones familiares han sido estudiadas en las últimas décadas, en los Estados Unidos, España, Holanda, Italia, Brasil y Argentina. Los grados de profundidad de estos trabajos son diversos. Pero destacamos a Ivan Lansberg como quien más ha investigado los distintos aspectos de la empresa familiar. Sus trabajos son en gran medida el sustento teórico de muchos de los otros estudiosos.

---

[5] Ver Drucker, Peter: *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. México, Hermes, 1989, p. 37-38.
[6] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones...* op.cit., p. 139-140.
[7] Ver Kets de Vries, Manfred: *Family Business*. Londres, International Thomson bus Press, 1996, p. XI.

PRIMERA PARTE

Capítulo I. Contexto contemporáneo

1. Introducción.

A lo largo de esta sección se desarrollarán muy sintéticamente los aspectos contextuales salientes que consideramos serán de utilidad para una mejor comprensión del fenómeno estudiado: la sucesión en la empresa familiar.

No se debe olvidar que los temas que se incluyen procuran establecer un punto de referencia contextual, a fin de ubicar el problema en el escenario en el que se inscribe. De este modo, se puntualizarán sólo algunos de los aspectos principales de los mismos. Hemos elegido detallar lo siguiente:

- Comentarios relacionados con los actuales debates acerca del contexto social y económico contemporáneos.
- Hechos y fenómenos relevantes a los efectos de la presente investigación de la última década:
    - En el mundo.
    - En nuestro país.

2. Escenario social y económico contemporáneo.

El escenario social y económico contemporáneo se caracteriza por cambios vertiginosos, alcanzando las dimensiones culturales, tecnológicas e informáticas, fundamentalmente. La llamada "aldea global" surgió también del mundo de los negocios para señalar un escenario económico distinto, dominado por las empresas transnacionales. La *globalización* va alcanzando a todos los continentes, a todos los países, a las diferentes culturas.

Nuestro continente y nuestro país sin una estrategia clara y con un alto nivel de incertidumbre fueron alcanzados por este fenómeno. Sudamérica comenzó hace dos décadas un proceso de integración regional. Hoy se enfrenta ante el llamado proceso de globalización y el surgimiento de los grandes bloques regionales a nivel mundial. Tal es la importancia de este fenómeno que a partir de este término, se puede explicar una crisis financiera internacional, el desempleo, la flexibilización laboral, la debilidad de la democracia, la razón de ser de los monopolios, el avance tecnológico, el advenimiento de una nueva fase del capitalismo, la devaluación de las monedas, el deterioro de los términos de intercambio, la postmodernidad, el surgimiento de nuevos movimientos sociales, el deterioro del medio ambiente, entre otros.
El hecho de vernos acorralados en un "medio ambiente complejo" caracterizado por el desorden, cada vez más demandante, exige de las organizaciones un despliegue cuantioso de recursos y acciones, que si no son realizados inteligentemente pueden llevar a complicar aún más el escenario presente. Es aquí donde recurrimos a la "Teoría del Caos"[8] presente en nuestras vidas día a día. Como manifiesta su autor "el aleteo de una mariposa en Asia provoca un maremoto en México".

[8] Ver Lorenz, Edward: *Deterministic Nonperiodic Flow.* Journal of the Atmospheric Sciences, 1963, Vol.20, p. 130.

Esta nueva teoría emerge porque en un mundo donde ya no es posible entender fenómenos en función de relaciones causales, se requieren de mejores postulados que expliquen lo que sucede en modelos que permitan predecir escenarios y conductas con mejores aproximaciones a la realidad. En este contexto, los cambios son constantes y de gran complejidad e impactan tanto a nivel político-económico como social a todos los países del mundo. La transformación productiva afecta no sólo las dimensiones macro y micro económicas del mercado de trabajo, sino al aspecto sociocultural de las comunidades. De acuerdo a Giddens[9] las instituciones modernas son diferentes a las formas anteriores de orden social por su dinamismo y por el impacto que tienen sobre los usos y costumbres tradicionales. Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC´s) influyen en la producción de bienes y servicios, como así también en las relaciones sociales, en la familia, empresas y todo tipo de organizaciones. Los cambios se dan simultáneamente en varios ámbitos generando transformaciones sociales, de la economía, políticos, etcétera, de fuerte impacto.

Las organizaciones deben adecuarse rápidamente a estos cambios para poder competir y sobrevivir. Deben tener una mirada atenta localizándose en maximizar su eficiencia y su innovación. Las organizaciones empresarias, industriales y de servicios que no se adapten al nuevo contexto, quedarán rezagadas y obligadas a adelantarse a los cambios o a rendirse y fracasar. Es indispensable que estas empresas, a fin de evitar su desaparición, logren ser capaces de manejar situaciones donde quedarán involucradas relaciones múltiples y dinámicas entre un gran número de variables a través del tiempo. Los principios mecanicistas en los cuales se rigen para ser administradas se están volviendo demasiado inoperantes, por una sencilla razón, se administraron como máquinas en la edad de la máquina, pero ahora que nos adentramos a la era de la informática deben ser tratadas como lo que son: Sistemas vivientes.
En el mundo actual la competitividad entre los países, la posibilidad de mantener y ganar mercados, es inimaginada. La misma se puede dar: 1) vía precios, con productos de baja gama, y 2) vía no precios, por la calidad y conocimiento incorporados a los productos y servicios, por la innovación tecnológica. Las organizaciones necesitan contar con personal altamente calificado que sea su mejor arma para competir en esta nueva realidad. La innovación es una herramienta poderosa que hoy es usada a una velocidad tan alta que exige a las organizaciones priorizar sus esfuerzos y ser altamente eficientes.

Nos enfrentamos a mercados cada vez más exigentes, satisfacer sus necesidades exige un esfuerzo mayor y un mayor ingenio. Las organizaciones necesitan un gran liderazgo, profesional, rico intelectualmente, conocedor de las diversidades culturales, una activa participación de todos sus empleados. Las organizaciones deben saber cómo enfrentarse a la incertidumbre, a lo desconocido, a lo distinto y reaccionar en consecuencia. El contexto cambiante permanentemente puede ser visto como un enorme obstáculo o una gran oportunidad. El modo que tienen para ser parte integrante activa de ese contexto es a través de la flexibilidad, la reacción rápida, la adaptación a distintas y nuevas circunstancias. Ulrico observa que "en nombre de la competitividad y la eficiencia, en las empresas occidentales solo se han recortado niveles y (con) la reingeniería y los intentos de centrarse en la calidad, reorientaron la atención hacia lograr más con menos"[10].

[9] Ver Giddens, Anthony: *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona, Península, 2000, p.30.
[10] Ver Ulrich, Dave: *Recursos Humanos. Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Granica, 1997, p. 28.

2.1. La última década en el Mundo.

El sistema político mundial es el resultado de una serie de procesos históricos, llamados órdenes geopolíticos mundiales. En cada uno de ellos es importante tener en cuenta la distribución del poder en el mundo y la influencia de las principales potencias, que imponen sus ideas y concepciones al resto de los países, sobre todo a los menos poderosos.

A partir de la Segunda Guerra Mundial comenzó un período denominado "Guerra fría", que se caracterizó por un enfrentamiento no bélico y bipolar entre los dos bloques antagónicos organizados por los Estados Unidos y la Unión Soviética.

En la historia del sistema interestatal mundial se distinguen cinco órdenes geopolíticos: la hegemonía europea (1815-1871), la era del imperialismo (1871-1914), las guerras mundiales (1914-1945), el mundo bipolar (1945-1989) y el mundo multipolar (desde el año 1989 en adelante); de los cuales a los efectos de este trabajo, nos interesa el último. A partir de la década de 1970, una combinación de factores internos e internacionales puso un freno al crecimiento económico de las grandes potencias. La mayor parte de los cambios desde un mundo bipolar hacia uno multipolar, ocurrieron en el bloque comunista, y culminaron en 1991 con la disolución de la Unión Soviética. Entre ellos se encuentran la puesta en marcha de la *perestroika,* la separación de los países de Europa Oriental del dominio comunista y la caída del Muro de Berlín (1989), que marcó el fin de la guerra fría.
A fines del siglo XX se intensificó la tendencia hacia la integración de los mercados y la constitución de grandes bloques económicos en el marco de una economía globalizada, apareciendo China como actor económico excepcional. El mundo quedó dividido en bloques geopolíticos con características y problemas comunes. La estrategia geopolítica china tendrá efectos en América Latina e influirá en el diseño de las políticas exterior y comercial de los países de la región.

A pesar de la multidimensionalidad del proceso actual de globalización, su punta de lanza es la constitución de un mercado financiero internacional e integrado que, acelerando el proceso de acumulación y concentración de capital, beneficia a aquellos países, corporaciones y redes financieras transnacionales que tienen condiciones para deslocalizar rápidamente sus capitales de acuerdo con su propia lógica de acumulación, sin que, no obstante, estos beneficios se difundan necesariamente a toda su población. Esto es aún más visible en los países receptores de ese capital, cuyas características de *inestabilidad y volatilidad* están lejos de constituir un factor de crecimiento económico y de desarrollo social -como varias experiencias en América Latina y en otros países en desarrollo lo han demostrado-, ya que no sólo no favorecen su reproducción interna en beneficio de las sociedades que lo incorporan, sino que también tienden a destruir sus mecanismos de articulación social y de organización política de sus estados.

Además de la perspectiva económico-financiera, la dimensión que se podría denominar "globalización cultural" despierta simultáneamente esperanzas y aprehensiones, en la medida en que se refiere a identidades, valores, formas de organizarse y vivir en sociedad propia de una determinada nación, que tanto puede ser enriquecidas con las nuevas posibilidades tecnológicas ofrecidas por la globalización de los medios de comunicación e información, como destruidas en sus raíces más profundas. Este tema es examinado tomando en cuenta la diversidad de percepciones en relación con los posibles efectos de la mundialización de la cultura; percepciones que señalan: 1) su carácter neutro -refiriéndose a la no existencia de una necesaria oposición entre lo global y lo local, o apuntando a su sentido puramente geográfico-espacial-; 2) o bien enfatizan

sus aspectos enriquecedores, derivados de un mayor contacto entre culturas; o 3) sus efectos negativos, derivados del peso de las culturas de los países.

Otra dimensión se relaciona con los contenidos y estilos de conducción, con las habilidades y capacidades que hay que desarrollar en este contexto, con los nuevos modelos de organización empresarial y con la potencia de la competencia en estabilidad y con clientes cada vez más exigentes. Se vincula con las nuevas responsabilidades, las habilidades y misiones del management, así como con la ética de los negocios.

En América Latina en la mitad de la década de los noventa comenzó afirmarse la democracia, las economías sufrieron un proceso de apertura. En Argentina en particular se inició en los noventa la reconversión del Estado y la búsqueda de la estabilidad económica, se instaló el libre mercado, la apertura económica, la privatización y la desregulación.

Este proceso se interrumpió en la crisis financiera de 2001. El Mercosur, como el gran mercado de Sudamérica tuvo un avance muy lento en cuanto a la integración regional. Hubo un marcado aumento de la pobreza resultado de políticas económicas erráticas e inconsistentes.

Para concluir, podemos mencionar dos de los temas actuales de gran debate a nivel mundial: La profundización de la pobreza y la crisis energética. Solucionar estas cuestiones es un desafío a nivel internacional.

2.2. La última década en Argentina.

La Argentina de los últimos diez años presenta escenarios de alta complejidad, de difícil comprensión dada la estructura de recursos económicos y humanos con que el país cuenta. Las razones son políticas, económicas, sociales e históricas que su análisis no es el objetivo de esta investigación. Algunos puntos salientes del periodo 1996-2007 que vale la pena resaltar son:

El mandato del presidente Carlos Menem instaló a la Argentina en el mundo, logró estabilidad y crecimiento económico, reafirmación de las libertades públicas y la subordinación del poder militar al poder civil. En 1991 el presidente Dr. Carlos Menem y su ministro de economía, el Dr. Domingo Cavallo, dictan la Ley de Convertibilidad. Implicó establecer por ley la paridad $1=u$s1, que si bien sobrevaluaba nuestra moneda, redujo la inflación a niveles cercanos a cero y prohibió la indexación de los precios. Logrando así una estabilidad macro que es ese momento tuvo una inocultable aceptación. Este plan funcionó hasta 1995.
Hay que recordar, que la sociedad argentina había sufrido los efectos devastadores de la inflación a fines de los '80, tanto en los planos económico y financiero, como así también en el aspecto individual, al acortar el horizonte de las expectativas de los ciudadanos.

Luego de las crisis externas -de México, Asia y Rusia- que trajeron disminución del crédito internacional; la baja de los precios de los productos exportables; el aumento del endeudamiento; y fundamentalmente, la imposibilidad de las empresas de competir con los bienes importados que las lleva a la quiebra y al desempleo de millones de personas, se produce "la crisis". La única salida era salir de la convertibilidad.

Los aspectos negativos más importantes tienen que ver con la pobreza en aumento, el desmedido endeudamiento público, el desempleo, la falta de una red social de contención, el comienzo de una inseguridad con un crecimiento alarmante y sospechas de corrupción.

En el mundo las democracias liberales y el libre mercado como su primera consecuencia, se instalaban como la regla a seguir, presagiando un futuro más rico. El FMI y el Banco Mundial comenzaron a tener una mayor influencia sobre todos los gobiernos que le debían. La Argentina no fue una excepción, y mantenía durante la gestión del Dr. Menem una relación de cooperación con ambos organismos.
Los resultados de esta gestión que terminó en 1999 tuvo importantes logros macroeconómicos, el crecimiento del PBI fue de 34% entre 1990 y 1995; y el de la inversión bruta interna en un promedio acumulado del 22% anual desde 1991. Pero estos éxitos no fueron acompañados por el desarrollo de las estructuras empresariales privadas que no lograron adaptarse a esta nueva situación.

La llegada en 1999 de la administración del presidente Fernando De la Rua no logró revertir los efectos no deseados del programa económico, y lejos de revertirlo los agrava. La relación con el FMI y el banco Mundial empeoran vertiginosamente. La recesión que había comenzado en 1997 solo empeora y sin solución el gobierno dimite en Diciembre de 2001 en el medio de una de las peores crisis vividas en la Argentina.

Una sucesión inestable de presidentes terminó con la presidencia a cargo del Dr. Eduardo Duhalde. El *default* de la deuda pública Argentina se produce en uno de las presidencias de transición a cargo de Adolfo Rodríguez Saá. Esta declaración de incumplimiento de las deudas tomadas es acompañada por una devaluación que un principio se calculó en un 40% pero que en pocos meses alcanzó el 300% para luego estabilizarse en el 200%. El deterioro de los salarios fue el más grande de la historia argentina, se suceden quiebras de bancos, de empresas y una población sumida en el desamparo. Las protestas sociales, la inseguridad, la inseguridad jurídica y la decadencia se tornaron el nuevo mundo socio-económico argentino.

En Diciembre de 2003 asume con solo el 23% de apoyo en las urnas el Dr. Néstor Kirchner, que logró calmar las protestas sociales e iniciando un relanzamiento de la economía. El tipo de cambio es libre pero alto, regulado por el Banco Central de la República Argentina, que permitió a los productores del campo y exportadores en general iniciar un proceso de reconversión sostenido. El contexto internacional, con un aumento constante de los *commodities,* especialmente la soja, permitió índices macroeconómicos y de crecimiento que Argentina desconocía. A partir del 2003 se habla de "superávit gemelos", del sector público y de la de cuenta corriente. Se reestructuró la deuda externa y sus intereses constituyen el 13% de las exportaciones.
Hubo un relavito control de la inflación. Aumento el empleo, la tasa de desempleo bajo de 21,8% en Octubre del 2001 a 8,9% en marzo de 2007. Pero si vemos la variación de los indicadores económicos de la Argentina con respecto al mundo, que tienen que ver con educación, sanidad y pobreza, observamos que Argentina ha perdido posiciones. Sus indicadores muestran una mejora pero a un ritmo inferior al de países que, décadas atrás, registraban niveles comparables (o aún inferiores) a los nuestros.

Muchos economistas pronostican un crecimiento del PIB de 7% para el 2007, con un PIB *per* capita de u$s 6.000 para fines del año que viene. Para el 2008, se proyecta un crecimiento de 4,7% debido a la restricción energética que podría comenzar a frenar la economía hacia el segundo semestre del año próximo. Más allá de los cuestionamientos que puedan hacerse a quienes dirigen las empresas prestadoras de este servicio, no se debe olvidar que dichas tarifas estuvieron congeladas durante 10 años.
Con respecto al precio del dólar, rondaría en torno a $ 3,20 mientras que la inflación se ubicaría en el orden del 11%.

En cuanto al ámbito social, un tema a resolver es el llamado "trabajo en negro", el cual sigue ocupando a casi la mitad de los argentinos que trabajan. Esto crea una enorme brecha salarial y de inclusión social. Otro punto a tener en cuenta es la importancia que tienen o deberían tener los recursos humanos para todas las empresas, ya sean grandes, pequeñas o medianas; así como la búsqueda de un desarrollo competitivo.

A continuación exponemos brevemente datos macroeconómicos muy puntuales de la economía nacional de 2007, los cuales comentaremos al finalizar dicha exposición.

Crecimiento del PBI

- En el segundo trimestre del 2007, el PBI habría crecido 11% / 12% anual, y la demanda doméstica (nominal) se habría expandido 23% anualizada.

Gasto público

- El gasto público creció en julio del 2007 por encima del 50%; en el primer trimestre del año aumentó 40,7%, pero en el bimestre mayo/junio se expandió 54,2%.

Ingresos fiscales

- Los ingresos del Estado aumentaron 30% en los primeros seis meses del año en tanto el gasto público se habría expandido 45%; de esta forma, el superávit fiscal primario disminuyó de 3,5% del PBI a 2,5%.

Inversión

- La tasa de inversión desacelera su crecimiento; aumentó 13% en el segundo trimestre del 2007; 13,1% en el primer trimestre y 18,2% en el segundo semestre del 2006.
- La relación tasa de inversión sobre PBI fue 21,9% en el segundo trimestre del 2007 y ascendió a 22,9% en el segundo semestre del 2006.
- Llama la atención lo poco que crece la tasa de inversión frente al extraordinario shock de crecimiento que experimenta la economía argentina, arrastrada por un auge excepcional de la demanda doméstica y externa. Pareciera tener lugar una creciente disyunción entre el nivel de rentabilidad de las empresas y el nivel de inversión.

Precio de los commodities

- Los precios de los commodities han aumentado 53% entre 1998 y 2006, y solo en el primer trimestre del 2007 sus precios aumentaron 19% anualizados.

Términos de intercambio

- Los términos de intercambio (exportaciones/importaciones) aumentaron 18% entre 1998 y 2006. Es el mayor nivel de aumento de los últimos veinte años. Sólo en los últimos doce meses aumentaron 6%.

Inversión extranjera directa (IED)

- Entre el primer trimestre del 2007 y el primer trimestre del año anterior cayó 56% (-56%); significa que pasó de 1.421 millones de dólares a 624 millones de dólares.
- La reinversión de utilidades netas devengadas de las empresas trasnacionales (ETN's) radicadas en la Argentina es negativa; En el primer trimestre del 2006 ascendió a 742 millones de dólares y cayó a -374 millones de dólares en el primer trimestre del 2007; esto demuestra que hay giros masivos al exterior de las empresas trasnacionales situadas en el país por sobre las utilidades devengadas.
- La IED promedio que recibió la Argentina entre 1992 y 1998 fue 5.695 millones de dólares anuales; en 2006 fueron 5.491 millones de dólares.
- La Argentina recibiría en 2007 IED por 2.500 millones de dólares, la décima parte de Brasil.

Inflación

- En los últimos tres meses (mayo, junio, julio), el índice de precios al consumidor (IPC) del interior del país aumentó 16,8% anual, mientras que en los últimos doce meses creció 11,9%.
- La tasa de inflación se estaría acelerando en los últimos tres meses, además de abarcar la totalidad de los productos medidos.

Superávit comercial

- El superávit cayó 18% en el primer semestre del año, con un ritmo de incremento de las importaciones que duplicó al de las exportaciones; ascendió a 5.126 millones de dólares, 18% menos que en igual periodo del año 2006. Las exportaciones sumaran 24.546 millones de dólares (+12%), en tanto las importaciones totalizaron 19.420 millones de dólares (+24%).

El modelo argentino en buena medida está sustentado en una sola variable, el tipo de cambio, sin embargo, a medida que el modelo se empieza a agotar, y dada la falta de medidas de largo plazo se empiezan a presentar problemas de difícil solución. El pago de la deuda no puede ser convalidado con el superávit primario, y el BCRA no está dispuesto a usar las reservas. Eso implica nuevos préstamos y nuevos desequilibrios. Además, la inversión no puede ser fomentada a través de señales tan contrapuestas como las que hay y sobre todo en lo referente al tema del INDEC donde se esta afectando seriamente a los poseedores de títulos de deuda pública que ajusta por CER. Asimismo, el hecho de que Argentina tenga una cuenta corriente positiva, al igual que China, y EEUU fuertemente negativa es contrario a lo que dicen las teorías de Crecimiento económico, donde serían los países desarrollados los que financiarían a los emergentes para contribuir a su desarrollo. Con este escenario tan volátil y tan desconcertante no se puede pretender atraer inversión a nuestro país. Claro está que nadie esta dispuesto a aceptar bonos argentinos, salvo esta claro, Venezuela a tasas fuertemente mayores.

A su vez, el país está viviendo un *boom* de consumo. Las ventas en supermercados y *shoppings* baten récords, las de electrodomésticos aumentaron 550% y las de computadoras 1.000% desde la salida de la crisis.

Capítulo II. Marco Referencial

1. Definición de familia, organización y empresa familiar.

a) Definición y características de la familia.

Si bien la familia fue estudiada y abordada desde distintos puntos de vista, en principio definiremos a la familia como un "grupo reducido y limitado de miembros que persiguen objetivos en forma conjunta y activa"[11]. Sus integrantes se interrelacionan por vínculos afectivos y de participación que favorecen a su vez su crecimiento armónico, desarrollo y maduración. A este primer acercamiento a la idea de familia podemos complementarlo con el aporte de distintas disciplinas científicas, las cuales enriquecen el concepto con los puntos de vista sociológico, del derecho, antropológico y psicológico.

Desde el saber sociológico podemos llamar familia a un "grupo primario que se caracteriza por ser un sistema abierto, con una historia, que cumple un ciclo vital evolutivo y en donde se pueden encontrar una jerarquía y una estructura generalmente en concordancia con los usos culturales; este sistema abierto tiene tendencia a organizarse"[12]. Para el especialista Eduardo Zanoni, desde el punto de vista del derecho "la familia es el conjunto de personas entre las cuales existen vínculos jurídicos, interdependientes y recíprocos, emergentes de la unión sexual y de la procreación"[13]. Para la antropología, la familia es un "hecho social total, un microcosmos representativo de toda la organización general de la sociedad en la cual está inmersa". Finalmente, desde el punto de vista de la psicología, la familia es la "célula básica de desarrollo y experiencia"[14].

Entonces, se puede afirmar que en la familia los individuos están unidos por razones biológicas (perpetuar la especie y ayudar al indefenso infante humano en su crianza hasta llegar a que se autosostenga); por razones psicológicas (proveer la satisfacción de necesidades afectivas básicas que permiten el desarrollo y crecimiento pleno de la potencialidad y ofrecer el ámbito óptimo para la identificación con los roles sexuales) y por razones socioeconómicas (la familia es la unidad básica de supervivencia, y antiguamente era incluso la unidad de producción). La familia debe ser entendida como una unidad básica bio-psico-social, con leyes y dinámica propias que le permiten mantenerse en equilibrio y soportar las tensiones y variaciones sin perder la identidad como grupo primario de organización social, a través de la unidad, la continuidad en el tiempo y el reconocimiento de la comunidad que lo rodea.

Para seguir avanzando en la definición del concepto de familia seguiremos los lineamientos del pensamiento sistémico. El enfoque sistémico concibe a su objeto de estudio como a una totalidad compleja o como a una parte integrante de la misma; se evitan así los puntos de vista unilaterales, sectoriales, causalistas, objetivistas y deterministas. Como consecuencia de adoptar la perspectiva sistémica, se renuncia a la búsqueda de la inaccesible verdad objetiva, intentando arribar a construcciones intelectuales del mundo. En ese sentido, la familia es pensada como un sistema.

Hall y Fagen han definido el sistema como "un conjunto de objetos, así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos, donde los objetos son las partes del sistema, los atributos, sus

---

[11] Ver Homans, George C: *El grupo humano*. Buenos Aires, Eudeba, 1963, p. 29.
[12] Ver Watzlavick, Paul: *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder, 1993, p.130.
[13] Ver Zanoni, Eduardo: *Cuestiones actuales de familia*. Buenos Aires, Ministerio de Acción Social, 1989, p. 420.
[14] Ver Zanoni, E.: *Cuestiones actuales*...op.cit., p. 421.

propiedades y las relaciones, lo que mantiene unido al sistema. Dentro de la familia se observa que los objetos son las personas y los atributos son sus conductas y comunicaciones, las cuales pueden entenderse como circuitos de retroalimentación. Por un lado, debe observarse a la familia como un sistema relacional que supera a sus miembros individuales y los articula entre sí a través de la comunicación e influencia de sus conductas, y por el otro, al individuo en su proceso de diferenciación" [15].

A su vez, la teoría de las reglas familiares se adecua a la definición de un sistema como "estable con respecto a algunas de sus variables, siempre que tiendan a mantenerse dentro de límites definidos". Este modelo para interacción familiar fue sugerido por Jackson cuando introdujo el concepto de "homeóstasis familiar"[16]. En la familia hay una compleja dialéctica entre totalidad y no sumatividad. Dentro de cada familia, la conducta de cada individuo está relacionada con la de los otros y depende de ella. A su vez, hay características del sistema -patrones interaccionales- que trascienden las cualidades de los miembros individuales, lo que implica que la suma de los individuos no es el sistema. La necesidad de mantenerse unida frente a los cambios y tensiones impuestas por el medio y sus propios miembros, se conoce como homeóstasis, que es equiparable a la idea de equilibrio.

Algunas familias pueden soportar grandes reveses e incluso convertirlos en motivos de unión; otras parecen incapaces de manejar las crisis más insignificantes. Es esperable que el sistema familiar pierda su propia estabilidad y se recupere después, logrando así un nuevo equilibrio. La "pérdida de su propia estabilidad se da por dos tipos de cambio: uno interior, originado en sus miembros y las exigencias mismas de su ciclo vital; y otro exterior, causado por las demandas sociales"[17].
Las desventajas surgen ante situaciones en que los miembros creen que pueden llevar a cabo determinados emprendimientos o tareas y caen en la cuenta de que no tienen capacidad para hacerlos, lo que provoca frustración.

Otro concepto a tener en cuenta es el de subsistema y medio. Hall y Fagen dicen al respecto: "para un sistema dado, el medio es el conjunto de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema. Cualquier sistema puede ser subdividido a su vez en subsistemas"[18]. Así, por ejemplo, los padres y los hijos forman parte del sistema familiar, pero a su vez los hijos entre sí forman parte del subsistema fraternal. Los subsistemas están determinados por límites que los separan; Minuchin los ha denominado "fronteras" diciendo que sirven para preservar la diferenciación del sistema; no deben ser ni demasiado rígidas -los subsistemas quedarían aislados- ni demasiado difusas, porque los subsistemas se enredarían o enmarañarían[19].

Para continuar con la comprensión del funcionamiento familiar, hay que prestar atención al concepto de "red social", esta red es inmediata a la familia y actúa como intermediaria entre ésta y la sociedad global, incluyendo la totalidad de vínculos significativos que existen más allá de la familia nuclear (familia de origen, familia ampliada, vecinos, amigos, compañeros de trabajo y de actividades, representantes de instituciones culturales, religiosas, artísticas y escolares con las que los miembros de la familia tienen relación). Cabe aclarar -el concepto después se desarrolla- que se entiende por familia nuclear a la bigeneracional, conformada por los padres y los hijos; familia

[15] Ver Hall A. y Fagen R.: *Definitions of systems*. Nueva York. International Journal of General System, 1952, p. 18.
[16] Ver Jackson, Don: *The question of family homeostasis* en Psychiatric Quarterly Supplement 31 79-90, Part I, 1957, p. 79-90.
[17] Ver Andolfi, Ángelo: *Detrás de la máscara familiar*. Buenos Aires, Amorrortu, 1989, p 22.
[18] Ver Watzlawick, Paul: *Teoría de la...* op. cit., p 147.
[19] Ver Minuchin, Salvador: *Familias y terapia familiar*. España, Gedisa, 1997, p 89.

ampliada es la integrada por dos o más generaciones, e incluye las relaciones de parentesco más extensas. Según J. y R. Speck, "una red" es un grupo de personas miembros de la familia, vecinos, amigos y otros capaces de aportar una ayuda y un apoyo tan reales como duraderos a un individuo o una familia[20].
Así mismo, deben adaptarse continuamente a los cambios del contexto y la incertidumbre, este es uno de los valores principales de la empresa.

Cuando la familia no puede hacerse cargo de una problemática que la afecta, busca la ayuda en la red social más cercana. En muchos casos, la red no logra contener en su seno a estas personas, y es ahí donde intervienen las instituciones.

b) Definición de Organización.

Así como la familia es un grupo primario, las organizaciones son grupos humanos secundarios. La empresa constituida con finalidades económicas es una forma de organización -por cierto que no la única-, y por ello debe considerarse que los conceptos que componen la teoría general de la organización se refieren también a la empresa como forma organizacional específica.

Este concepto fue tratado a lo largo de la historia por distintos autores de manera diferente. Sin embargo, para evitar demasiadas definiciones y en gran parte, repetitivas, tomaremos en principio la síntesis del concepto que hace Klisberg[21], asignando a la organización los siguientes contenidos:

1) Es una institución social;
2) El centro de esa institución social es un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes; el sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización;
3) El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura, de carácter relativamente estable en el tiempo;
4) La organización tiende hacia determinados fines; el proceso de fijación de esos fines y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización, y
5) Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc. donde se desenvuelve; la organización tiene una relación de interacción mutua con el medio: es determinada por él en aspectos importantes y, a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

Etzioni afirma que las organizaciones son "unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos"[22]. Desde su punto de vista son organizaciones las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones, pero las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias se excluyen del concepto. Las organizaciones se caracterizarían por:

a) La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación,

[20] Ver Speck, R. & Attneave, C.: *Redes Familiares*. Buenos Aires. Amorrortu, 1973, 2° Edición, p. 32.
[21] Ver Klisberg, Bernardo: *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la moderna teoría de la organización*. Buenos Aires, Depalma, 1971, p. 31.
[22] Ver Etzioni, Amitai: *Organizaciones modernas*. Buenos Aires, Unión tipográfica Hispanoamericana, 1972, p. 4-5.

divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos;

b) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura -cuando es necesario- para aumentar su eficiencia;

c) substitución de personal: las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras; la organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

Según Etzioni (1972)[23], otras unidades sociales se ven afectadas hasta cierto grado por un planeamiento consciente (del presupuesto familiar, por ejemplo), por la existencia de centros de poder (los jefes tribales, por caso) y por la substitución de sus miembros (mediante el divorcio en el matrimonio), pero la extensión en que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente, es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales a las que llama organizaciones.

Los fines de las organizaciones proporcionan orientación para describir y entender el futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar; establecen líneas de guía para la actividad de la organización. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y, en realidad, su misma existencia. Además, sirven como patrones mediante los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden apreciar el éxito de la organización, su efectividad y eficiencia. De manera análoga, los fines sirven como reglas de medida para el estudioso de las organizaciones que intenta determinar cómo prosperan las mismas. A veces las organizaciones llegan hasta el punto de abandonar sus fines primitivos y perseguir otros más adecuados a sus necesidades actuales.

Hay razones por las cuales la cabeza de una organización puede sostener que ésta aspira a determinados fines que, de hecho, difieren de los que en realidad persigue. En algunos casos, la dirección puede no darse cuenta de la discrepancia; la verdadera situación se le oculta. Los fines reales de la organización son aquellos estados futuros hacia los que se dirige la mayoría de los medios de la organización y los principales compromisos de los que intervienen en ella; en casos de conflicto con los fines establecidos -pero que disponen de pocos recursos-, los fines reales tienen una clara prioridad[24].

Una organización puede desplazar su fin cuando substituye su finalidad legítima por otra para la que no fue creada, para la cual no se le asignaron recursos y a la que no reconoce como propia. La forma más benigna y más común de desplazamiento es la que se da en el proceso por el cual una organización invierte la prioridad entre sus fines y medios de manera que hace de los medios, fines, y de los fines, medios. El medio que resulta así más comúnmente desplazado es la organización misma. Las organizaciones son instrumentos que han sido creados para servir una o más finalidades específicas pero, en el proceso de su formación, de asegurarles recursos y de

[23] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones*... op.cit., p. 5.

[24] La distinción entre fines reales y estatuidos no debe confundirse con la diferencia entre las consecuencias intencionales o no intencionales (muy usada en sociología). Los fines son siempre intencionales; la diferencia se da entre las intenciones establecidas y las reales; en cambio, las consecuencias no intencionadas son estrictamente no planeadas, resultados inesperados de una acción orientada hacia algún fin.

reclutar personal, se forman grupos de interés que se preocupan más en preservar y construir la organización misma que en ayudarla a servir sus propósitos, usando los fines como medios para recoger fondos, obtener exenciones de impuestos o privilegios en la comunidad: en suma, como medios para sus propios fines.

Robert Merton describe una importante variable de la misma tendencia al "desplazamiento de fines"[25]; la misma tiene lugar dentro del cuerpo de la organización, y se da en las burocracias públicas y privadas. Merton sugiere que la burocracia produce ciertos efectos en las personalidades de sus miembros: alienta las tendencias a adherirse rígidamente a las reglas y los reglamentos por sí mismos.

Semejante en sus fuentes sociológicas y psicológicas pero completamente distinta desde el punto de vista de la concurrencia de fines, es la tendencia de las organizaciones (para sobrevivir) a encontrar nuevos fines cuando los antiguos han sido realizados o no pueden alcanzarse con éxito. Incluso es común que una organización en tal situación busque fines adicionales o amplíe el campo de los anteriores.

Como unidades simbólicas, los fines son ideales más atractivos que la realidad efectivamente alcanzada por la organización; desde este lugar, siempre podría decirse que la organización fracasa. Este enfoque –el llamado "modelo de fines"- es válido solamente desde un punto de vista finalista eventualmente elegido por el investigador: el modelo de evaluación por logro de la finalidad define el éxito exclusivamente como una realización completa -o al menos substancial- del fin de la organización. Es preciso aclarar que éste no es el único modelo –o el único medio- para valorar el éxito de una organización.
Más que comparar las organizaciones existentes con el ideal de lo que podrían ser, se pueden apreciar sus actuaciones midiendo una con otra; en esta perspectiva, no se diría simplemente que en la práctica todas las organizaciones son oligárquicas sino que se intentaría determinar cuáles son más -o menos- oligárquicas que las otras. Este análisis comparativo de las organizaciones sugiere como alternativa otro enfoque, al que puede llamarse "modelo de sistema", y que constituye una exposición de las relaciones que deben existir para que una organización actúe. Usando este último modelo, se puede ver una distorsión básica en el análisis de las organizaciones que no es visible o explicable desde la perspectiva valorativa del modelo de fines, que espera que la efectividad de la organización aumente al asignarle más medios al cumplimiento de los fines (en la perspectiva del modelo de fines, sugerir que una organización puede volverse más efectiva asignando menos medios a las actividades finalísticas es una contradicción). Entonces, así como pueden disponerse demasiado pocos recursos para alcanzar los fines de la organización, así también pueden utilizarse dichos recursos en exceso.

En la vida real, así como los seres humanos tienen diferentes necesidades, así también las organizaciones requieren diferentes cosas para operar con éxito; darse cuenta de cuáles son estas necesidades guiará la investigación orientada a construir un patrón-sistema para el estudio de una organización específica.
En la actualidad, la teoría de la organización está generalmente construida con un alto nivel de abstracción, que maneja de modo principal proposiciones generales que se aplican igualmente bien -pero también igualmente mal- a todas las organizaciones. Esta teoría puede servir de marco para el desarrollo de patrones teóricos especiales para los diversos tipos de organización, pero no puede servir por sí misma como patrón-sistema aplicable directamente al análisis de las organizaciones reales. En apoyo de la tesis de que un patrón-sistema pueda formularse y aplicarse con fruto debe citarse un estudio de la efectividad de la organización realizado por B. S. Georgopoulos y A. S.

[25] Ver Merton, Robert: *Social theory and social structure.* Glencoe, The Free Press, 1957, p.197.

Tannenbaum, uno de los pocos trabajos que distinguen explícitamente entre el enfoque de finalidad y el de sistema para el estudio de la efectividad; "en vez de centrarse en los fines de las organizaciones -de distribución, que son las que estudian-, los investigadores construyen tres índices, cada uno de los cuales mide un elemento básico del sistema. Los índices son la productividad de la planta; la tensión interna determinada por la incidencia del conflicto entre los subgrupos de la organización y la flexibilidad de la organización"[26].

Un patrón-sistema consiste en exponer una serie de relaciones que, si existen realmente, permitirían a una organización mantenerse y actuar. Hay dos subtipos principales de modelos de sistema: el llamado patrón de supervivencia y el patrón de efectividad. El primero está formado por un conjunto de requisitos que, si se cumplen, permiten al sistema existir; en semejante patrón, cada relación especificada es un prerrequisito para el funcionamiento del sistema. El segundo patrón define un esquema de interrelaciones entre los elementos del sistema que lo haría más efectivo en el servicio de un fin dado (comparado con otra combinación de los mismos o de similares elementos).
Hay una diferencia considerable entre los dos subpatrones; el patrón de supervivencia da un resultado directo -de "sí" o "no"- que responde a la interrogación acerca de si es necesaria una relación específica. En cambio, el patrón de efectividad nos indica cuál es la efectividad relativa de varias alternativas; en función de ello, hay una primera, una segunda, una tercera y hasta una enésima posibilidad. En realidad, sólo raramente son esquemas completamente alternativos, ya que en raras oportunidades tienen el mismo valor de efectividad. El "patrón de supervivencia no registra cambios significativos en las operaciones de la organización; en cambio, el uso del patrón de efectividad valora los cambios ocurridos en la organización y cómo afectan a su capacidad para servir sus fines, comparándola con un estado anterior de la misma organización o con otras organizaciones de su clase"[27].

c) Definición y características de empresa familiar.

En las dos secciones anteriores se abordaron los aspectos y características más relevantes –al menos desde la perspectiva de esta investigación- de la familia, célula básica de la sociedad, y de la organización empresaria. Vale la pena recordar que el tipo de familia que interesa es el de la familia empresarial, y que las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares ya que funcionan con una dinámica muy particular.

¿Qué se entiende, pues, por "empresa familiar"? Una revisión de la bibliografía existente sobre el tema –en su mayoría producida en el exterior- pone de manifiesto una larga lista de elementos que los diferentes autores han empleado para elaborar diversas definiciones; una síntesis crítica de ellos permitirá arribar a la definición instrumental para este trabajo:

Desde el punto de vista que tiene en cuenta primordialmente la propiedad:

a) Para R. Church, "la empresa familiar es aquella controlada por una familia. Es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen

[26] Ver Georgopoulos, B. S. y Tannenbaum, A. S.: "*A study of organizational effectiveness*". American Sociological Rewiew, 1957, p. 534 - 540.
[27] Ver Etizioni, A.: *Organizaciones*..., op. cit., p. 35.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa"[28].

b) Para Lansberg, Perrow y Rogolsky, es una empresa en la cual "los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad"[29].
c) Para Jaffe, lo esencial de una empresa familiar es que "se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa"[30].

Desde el punto de vista de la gestión:

a) Para Donckels y Fröhlich, son "empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión"[31].
b) Para Ward se define como familiar la empresa que "será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle"[32].
c) Para Churchill y Hatten, "la expresión empresa familiar se emplea normalmente al referirse al hecho o a la previsión de que un miembro más joven de la familia asuma el control de la empresa de manos de un ascendiente suyo"[33].

Encontramos definiciones que hacen hincapié en el aspecto familiar de este tipo de organización:

a) Para Bork, "una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia"[34].
b) Para Handler, "se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración"[35].

Algunos de estos puntos de vista pueden resultar demasiado rígidos o estrechos para contener la variedad de empresas familiares que se presentan en la vida real; considerar como criterio exclusivo la participación en la propiedad o la composición del management con frecuencia puede dar una perspectiva inadecuada y llevar a conclusiones erróneas en torno a lo que es –y no es- una empresa familiar. En función de ello, parece suficiente con decir que una empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar: todo un universo de empresas en las cuales la relación padre-hijo, hermano-hermana, de

---

[28] Ver Church, R.: "The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History" en Aronoff, C., Astracha, J. y Ward, J. (eds.): *Family Business Sourcebook II. Business OwnerResources*. Georgia, Marietta, 1996, p. 559.
[29] Citado en Handler, W.: *Methodological Issues*... op.cit., p. 258.
[30] Ver Jaffe, Denis: *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires, El Ateneo, 1995, p.10.
[31] Ver Donckels, R y Fröhlich, E: "*Are Family Business Really Differente? European Experiences from Stratos*" en Family Business Review, 1991, p. 149.
[32] Citado en Handler, W.: *Methodological Issues*... op.cit., p. 259.
[33] Citado en Handler, W.: *Methodological Issues*... op.cit, p. 260.
[34] Ver Bork, D.: *Family Business, Risky Business*. Nueva York, Amacon, 1986, p.24.
[35] Ver Handler, W.: *Methodological Issues*... op. cit., p. 262.

parentescos políticos o de segundo grado –primos- tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización. Hablar del futuro de la empresa familiar implica reconocer que en la misma definición es importante tener en cuenta las relaciones familiares en función de la sucesión.

Finalmente, a fin de simplificar la lectura al lector, exponemos el Cuadro N° II.2., en el cual se sintetiza brevemente las definiciones de familia, organización y empresa familiar.

Cuadro N° II.2.: Definición de familia, organización y empresa familiar.

Dimensión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Definición	Grupo reducido y limitado de miembros que persiguen objetivos en forma conjunta y activa, cuyos integrantes se interrelacionan por vínculos afectivos y de participación que favorecen a su vez su crecimiento armónico, desarrollo y maduración.	Se trata de una institución social, cuyo centro es un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes; el cual se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad. Tiende hacia determinados fines en función del tipo de organización de que se trate. Tiene una relación de interacción mutua con el contexto: es determinada por él en aspectos importantes y, a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.	Es aquella en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Sus fundadores y herederos ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.

En esta investigación presentaremos las relaciones existentes entre los distintos conceptos trabajados. En primera instancia, los anteriormente definidos deben tenerse en cuenta para una mejor comprensión del presente trabajo.

Si bien podemos afirmar que en la familia sus individuos están unidos por razones biológicas y psicológicas, en este estudio es preciso resaltar que también están unidos por razones socioeconómicas, ya que la familia es la unidad básica de supervivencia, y antiguamente era incluso la unidad de producción.
La familia debe ser entendida como una unidad básica bio-psico-social, con leyes y dinámica propias que le permiten mantenerse en equilibrio y soportar las tensiones y variaciones sin perder la identidad como grupo primario de organización social, a través de la unidad, la continuidad en el tiempo y el reconocimiento de la comunidad que lo rodea.
Sin embargo, en ocasiones la familia no puede hacerse cargo de ciertas problemáticas que la afectan, buscando la ayuda en la red social más cercana: es aquí donde intervienen las instituciones.
Así como la familia es un grupo primario, las organizaciones son grupos humanos secundarios. La empresa constituida con finalidades económicas es una forma de organización.
Aquí haremos hincapié en la empresa familiar, concepto que a simple vista es simple, se trata de una organización cuya propiedad está en manos de una familia; pero a su vez, complejo, ya que esa es sólo una de las características presentes en este tipo de empresas tan particulares.

2. Tipos de familia, de organización y de empresa familiar.

a) Tipos de familia.

Se puede afirmar que nunca, en la larga historia de la humanidad, las sociedades estuvieron compuestas de tantos tipos diferentes de familias. Las familias difieren de una a otra región del planeta, dentro de cada país, por las formas de comunidad que existen dentro de las ciudades y en el campo, por los grupos étnicos y religiosos, por las clases económicas y sociales y por las vocaciones de construcción familiar de sus miembros. Son diferentes según sea el ciclo de vida de la familia, y también por el número y papel de sus individuos; varían de acuerdo a la localización de la autoridad dentro de la familia y por estilos de vida ampliamente diferentes.

Desde la perspectiva de esta investigación interesa diferenciar los tipos familiares desde dos ángulos: el del grado de (in)dependencia de sus miembros, y el del tipo de grupo que constituyen. Los miembros de las familias interdependientes suelen ser muy sensibles a las necesidades, intereses y preferencias mutuas; por lo general, este tipo de familia se percibe y es percibida como una familia unida. Sus miembros muestran un alto grado de preocupación por el bienestar de los demás, confían en las opiniones de sus familiares y se guían por sus consejos. Comparten amistades, o por lo menos aprueban las amistades de cada uno; toman pocas decisiones personales o familiares sin obtener cierto consenso interno.
La contrapartida es que una familia fuertemente interdependiente suele visualizar al resto de la humanidad como amenazante y, por lo tanto, intenta cerrar filas para defenderse de un medio social que supone hostil. La familia independiente, por el contrario, suele aparecer como un pequeño grupo de personas que sólo tiene en común el apellido. Sus miembros muestran preferencias y objetivos muy diferenciados e individualistas: cada uno vive en su propio mundo y marcha a su propio ritmo, buscando apoyo y estímulo en relaciones extra familiares. Hay pocas reglas internas, excepto las necesarias para educar a los niños y mantener un cierto orden doméstico; la comunicación interna es débil y la competencia interna -entre padres e hijos y entre hermanos- es fuerte. Los individuos deciden y actúan sin considerar las opiniones de los demás, y nadie busca el consenso familiar.

Teniendo en cuenta la noción de grupo a la que ya se ha hecho referencia, se puede diferenciar entre familia ampliada y familia nuclear. Hasta hace relativamente poco tiempo, la familia era extensa o ampliada porque no tenía sólo el objetivo de la reproducción, sino que también era núcleo de producción. Los vínculos no se formaban en primera instancia por el amor y la libre elección, algo que hoy puede parecernos muy negativo pero que tenía sus ventajas: la familia era más estable, y el cambio de uno de sus miembros no desequilibraba el sistema porque los roles estaban distribuidos en un grupo amplio de personas. Actualmente, en la mayoría de los casos, la familia se constituye como familiar nuclear, estando sólo integrada por los hijos y la pareja de padres, que se unen por el amor y la libre elección; esto la hace más satisfactoria, pero con la desventaja de que puede ser transitoria: si el vínculo de amor se pierde, se desequilibra todo el sistema familiar.

En la Argentina Enrique Pichón Rivière[36] hace la distinción entre:

a) Familia Epileptoide: Son las familias latinas y las "típicas" familias judías. Su característica central es la viscosidad, no existen límites claros entres sus integrantes. Lo que le pasa un

[36] Ver Pichón Rivière, Enrique: *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)*. Buenos Aires, Nueva Visión, 1985, p. 72-74.

miembro de la familia, inmediatamente es trasmitido a toda la parentela. Tienen un alto sentido de la pertenencia. La lealtad familiar es uno de sus valores más preciados. Tienen la ventaja que son de gran apoyo en momentos difíciles y se alegran de compartir los buenos momentos.

b) Familia Ezquizoide: Se identifica con la familia nórdica. Las fronteras están bien demarcadas entre sus integrantes. No hay un gran sentido de pertenencia a su grupo familiar. Son más individualistas; pueden pasar mucho tiempo sin verse unos a los otros.

El criterio utilizado por Pichón Rivière para estas dos tipologías es la forma y frecuencia de interacción entre sus miembros.

a) Familia hipocondríaca: la metáfora alude al estilo o tema central de la comunicación entre sus miembros. El cuerpo y sus órganos son el tema convocante.
b) Familia casco de estancia: Son las familias que viven de las glorias pasadas o de las glorias de sus antepasados. Estas al igual que la estancia, han desaparecido, sólo queda el "casco" que permite seguir manteniendo la identidad de la familia.

La clasificación de Pichón Rivière, describe muy bien cada caso, pero el nombre que da a cada uno en especial epileptoide tiene una carga negativa en sí mismo. Ese título se relaciona con la epilepsia, y le da a este tipo, una connotación de enfermedad. El paciente epiléptico tiene un temperamento viscoso, pegoteado en sus vínculos. Las familias de este tipo tienen en general este tipo de vínculos, son muy contenedores en los momentos difíciles, todos lo toman como propio, se contienen, las alegrías de uno de ellos también es la alegría de los de otro. Desde el punto de vista de la pertenencia y la contención pierde está connotación negativa.

Virginia Satir[37] clasifica a las familias:

a) Según el nivel de autoestima: nutridoras y conflictivas.
b) Según la comunicación: tipo aplacador, tipo acusador, tipo superrazonable, tipo irrelevante.
c) Según las normas familiares: con normas explicitas o con normas implícitas.

La familia como sistema de funcionamiento, puede encajar dentro de uno de estos tres tipos[38]:

a) Familia interdependiente.
b) Familia independiente.
c) Familia coherente.

La familia interdependiente suele alcanzar un notable grado de uniformidad en la toma de decisiones y en su manejo; cada uno de los miembros, se siente comprometido con la familia. La unión familiar es muy fuerte, cada miembro de esta vive con intensidad la vida de los otros. Hay una alta interrelación entre ellos. Es coincidente con el tipo epileptoide de Pichón Rivière.

Las familias independientes muestran un grado de cohesión distinto, sus miembros viven con intensidad sus propios mundos. Su interesan por su logro individual. Podemos asociarla a la forma esquizoide de Pichón Rivière. Por contrapartida, estas familias producen muchas veces individuos brillantes, cuya iniciativa y liderazgo pueden ser bien utilizados.

---

[37] Ver Satir, Virginia: *Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar*. México, El Manual, 1982, p. 143-145.
[38] Ver Lea, James: *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Barcelona, Granica, 1993, p. 52.

Finalmente, la familia coherente trata de equilibrar las necesidades externas de cada uno de sus miembros con la necesidad de cohesión de la familia. La unidad familiar es lo suficientemente flexible como para aceptar la individualidad de cada uno, y lo bastante fuerte como para proporcionarles apoyo mutuo: cada miembro de una familia coherente puede tener opiniones diferentes y disfrutar de relaciones satisfactorias fuera de la familia y, sin embargo, aportar a ella una diversidad de perspectivas de interacción. Cuando hay que resolver cuestiones importantes, todos están unidos. Los miembros son eficaces como individuos y la familia es eficaz como grupo; la administración es eficaz, pero no rígida ni monolítica.

Creemos oportuno agregar el concepto de familia ensamblada elaborado por Dora Davison: "grupo de personas que viven juntas y aseguran en común su alimento y otros bienes esenciales para la vida, cuyas relaciones por cierto grado de consanguinidad, por adopción o matrimonio, incluyendo las relaciones consensuales estables"[39]. La familia ensamblada se constituye a partir del segundo matrimonio o unión. Dice que la familia ensamblada exitosa es aquella que ha manejado con efectividad las necesidades de sus miembros, de modo tal que, la mayoría de ellos están satisfechos con su nueva constelación familiar.

Debemos agregar un tipo especial de familia que tiene que ver con otro criterio de clasificación, que atiende al tipo de actividad que la familia desarrolla, y que es la de mayor interés a efectos de este trabajo. Configura el tipo de "familia empresaria", que se puede definir como aquella que está ligada laboral o patrimonialmente, conformando una estructura adicional por los intereses económicos y profesionales en juego. Esta estructura adicional, resultante de un encuentro o, mejor dicho, de un acople autogenerante entre sistema socio familiar y sistema socio empresario, da origen a la empresa familiar.

b) Tipos de organización en general.

Toda organización es un sistema, o sea un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un objetivo predeterminado. Presentan distintos clases de complejidades y particularidades. Varios autores han establecido clasificaciones de las mismas, para facilitar su estudio, a saber:

Simon[40] clasifica las organizaciones en:

a) Empresas, y estas a su vez en industriales, comerciales, etc.
b) Organizaciones de servicio.
c) Organizaciones militares.
d) Organizaciones públicas.

Jorge Hermida[41] clasifica a las organizaciones en:

1) Según la forma de integración del capital.
    a. Privadas.
    b. Estatales.
    c. Mixtas.

[39] Ver Davison, Dora: *Familias Ensambladas. Mitos y realidades de los tuyos, los míos y los nuestros*. Buenos Aires, Vergara, 2004, p. 24.
[40] Ver Simon, Herbert: *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar, 1962, p. XV.
[41] Ver Hermida, Jorge: *Teoría de la estructura organizacional*. Buenos Aires, El coloquio, 1976, P. 93.

2) Según sus fines u objetos.
    a. Con fines de lucro (las empresas).
    b. Sin fines de lucro (con fines comunitarios, con fines políticos, con fines deportivos, con fines gremiales).

3) Según su forma jurídica.
    a. Unipersonal.
    b. Anónima.
    c. Civil.
    d. De responsabilidad limitada.
    e. De capital e industria.

4) Según el origen de su capital.
    a. Nacional.
    b. Extranjera.
    c. Multinacional.
    d. Mixta

5) Según su sistema de autoridad.
    a. Autoritarias propiamente dichas.
    b. Autoritarias paternalistas.
    c. Autoritarias burocráticas.
    d. Participativas propiamente dichas.
    e. Participativas de cogestión.
    f. Participativas de autogestión.

A los efectos del análisis de las organizaciones, los elementos que definen la situación en estudio pueden agruparse en tres dominios:

a) el dominio de las relaciones entre sus integrantes,
b) el dominio de los propósitos,
c) y el dominio de las capacidades existentes.

Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por los rasgos determinantes de la identidad de la organización; por las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer y por los recursos existentes, así como las normas y valores imperantes (lo que corrientemente se denomina "cultura" de la organización). La heterogeneidad del conjunto determina la existencia de conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder: la lógica del poder es la que impera en este dominio. "La psicología social, de la que se utiliza aquí la noción articuladora de vínculo, permite el abordaje teórico y técnico de este dominio en sus diferentes ámbitos: el psicosocial o individual, el sociodinámico o grupal, el institucional asimilable en el nivel de las organizaciones y el comunitario"[42].
En particular, para la evaluación de la naturaleza de los vínculos establecidos será útil analizar los mecanismos de asunción y adjudicación de roles y los llamados vectores de pertenencia (relacionada con el grado de adhesión de los integrantes a parte o a toda la organización);

[42] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1989, p. 170.

pertinencia (mide el grado de realización de las tareas prescritas, así como la proporción de tiempo dedicado a tareas de cohesión y a tareas de producción); cooperación (la complementariedad o suplementariedad de roles y el clima de colaboración y confianza dentro de la organización); comunicación (analiza los emisores, receptores y canales por los que circulan los mensajes, así como la naturaleza de los "ruidos" que distorsionan sus contenidos), y aprendizaje (el grado en que los integrantes de la organización -y la misma como conjunto- pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad).

En cuanto al análisis del dominio de los propósitos, se basa en que los integrantes de las organizaciones proponen para ellas metas y políticas que orientan su acción; sin ellas, quedarían carentes de toda cohesión y se desintegrarían. Este conjunto de intenciones, que se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad, constituye el dominio de los propósitos. Cabe destacar que se incluyen todos los propósitos que se originan en los distintos ámbitos que forman parte de una organización (el de los individuos, el de los grupos y el de la propia organización), a pesar de que algunos estén más fuertemente articulados con la existencia de la organización que otros. La contradicción entre propósitos no está vedada, porque a un propósito sólo se le exige como condición necesaria su pertinencia, esto es, que cualquiera sea su origen, tenga siempre como referente la supervivencia y el devenir de la entidad en estudio.
Los paradigmas subyacentes en este dominio están en general dirigidos hacia la satisfacción de uno de los extremos de las polaridades; los propósitos manifiestos estarán orientados al logro tanto del orden, como de la permanencia o de la estabilidad. "Al ser el común denominador la búsqueda de racionalidad, se define a esta última como lógica imperante en el dominio"[43].

A su vez, en las organizaciones intervienen recursos de diferentes clases y con funciones también variadas; el conjunto de ellos constituye el dominio de las capacidades existentes. Se lo denomina así para enfatizar que se incluyen no sólo medios materiales (maquinarias, edificios o recursos financieros) sino también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios.
Las organizaciones producen normas que determinan modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción que finalmente se incorporan a este dominio; es por ello que se mencionan las capacidades (en el sentido de "estar preparado para") y no simplemente los recursos disponibles en la organización. En el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y transformado en una aptitud existente. Este dominio se caracteriza por el bajo grado de conexión entre sus elementos: no son los recursos los que se articulan con mayor o menor intensidad entre sí, sino que son los integrantes de la organización, a través de sus propósitos, los que ligan los recursos de variadas formas y mediante su utilización. La lógica imperante aquí es, pues, la del usufructo: una capacidad se acumula en este dominio en tanto su utilización tenga algún sentido para la organización.

Hay relaciones entre los dominios, y son relaciones de causalidad mutua y los movimientos que se generan entre ellos son -por lo general- de realimentación positiva; esto significa que la acumulación y el crecimiento en uno de ellos generan crecimiento y mayor complejidad en los otros, así como las limitaciones en alguno restringen las posibilidades de desarrollo en los demás. "El articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos es el concepto de rol"[44]. Se asocian al rol las nociones de función y de status: la primera implica propósitos mientras que el status alude a relación, por lo que el concepto de rol articula ambos dominios.

[43] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op.cit. p. 171.
[44] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op.cit. p. 176.

Podemos entender parte de la vida organizacional desde la perspectiva de las metáforas que plantea Gareth Morgan[45], estas implican un modo de pensar y de ver la realidad. Nos ofrece observar las organizaciones como:

a) Máquinas: los directivos tienden a gestionarlas y diseñarlas como maquinas construidas con elementos de la relojería. Cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto.
b) Organismos: la atención esta puesta en la comprensión y gestión de las necesidades organizacionales y las relaciones con el entorno.
c) Cerebros: Centra su atención en la importancia de la información, el aprendizaje y a la inteligencia.
d) Culturas: la organización se ve como la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales.
e) Sistemas de gobierno: la política es utilizada para enfocar los diferentes conjuntos de intereses, de conflictos y de juegos potencias que configuran las actividades organizaciones.
f) Prisiones psíquicas: las personas están atrapadas por sus propios pensamientos, ideas y creencias o por preocupaciones originadas en la parte inconsciente de la mente.
g) Flujo de cambios y transformación: Se debe comprender la lógica del cambio que conforma la vida social. Morgan sostiene que "las organizaciones por un lado son sistemas auto productores que se crean ellos mismos según su propia imagen. Por otro, son el resultado de los flujos circulares de las retroacciones (feedback) positivas y negativas". Agrega que "las organizaciones son el producto de la lógica dialéctica por la que cada fenómeno tiende a generar su opuesto"[46].
h) Como instrumentos de dominación: El foco está puesto en los potenciales aspectos de explotación de las organizaciones.

c) Tipos de empresa familiar.

Como ya se ha mencionado Ivan Lansberg, uno de los especialistas más reputados en la materia, clasifica las empresas familiares de acuerdo quiénes ejercen el derecho a la propiedad. Desde este punto de vista, plantea la existencia de tres tipos[47]:

a) de un dueño director
b) de una sociedad de hermanos
c) de lo que llama "un club de primos"

En función de ello, pueden repasarse algunas situaciones características de la aplicación de la sabiduría convencional. Al pensar en la sucesión, como por ejemplo, los propietarios de las empresas familiares han seguido casi exclusivamente el modelo de transición de un dueño director a otro (DD a DD), lo que deja afuera de la categoría familiar a empresas cuyo sistema de dirección tiene varios líderes o que prefieren transferir la empresa un grupo de liderazgo. El hecho de estar a favor de este tipo de sucesiones responde a esquemas jerárquicos de autoridad que se han aceptado como la norma vigente en este tipo de negocio: se considera que los comités ejecutivos, las oficinas de los presidentes o toda la organización transmita la idea de un liderazgo compartido son

[45] Ver Morgan, Gareth: *Las imágenes de la organización*. México, Alfaomega, 1991, p. 2.
[46] Ver Morgan, G.: *Las imágenes...* op. cit., p. 5.
[47] Ver Lansberg, Ivan: *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, Granica, 2000, p. 20.

formas de organización menos óptimas a las que, generalmente, ni los clientes, ni los proveedores, ni los propios empleados comprenden.
Se supone que cuando el poder se concentra en una sola persona, se toman decisiones más rápidamente y de manera informal; también sucede que en algunas empresas el poder es formalmente compartido, pero una sola persona tiene la última palabra. Sin embargo, en otros acuerdos de liderazgo compartido no se puede identificar un "jefe supremo"; aunque las responsabilidades estén divididas, las decisiones que abarcan a la empresa en su conjunto se toman por consenso. En el segundo tipo planteado por Lansberg, algunas de las reglas que los hermanos-socios adoptan para minimizar conflictos parecen violar muchos de los principios de una administración sólida; esto es negativo porque este tipo de empresa familiar suele ser sensibles a la opinión de los de afuera sobre la naturaleza de sus estructuras organizacionales y de sus peculiares reglas.[48]

En general, en las empresas familiares el interés por los sistemas de liderazgo compartido tiene su origen en la preferencia de los padres por el ejercicio de la propiedad compartida, es decir, por dividir los activos más o menos en partes iguales entre los miembros de la siguiente generación. Pero como es lógico suponer, los sistemas colectivos no son viables para todas las familias y empresas; además la estructura basada en un dueño director tiene ventajas innegables: siempre parece más fácil administrar un sistema de dirección y liderazgo centralizado.

El problema es que las compañías tienden a ser más complejas en las generaciones posteriores a la del fundador: a medida que la empresa se expande, el árbol familiar se ramifica y la titularidad de la empresa se fragmenta cada día más. Para triunfar cuando le toque estar a cargo, la generación más joven quizás deba despojarse de la sabiduría convencional y considerar un estilo y una estructura de gestión totalmente nuevos, que configuran alternativas al modelo de dueño director.
No es sencillo pues, cuando se observan los sistemas familiares colectivos desde afuera, discernir dónde radica su viabilidad. Sucede que los socios generalmente desarrollan una capacidad de negociación y adaptación única, que les permite disentir sin destruir la sociedad, y las sociedades entre hermanos suelen tener una serie de cualidades que las diferencian como unidades de desempeño porque hay más cosas en danza que en los restantes equipos. El hecho de conocerse bien entre sí, por haber crecido en el mismo hogar, puede derivar en sinergias y mayor firmeza en la administración conjunta de una empresa.
En la actualidad, tanto en nuestro país como en el mundo, la tendencia de la empresa familiar es hacia el liderazgo plural. Esto es así porque gran parte de los avances económicos en las últimas décadas van a refutar conceptos del management fuertemente arraigados. La competencia internacional y las normas de calidad que hoy exigen los consumidores han subrayado la necesidad de una producción más flexible; empresas que produzcan productos y servicios de alta calidad y sean más eficaces en cuanto a productividad y costos. Muchas empresas familiares han abordado el desafío mediante un uso de tecnología de avanzada, de mano de obra progresivamente calificada, y adoptando nuevas formas de organización que alientan el compromiso y la cooperación. Estos sistemas de gestión innovadora son más complejos: alientan la autonomía del trabajador mediante descripciones de tareas amplias y no específicas, fomentan la cooperación a través del trabajo en equipo y la distribución igualitaria de las recompensas e incentivos -como la participación en las ganancias- e intentan estimular el compromiso mediante diversas formas de liderazgo y propiedad compartidos.

Lo que se observa es que muchas de estas nuevas técnicas están presentes en pequeñas empresas familiares pertenecientes y administradas por hermanos y primos. Generalmente se las critica por su informalidad y falta de profesionalismo; se las evalúa desfavorablemente al compararlas con las

[48] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 56-57.

estructuras organizacionales altamente racionalizadas de las grandes empresas que cotizan en Bolsa. Sin embargo, estas últimas luchan hoy por desmasificarse, descentralizarse y recuperar las virtudes de lo pequeño; para impedir el endurecimiento burocrático de las arterias, están dando mayor autonomía en la toma de decisiones a sus diversas unidades de negocios. En este aspecto, siguen el ejemplo de las empresas familiares de decisión descentralizada.

La clasificación que hace Ivan Lansberg pone el énfasis en la propiedad[49], pero creemos que es más útil a los efectos de mostrar mejor la tipología de empresas familiares, clasificarlas por su grado de profesionalización:

a) Empresas familiares no profesionalizadas.
b) Empresas familiares en proceso de profesionalización.
c) Empresas familiares profesionalizadas.

Las razones para basarnos en esta distinción y no la que tiene que ver con la cronología son las siguientes:

a) La cronología sólo muestra un aspecto temporal, pero no nos dice como es la empresa.
b) Una organización no familiar, tiene reglas claras para la sucesión de su gerenciamiento y de su propiedad. Este hecho es un evento más en la vida de la organización, no tiene nada de traumático. Las organizaciones grandes, internacionales, tienen mecanismos de control que aseguran a sus propietarios que sus intereses son resguardados. Los objetivos de estas organizaciones se logran a través de altos niveles de eficiencia. Toda la organización está enfocada a esa eficiencia. La aspiración es una empresa familiar que debe poder ser considerada una organización más que es medida por su nivel de eficiencia. Su gerenciamiento debe estar en manos de personas probas sean o no familiares. La familia propietaria debe poder exigir los beneficios de la inversión realizada.

[49] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 20.

El cuadro que se expone a continuación tiene como objetivo enumerar tanto los distintos tipos de familia y organización, como de empresa familiar.

Cuadro N° II.3.: Tipos de familia, tipos de organización y tipos de empresa familiar.

Dimen-sión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Tipos	⇒ **De acuerdo al grado de dependencia**: ▪ Interdependiente ▪ Independiente ⇒ **En relación al grupo**: ▪ Ampliada ▪ Nuclear ⇒ **Según Pichon Riviere**: ▪ Epileptoide ▪ Ezquizoide ▪ Hipocondríaca ▪ Casco de estancia ⇒ **Según Virgina Satir**: ▪ De acuerdo al nivel de autoestima ▪ De acuerdo a la comunicación ▪ De acuerdo a las normas familiares ⇒ **Como sistema de funcionamiento**: ▪ Interdependiente ▪ Independiente ▪ Coherente ⇒ **Familia empresaria**	⇒ **Según Simon**: ▪ Empresas, y estas a su vez en industriales, comerciales, etc. ▪ Organizaciones de servicio ▪ Organizaciones militares ▪ Organizaciones públicas ⇒ **Según Hermida**: ▪ Según la forma de integración del capital: o Privadas o Estatales o Mixtas ▪ Según sus fines u objetos: o Con fines de lucro: las empresas o Sin fines de lucro: comunitarios, políticos, deportivos, gremiales ▪ Según su forma jurídica: o Unipersonal o Anónima o Civil o De responsabilidad limitada o De capital e industria ▪ Según el origen de su capital: o Nacional o Extranjera o Multinacional o Mixta ▪ Según su sistema de autoridad:	⇒ **Según Ivan Lansberg**: ▪ De Dueño Director ▪ Sociedad de Hermanos ▪ Club de primos ⇒ **De acuerdo a su grado de profesionalización**: ▪ No profesionalizadas ▪ En proceso de profesionalización ▪ Profesionalizadas

		○ Autoritarias propiamente dichas ○ Autoritarias paternalistas ○ Autoritarias burocráticas ○ Participativas propiamente dichas ○ Participativas de cogestión ○ Participativas de autogestión ⇒ **Dominios**: ▪ De las relaciones entre sus integrantes ▪ De los propósitos ▪ De las capacidades existentes	

Si bien encontramos distintos tipos tanto de familias, organizaciones y empresas familiares, a los efectos de este trabajo interesa la "familia empresaria", la cual está ligada laboral o patrimonialmente, conformando una estructura adicional por los intereses económicos y profesionales en juego, que da origen a la empresa familiar.
Entre los dominios se dan entre sí relaciones de causalidad mutua y los movimientos que se generan entre ellos son -por lo general- de realimentación positiva.
En general, en las empresas familiares el interés por los sistemas de liderazgo compartido tiene su origen en la preferencia de los padres por el ejercicio de la propiedad compartida, es decir, por dividir los activos más o menos en partes iguales entre los miembros de la siguiente generación. Sin embargo, los sistemas colectivos no son viables para todas las familias y empresas.

3. Estructuras en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

a) La estructura en la familia.

La estructura familiar es el "conjunto invisible de demandas funcionales que organizan los modos en que interactúan los miembros de una familia; una familia es, en este sentido, un sistema que opera a través de pautas transaccionales"[50]. Las transacciones repetidas establecen pautas acerca de qué manera, cuándo y con quién relacionarse, y estas pautas apuntalan el sistema. Las operaciones repetidas en esos términos constituyen una pauta transaccional, que regula la conducta de los miembros de la familia. Estas pautas se sostienen en dos sistemas de coacción. El primero es genérico e implica las reglas universales que gobiernan la organización familiar. Debe existir una jerarquía de poder en la que los padres y los hijos posean niveles de autoridad diferentes, y también debe existir una complementariedad de las funciones, en la que el marido y la esposa acepten la interdependencia y operen como un equipo. El segundo sistema de coacción es idiosincrásico, e implica las expectativas mutuas de los diversos miembros de la familia. El origen de estas expectativas se encuentra sepultado por años de negociaciones explícitas e implícitas entre los miembros de la familia, relacionadas a menudo con los pequeños acontecimientos diarios.

De ese modo, el sistema se mantiene a sí mismo. En el interior del sistema existen pautas alternativas, pero toda desviación que va más allá del umbral de tolerancia del sistema excita mecanismos que restablecen el nivel habitual. La estructura familiar debe ser capaz de adaptarse cuando las circunstancias cambian porque la existencia continua de la familia como sistema depende de una gama suficiente de pautas, la disponibilidad de pautas transaccionales alternativas, y la flexibilidad para movilizarlas cuando es necesario hacerlo. La familia debe responder a cambios internos y externos y, por lo tanto, "debe ser capaz de transformarse de modo tal que le permita encarar nuevas circunstancias sin perder la continuidad que proporciona un marco de referencia a sus miembros"[51].

El sistema familiar se diferencia y desempeña sus funciones a través de sus subsistemas; los individuos son subsistemas en el interior de una familia. Las díadas, como la de marido-mujer o madre-hijo, pueden también ser subsistemas. Los subsistemas pueden ser formados por generación, sexo, interés o función.
Cada individuo pertenece a diferentes subsistemas, en los que posee diferentes niveles de poder, y en los que aprende habilidades diferenciadas. Los límites de un subsistema están constituidos por las reglas que definen quiénes participan y de qué manera. Por ejemplo, el límite de un subsistema parental se encuentra definido cuando una madre (M) le dice a su hijo mayor: "No eres el padre de tu hermano. Si anda en bicicleta por la calle, dímelo y lo haré volver". (Fig. II.1.)

Fig. II.1. Subsistemas 1

M (subsistema ejecutivo)

- - - - - - -

hijos (subsistema fraterno)

[50] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 86.
[51] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 87.

Si el subsistema parental incluye un hijo parental (HP) el límite es definido por la madre que le dice al niño: "Hasta que vuelva del almacén, Flor se ocupa de todo". (Fig. II.2.)

Fig. II.2. Subsistemas 2

M y HP (subsistema ejecutivo)

- - - - - - - -

otros hijos (subsistema fraterno)

"La función de los límites consiste en proteger la diferenciación del sistema"[52]. Todo subsistema familiar posee funciones específicas y plantea demandas específicas a sus miembros, y el desarrollo de las habilidades interpersonales que se logra en ese subsistema es afirmado en la libertad de los subsistemas de la interferencia por parte de otros subsistemas. Por ejemplo, el desarrollo de habilidades para negociar con los padres, que se aprende entre los hermanos, requiere la no interferencia de los padres. Para que el funcionamiento familiar sea adecuado, los límites de los subsistemas deben ser claros.

La claridad de los límites en el interior de una familia constituye un parámetro útil para la evaluación de su funcionamiento. Algunas familias se vuelcan hacia sí mismas para desarrollar su propio microcosmos, con un incremento consecuente de comunicación y de preocupación entre los miembros de la familia. Como producto de ello, la distancia disminuye y los límites se esfuman. Un sistema de ese tipo puede sobrecargarse y carecer de los recursos necesarios para adaptarse y cambiar bajo circunstancias de estrés. Otras familias se desarrollan con límites muy rígidos: la comunicación entre los subsistemas es difícil, y las funciones protectoras de la familia se ven así perjudicadas. Estos dos extremos del funcionamiento de los límites son designados como aglutinamiento y desligamiento. Es posible considerar a todas las familias como ubicadas en algún punto situado en un *continuum* cuyos polos son los dos extremos de límites: difusos, por un lado, y sumamente rígidos, por el otro (Fig. II.3.). La mayor parte de las familias se incluyen dentro del amplio espectro normal.

Fig. II.3. Subsistemas 3

DESLIGADA (límites inadecuadamente rígidos)	LÍMITES CLAROS (espectro normal)	AGLUTINADA (límites difusos)

En términos humanos, aglutinamiento y desligamiento se refieren a un estilo transaccional o de preferencia por un tipo de interacción, no a una diferencia cualitativa entre lo funcional y lo disfuncional. La mayor parte de las familias poseen subsistemas aglutinados y desligados. Es posible que el subsistema madre-hijo tienda hacia el aglutinamiento frente a los niños; la madre y los niños más pequeños pueden aglutinarse hasta un punto tal que determine que el padre sea periférico, mientras que asume una posición más comprometida con los hijos mayores. Un subsistema padre-hijo puede tender hacia el desligamiento a medida que los niños crecen y, finalmente, comienzan a separarse de la familia. "Las operaciones en los extremos, sin embargo, señalan áreas de posible patología"[53]. Un subsistema de madre e hijo sumamente aglutinado, por ejemplo, puede excluir al padre, que queda entonces excesivamente desligado. Otra forma de patología es el consecuente debilitamiento de la independencia de los niños.

[52] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 89.
[53] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 90 - 91.

Los miembros de subsistemas familiares o familias enteras aglutinadas pueden verse perjudicados: el exaltado sentido de pertenencia requiere un importante abandono de la autonomía. La carencia de una diferenciación en subsistemas desalienta la exploración y el dominio autónomos de los problemas; en los niños, en particular, el desarrollo cognitivo-afectivo se ve así inhibido. Los miembros de subsistemas o familias desligados pueden funcionar en forma autónoma, pero poseen un desproporcionado sentido de independencia y carecen de sentimientos de lealtad y pertenencia, y de la capacidad de interdependencia y de requerir ayuda cuando la necesitan.

Un sistema próximo al extremo desligado del *continuum* tolera una amplia gama de variaciones individuales entre sus miembros; el problema es que las situaciones estresantes que afectan a uno de los miembros de la familia no atraviesan sus límites inadecuadamente rígidos. Sólo un alto nivel de estrés individual puede repercutir con la suficiente intensidad como para activar los sistemas de apoyo de la familia. En el extremo aglutinado del *continuum* se observa lo contrario: la conducta de un miembro afecta de inmediato a los otros y el stress de un miembro individual repercute intensamente a través de los límites y produce un rápido eco en otros subsistemas.

Ambos tipos de relación provocan problemas familiares cuando se ponen en marcha mecanismos adaptativos: la familia aglutinada responde a toda variación en relación a lo habitual con una excesiva rapidez e intensidad, y la familia desligada tiende a no responder cuando es necesario hacerlo. En una familia aglutinada los padres pueden verse sumamente afectados porque un hijo no come el postre, y los padres de una familia desligada, por su parte, pueden permanecer inmutables ante los problemas escolares de un hijo. "Un terapeuta puede operar como un delineador de límites: clarifica los límites difusos y abre los límites excesivamente rígidos"[54].

Podemos observar en la familia por lo menos tres subsistemas principales[55]:

a) El subsistema conyugal,
b) el subsistema parental, y
c) el subsistema paterno

El subsistema conyugal se constituye cuando dos adultos de sexo diferente se unen con la intención expresa de constituir una familia; tiene tareas o funciones específicas, vitales para el funcionamiento de la familia. Las principales cualidades requeridas para la implementación de sus tareas son la complementariedad y la acomodación mutua. Tanto el esposo como la esposa deben ceder parte de su individualidad para lograr un sentido de pertenencia.

La aceptación de la mutua interdependencia en una relación simétrica puede encontrar obstáculos originados en la insistencia de los cónyuges en sus derechos a la independencia. También sucede que el subsistema conyugal se convierte en un refugio ante los elementos estresantes externos y en la matriz para el contacto con otros sistemas sociales. En el proceso de acomodación mutua, los cónyuges pueden actualizar aspectos creativos de sus pautas, que permanecían latentes, y apuntalar los mejores rasgos de cada uno.

El subsistema conyugal debe llegar a un límite que lo proteja de la interferencia de las demandas y necesidades de otros sistemas; en particular, cuando la familia tiene hijos. Los adultos deben poseer un territorio psicosocial propio que funcione como un refugio que pueden proporcionarse mutuamente, como un sostén emocional. Si el límite marcado alrededor de los esposos es excesivamente rígido, el sistema puede verse estresado por su aislamiento; si, en cambio, los

[54] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 92.
[55] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 92.

esposos mantienen límites flexibles, otros subgrupos, incluyendo a los hijos y a los parientes políticos, pueden interferir en el funcionamiento de su subsistema.

La autoridad incuestionada que caracterizó en algún momento al modelo patriarcal del subsistema parental ha desaparecido, y fue reemplazada por el concepto de una autoridad flexible, racional. Se espera de los padres que comprendan las necesidades del desarrollo de sus hijos y que expliquen las reglas que imponen.

La estructuración de las relaciones dentro de las familias se caracteriza por ser un "mecanismo" extremadamente complejo (y en esencia desconocido). Desde el punto de vista empírico, dicha estructuración puede inferirse a partir de la regularidad y predecibilidad, sujetas a ley, de ciertos hechos reiterados en las familias. En ciertas familias se trasmiten pautas multigeneracionales fácilmente reconocibles en las relaciones. Según el concepto multipersonal o sistémico de la teoría motivacional, "el individuo es una entidad biológica y psicológica dispar, cuyas reacciones, sin embargo, están determinadas tanto por su propia psicología como por las reglas que rigen la existencia de toda la unidad familiar"[56]. En las familias, las funciones psíquicas de un miembro condicionan las funciones de los demás, muchas de las reglas que gobiernan los sistemas de relaciones familiares se dan en forma implícita, y los miembros de la familia no son conscientes de ellas.

Un importante aspecto sistémico de las familias es que se basan en el hecho de que la consanguinidad o vínculo genético dura toda la vida; en las familias, los lazos propios de la relación genética tienen primacía sobre la determinación psicosocial.

Wynne caracteriza la estructura de roles internalizada en la familia y la subcultura familiar conexa, que actúan como una suerte de superyó primitivo tendiente a determinar la conducta de manera directa, sin entablar ninguna negociación con un yo que percibe y discrimina activamente[57]. Las implicaciones de una subcultura de expectativas familiares constituyen un paso que lleva a definir la estructura de relaciones como series de obligaciones impuestas a los miembros de la familia. Estas definiciones de Wynne asociadas a conceptos -que si bien pertenecen al ámbito de la psicología- en un contexto familiar nos acercan a la llamada "teoría dialéctica de las relaciones"; cuyo problema básico es determinar qué sucede en el contexto de la acción, y cómo afecta esta acción a la propensión de la familia a mantener esencialmente inalterado el sistema.

De acuerdo con este esquema, aunque la pérdida por muerte, la explotación y el crecimiento físico son hechos inevitables, producto del cambio, todo paso dado en dirección de la madurez emocional representa una amenaza implícita de deslealtad hacia el sistema. La meta contextual de las expectativas, obligaciones y lealtades entrelazadas es que el sistema subsista inalterable. El equilibrio no alterado del sistema incluye la ley de mutua consideración para evitar, de la mejor manera posible, el causar dolor innecesario a nadie (enfrentando conjuntamente la desdicha, por ejemplo).

Una familia se encuentra sometida tanto a la presión interna originada en la evolución de sus propios miembros y subsistemas como a la presión exterior originada en los requerimientos para acomodarse a las instituciones sociales significativas que influyen sobre los miembros familiares. La respuesta a estos requerimientos exige una transformación constante de la posición de los miembros de la familia en sus relaciones mutuas, de modo que puedan crecer mientras el

[56] Ver Boszormenyi-Nagy, Ivan; Spark, Geraldine M.: *Lealtades familiares*. Buenos Aires, Amorrotu, 1994, p. 14.
[57] Ver Wynne, L. C.; Ryckoff, I. M. y otros: *Pseudomutuality in the family relations of schizophrenics*, Psychiatry, 1958, p. 216.

subsistema familiar conserva su continuidad. "La visión de la familia como un sistema social en transformación esclarece la naturaleza transicional de determinados procesos familiares"[58], requiere una exploración de la situación cambiante de la familia y sus miembros y de sus dificultades de acomodación, de la forma en que se transforma a lo largo del tiempo, adaptándose y reestructurándose de tal modo que pueda seguir funcionando. Sin embargo, es posible que una familia que ha funcionado eficazmente responda a estrés del desarrollo, apegándose en forma inadecuada a esquemas estructurales previos.

La familia posee una estructura que sólo puede observarse en movimiento. La fortaleza del sistema depende de su capacidad para movilizar pautas transaccionales alternativas cuando las condiciones internas o externas de la familia le exigen una reestructuración. Los límites de los subsistemas deben ser firmes, pero lo suficientemente flexibles como para permitir una modificación cuando las circunstancias cambian.

Las relaciones familiares no pueden interpretarse a partir de las leyes que se aplican a relaciones sociales o incidentales como las que rigen entre los colegas de una profesión. El sentido de las relaciones familiares depende de la influencia subjetiva ejercida entre "tú" y "yo". La llamada "proximidad", que tanta gente teme, se desarrolla como resultado de compromisos de lealtad que llegan a ser evidentes en el curso de un período prolongado de existencia y trabajo en común, se los reconozca o no. Se puede poner punto final a cualquier relación, salvo la que tiene como base la paternidad: de hecho, no podemos elegir a nuestros padres ni a nuestros hijos.

Jerarquía y roles:

Los miembros de las familias desarrollan también los llamados "roles"[59], es decir, formas habituales en que una persona actúa en relación con los demás. Hay roles generales como los de madre, padre, hijo e hija; están, además, los papeles especiales que cada uno representa en su drama familiar particular. Un niño desarrolla, ya sea a través de su personalidad o de la herencia, una reputación que hace que su actuar se convierta en el rol que se espera de él. En la familia nuclear los roles están más fijamente relacionados con el padre y madre concretos porque con la constitución de la familia nuclear se revalorizó el valor del amor y del hijo como centro de la familia, y se pasó a considerar el amor maternal como el único que podía proveer al desarrollo armónico del niño, centrando la identidad femenina en el "ser madre", y en tener el cuidado del hijo como único objetivo de vida. En cambio, "en la familia ampliada, el niño era considerado una persona incompleta, que muchas veces era criado por nodrizas (inclusive a veces lejos del hogar) y recién pasaba a formar parte de la familia después de pasar por la escuela. En esa época ser madre se igualaba con ser fértil, con poder dar a luz muchos hijos (además, la mortalidad infantil era muy alta), pero no se esperaba de la madre que también los criara; incluso el amor maternal era desvalorizado, por considerárselo propio de gentes de baja extracción social"[60].
En la época actual se exige mucho más de la pareja conyugal; los niños dependen de sus padres, que se convierten en los únicos proveedores de sostén afectivo y económico. Al estar en una sociedad cada vez más compleja y llena de dificultades económicas, se retrasa la independencia de los jóvenes del hogar paternal.

Las instituciones no han podido hasta ahora reemplazar el proceso de identificación materno y paterno. En la realidad argentina actual, la familia nuclear es la forma habitual de la clase media y

[58] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 99.
[59] Ver Jaffe, D.: *Trabajar con...* op.cit., p. 57.
[60] Ver Zanoni, Eduardo: *Cuestiones actuales de familia*. Buenos Aires, Ministerio de Acción Social, 1989, p. 423.

de los grandes centros urbanos. Por mucho que sea promovida como modelo de familia ideal para toda la sociedad, lo cierto es que en las áreas rurales y en las familias de barrios marginales, los abuelos, parientes y vecinos cumplen y suplen funciones similares a través de la cooperación comunitaria, sin que estas situaciones sean reconocidas.

La familia, entendida como institución natural, se presenta como un entretejido de funciones. "Cuando se produjo el pasaje de la familia ampliada a la familia nuclear se dió conjuntamente una estereotipización de los roles"[61]. Al separar el lugar del hogar del lugar de producción (trabajo), los roles paterno y materno se diferenciaron: el padre era el que se hacía cargo de la salida al ámbito público, del sostén económico del hogar, y la mujer quedaba dentro del ámbito privado (el hogar), encargada de la reproducción y de ser el sostén afectivo de la familia.

Las funciones de una familia están determinadas por la búsqueda de formas de hacer frente a necesidades humanas en diversas áreas, como las de la intimidad, la dependencia e independencia, el poder y el crecimiento. En lo que hace a la intimidad, en una familia unida sus miembros se interesan profundamente unos por otros y consideran su bienestar como una meta que los entrelaza a todos. La dependencia se genera porque los miembros de la familia confían en que todos cuiden unos de otros y velen por su bienestar; la confianza, el compromiso y la lealtad son importantes, pero condicionales y mucho más limitados. La independencia tiene que ver con la necesidad de que la familia enseñe a sus hijos a valerse por sí mismos.

Es por ello que tenemos que hablar de función materna, paterna y filial, que puede ser ejercida por cualquier miembro de la familia, aunque generalmente están ejercidas por la madre, el padre y el hijo.

b) La estructura en la organización.

Para acercarse a una comprensión de la estructura de organizaciones y empresas son fundamentales los conceptos de "status" y, especialmente, el de "rol"; ambos proceden originariamente de la antropología social y fueron acuñados por Ralph Linton[62] en 1930, aunque su desarrollo tendría lugar dentro de la escuela del funcionalismo estructural (en la obra de Parsons, Davis y Merton). El status es el lugar que ocupa el miembro de un grupo de acuerdo con el rol que desempeña. En la familia hay status de padre, de hijo, de cuñado, etc.; en una empresa hay status de gerente, de ordenanza, de empleado, etc.; cada una de estas personas cumplirá su rol (papel) de acuerdo con su status (lugar que ocupa en ese grupo). En cuanto al concepto de rol, posee una larga tradición. Etimológicamente, proviene del latín *rotulus*, un término vinculado a "rollo" (el papel en donde se apuntaban cosas), y en el siglo XVIII comienza a emplearse figurativamente como función social o profesión.

Desde la teoría funcionalista, "rol es el desempeño real de una persona en una situación dada, el modo como desempeña los requerimientos de su posición"[63], el "aspecto dinámico del status"; desde la perspectiva grupal, "rol es un modelo organizado de conductas relativo a cierta posición del individuo en una red de interacciones vinculada a expectativas propias y de los demás"[64].

---

[61] Ver Zanoni, E.: *Cuestiones actuales...* op. cit., p. 424.
[62] Ver Kaufman, Alicia: *El poder de las organizaciones*. Madrid, Universidad de Alcalá de Henares, 1993, p. 48.
[63] Ver Kaufman, A.: *El poder...*, op. cit., p. 49.
[64] Ver Kaufman, A.: *El poder...*, op. cit., p. 49.

Hay roles formales, que son los que ocupa un sujeto en una organización, y roles informales, que son los que juega un sujeto en un momento dado dependiendo de la interacción grupal. Aunque en el interior de un grupo aparecen multiplicidad de roles, los que más se destacan son los emergentes grupales o portavoces que, en diferentes momentos, expresan a través de palabras o de actitudes y sentimientos que son comunes a otros miembros. Al actuar dentro de un grupo, una persona nunca se representa solamente a sí misma sino que, al expresarse, también está representando a todo el grupo o una parte de él.

Otro rol significativo dentro del grupo es del líder. Homans define al líder como "aquel hombre que, en términos generales, actúa de acuerdo con el patrón de conducta valorado por el grupo"[65]. Conductor, animador, son otros términos que intentan expresar lo que debe hacer la persona que se ubique en el rol de líder, creando responsabilidades, promoviendo tareas, estimulando, orientando, etc.
Un líder adopta diferentes características de acuerdo con el modo de ejercer su función: hay líderes autoritarios, paternalistas, pasivos y participativos. El líder autoritario es aquel que adopta decisiones, da órdenes y establece normas por su cuenta, sin atender a las opiniones de la mayoría; se maneja en secreto, de manera que sólo él conoce el curso de los acontecimientos que involucra a todo el grupo. En consecuencia, los miembros de su grupo son dependientes, sumisos, poco creativos, capaces de reaccionar a veces agresivamente y, en su mayoría, apáticos. Este tipo de líderes, de enorme poder sobre el grupo, suele rodearse de personas de carácter débil, que buscan protección en él sin darse cuenta de que su presencia los debilita más aún; lo idealizan y lo identifican con todas las virtudes de las que ellos carecen (decisión, valor, energía).
En cuanto al líder paternalista, se muestra amable, afectuoso, cuidadoso del otro y permite la discusión, pero a la hora de las decisiones impone la propia opinión como un padre de familia que mantiene a los miembros de su grupo en el lugar de hijos eternos que, como tales, no crecen. Respecto al líder autoritario, este líder parece ser mejor ya que funciona más afectivamente y cuida a los suyos, pero falla en cuanto a la posibilidad de que los miembros del grupo puedan diferenciarse como individuos y crecer de manera independiente: lo que aparece es el sometimiento de todo el grupo.

La variable "tamaño" parece una variable simple a primera vista: el número de personas vinculadas con la organización. Para John Kimberly abarca cuatro componentes:

a) La capacidad física de las organizaciones
b) El personal a disposición.
c) Los insumos y los productos de la organización (número de clientes, volumen de ventas, etc).
d) Discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición de cómo patrimonio o activos netos [66].

Vamos a mencionar el trabajo realizado por Henry Mintzberg referido a las distintas configuraciones estructurales[67]. Los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna con la situación de la organización. La estructura de la organización puede ser vista como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en tareas y luego estas son coordinadas.

---

[65] Ver Homans, G.: *El grupo...*, op. cit., p. 212.
[66] Ver Kimberly, John; Robert H. Miles and Associates: *The Organizational Life Cycle*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1980, p. 342.
[67] Ver Mintzberg, Henry: *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo, 1991, p. 181-187.

Vale la pena mencionar que diferentes factores situacionales o de contingencia (pueden afectar la estructura a distintos niveles). Estos son estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. A saber:

a) Los factores de edad y dimensión de la organización.
b) El sistema técnico incide más en el núcleo operativo.
c) Los ambientales afectan más a los que se encuentran en las fronteras de la organización como los staff y la cumbre.
d) Los factores de poder atraviesan todos los niveles de la estructura.

Henry Mintzberg agrupa las estructuras en:

Cuadro N° II.4.: Mecanismo coordinador principal, parte clave de la organización, principales parámetros de diseño y factores situaciones de cada configuración.

Configuración	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización	Principales parámetros de diseño	Factores situacionales
ESTRUCTURA SIMPLE	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización, estructura orgánica	Pequeña, sistema técnico no sofisticado, ambiente simple, dinámico, posible hostilidad extrema, fuera de moda
BUROCRACIA MECÁNICA	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Formalización de comportamiento, especialización de tarea vertical y horizontal, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planeamiento de la acción	Antigua, grande, sistema técnico no automatizado, regulador, ambiente simple, estable, control externo, no ajustado a la moda
BUROCRACIA PROFESIONAL	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Capacitación, especialización horizontal de tarea, descentralización vertical y horizontal	Ambiente complejo, estable, sistema técnico no regulador, no sofisticado, está de moda
FORMA DIVISIONAL	Estandarización de productos	Línea media	Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada	Mercados diversificados, antigua, grande, necesidades de poder de los gerentes intermedio, está de moda

ADHOCRACIA	Ajuste mutuo	Staff de apoyo (administrativa) con el núcleo operativo (operativa)	Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercado a la vez	Ambiente complejo, dinámico (a veces dispar), joven, sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado, está de moda

La estructura simple

La estructura simple se caracteriza por ser poco elaborada.
Tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco *staff* de apoyo, una división de trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Poco de su comportamiento está formalizado. Hace uso mínimo del planeamiento, capacitación, y los dispositivos de enlace. Es orgánica.

La coordinación está supervisada directamente, el poder sobre la toma de decisiones importantes está centralizado en el director general.

Su ambiente tiende a ser a la vez simple y dinámico.
No puede coordinar por estandarización.
Su sistema técnico no es sofisticado ni regulador.
La organización nueva tiende a adoptar la estructura simple, ya que no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa.

Las necesidades personales de poder producen lo que se llama organización autocrática.
Otro factor que alienta al uso de esta forma de organización es la dirección por el propietario
La centralización asegura que la respuesta estratégica refleje el total conocimiento del núcleo operativo. Favorece también la adaptabilidad y flexibilidad en ella: sólo una persona necesita actuar.
La estructura simple es la más riesgosa de las configuraciones ya que depende de un individuo.

Una gran ventaja es su sentido de misión. Mucha gente disfruta trabajando en una organización pequeña e íntima.

La burocracia mecánica

El núcleo operativo es el punto de partida con su corriente de trabajo altamente racionalizada, las tareas operativas son simples y repetitivas, requiriendo un mínimo de destreza y poca capacitación. Esto conduce a una clara división del trabajo y a un énfasis sobre la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación.

La cerrada regulación de trabajo operativo requiere que la estructura administrativa sea muy elaborada.

La línea media está totalmente desarrollada, especialmente por encima del núcleo operativo, y diferenciada en unidades funcionales.
Los gerentes de esta línea media manejan las perturbaciones que se originan entre los trabajadores.
La estandarización se ocupa de la mayoría de las interdependencias operativas,
Las corrientes verticales de la estructura, agregan la información retroactiva (*feedback*) hacia arriba por la jerarquía y elaboran los planes de acción que bajan.
La tecnoestructura es elaborada. A pesar de la carencia de autoridad formal, considerable poder informal descansa en los analistas de la tecnoestructura, aquellos que estandarizan el trabajo de todos los demás.

La burocracia profesional

Su configuración está estrechamente entrelazada con los parámetros de diseño, confía en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, la capacitación y enseñanza a los especialistas que contrata, les da considerable control sobre su propio trabajo. O sea, el trabajo es altamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical.
Las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados formalmente dentro del futuro profesional. Sigue un largo periodo de capacitación en el cargo, a medida que se genera nuevo conocimiento y destrezas, el profesional aumenta su experiencia.

Toda esta capacitación está dirigida a una meta: la internalización de normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional.
Las normas de este tipo de burocracia se originan generalmente fuera de su propia estructura, en las asociaciones autogobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras burocracias profesionales, o sea que enfatiza la autoridad de naturaleza profesional: el poder del experto.
Aquí los mismos procesos de trabajo son demasiado complejos como para ser estandarizados directamente por analistas.
Tanto la supervisión directa como el ajuste mutuo impiden las estrechas relaciones del profesional con sus clientes.

La forma divisional

No es tanto una organización integrada como un grupo de entidades cuasi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Aquí se encuentran unidades en la línea media. Estas se llaman divisiones, cada una con su propia estructura, y la administración central, el cuartel general.
El flujo de poder es de arriba-abajo.
Es usada más ampliamente en el sector privado de la economía industrializada.
No constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobreimpuesta a otras.

La forma divisional confía en la base de mercado para agrupar unidades en la cima de la línea media, las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego, se les da control sobre las funciones operativas que se requieren para atender a estos mercados.
Hay una descentralización (altamente circunscripta) pronunciada desde el cuartel general: a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las decisiones que conciernen a sus propias operaciones. Luego se controlan los resultados, este control es efectuado en términos cuantitativos específicos, en el caso de las corporaciones comerciales, midiendo las ganancias, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la inversión. El mecanismo coordinador principal es

la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control de desempeño.
Los gerentes son "mini-generales", ya que dirigen sus propias operaciones. Por eso, la línea media emerge como la parte clave de esta estructura. Periódicamente se realizan reuniones con los administradores centrales, y a veces, son rotados entre las distintas divisiones para desarrollar una amplia perspectiva de la organización.

La forma divisional funciona mejor con estructuras de burocracias mecánicas en sus divisiones, y más aún, las impulsa, no importa cuáles sean sus inclinaciones naturales, hacia la estructura burocrática.
Cada división debe ser tratada como un solo sistema integrador con un único y consistente conjunto de metas, las cuales deben ser operacionales. La forma divisional se superpone mejor a la burocracia mecánica, la única estructura integrada y con metas operacionales.
Lleva a las divisiones a ser más centralizadas y formalizadas de lo que serían como las organizaciones independientes. El sistema de control de desempeño debilita la naturaleza orgánica de la estructura simple y de la adhocracia, y altera la autonomía del operario en la burocracia profesional. Sólo en la mecánica la divisionalización no requiere un cambio fundamental en estructura.

Adhocracia administrativa

Esta forma de estructura emprende proyectos para servirse a sí misma. Distingue entre su administración y su núcleo operativo. Este último es truncado, separado directamente de la organización:

1. Puede establecerse como una organización.
2. Puede dejarse de lado, contratándose a otras organizaciones.
3. Se automatiza.

El staff de apoyo juega un rol importante. Es la parte clave de esta adhocracia, porque allí es donde aloja la mayoría de los expertos de quienes tanto depende.

A causa de que desconfía de la estandarización para coordinar, tiene poca necesidad de una tecnoestructura para desarrollar sistemas de regulación.

El control del proceso de formulación de estrategias no está claramente ubicado, ni en la cumbre estratégica ni en otras partes. Es mejor considerarla como una formación (forma por las decisiones que toman los individuos implícitamente).
La de la operativa evoluciona continuamente a medida que son tomadas cientos de decisiones cada año en forma complicada.
La de la administrativa concentra su atención sobre menos proyectos que involucran a más gente en relaciones interdependientes.

Nos interesa también tener en cuenta la estructura siguiente:

Estructura matricial

Mintzberg cuando enuncia y describe las estructuras mencionadas anteriormente, dice que la realidad es rica y pueden encontrarse estas estructuras combinadas o nuevas. Podemos ver entre ellas la estructura matricial o también llamada sistema de mandos múltiples. Se caracteriza por tener dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados cuentan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones. La segunda combina al personal de diversas

divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, experto en el campo de especialización.

Ventajas:

a) Es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.
b) Se reducen los problemas de coordinación, el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo.
c) Las personas que trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan y que tienen responsabilidades en diferentes campos.
d) Concede a la organización flexibilidad para ahorrar costos.

Desventajas:

a) No toda la gente se adapta bien al sistema matricial.
b) Los miembros deben contar buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos.
c) La moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, y es asignado a otra área o proyecto nuevo, una vez terminado el que los convocaba.
d) Si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, afectan las responsabilidades.

c) La estructura en la empresa familiar en particular.

Es un error suponer que la empresa familiar es una organización sencilla; para poder desentrañar la complejidad de su estructura, hay que empezar por diferenciar claramente a la familia de la empresa (por mucho que se superpongan). Si alguien forma parte de una empresa familiar, es también miembro de uno, dos o tres grupos familiares, cada uno de los cuales tiene una perspectiva diferente porque son "tres sistemas –familiar, empresarial y de propiedad-"[68] superpuestos y entrelazados: cada uno de estos sistemas comprende un grupo de personas que tiene diferentes intereses, situaciones, necesidades y estilos operativos. El sistema familiar está integrado por la familia personal: hijos y cónyuges; se basa en las emociones, se orienta hacia la seguridad, la educación, la diversión y el crecimiento, y se enfoca hacia adentro, centrándose en los miembros de la familia.

El sistema empresarial tiene como miembros a empleados, directores y clientes; orientado hacia las tareas, exige productividad a sus miembros, y se enfoca hacia fuera, centrándose en los clientes. Finalmente, el sistema propietario lo forman todos los accionistas, pertenezcan o no a la familia; es dueño de la empresa, supervisa y determina los cursos de acción, contrata a los ejecutivos, ayuda a crear y a dirigir el plan para instalar a la empresa en el futuro como una institución vital. Como se dijo, la pertenencia a estos tres grupos se superpone, y cada miembro de la familia puede pertenecer a cualquiera de ellos o a los tres. Como los tres sistemas se interrelacionan y, en cierta medida, se sustentan uno al otro, los problemas surgen cuando no está claro cuál de los sistemas prima sobre los demás. Por ejemplo: ¿el principal objetivo de la empresa es estar al servicio de las necesidades de la familia o tienen prioridad los intereses de la empresa? Las distintas respuestas a esta pregunta conducen a la toma de distintas decisiones financieras, ocupacionales y estratégicas.

[68] Ver Jaffe, D.: *Trabajar con...* op. cit., p. 35.

Hoy se habla de gobierno empresarial. La palabra gobierno -del latín *gubernare*- significa dirigir, guiar; esta etimología hace que resulte más sencillo comprender la definición de gobierno empresarial que se emplea actualmente en la práctica de gestión cotidiana. El famoso Informe Cadbury[69] definía: "el gobierno empresarial es el sistema según el cual se dirigen y controlan las empresas". Para las finalidades de este estudio, resulta conveniente modificar ligeramente esa definición y decir que el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos destinados a dirigir y controlar las empresas y responder por ello. Cada una de las actividades mencionadas en esta definición -dirigir, controlar, responder por- requiere una breve explicación. Dirigir una empresa no debería confundirse con la actividad cotidiana de la gestión. Dirigir significa definir la dirección u orientación estratégica de la empresa a largo plazo; participar en las decisiones que son de largo alcance; participar en la asignación o reasignación de importantes recursos financieros, y participar en las decisiones que sientan precedente o que son difíciles de revocar. En pocas palabras, dirigir significa participar en decisiones de naturaleza estratégica.

A su vez, controlar se refiere a supervisar la labor de la dirección y vigilar el progreso hacia los objetivos. Finalmente, "responder por" significa rendir cuentas a los que están legitimados para exigirlas en relación con la marcha de la empresa. Como en las empresas familiares la cuestión del tratamiento justo de todos lo miembros de la familia -tanto los que están dentro de la empresa como los que están fuera- suele representar una importante función, la rendición de cuentas y la delimitación clara de las responsabilidades son de importancia capital. La cuestión de la rendición de cuentas y la forma en que puede garantizarse ha ido ganando en importancia a medida que se va separando la función de propietario de la del director. Por motivos evidentes, esta separación de funciones hace que una clara rendición de cuentas sea especialmente importante.

La definición de gobierno empresarial que se ha expuesto gira en torno a los medios, es decir, a la naturaleza de las principales tareas de gobierno. El concepto recibe una luz algo diferente cuando se emplea una definición que gira en torno a los fines. Por ejemplo en esta fórmula: "el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos que tiene como objetivo asegurar la viabilidad económica y la legitimidad de la empresa"[70]. El término viabilidad -de viable- significa "capaz de vivir"; en el caso de la empresa familiar, asegurar la viabilidad económica significa asegurar el desarrollo sostenible a largo plazo de la empresa. En cuanto al concepto de legitimidad de una empresa, radica simplemente en su aceptación por la sociedad, porque para prosperar a largo plazo una empresa y su conducta tienen que responder a las normas de la sociedad que la rodea. Las dos ideas de algún modo se unen en la noción de viabilidad que Demb y Neubauer dan del gobierno empresarial: "proceso por el cual se hace que las empresas sean sensibles a los derechos y deseos de los interesados en ellas (es decir, de todas las personas que se juegan algo en el futuro de la sociedad: sus accionistas, sus proveedores de fondos, sus empleados, sus clientes y la sociedad en general)"[71].

[69] Ver Neubauer, Fred: *La empresa familiar*. Barcelona, Deusto, 1999, p. 92.
[70] Ver Neubauer, F.: *La empresa*...op. cit., p. 91.
[71] Ver Neubauer, F.: *La empresa*...op. cit., p. 94.

Este tema puede resumirse en el siguiente cuadro:

Cuadro N° II.5.: Estructuras en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

Dimen-sión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Estructura	Conjunto invisible de demandas funcionales que organizan los modos en que interactúan los miembros de una familia; una familia es, en este sentido, un sistema que opera a través de pautas transaccionales. ⇒ **Principales subsistemas**: ▪ Conyugal ▪ Parental ▪ Paterno	⇒ **Según Henry Mintsberg**: ▪ Simple ▪ Burocracia mecánica ▪ Forma divisional ▪ Adhocracia administrativa	Su estructura es compleja, ya que se superponen empresa y familia. De acuerdo al tamaño y negocio elige o combina algunas de las estructuras enunciadas por Mintzberg. Pero en general la estructura se complejiza si no están separados claramente los sistemas familiar y empresarial.

De acuerdo al tamaño y negocio elige o combina algunas de las estructuras enunciadas por Mintzberg. Pero en general la estructura se complejiza si no están separados claramente los sistemas familiar y empresarial.

Si alguien forma parte de una empresa familiar, es también miembro de uno, dos o tres grupos familiares, cada uno de los cuales tiene una perspectiva diferente porque son tres sistemas – familiar, empresarial y de propiedad- superpuestos y entrelazados: cada uno de estos sistemas comprende un grupo de personas que tiene diferentes intereses, situaciones, necesidades y estilos operativos. Debido a que estos tres sistemas se interrelacionan y se sustentan uno al otro, es indispensable distinguir cuál es el que tiene el mayor peso a la hora de tomar decisiones en la empresa.

4. Valores en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

a) Valores en la familia:

Considerada la familia como sistema, se observa que hay valores decisivos para conformar una estructura fuertemente integrada; econtramos valores como: la lealtad, la identidad, la justicia y otros.

Identidad

En todas las culturas, la familia imprime a sus miembros un sentimiento de identidad independiente. En realidad, la experiencia humana de identidad posee dos elementos: un sentimiento de identidad y un sentido de separación. Y el laboratorio en el que estos ingredientes se proveen y se mezclan es la familia, que resulta ser para el individuo la matriz de su identidad. En los procesos precoces de socialización, las familias moldean y programan la conducta del niño y su sentido de la identidad; el sentido de pertenencia del niño se acompaña con una acomodación a los grupos familiares y con su asunción de pautas transaccionales en la estructura familiar, que se mantienen a través de los diferentes acontecimientos de la vida[72]. Por ejemplo: en la familia Acuña, Tomás Acuña es un Acuña, que a través de toda su vida será el hijo de Emilia y Máximo Acuña. Éste será un importante factor de su existencia; el hecho de que Máximo es el padre de Tomás constituye un importante factor en la vida de Máximo, al igual que el hecho de ser el esposo de Emilia.

El sentido de la identidad de cada miembro se encuentra influido por su sentido de pertenencia a una familia específica, y el sentido de separación y de individualización se logra a través de la participación en diferentes subsistemas familiares al igual que a través de la participación en grupos extra familiares. El niño y la familia crecen en conjunto, y la acomodación de la familia a las necesidades del niño delimita áreas de autonomía que él experimenta como separación. Para ese niño en particular se crea un territorio psicológico y transaccional. Los componentes del sentido de identidad de un individuo se modifican y permanecen constantes a un tiempo. Como lo señaló Roger Barker, "la persona psicológica que escribe ensayos, marca puntos en un juego y cruza calles, permanece como una entidad identificable entre partes interiores inestables y contextos exteriores a los que se encuentra ligado y, al mismo tiempo, profundamente separado"[73]. La persona psicológica, que es una entidad separada, se encuentra vinculada con contextos exteriores.

Aunque la familia es la matriz del desarrollo psicosocial de sus miembros, también debe acomodarse a la sociedad y garantizar alguna continuidad a su cultura; por ello, todo estudio de la familia debe incluir su complementariedad con la sociedad. La familia nuclear que, al menos en teoría, constituye la norma de la familia argentina -típicamente de su clase media-, es en realidad un desarrollo histórico reciente que, aun en la actualidad, se encuentra confinada en gran medida a las sociedades urbanas industrializadas. Los conceptos de las funciones familiares también cambian a medida que se modifica la sociedad: hasta hace unos cuatrocientos años, no se consideraba a la familia como una unidad de educación del niño, y recién mucho tiempo después se reconoció a los niños como individuos con sus propios derechos. La familia cambiará a medida que cambie la sociedad; probablemente en forma complementaria, la sociedad desarrollará

[72] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op.cit., p. 80.

[73] Ver Barker, Roger: *Ecological psychology: Concepts and methods for studying the environment of the human behaviour*. Stanford. Stanford Universy Press, 1968, p. 6.

estructuras extra familiares para adaptarse a las nuevas corrientes de pensamiento y a las nuevas realidades sociales y económicas.

Los cambios siempre se orientan desde la sociedad hacia la familia, nunca desde la unidad más pequeña a la mayor; la experiencia demuestra que la familia cambiará, pero también persistirá debido a que constituye la mejor unidad humana para sociedades rápidamente cambiantes. Cuanto mayor flexibilidad y adaptabilidad requiera la sociedad de sus miembros, más significativa será la familia como matriz del desarrollo psicosocial. Del mismo modo en que en un sentido genérico la familia cambia y se adapta a las circunstancias históricas, también la familia individual se adapta constantemente. La familia es un sistema abierto en transformación: constantemente recibe descargas desde el medio extra familiar y se las reeenvía, y se adapta a las diferentes demandas de las etapas de desarrollo que enfrenta.

La concepción de la familia como un sistema que opera dentro de contextos sociales específicos supone un esquema de tres componentes[74]. En primer lugar, la estructura de una familia es la de un sistema sociocultural abierto en proceso de transformación. En segundo lugar, la familia muestra un desarrollo, desplazándose a través de un cierto número de etapas que exigen una reestructuración. En tercer lugar, la familia se adapta a las circunstancias cambiantes de modo tal que mantiene una continuidad y fomenta el crecimiento psicosocial de cada miembro.

Lealtad

Uno de los valores familiares claves es el de "lealtad", tanto en lo que hace a los niveles sistémicos (social) e individual (psicológico) de compresión. En este concepto están incluidas la unidad social y las creencias, sentimientos y motivaciones de cada miembro como persona. También está el concepto de una trama de lealtad multipersonal, que implica la existencia de expectativas en estructuras de grupo, en relación con las cuales todos los miembros adquieren un compromiso. En este sentido, la lealtad hace referencia a lo que Buber denominó "el orden del universo humano"[75]. Su marco de referencia es la confianza, el mérito, el compromiso y la acción, más que las funciones "psicológicas" del "sentir" y el "conocer".
Para ser un miembro leal de un grupo, uno tiene que interiorizar el espíritu de sus expectativas y asumir una serie de actitudes pasibles de especificación, que permitan cumplir con los mandatos interiorizados. En última instancia, el individuo puede así someterse tanto al mandato de las expectativas externas como al de las obligaciones interiorizadas.

El componente de obligación ética en la lealtad está vinculado, primeramente, al despertar del sentido del deber, ecuanimidad y justicia en los miembros comprometidos por esa lealtad. La incapacidad para cumplir con las obligaciones genera sentimientos de culpa que constituyen, entonces, fuerzas secundarias de regulación del sistema. Por lo tanto, la homeóstasis del sistema de obligaciones o lealtad depende de un insumo regulador de culpas.
En cambio, si la estructuración de la lealtad está determinada por la historia del grupo, la justicia del orden humano y sus mitos, el alcance de las obligaciones de cada individuo y la forma de cumplirlas están codeterminados por el complejo emocional de cada miembro en particular y por la posición que por sus méritos ocupa en el sistema multipersonal[76]. La cuestión de las tramas de lealtades en las familias está íntimamente conectada con alineaciones, escisiones, alianzas y formaciones de subgrupos.

---

[74] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G. M.: *Lealtades*... op. cit., p. 54.
[75] Ver Buber, M.: *Guilt and guilt feelings*. Psichiatry, 1957, Vol 20, p. 114 – 129.
[76] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G. M.: *Lealtades*... op. cit., p. 54 - 55.

El concepto de lealtad es fundamental para comprender la ética -en el sentido de estructuración relacional más profunda- de las familias y otros grupos sociales. Desde el punto de vista dinámico, "es posible definir la lealtad de acuerdo con los principios que la sustentan"[77]; los miembros de un grupo pueden comportarse de manera leal llevados por coerción externa, por el reconocimiento consciente de su interés por pertenecer a aquel, por sentimientos de obligación conscientemente reconocidos o por una obligación de pertenencia que los ligue de modo inconsciente. Los compromisos inconscientes hacia un grupo pueden inferirse únicamente a partir de indicios complejos e indirectos, y a menudo sólo tras una larga familiaridad con la persona y el grupo respectivo.
En última instancia, en una familia la lealtad dependerá de la posición de cada individuo dentro del ámbito de justicia de su universo humano, que a su vez forma parte del sistema de méritos intergeneracional de la familia.

Los compromisos de lealtad mantienen unidos fragmentos complejos de "conducta" relacional, tanto en las familias como en la sociedad en su conjunto. Para entender las funciones que cumple un grupo de gente, nada es más importante que saber quiénes están unidos por vínculos de lealtad y qué significa la lealtad para ellos. Cuando se habla de "vínculo de lealtad"[78] se hace referencia a algo más que a compromisos confiables (contabilizables) de asequilibilidad mutua entre varios individuos; tienen, por añadidura, una deuda de lealtad compartida para con los principios y definiciones simbólicas del grupo. Tanto en las familias como en otros grupos, el compromiso de lealtad fundamental hace referencia al mantenimiento del grupo mismo, por lo que es preciso ir más allá de las manifestaciones de conducta conscientes y las cuestiones específicas si se desea comprender el sentido de los compromisos básicos de lealtad.
Los sistemas de lealtad pueden basarse tanto en la colaboración latente, preconsciente, entre los miembros, no formulada de manera cognoscitiva, como en los "mitos" gestados por las familias. La mayor parte del tiempo su poder puede disfrazarse, pero resulta factible que sus efectos surjan y se tornen tangibles bajo la amenaza de desvinculación de un miembro, o debido a que los resultados de un proceso ajeno (por ejemplo, el terapéutico) comiencen a perturbar el equilibrio homeostático del sistema. Por definición, el crecimiento o maduración de cualquier miembro implica cierto grado de pérdida personal y desequilibrio relacional.

Podría considerarse que "los vínculos de lealtad están operativamente instrumentados por medio de técnicas de relación, aunque en sí participan más de las metas que de los medios de existencia relacional: son la sustancia de la supervivencia del grupo"[79]. Los criterios relacionales de lealtad deben elaborarse a partir de la conducta del miembro, su pensamiento consciente y actitudes inconscientes; desde el punto de vista de la persona de afuera, la lealtad del miembro puede aparecer manifiesta o encubierta. Los códigos, mitos y rituales manifiestos siempre tienen sus más importantes contrapartidas encubiertas por las pautas inconscientemente expoliadoras o de connivencia en la función grupal.

La lealtad familiar se basa, de manera característica, en el parentezco biológico y hereditario; por lo general, los parentezcos políticos tienen menor efecto en cuanto a la lealtad que los lazos de consanguinidad. La coerción externa puede controlar la lealtad hacia muchos grupos sociales, aunque no la determina necesariamente; a veces es el reconocimiento de los intereses compartidos lo que lleva a la identificación voluntaria con el grupo. Por otra parte, "la lealtad familiar puede

[77] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G. M.: *Lealtades*... op. cit., p. 56.
[78] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G. M.: *Lealtades*... op. cit., p. 57.
[79] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G. M.: *Lealtades*... op. cit., p. 59.

verse reforzada por medio de la gratitud o la culpa experimentadas con relación al desempeño meritorio no recompensado de los mayores"[80].
Vale la pena recordar que, por su etimología, la palabra lealtad deriva del latín *legalitas* -ley-, de manera que implica actitudes de acatamiento a la ley. Las familias tienen sus propias leyes, en forma de expectativas compartidas no escritas; cada miembro de la familia se halla constantemente sujeto a pautas variables de expectativas, las que cumple o no. En los hijos pequeños, el cumplimiento se sanciona por medio de medidas disciplinarias externas; los hijos mayores y los adultos pueden cumplir con las expectativas llevados por compromisos de lealtad internalizados.

Puede decirse entonces que la lealtad como actitud individual abarca identificación con el grupo, auténtica relación objetal con otros miembros, confianza, confiabilidad, responsabilidad, debido compromiso, fe y firme devoción. Por otra parte, la jerarquía de expectativas del grupo connota un código no escrito de regulación y sanciones sociales. La internalización de las expectativas y los mandamientos en el individuo leal proporcionan fuerzas psicológicas estructurales que pueden ejercer coerción sobre el sujeto, de la misma manera que la coacción externa dentro del grupo. El sistema de valores de toda una familia puede caracterizarse por determinados mitos, que los miembros han compartido durante generaciones enteras; algunos de los cuales pueden estar arraigados en conceptos nacionales o religiosos. Debido a la índole dialéctica de las fronteras de la propia identidad, las familias tal vez tiendan a pintar a los de afuera en la forma más prejuiciosa posible. La lealtad al sistema de valores de la familia constituye una invisible -aunque muy importante- dinámica, que influye en la contabilización de méritos de cualquier miembro individual.

Justicia

Otro valor familiar importante es el de justicia; la justicia y la injusticia, la equidad y la falta de ella, la consideración recíproca y la explotación, son objeto de diaria preocupación para todos los seres humanos en lo que atañe a sus relaciones.

b) Valores en la organización en general.

Se supone que las organizaciones están construidas de tal manera que sean las unidades sociales más efectivas y eficientes; la efectividad real de una organización específica se determina por el grado en que realiza sus fines, y la eficiencia se mide por el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción, la cual es una cantidad mensurable de cualquier cosa que la organización puede producir o no, expresada en términos de automóviles, pacientes curados, etc. La eficiencia aumenta al decrecer los costos (recursos empleados) de producción; para mensurarla se han de tomar en cuenta tanto los costos corrientes como los cambios en el capital. Es importante advertir que aunque eficiencia y efectividad tienden a ir de la mano, esto no siempre ocurre: una compañía eficiente puede no obtener lucro -quizás a causa de un mercado declinante- y una empresa ineficiente puede sacar un provecho elevado a causa de un mercado ascendente. Además, un excesivo interés en la eficiencia puede limitar la amplitud de las actividades de una organización, mientras que la efectividad de esa misma empresa puede requerir gran variedad de actividades.

La medición de la efectividad y de la eficiencia puede plantear algunos problemas espinosos. Cuando una organización tiene un fin limitado y concreto, es comparativamente fácil medir su

[80] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G. M.: *Lealtades*... op. cit., p. 60.

efectividad; en cambio, si el fin es continuo, la medición es más difícil. Y en todos los casos de organizaciones cuya producción no es material (por ejemplo, las iglesias), la fijación de su efectividad es sumamente difícil de evaluar. El mismo problema se plantea en lo relativo a la medición de la eficiencia y de conceptos afines tales como producción, productividad y costos.

Para poder lograr el cumplimiento de sus objetivos, las organizaciones deben ser eficaces y eficientes para lo cual deben contar con valores que se sean propios y le den la condición de "si mismo", "somos tal empresa":

Identidad

Las organizaciones poseen una identidad que es definida como invariable (en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización). Esta identidad se materializa a través de una estructura, que es la forma concreta que asume una organización en un tiempo y espacio concretos. La estructura se define por los recursos de que dispone y por el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Para que un suceso sea admitido como manifestación de una estructura se requiere que tenga un carácter relacional y que se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes. Por el contrario, si un hecho no resulta explicable en términos de una trama relacional, será caracterizado como una perturbación o una contingencia.

Identidad y estructura son conceptos complementariamente descriptivos porque no pueden comprenderse el uno sin el otro y, en el sentido en que se los ha utilizado aquí, son asimilables a las nociones de organización y estructura. Asimismo, se corresponden con las ideas de núcleo básico y de estructura desarrolladas en la "teoría de la enfermedad única" expuesta por primera vez por Pichón Rivière[81] y extendida posteriormente al análisis de los procesos de maduración y desarrollo del individuo. En esta teoría se describe la existencia de una "estructura prototípica" que identifica al individuo y asigna a las estructuras un carácter instrumental y situacional en cada aquí y ahora del proceso de interacción; el análisis de este proceso interactivo permite acceder a la esencia del llamado núcleo básico. Del mismo modo, se destaca en las organizaciones la existencia de un núcleo central que las identifica y la de la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de origen interno y externo, que es lo que se denomina plasticidad estructural; las organizaciones estructuralmente más plásticas son las que presentan un mejor grado de adaptación activa a la realidad.

Debe destacarse que la noción de invariancia -invariabilidad- adscripta a la identidad no es absoluta, sino que alude a la permanencia -por espacios de tiempo suficientemente prolongados- de ciertos rasgos característicos y propios de la organización; con el concepto de rasgos de identidad se pretende resaltar la continuidad de existencia, por lo que no deben confundirse con rigideces y estereotipos que conducen a una constancia estática que finalmente atenta contra la propia supervivencia (como sucede con el fenómeno corrientemente denominado burocracia).
"Hay dos formas básicas de identidad que toda organización posee: a) una identidad-esquema, que comparte con todas las organizaciones que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad-construcción, que surge y se elabora en su interior y que es la que le permite mantener su singularidad en el medio". Otro elemento a tener en cuenta es que "la identidad se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe; esto permite distinguir entre la endo-identidad percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la exo-

[81] Citado en Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op. cit. p. 159.

identidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones. Ambas imágenes no son necesariamente complementarias"[82].

"La identidad de una organización también puede definirse mediante toda una serie de dimensiones -condiciones de existencia- que en conjunto constituyen su espacio, tales como el tiempo; el tamaño; la localización; la tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora; el ciclo de vida del producto o servicio que elabora; la relación costo-beneficio; el grado de monetarización; las organizaciones e instituciones relacionadas con ella; las influencias que ejerce sobre su entorno; las necesidades que el producto o servicio que elabora satisface, y las relaciones dialógicas dominantes"[83].

Autonomía

Son autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aún en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas. Para esta caracterización se enfatizan las condiciones de supervivencia y, desde esta perspectiva, las finalidades que se asignan a la organización quedan subrogadas a dichas condiciones. Todas las organizaciones están acopladas estructuralmente con otras de orden jerárquico superior, igual o inferior al de ellas. No existe, entonces, autonomía en sentido absoluto, por lo que la autonomía se incluye en la categoría de metaconceptos y, en cuanto tal, el concepto de autonomía como perspectiva para el análisis organizacional significa que en lugar de pensar en cómo los impactos externos afectan las salidas del sistema, el observador prioriza la variedad de mecanismos internos que toman dichas perturbaciones y cómo las organizaciones las procesan bajo sus reglas propias de transformación.

c) Valores en la empresa familiar.

Como vimos cada familia tiene varias tareas entre ellas,, necesita mantener la unión, la conexión y el compañerismo, pero debe permitir, al mismo tiempo, el crecimiento de los hijos a fin de que alcancen la adultez y se independicen. La empresa familiar suele mantener y promover la unión, pero tiene limitaciones para fomentar la independencia. Los hijos que entran en la empresa pueden encontrar que su infancia se ha prolongado artificialmente, ya que dependen de los padres para la subsistencia y continúan bajo su liderazgo e influencia hasta bien entrados en la edad adulta. En muchos aspectos, la empresa es una continuación de la familia, con Papá -y a menudo Mamá también- cuidando y vigilando a los hijos. A su vez, la familia está ligada por una red de obligaciones, legados y expectativas que se transmiten de una generación a otra.

Los sociólogos han desarrollado el concepto de "atrapamiento en la red"[84] para referirse a una familia interconectada por lazos demasiados estrechos. El concepto no implica simplemente el estar unidos y conocerse profundamente: es un estado de cosas se da más bien cuando los límites y la separación entre los miembros de la familia prácticamente no existen. Hay intimidad cuando las personas se interesan unas por otras y quieren saber lo que pasa en la vida de cada una de ellas, pero la intimidad se convierte en una especie de atrapamiento en una red cuando los miembros de la familia sienten que deben compartir todo lo que sucede en sus vidas, que deben pensar, sentir y querer las mismas cosas y que no necesitan ninguna esfera de privacidad ni alejarse por un tiempo del grupo familiar. Una familia que tiene una relación de intimidad puede permitir cierto grado de privacidad, puertas cerradas y alguna vida personal; la familia envuelta en una red no tolera la

[82] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op. cit. p. 160 - 161.
[83] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op. cit. p. 161.
[84] Ver Jaffe, D.: *Trabajar con...*op. cit., p. 41–42.

separación sin sentirse herida o rechazada.

Para ejemplificar cómo los valores familiares pueden desenvolverse fructíficamente en el ámbito de la empresa familiar, parece interesante describir con algún detalle la experiencia de la empresa japonesa Mitsui.
El héroe de esta historia es Hachirobei Mitsui, quien dejó la obscuridad de una tienda provinciana para establecerse en Kioto en 1673, y emprendiendo luego nuevos negocios que se extenderían a Yedo -hoy Tokio-; con él se inicia una de las mayores organizaciones del mundo en su clase. Suele decirse que hasta Hachirobei, los Mitsui vivieron en condiciones comunes, en aquella época, a centenares de hidalgos de la "clase media" del Japón feudal. Sin embargo, la verdadera historia se remonta hasta alrededor del año 1600, cuando el señor Takayasu Mitsui –llamado el "Señor de Echigo"- se retira a Ise porque se niega a tomar parte en las guerras civiles. Ahí, su hijo Sokubei Mitsui se dedica al comercio, procediendo a la elaboración y venta de *sake* y *shoyu* en Matsukaba, pueblo de la provincia de Ise. En memoria del título de su padre y de su pasado, llamó a su tienda "Echigoya" porque la elección de su padre había sido decisiva: los Mitsui dejaron la profesión de las armas por el comercio, y la larga era de paz que sobrevino les fue enteramente favorable.

Sokubei murió en 1633 dejando cuatro hijos; el menor, Hachirobei, permaneció desde los 14 años - y por 14 años más- al servicio de un hermano mayor en la tienda de Yedo, hasta que sus ahorros le permitieron independizarse, estableciéndose como prestamista (lo que hoy llamaríamos un banco privado). Hachirobei permaneció 23 años en el despacho del banco, combinando estas funciones con las del comercio y aplicando innovaciones en ambas.
En 1673 se trasladó a Kioto, donde compraba tejidos de seda que luego comerciaba vendiéndolos en Yedo con gran éxito. La clave era su intrepidez en la introducción de nuevos métodos, como el de "pago al contado y precio fijo", una idea absolutamente revolucionaria por aquel entonces (el comercio al por menor se acostumbraba hacer con saldos a largo plazo, por lo que en el negocio había que contar siempre -además de la ganancia del comerciante- con la carga de las deudas incobrables y los intereses de las cuentas pendientes). El nuevo sistema permitió la venta de los artículos a un precio más económico, por lo que los compradores afluyeron a la Casa Mitsui.
Otra innovación -que constituyó la base de su mayor éxito- fue la supresión de la costumbre de vender las telas de seda en piezas de extensión predeterminada, sustituyéndola por medidas adecuadas a cada cliente. Con esto, los clientes que llegaban a su tienda de Suruga-cho se volvieron a multiplicar, por lo que tuvo que ir construyendo un almacén tras otro, al punto de convertir la tienda de Mitsui en la más grande atracción de la ciudad de Yedo. Esta tienda continuó bajo la dirección de la Casa de Mitsui más de dos siglos; en 1904, los Mitsui, comprendiendo que dada la importancia de la Casa le era impropio competir con los comerciantes de tiendas, enajenó todas sus acciones y derechos, pasando sus negocios a formar una nueva compañía que se creó con el nombre de MITSUKOSHI (que existe hasta hoy).
Hachirobei Mitsui murió en 1694, dejando sus empresas exitosas y sabiamente concebidas. Padre de muchos hijos, formó con ellos familias colaterales y las colocó en diversas ramas del negocio, determinando en su testamento las relaciones entre la familia central o cabeza y las colaterales, y fijando los principios según los que sus descendientes habrían de hacer uso de la herencia, dándoles como base la "constitución" por la que más tarde las Familias de la Casa Mitsui administrarían sus empresas financieras, comerciales e industriales. Los valores a remacar en esa constitución son:

a) Los miembros de la familia deben tratarse mutuamente con gran cariño y respeto. Las contiendas entre parientes acarrean la ruina de la familia entera.

b) No aumentar innecesariamente el número de las Familias de la Casa. Todo tiene sus límites. El extenderse demasiado, que suele ser apetecible, será causa de confusión y de dificultades.

c) La frugal economía enriquece la Casa, mientras que el lujo arruina a los hombres. Practicad la primera y huíd del segundo. Ésa ha de ser la base permanente de la prosperidad y perpetuidad de nuestra Casa.

d) Tanto en vuestros matrimonios como en los préstamos y las fianzas, obrad siempre de acuerdo con lo que determine el Consejo de Familia.

e) Separad cierta cantidad de los ingresos anuales y repartidlos proporcionalmente entre los miembros de la Casa.

f) La vida laborable de un hombre dura tanto como la suya propia. Por lo tanto, si no hay fuerte razón para ello, no busquéis las comodidades y fácil vida del retiro.

g) Que se manden a la oficina central para su revisión el estado de las sucursales; tened siempre en orden vuestros asuntos económicos y que no haya desavenencias.

h) Lo esencial en toda empresa consiste en emplear personas de competencia y aprovecharse de su talento. Separad a los viejos y decrépitos y poned en su lugar jóvenes inteligentes y activos.

i) Si se atiende a muchas cosas, la caída es segura. Nuestra Casa tiene sus propias empresas que dan amplio lugar para el trabajo de la vida de un hombre. No os mezcléis en asuntos de otros.

j) Quien no sabe, no puede mandar. Que vuestros hijos comiencen como aprendices, para que gradualmente vayan aprendiendo los secretos de la marcha de los negocios y luego vayan a practicar los conocimientos adquiridos en las sucursales.

k) En todas las cosas es absolutamente necesario ser profundo en el juicio, pero especialmente lo es en las empresas comerciales y financieras. No olvidéis que un pequeño sacrificio en el día de hoy es preferible a una gran pérdida en el futuro.

l) Los miembros de la Casa deben ser precavidos y aconsejarse mutuamente para obrar con acierto. Si entre vosotros saliera alguien que no obrara razonablemente, tratadle conforme a lo que acuerde el Consejo de Familia.

m) Vosotros que habéis nacido en la tierra de los Dioses, adoradlos; reverenciad a vuestro Emperador, amad a vuestro país y cumplid vuestro deber como súbditos.

n) Todos los miembros de la familia, al llegar a la mayoría de edad, juran cumplir con los preceptos de la Constitución Familiar; lo hacen en una ceremonia religiosa que se celebra con este fin, en la que ritualmente y en la forma prescrita se hace el voto. Las empresas de la Familia de la Casa de Mitsui, así concebidas, han continuado prosperando y extendiéndose luego que la sabia y férrea mano de Hachirobei dejó de dirigirlas, hace ya tres centurias.

Este ejemplo muestra como los valores de la familia, tienen una influencia muy fuerte en los valores que reglan a toda la organización. Los valores son los pilares sobre los que se sustentan las organizaciones y en particular los de la empresa familiar como veremos más adelante.

En el siguiente cuadro enumeraremos los valores de la familia, de la organización y de la empresa familiar.

Cuadro Nº II.6.: Los valores de la familia, de la organización y de la empresa familiar

Dimensión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Valores	⇒ **Identidad** ⇒ **Lealtad** ⇒ **Justicia**	⇒ **Identidad** ⇒ **Autonomía**	⇒ **Identidad** ⇒ **Lealtad** ⇒ **Compromiso** ⇒ **Sentido de pertenencia** ⇒ **Unidad, conexión y compañerismo**

El sentido de la identidad de cada miembro se encuentra influido por su sentido de pertenencia a una familia específica, y el sentido de separación y de individualización se logra a través de la participación en diferentes subsistemas familiares al igual que a través de la participación en grupos extra familiares. Otro de los valores familiares clave es el de "lealtad", el cual incluye la unidad social y las creencias, sentimientos y motivaciones de cada miembro como persona. Por último, uno de los valores que más preocupa a los seres humanos en lo que hace a sus relaciones, es el de justicia.
Las organizaciones deben ser eficaces y eficientes para lo cual deben contar con valores que les sean propios y las diferencien de otras, tales como la identidad (definida como invariable y materializada a través de una estructura) y la autonomía (capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas).
Los principales valores de la empresa familiar son: identidad, lealtad entre todos sus integrantes, compromiso tanto de los miembros familiares ocmo de los no familiares, un fuerte sentido de pertenencia, y ansias por crear un agradable ambiente de trabajo.

Tanto la familia como las organizaciones están muy aferradas a sus valores, los cuales son en ocasiones, muy difíciles de cambiar, ya que son estos los que diferencian a una familia de otra y a una empresa de otra.
La empresa familiar suele mantener y promover la unión, pero tiene limitaciones para fomentar la independencia. En muchos aspectos, la empresa es una continuación de la familia con los padres cuidando y vigilando a los hijos. A su vez, la familia está ligada por una red de obligaciones, legados y expectativas que se transmiten de una generación a otra.
Tarde o temprano, los valores deben amoldarse a la sociedad garantizando de esta manera, alguna continuidad a su cultura.

5. El poder y la autoridad en la familia, en la organización y empresa familiar.

a) El poder y la autoridad en la familia.

La definición de Foucault parece muy simple, el poder es una relación de fuerzas, o más bien toda relación de fuerzas es una "relación de poder", una acción sobre la acción[85]. Extendiendo esta definición se extraen algunas conclusiones programáticas:

- No investigar el poder meramente en su localización central (como el estatal).
- No contentarse con señalar quién lo detenta, sino sobre todo, cómo se ejerce.
- El poder no se posee como un bien, es una relación desigual que se ejerce, circula, funciona en cadena, reticular y transversalmente por el cuerpo social.
- En torno de esos poderes no se forman ideologías; pero sí, saberes.
- Las relaciones de poder no son inminentes a los procesos económicos, a las relaciones de conocimiento.
- Las relaciones de poder no son a la vez intencionales y no subjetivas.
- Donde hay poder, hay resistencia.

Todas estas relaciones de poder no funcionan en estado puro: "están imbricadas en otro tipo de relación, de producción, de alianza, de sexualidad, donde juegan un papel a la vez condicionante y condicionado". Lo que es claro, que es un fenómeno que aparece en la familia de manera natural como en cualquier grupo humano. Lo extraño es que como tal no ha sido estudiado por la psicología pero sí por la psicología social. La psicología no ha trabajo los orígenes del poder en el consciente o inconsciente. La psicología social de la mano de Pichón Rivière, sí lo ha hecho en su aspecto de "relación".

En cuanto al poder, cada familia tiene su propia jerarquía; al principio, los padres toman decisiones y son responsables de todo, pero a medida que los hijos crecen, el poder se desplaza y cambia de manos (es importante la empresa). Finalmente, el área del crecimiento se relaciona con que la familia debe afrontar siempre nuevos desafíos, y por más que trate de que las cosas se mantengan igual, siempre se ve obligada a cambiar.

Para investigar las relaciones entre racionalización y poder quizá sea prudente no tomar como un todo la racionalización de la sociedad y la cultura, sino analizar dicho proceso en varios campos, con referencia en cada uno de ellos a una experiencia fundamental: locura, enfermedad, muerte, crimen, y así sucesivamente.
Se trataría de analizar las relaciones de poder a través de antagonismos de las estrategias.
Partamos de una serie de oposiciones que se han desarrollado en los últimos años: la oposición al poder de los hombres sobre las mujeres, de los padres sobre los hijos, de la medicina sobre la población, de los gobiernos sobre las formas de vivir de la gente.

Se trata de luchas antiautoridad, y a su vez:

- Son luchas transversales, no limitadas a un solo país.
- El blanco al que apuntan son los efectos de poder como tal.

---

[85] Ver Foucault, Michel: *Microfísica del poder*. Madrid, La Piqueta, 1979, p. 90.

- Son luchas inmediatas: la gente critica las instancias de poder que están más próximas a ella, no apuntan al "enemigo principal" sino al enemigo inmediato.
- Son luchas que cuestionan el status del individuo, sientan el derecho de ser diferentes y subrayan todo cuanto hace verdaderamente individuales a los mismos. Atacan a todo lo que separa al individuo, quiebra sus vínculos con los demás, lo obliga a retraerse y lo ata compulsivamente a su propia identidad.
- Son una oposición a los efectos del poder que están ligados con el conocimiento, la competencia, la clasificación: luchas contra los privilegios del conocimiento. Pero son también una oposición a la ocultación, la deformación y las representaciones mistificadoras impuestas a la gente.

Relaciones de poder, de comunicación y capacidades objetivas son tres tipos de relaciones que siempre se presuponen entre sí, se sostienen recíprocamente y se utilizan como medios para alcanzar un fin. La aplicación de las capacidades objetivas en sus formas más elementales implica relaciones de comunicación, está también vinculada con las de poder.
La coordinación entre estos tres tipos de relaciones no es constante ni uniforme. No hay en una sociedad dada, un tipo general de equilibro entre ellos. Hay más bien formas, lugares, circunstancias u ocasiones diversas en los que dichas relaciones se establecen de acuerdo con un modelo específico. Pero también hay "bloques" en los que el ajuste entre las capacidades, los recursos de comunicación y las relaciones de poder constituyen sistemas regulados y concertados.

El ejercicio del poder no es simplemente una relación entre distintas partes, individuales o colectivas, es una forma en la que ciertas acciones modifican a otras.
El poder existe cuando es puesto en acción, incluso si, está integrado a un campo desigual de posibilidades llevadas a actuar sobre estructuras permanentes. No es una función del consentimiento. La relación de poder puede ser el resultado de un consentimiento previo y permanente.
Este tipo de relación actúa sobre acciones existentes o sobre aquellas que puedan seguir en el presente o en el futuro, sólo puede estar articulada sobre la base de dos elementos que son recíprocamente indispensables: que el "otro" (aquel sobre quien se ejerce el poder) sea plenamente reconocido y mantenido hasta el fin como una persona que actúa, y que, frente a una relación de poder, pueda abrirse todo un campo de respuestas, reacciones, resultados y posibles invenciones.
Tal vez la naturaleza equívoca del termino conducir sea una de las mejores ayudas para determinar la especificidad del poder. Porque "conducir" es al mismo tiempo "guiar" a otros y una forma de comportamiento dentro de un campo más o menos abierto de posibilidades. El ejercicio del poder consiste en guiar la posibilidad de conductas y poner en orden los posibles resultados.

b) El poder y la autoridad en la organización en general.

El poder como hemos visto, puede definirse de manera bastante simple; la mayoría de quienes han teorizado sobre el concepto están de acuerdo, en general, en que el poder tiene que ver con relaciones entre dos o más actores en las cuales el comportamiento de uno está afectado por el del otro. El politólogo Dahl lo define así: "A tiene poder sobre B en la medida en la cual él puede hacer que B haga algo que de otra manera B no haría"[86]. Esta definición implica que el poder no tiene sentido a no ser que se ejerza, una persona o un grupo no pueden tener poder en el aislamiento sino que siempre deben estar en relación con alguna otra persona o colectividad. Para

[86] Citado en Kaufman, A.: *El poder...*, op.cit., p. 25.

concretar la relación de poder es necesario mantener la posesión o el control sobre los recursos valorados por los miembros cuyas decisiones se intentan condicionar.

Amitai Etzioni clasifica los medios de control aplicados en las instituciones, distinguiendo entre el "poder coercitivo (medios físicos), el utilitario (medios económicos) y el normativo (recursos simbólicos y sociales)". El tipo de compromiso que los miembros desarrollan en la organización está determinado tanto por dichos medios de control como por el tipo de las personalidades (sociales y culturales). En otro trabajo, el mismo Etzioni ha señalado la existencia de líderes expresivos (socio-emocionales) y líderes instrumentales o vinculados con las tareas; para él, "el esquema particular de liderazgo que se desarrolle depende en gran parte del grado de compromiso de los empleados"[87]. Como los líderes expresivos aparecen en el curso de la interacción social entre los grupos de trabajo, la posibilidad de ejercer plenamente la autoridad -aún en los sectores técnicos y operativos- supone en alguna medida el desempeño de actividades expresivas.

Amitai Etzioni sostiene que los medios de control aplicados por una organización pueden clasificarse en tres categorías analíticas: física, material y simbólica. El control basado en medios físicos se designa como poder coercitivo.
El uso de varias clases de medios tiene diferentes consecuencias en términos de la naturaleza de la disciplina obtenida. En otras palabras: la aplicación de medios simbólicos de control tiende a convencer a la gente; la de los medios materiales tiende a desarrollar sus intereses en obedecer, y el uso de medios físicos tiende a forzarlos a obedecer. Los poderes que las organizaciones emplean se diferencian grandemente según la jerarquía de los participantes que son controlados. "El poder coercitivo –si es que se usa- se aplica a los participantes inferiores (por ejemplo: prisioneros que son puestos en confinamiento solitario si intentan escapar). Los participantes más elevados (en este ejemplo los guardias) son más a menudo recompensados o castigados materialmente para asegurar su actuación (multas a la morosidad, etc.)"[88].

La respuesta de los participantes a un particular uso de poder o combinación de estos está determinada no solamente por ese uso del mismo, sino también por las personalidades sociales y culturales de los participantes. Un hallazgo capital del análisis comparativo de las organizaciones es que "si se diferencian en la clase de control que usan y en la enajenación o compromiso que provocan, se diferencian también en su estructura organizativa en muchos aspectos importantes; entre todas estas diferencias estructurales ocupan primer plano las del lugar y función de la jefatura"[89].
Las organizaciones con estructuras tradicionales están centralizadas en la cúspide, por ejemplo en el gerente general, y se basan en la dependencia.
Por su parte, las estructuras descentralizadas se basan en la independencia, son los responsables de las distintas áreas quienes toman las decisiones.
En cambio, la estructura de redes es integrada, se basa en la interdependencia, todos los niveles están interrelacionados. Hay consenso y autocontrol, las decisiones se toman en función de los requerimientos de todos los departamentos de la empresa, la clave es el trabajo en equipo.

"Las relaciones de poder presentan características como la asimetría en las mismas; la resistencia en el vínculo; el efecto transformador; la intencionalidad en el ejercicio; el deseo de reconocimiento; las representaciones simbólicas; el lenguaje específico; los efectos localizados; las funciones represivas y productivas; la integración con el saber y las bases de legitimación"[90]. Estas

[87] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones...*, op. cit., p. 106.
[88] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones...*, op. cit., p. 107.
[89] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones...*, op. cit., p. 109.
[90] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op.cit. p. 194.

relaciones son asimétricas porque se trata de vínculos personales o grupales en los cuales las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad fundante de la interacción; reconocer esta asimetría no implica asignarle al poder un carácter negativo, porque no siempre se basa en la represión, el rechazo o la negación. La movilidad en el marco de la asimetría permite asimilar los esquemas de poder en las relaciones interpersonales con los modelos de juegos basados en la oposición de fuerzas. Claro está que donde existe poder también se encuentra una resistencia que fija sus límites; la resistencia es una fuerza contraria que puede crecer o reducirse según el modo como el poder se ejerza, se expresa en formas similares al poder: mediante la amenaza de castigos (oposición física), el ofrecimiento de recompensas (oposición remunerativa) y el recurso de la persuasión (oposición ideológica).

El poder tiene un efecto transformador porque se ejerce, convirtiendo en acción ciertos recursos acumulados por el actor: no basta con detentarlo o reconocer que otros lo tienen. El poder no se razona ni explica en sí una relación, sino que la categoriza y la distingue de otras posibles; en este sentido, la comunicación de la intención de utilizar la fuerza es un aspecto simbólico, una expresión verbal o advertencia que alguna vez tiene que concretarse en los hechos. En una organización no tendrá poder el experto aislado que no encuentra campo para la aplicación de sus conocimientos, porque el no-ejercicio es el no-reconocimiento. En el dominio de las relaciones, saber que existe el poder, conocer cómo opera y qué produce, es más importante que explicarlo. Es cierto que el actor muestra que dispone de recursos, pero es necesario que los active; el modo y la cantidad de los recursos activados es parte de los conceptos de economía y estrategia para el uso del poder.

Hay intencionalidad en el ejercicio del poder porque, en el dominio de las relaciones de poder, los participantes lo utilizan para conseguir alguno de sus propósitos personales. En lo implícito existe un goce personal con el ejercicio del poder, y en lo manifiesto se observa la orientación de las conductas -en este caso tanto del supervisor como del maestro- en cierta dirección; ambos motivos se retroalimentan y se limitan mutuamente durante el vínculo de poder. En lo manifiesto, las desviaciones respecto del poder instituido tienen que ver con los intereses personales; en lo implícito, con el deseo de los participantes de mostrar que su poder se deriva de sus propias capacidades y no del orden impersonal instituido por la organización.

Desde la perspectiva de la organización, el nivel explícito -las finalidades- es una manifestación de los aspectos positivos del poder, porque se espera que éste se oriente hacia los propósitos del sistema. Se puede distinguir a los vínculos del poder por tratarse de una manifestación de la intencionalidad de las conductas en la organización, ya sea para la satisfacción de necesidades personales (la autorrealización profesional en el supervisor pedagógico) o para el desempeño del rol asignado (control sobre la didáctica utilizada por el maestro). En cambio, el mero cumplimiento de una rutina o reglamento, aunque ponga en contacto a varias personas, no tiene nada que ver con las intenciones de quien en apariencia ejerce un poder sobre otro; cuando hay una relación continuada, no hay poder -en el nivel de las personas- porque no existe intencionalidad.

En toda relación de poder interpersonal siempre está presente el deseo de ser reconocido por el otro. Las organizaciones sociales dotan a las personas del escenario donde es posible obtener tal reconocimiento por parte de terceros. En la medida en que sirve a su funcionamiento, la organización favorece la realización de este deseo como medio de asegurar y reforzar el desempeño efectivo de los roles asignados; este tipo de satisfacciones personales no agotan sus efectos en el plano individual, sino que además constituyen la base sobre la cual se construyen las conductas recurrentes o propias de los grupos de operación en la organización. Estas conductas son esenciales porque distinguen al grupo como unidad y la recurrencia se consolida precisamente a

través de las relaciones de poder. La consideración de las necesidades emocionales, como la búsqueda de reconocimiento desde la posición del dominado, es un marco conceptual que permite entender ciertas expresiones del poder en las organizaciones (tales como los procesos de liderazgo en los grupos de trabajo). "La aparición de líderes en estos grupos sociales es una manifestación de la existencia de situaciones de poder, en las cuales tienen un papel primordial los componentes intrapersonales de las conductas de los seguidores"[91].

En cuanto a las representaciones simbólicas, hay que tener en cuenta que el poder siempre se constituye y se exhibe mediante el uso de símbolos y de atributos que muestran la fuerza de quien los posee (y que informan a terceros sobre los alcances históricos y esperados de su ejercicio). Atributos tales como la capa del monarca, el bastón de mando, el tamaño y ubicación de la oficina o las medallas del general tienen un carácter simbólico esencial, y su importancia se pone de manifiesto cuando dichos atributos le son enajenados a su poseedor original (en una degradación pública, por ejemplo). Los instrumentos simbólicos -en cuanto signos del poder- hacen creíble frente a terceros el posible uso de la fuerza por quien la detenta; También hacen posible el análisis comparativo previo y un reconocimiento de la desigualdad de fuerzas que hace innecesaria la concreción de las amenazas. En el marco del orden instituido, la lucha por los símbolos y atributos del poder tiene que ver con la dinámica organizacional y con los procesos de transformación en las pautas culturales; la posesión de dichos símbolos y atributos se reconoce en la organización como un privilegio, una demostración del triunfo y una condición para ejercer el poder.
El vínculo de poder se constituye situacionalmente en el marco de las redes de interacción que se crean y recrean continuadamente en la organización. La intensidad del poder no es medible de una vez y para siempre, ya que se refiere al aquí y el ahora; El cambio en las relaciones de fuerzas que operan en cada situación es uno de los motivos que llevan a la aparición de crisis en los vínculos de poder. La crisis implica un acontecimiento localizado y, por lo tanto, situacional, que en caso de extenderse lleva al colapso de la organización.
El poder se comprende cabalmente en su sentido amplio, que incluye en un mismo vínculo tanto aspectos represivos como aspectos productivos; se está ante un modo productivo de ejercicio del poder cuando éste se constituye en factor movilizador, un medio de cohesión e integración entre personas y grupos. Entonces es positivo para todo el proceso, en tanto que permite la manifestación y resolución de conflictos en la organización (conflictos tal vez derivados de la cristalización de las normas y valores de la organización, o por la eternización de los líderes en sus posiciones de conducción).

En la organización, el poder también se integra con el saber porque es a través de las relaciones de poder que se constituyen los paradigmas organizacionales dominantes; los cuales -como los prejuicios sobre la existencia de un orden predeterminado- son la expresión del saber de la organización, su conocimiento. No existe, por lo tanto, un poder escindido del saber existente en el ámbito donde se ejerce. El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para aquellos que participan de las relaciones de fuerza; constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y, a su vez, el saber realimenta al poder (al proporcionarle, por ejemplo, recursos de conocimiento y sabiduría para su ejercicio).
Finalmente, hay que considerar las bases de legitimación del poder, sus distintas fuentes. Gareth Morgan afirma que "el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia; en el poder influye quién lo ejerce, qué ejerce, cuándo y cómo". Morgan analiza distintas "fuentes del poder"[92]:

[91] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op.cit. p. 197 - 199.
[92] Ver Morgan, G.: *Las imágenes...*, op. cit., p. 145.

a) Autoridad formal: forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente.
b) Control de los recursos escasos: dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general.
c) Uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización.
d) Control de los procesos de decisión.
e) Control del conocimiento y la información.
f) Control de jurisdicciones: la noción de jurisdicción se usa para referirse a la relación entre diferentes elementos de una organización; se puede también hablar de límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre la organización y su entorno. La dirección jurisdiccional puede ayudar a integrar una unidad con el mundo exterior, o puede usarse para incomunicarla de manera que funcione autónomamente.
g) Capacidad para hacer frente a la incertidumbre: la capacidad para tratar con ambigüedades da a un individuo o grupo considerable poder en el conjunto de la organización.
h) Control de la tecnología: proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva, y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.
i) Alianzas interpersonales, redes y control de la llamada "organización informal".
j) Control de las contra-organizaciones: un ejemplo típico son los sindicatos.
k) Simbolismo y dirección de pensamiento: descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros sobre la necesidad de establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir; el liderazgo, en última instancia, implica una capacidad de definir la realidad de otros.
l) Sexo y dirección de las relaciones de sexos: frecuentemente se hace una gran diferencia entre hombres y mujeres; muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo que se inclinan en favor de un sexo en detrimento del otro.
m) El poder que ya se tiene.

En síntesis, se puede decir que -incluso en un mismo momento- las fuentes de poder son múltiples. También debe señalarse que es difícil visualizar claramente el desarrollo del poder; raras veces es observable directamente, y que el ejercicio del mismo focalizado solamente en objetivos declarados (que son variables y transitorios) puede conducir a comportamientos incongruentes con la propia existencia de la organización. Desde la perspectiva de las relaciones de fuerza, la organización aparece como una pluralidad de centros de poder en los cuales múltiples sectores se enfrentan, negocian y defienden sus particulares intereses; En este proceso, pasan a segundo plano los propósitos declarados por la organización como sus objetivos hacia la comunidad.

c) El poder y la autoridad en la empresa familiar en particular.

Hemos expuesto consideraciones sobre el tema del poder en las organizaciones; aquí sólo corresponde ampliarlas y aplicarlas al ámbito de la empresa familiar. Siempre es útil refrescar conceptos clásicos como los expuestos por Hobbes y Locke. Para Hobbes, "el poder consiste en el conjunto de medios presentes para asegurar un bien cierto y futuro"[93]. Esta definición es muy amplia y estricta al mismo tiempo; es demasiado amplia porque no permite distinguir entre el

[93] Ver Hobbes, John: *Leviatán o la materia, forma y poder de una República eclesiástica y civil*, trad. cast. M. Sánchez Sarto, México, Fondo de Cultura Económica ,1998, p. 69

poder y la riqueza -Hobbes define la riqueza como una forma del mismo; lo identifica con la totalidad de recursos útiles al hombre, es decir, los medios con los que puede realizar sus valores y proyectos. A su vez, la definición de Hobbes es demasiado estricta ya que habla del poder como si se tratara de una cosa, algo que se puede tener y poseer, e incluso sentarse sobre ello como si fuera un saco de oro. En cambio Locke afirmaba que "no es primariamente una cosa, una posesión, sino una relación, un agente"[94]. Si se contempla el poder a lo largo del tiempo, se ve con mucho más claridad que su calidad relacional es de la mayor evidencia cuanto mayor es el espacio de tiempo considerado, ya que es propio del nacimiento y de la decadencia del poder político -tanto de los individuos como de los grupos más amplios- que el poder sea siempre poder sobre otros hombres. En cierto sentido, por tanto, es posible decir que la insistencia sobre la cualidad de la cosa, de la posesión que se tiene, es el resultado de una ilusión. Con todo, no está muy justificada esa afirmación, ya que debido a la institucionalización de las relaciones de poder, el poder que está vinculado a un puesto o a una función es una cosa, es una posesión que se puede tener y poseer. Está claro que el puesto o la función pueden perderse como resultado del proceso de poder, pero mientras se posee, el poder está en manos de quien lo tiene; lo más apropiado, pues, es decir que el poder es en cierta medida una relación y también en cierta medida, una posesión.

Resultan interesantes algunos conceptos de Gareth Morgan, quien dice que "las organizaciones pueden entenderse como mini-estados", donde la relación entre individuo y sociedad es paralela a la relación entre individuo y organización[95].

Un autor clásico como Max Weber define la autoridad como la "aptitud para hacer observar voluntariamente las órdenes"[96]. La autoridad es el poder legitimado: quien tiene autoridad tiene poder, pero quien tiene poder no necesariamente tiene autoridad. Llevados estos conceptos al terreno de la empresa y la familia, pueden hacerse una serie de observaciones. Una familia no es una organización libre, que-hace-lo-que-quiere, aunque sus miembros puedan sentirlo así o creerlo los que la miran desde afuera. En realidad, cada familia tiene una organización más firme y previsible que la que se puede imaginar. Sin embargo, esa organización no es igual a la de una empresa. La estructura familiar se halla algo más oculta; desentrañar y describir esta estructura puede ser una experiencia liberadora, que no sólo ofrece la posibilidad de examinar la dinámica de una familia, sino comprobar si la estructura de la empresa –de esa familia- la imita.

Una familia se organiza en torno de una jerarquía generacional; cada relación familiar responde a una realidad que concuerda con el status etario. Los abuelos, los padres y los hijos tienen diferentes roles, expectativas y niveles de autoridad en virtud de ser miembros de una generación particular. Cuando los hijos llegan al mundo dependen enteramente de los padres, y sea cual fuere su edad, los sentimientos que abrigan hacia sus progenitores son influidos por las relaciones que tuvieron con ellos durante la infancia. Incluso dentro de las generaciones, las actividades, los roles y las jerarquías se organizan en torno de la edad; para los niños, aun la diferencia de unos pocos años puede ser muy importante. Por lo tanto, cuando personas unidas por lazos de parentesco ingresan en una empresa como adultos, la historia societaria y el status pueden ser invisibles, pero la influencia de la jerarquía de la edad siempre se hace sentir. Cuando la jerarquía familiar es transferida a la empresa puede ocasionar problemas. Las relaciones en las empresas familiares también tienen "límites" que separan a los distintos subgrupos y actividades; cuando se cruzan los límites pueden surgir problemas, y cuando los límites son confusos generan conflictos e incertidumbre.

---

[94] Ver Hobbes, John; Locke, John: *Filosofía moderna*. Madrid, Sarpe, 1988, p. 383.
[95] Ver Morgan, G.: *Las imágenes*... op. cit., p. 173.
[96] Citado en Etzioni, A.: *Organizaciones*...op. cit., p. 92.

En la teoría general de las organizaciones, "los roles son las posiciones oficialmente sancionadas"[97], a las cuales les son adscritas responsabilidades. Como se vio, las organizaciones son entidades sociales deliberadamente creadas para llevar a buen término una acción social, en forma integrada y coherente; para ello constituyen los límites fijados para las conductas esperadas, a las cuales les marcan una determinada direccionalidad. Cuando un individuo se incorpora a una organización, implícitamente acepta asumir un rol y, de esta manera, limitar su libre albedrío y su idiosincrasia, de modo que la interacción social sea encauzada en pos de una meta manifiesta. Existe, sin embargo, una interdependencia recíproca entre individuo y rol, y esto es de vital importancia dentro de la empresa familiar. De allí que en la teoría general de las organizaciones el individuo actúa libremente, pero esta libertad tiene sus particularidads en las empresas familiares: la interdependencia entre los aspectos individuales-subjetivos e intersubjetivos y los límites socialmente sancionados-consentidos-aportados por el conjunto de roles y la estructura organizativa determinan la necesidad de ajustes mutuos.

"En las empresas familiares surgen tensiones acerca de quién hace qué"[98]. Esas tensiones parecen provenir de muchas fuentes, pero en particular de la confusión del sistema familiar con el sistema de la empresa. A las personas estrechamente relacionadas parece resultarles difícil elaborar una división clara de las tareas y el liderazgo, sentirse cómodas con esa elaboración y atenerse a ella. Los hijos y los padres parecen experimentar intensamente las tensiones acerca de quién hace qué, en parte porque tienden a deslizarse de nuevo a los roles familiares de hijos y progenitores en su relación recíproca. También los cónyuges parecen deslizarse hacia roles matrimoniales, y a una distribución de funciones en la empresa que origina problemas en cuanto a quién hará qué. La división clara de las tareas parece ser una herramienta valiosa para evitar las luchas interpersonales, los problemas que tienen los empleados, clientes y proveedores debido a las señales mezcladas que reciben cuando no se advierte con precisión quién hace qué en la empresa, y la confusión y la ambivalencia personales con respecto a las tareas y decisiones empresarias.

El traslado de roles del hogar a la empresa es un problema potencial tanto en la relación entre progenitores e hijos como en la relación entre cónyuges, pero en uno y otro caso este escollo opera de diferente modo. Siempre se trata de la individuación; no obstante, el contenido de las tensiones parece distinto. Cuando quienes padecen esta dificultad son progenitor e hijo, por lo común existe un traslado del dominio parental y de la disposición de los hijos a tolerarlo. Este dominio puede tomar la forma de autoritarismo franco, o de una especie de control pasivo: el padre se distancia, no escucha lo que le dice el hijo o la hija, o descalifica sus palabras. Sea el dominio franco o más indirecto, los involucrados se siguen relacionando como progenitor e hijo. Cuando el problema se plantea entre cónyuges, parece probable que incidan -por lo menos en parte- los "debería" propios de la relación marital: el esposo siente que debería dominar y la esposa siente que, de algún modo, debería permitirlo. La relación se complica porque hay otros "debería" que le dan a la mujer el derecho a tener voz, en un pie de igualdad, en cuanto a todo lo que sucede.

Tanto en la relación entre progenitor e hijos como entre cónyuges, las personas que sufren el problema del traslado de roles suelen encontrar modos de tomar alguna clase de distancia (división de tareas, separación física, no hablar de cuestiones delicadas) a fin de minimizar la tensión. Esto no significa que siempre se logre evitarla, o que la reducción de la tensión por medio de la distancia sea la mejor de las políticas posibles. Si estas tensiones son síntomas de la existencia de problema de individuación, precisamente la individuación puede ser una buena solución: la misma tensión puede impulsar a resolver creativamente los problemas o a desempeñarse mejor. Sea cual fuere el modo de abordar el problema del traslado de roles, los individuos deben reconocer y

[97] Ver Jaffe, D.: *Trabajar con*...op. cit., p. 44 – 45.
[98] Ver Jaffe, D.: *Trabajar con*...op. cit., p. 47.

convivir con el hecho de que, en las familias que operan empresas, el sistema de la empresa y el sistema familiar suelen estar, por lo común o incluso siempre, enredados entre sí.

Tanto la autoridad como el poder tienen sus propias definiciones, las cuales se transcriben en el siguiente cuadro.

Cuadro N° II.7.: El poder y la autoridad en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

Dimen-siones	Familia	Organización	Empresa Familiar
Poder	Toda relación de fuerzas es una "relación de poder". El ejercicio del poder es una forma en la que ciertas acciones modifican a otras.	Para concretar una relación de poder es necesario mantener la posesión o el control sobre los recursos valorados por los miembros cuyas decisiones se intentan condicionar.	Está en manos de quien lo tiene, es en cierta medida una relación y una posesión.
Autoridad	Poder ejercido por los roles paternos.	Se otorga a una posición o cargo y resulta del diseño o planificación de la organización.	Aptitud para hacer observar voluntariamente las órdenes.

Cada familia tiene su propia jerarquía; al principio, los padres toman decisiones y son responsables de todo, pero a medida que los hijos crecen, el poder se desplaza y cambia de manos.
Los poderes que las organizaciones emplean se diferencian de acuerdo a la jerarquía de los participantes que son controlados.
En las empresas familiares surgen tensiones acerca de quién hace qué, en general quien o quienen poseen poder, son reticentes a delegar tareas y la toma de decisiones, sienten que al hacerlo, perderían el status ganado (o logrado) dentro de este tipo de organizaciones.

Más allá de las diferencias en las definiciones referentes a este tema encontradas en la familia, organización y empresa familiar, un punto común que poseen es que en toda relación de poder es imprescindible ser reconocido por el otro.
También es importante destacar la siguiente relación: "la autoridad es el poder legitimado: quien tiene autoridad tiene poder, pero quien tiene poder no necesariamente tiene autoridad".
Una vez comprendida la dimensión del poder en las organizaciones, hay que adaptarla y aplicarla a la empresa familiar.
Una familia no es una organización libre, aunque tanto miembros internos como externos a ella puedan sentirlo o creerlo así. En realidad, cada familia tiene una organización más firme y previsible que la que se puede imaginar. Sin embargo, no se organiza del mismo modo que una empresa. La estructura familiar es más difícil de descubrir; si se logra descifrarla, se podrá estudiar la dinámica de la familia, y al mismo tiempo, comprobar si la estructura de la empresa perteneciente a esa familia, la imita.

6. La racionalidad en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

a) La racionalidad en la familia.

La razón es verdaderamente un instrumento eficaz de la acción humana, no se manifiesta de una manera rígida, universa, totalizadora. La razón solo triunfa y se realiza en oposición a sus obstáculos, que son los supuestos sobre los que ella ejerce su capacidad, los rasgos maleables de una naturaleza humana siempre reconsiderada, siempre transformada por la cultura[99]. (Granger). Debemos la visión utilitaria, instrumental que Granger da a la razón.

Amitai Etzioni también toma esta característica de la racionalidad y la define de la siguiente manera: "Es aquello que se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas"[100]. Este concepto es absolutamente aplicable a la familia como grupo humano, porque la familia cuenta con un sistema de valores y sus consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.
En la familia hay, sin embargo, una preeminencia de los afectos en el sistema de valores. Pueden parecer no "racionales" comportamientos que tienen como parámetro o sistema de valores los afectos, la escala de premios y castigos u otros que hacen a la dinámica de la familia; las bases de la racionalidad debemos buscarlas dentro del mismo sistema, dentro de su propia estructura.
Etzioni dice que "los actores eligen la opción más acertada sobre la base de los datos empíricos y razonamientos lógicos"[101]. Agrega que "participan en el proceso elementos que tienen que ver con lo normativo y lo afectivo". Es difícil de definir qué hace a una persona más racional que otra. Etzioni también define la racionalidad como la "aplicación de procedimientos científicos y analíticos a un proceso decisorio". A esta definición le faltan otros aspectos del pensamiento humano que son muy ricos y tienen que ver con su mundo psíquico y afectivo.
Por otro lado Etzioni dice que "a través de la racionalidad el comportamiento humano es predecible y ayuda a entender la complejidad de la vida"[102]. En este punto el concepto se torna aplicable a la familia. Podremos decir que en la familia encontramos distintos grados de racionalidad en virtud de la escala de valores, las normas familiares, los resultados, y que todos estos conceptos están enlazados con el concepto de roles en cada uno de los miembros de una familia.

La definición dada por Amitai Etzioni para la racionalidad instrumental es la siguiente: "Es aquello que se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas"[103]. Este concepto es absolutamente aplicable a la familia como grupo humano, porque la familia cuenta con un sistema de valores y sus consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas. En la familia hay, sin embargo, una preeminencia de los afectos en el sistema de valores. Pueden parecer no "racionales" comportamientos que tienen como parámetro o sistema de valores los afectos, la escala de premios y castigos u otros que hacen a la dinámica de la familia; las bases de la racionalidad debemos buscarlas dentro del mismo sistema, dentro de su propia estructura. Etzioni dice que "los actores eligen la opción más acertada sobre la base de los datos empíricos y razonamientos lógicos"[104]. Agrega que "participan en el proceso elementos que tienen que ver con lo normativo y lo

[99] Ver Granger Pilles, Gastón: *La Razón*. Buenos Aires, Eudeba, 1959, p. 14.
[100] Citado en Simon, Herbert: *El comportamiento administrativo*. Madrid, Aguilar, 1962, p. 73.
[101] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones*... op.cit., p. 91.
[102] Ver Etzioni, Amitai: *The moral dimension*. New York, Free Press, 1990, p. 23.
[103] Citado en Simon, H.: *El comportamiento*... op.cit., p. 73.
[104] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones*... op.cit., p. 91.

afectivo". Es difícil de definir qué hace a una persona más racional que otra. Etzioni también define la racionalidad como la "aplicación de procedimientos científicos y analíticos a un proceso decisorio". A esta definición le faltan otros aspectos del pensamiento humano que son muy ricos y tienen que ver con su mundo psíquico y afectivo.
Por otro lado Etzioni dice que "a través de la racionalidad el comportamiento humano es predecible y ayuda a entender la complejidad de la vida"[105]. En este punto el concepto se torna aplicable a la familia. Podremos decir que en la familia encontramos distintos grados de racionalidad en virtud de la escala de valores, las normas familiares, los resultados, y que todos estos conceptos están enlazados con el concepto de roles en cada uno de los miembros de una familia.

b) La racionalidad en las organizaciones.

En términos generales, la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferibles de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento también pueden ser valoradas.

Se podría discutir en torno a qué objetivos y/o con qué valores debe juzgarse la racionalidad; si se considerará racional la conducta de un individuo dentro de una organización cuando sirve a sus objetivos personales o cuando sirve a los objetivos de la organización.

El medio ambiente ha sido descrito como una serie de comportamientos alternativos, cada uno de los cuales lleva a consecuencias anticipadas definidas; a su vez, el conocimiento es el medio de descubrir cuál de todas las consecuencias posibles de un comportamiento se derivará realmente de él. El objetivo último del conocimiento, en cuanto forma parte del proceso de elección, es descubrir una posibilidad única que responda a cada alternativa de comportamiento, aunque en la práctica este objetivo sólo se alcance de manera imperfecta. Así, pues, puede considerarse el conocimiento de las consecuencias del comportamiento como una influencia primaria sobre la elección, mientras que la segunda influencia radica en la preferencia del individuo por una serie de consecuencias.

En sí, la idea de las alternativas arroja luz sobre los -modelos de comportamiento interpersonal porque la relación entre los valores de los individuos interactuantes y las consecuencias de su comportamiento conjunto determinan que el modelo de comportamiento sea competidor o cooperativo. La inestabilidad en el sistema de comportamiento puede tener lugar cuando el modelo es competidor o cuando cada uno de quienes participan en él se equivoca al predecir el comportamiento que desarrollarán los demás.
Los integrantes de una organización actúan dentro de un marco normativo, de un orden establecido que se impone, se comunica y se enseña a sus miembros; es también actuar de acuerdo con los valores e ideologías dominantes en la organización. Dicho orden comprende las misiones, las políticas, los programas, las reglas y los procedimientos que la organización considera adecuados para categorías de situaciones también definidas. Esto no quiere decir que los comportamientos sean siempre racionales, sino que las organizaciones buscan y necesitan ser racionales pese a que en ellas ocurren sucesos y eventos no previstos, y desviaciones (también fundadas) respecto de lo establecido. La estabilidad y la continuidad en las operaciones nos muestra que hay alguna racionalidad dominante o compartida en sus prácticas, lo que significa que sus integrantes actúan de un modo razonable, que conocen no sólo cómo deben proceder sino también cómo los demás esperan que ellos actúen (expectativas ajenas).

[105] Ver Etzioni, A.: *The moral*...op. cit., p. 23.

En un sentido estricto, lo racional es el pensar siguiendo principios lógicos -tradicionales, aristotélicos- como los de identidad y no contradicción. Sin embargo, en el marco de las prácticas organizacionales no se pueden desconocer el peso de los consensos sociales y las creencias compartidas acerca de lo verdadero; si hay razones para creer, actuar siguiendo las creencias también es parte de la racionalidad organizacional. Marginarse de esas creencias es una desviación perversa si se realiza en forma intencional, con el resultado de beneficiar al trasgresor y de perjudicar a otros integrantes. Evidentemente, la definición debe ampliarse; según Jorge Etkin, "la conducta racional en términos de la organización consiste en la elección y aplicación de esquemas conceptuales y medios técnicos que permiten el logro de resultados predefinidos, de acuerdo al estado del conocimiento humano en el momento de la elección"[106]. La racionalidad organizacional comprendería un nivel instrumental, en el cual se eligen las formas técnicas de producción, y un nivel económico, en el cual se evalúan los costos de las acciones encaminadas hacia un fin específico.

El desarrollo de las aplicaciones técnicas en administración se basa en el carácter finalista de las acciones organizativas; el análisis de la racionalidad supone que los objetivos existen y se conocen suficientemente, que prevalece una actitud favorable para su consecución y que, además, es posible alcanzarlos. La incógnita consiste en determinar cuáles son las formas más convenientes para lograr dichos fines, y la intensidad con que los miembros perciben la necesidad de alcanzarlos; por lo tanto, la racionalidad no se refiere a todas las acciones, sino sólo a aquellas que pueden explicarse a través de los fines aceptados por la organización en un lugar y tiempo determinados. Esto significa que el concepto de "racionalidad organizacional" no puede plantearse como un valor absoluto, porque requiere una previa definición de cuál es el marco de referencia, la situación concreta en la que se plantea la necesidad de decidir sobre la cantidad y tipo de los medios a emplear.

En los términos de una obra clásica sobre organizaciones de March y Simon, "la elección se hace respecto de un modelo limitado, aproximado, simplificado, de la situación real. Al modelo del que elige lo llamamos su definición de la situación. Los elementos de la definición no son datos, sino que son consecuencias de los procesos psicológicos y sociológicos, incluyendo las propias actividades del sujeto que elige y las actividades de otros en su alrededor. En la elección según estándares satisfactorios, los estándares mismos son parte de la definición de la situación"[107]. Esto significa que las acciones y las relaciones son parte de una estructura que ordena las elecciones individuales, y que también fija y enseña los criterios y los modos para ser reestructurada a sí misma. Éste es el modo en que la organización se cierra, busca y protege su propia racionalidad, y es también el motivo por el cual es difícil que la propia organización (o sus directivos) note sus desviaciones lógicas. En la obra sobre identidad organizacional de Etkin y Schvarstein, se afirma que "este marco estructural codetermina, junto con las aptitudes cognitivas y afectivas individuales, la formación del conocimiento que cada integrante tiene sobre la organización. El uso compartido de símbolos, códigos y convenciones refuerza la homogeneidad de tal conocimiento. El resultado de esta causalidad circular es entonces un comportamiento relativamente estable que procesará las perturbaciones internas y externas respecto del sistema, intentando conservar dicha estabilidad en las conductas"[108].

En la compleja realidad de la organización se ven situaciones donde los polos racional-irracional mantienen un necesario diálogo entre sí porque coexisten en un mismo momento; pueden verse

[106] Ver Etkin, Jorge: *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires, Macchi, 1978, p. 363
[107] Ver March, R. y Simon, H: *Organizations*. Barcelona, Ariel, 1958, p. 23.
[108] Ver Etkin, J. y Schavrstein, L.: *Identidad...* op. cit., p. 241 – 215.

situaciones donde hay una "colaboración conflictiva" porque en ella se aplican principios heterogéneos.
En las organizaciones no existe una relación automática entre la decisión de los directivos y lo finalmente realizado; aun cuando exista un programa, lo irracional aparece en el momento de pasar a la acción. Además de lo no previsto, en el trayecto pensar-hacer interviene el proceso cognoscitivo de los integrantes, factores personales y ambientales como las expectativas, los miedos, las motivaciones, los compromisos sociales, religiosos y políticos con sus grupos de referencia.

Dado que la "buena" administración implica un comportamiento que se adapta de manera realista a sus fines -de la misma manera que una "buena" empresa es fruto de un comportamiento económico calculado con exactitud para obtener ganancias-, la teoría de las decisiones administrativas se ocupará forzosamente, en alguna medida, de los aspectos racionales de la elección. Hay que recordar que el hecho y el valor están relacionados con los medios y los fines; de allí que en el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son, con frecuencia, simples instrumentos para conseguir objetivos más definitivos. De esta forma se llega al concepto de una serie o jerarquía de fines, porque la racionalidad se interesa en la construcción de cadenas de "medios-a-fines" de esta clase, que sirven para integrar el comportamiento.

La jerarquía de medios y fines es tan característica del comportamiento de la organización como del de los individuos; el sistema de especialización que se ha llamado de "organización por finalidad" no es otra cosa que la disposición de la estructura de la organización para que sea paralela al sistema de medios y fines que entraña el cumplimiento de sus propósitos.

Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado, es preciso decidir a qué fines alternativos habrá que renunciar para dicho momento, y de qué manera limita esto los fines que podrían realizarse en otros momentos. Cuando el bueno de Luis XV dijo: "Después de mí, el diluvio", expresaba de hecho el juicio de que el cumplimiento de sus fines particulares a corto plazo acarrearía algunas consecuencias funestas a largo plazo, y también expresaba un juicio de valor: el de su indiferencia por las consecuencias a largo plazo (los economistas dirían que desestimaba gravemente el factor tiempo).

Es importante destacar que las limitaciones de un esquema racional basado exclusivamente en la consideración de factores internos no son debidas sólo a la omisión de los impactos del contexto, sino también a las inconsistencias entre las propias variables bajo control (problemas derivados de la excesiva especialización en las tareas, desinterés por las consecuencias indirectas de las acciones individuales, recorrido complejo de la información a través de los canales jerárquicos y, en términos más amplios, todas las consecuencias disfuncionales de la llamada "personalidad burocrática"[109]. Los modelos tradicionales de organización, basados en la racionalidad administrativa, suponen que no existen problemas en la relación entre los valores y apreciaciones personales y los aceptados por la institución; en los hechos, sin embargo, se presentan problemas adicionales porque las relaciones entre los medios y los fines no son únicas y, en general, existen gran cantidad de medios para satisfacer en forma simultánea una serie de fines diferentes. Aun cuando se estableciera una relación unívoca por anticipado, el agente resolutor puede apreciar de muchas maneras cuáles son los medios adecuados para cada situación.

El concepto de efectividad se aplica para la determinación del grado en que una organización alcanza sus fines declarados y es, por lo tanto, una medición de carácter relativo que compara los

[109] Ver Simon, H.: *El comportamiento...*, op. cit., p. 61.

resultados obtenidos con las metas fijadas por anticipado; el concepto se fundamenta en la realización de un análisis comparativo que supone la existencia de una definición previa sobre los estados considerados deseables en el futuro.

Tal como la describe Simon, la teoría de la elección racional incorpora sólo el primer concepto de la teoría de los juegos, es decir, aquel en el que se elige entre las distintas ramas de un árbol; los cuatro conceptos siguientes no serían viables, pues caracterizan más al hombre económico que al administrativo. Si se ha de encontrar un "techo conceptual común", bajo el cual puedan vivir tanto el hombre económico como el hombre administrativo, "ese techo estaría dado sólo por alternativas como ésas: un criterio de racionalidad humana que sea razonablemente exacto y empíricamente comprobable"[110].

c) La racionalidad en la empresa familiar en particular.

En la sección anterior se definió racionalidad diciendo que "la conducta racional, en términos de la organización, consiste en la elección y aplicación de los esquemas conceptuales y medios técnicos que permiten el logro de resultados predefinidos, según el estado del conocimiento humano en el momento de la elección. La racionalidad organizacional comprende un nivel instrumental, en el cual se eligen las formas técnicas de producción, y un nivel económico en el cual se evalúan los costos de las acciones encaminadas hacia un fin específico"[111]. En una empresa familiar, donde participan dos sistemas -el familiar y el empresarial- al mismo tiempo, la racionalidad no es tan fácil de definir. Los "actores" juegan sus roles dentro de cada uno de estos sistemas, y cada sistema cuenta con un tipo de racionalidad diferente (en ambos casos se trata de una racionalidad instrumental, pero responde a fines diversos). El gran conflicto de las empresas familiares radica justamente en este punto, que al mismo tiempo les da una identidad y una particularidad muy especial, y una complejidad muy elevada; tratar de identificar los tipos de racionalidad que participan en este tipo de organizaciones es el objetivo de este punto. Si la empresa alcanza un nivel alto de profesionalidad, alcanza niveles altos de eficiencia podremos decir que la racionalidad que prevalece es la administrativa, la cual se mide a través de la eficiencia.

[110] Ver Simon, H.: *El comportamiento...*, op. cit, p. XXVII.
[111] Ver Simon, H.: *El comportamiento...*, op. cit., p. 53.

Si bien en principio, parecería que la definición de racionalidad es una sola, es interesante ver cómo este concepto se diferencia en la familia, en la organización y en la empresa familiar (*Véase* Cuadro N° II.8).

Cuadro N° II.8.: La racionalidad en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

Dimensión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Racionalidad	Racionalidad Instrumental: se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.	Elección y aplicación de los esquemas conceptuales y medios técnicos que permiten el logro de resultados predefinidos, según el estado del conocimiento humano en el momento de la elección.	Es difícil definirla debido a que este tipo de empresa está formada por el sistema familiar, y a su vez, por el empresarial. Generalmente se toma como parámetro la racionalidad administrativa que se mide a través de la eficiencia.

El concepto de racionalidad instrumental puede aplicarse a la familia, ya que esta última posee un sistema de valores y sus consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.
La racionalidad organizacional comprende un nivel instrumental, en el cual se eligen las formas técnicas de producción, y un nivel económico en el cual se evalúan los costos de las acciones encaminadas hacia un fin específico.
Es todo un desafío poder entender cómo es la racionalidad que interviene en este tipo de empresas. Si alcanza un nivel alto de profesionalidad; también, altos niveles de eficiencia, por lo tanto, prevalece la racionalidad administrativa.

En una empresa familiar participan dos sistemas al mismo tiempo: el familiar y el empresarial. Los "actores" juegan sus roles dentro de cada uno de estos sistemas, y cada uno cuenta con un tipo de racionalidad diferente (en ambos casos se trata de una racionalidad instrumental, pero responde a fines diversos).

7. La profesionalización y la innovación.

La profesionalización de la organización es un concepto más abarcador que la sola incorporación de profesionales a la gerencia. De acuerdo a Peter Drucker profesionalizar una organización es un proceso que permite a esta insertarse en la sociedad que le da en llamar la "sociedad de la información" primero y luego "sociedad del conocimiento"[112]. El proceso de producción de conocimiento está inmerso en una dinámica que fija una escala de prioridades actuando en función del aumento de la competitividad de las empresas. Peter Drucker insiste en la necesidad de profesionalizar la gestión a fin de alcanzar eficacia y eficiencia en las organizaciones, comenzando por su dirección alta y media. Cree firmemente en la especificidad de la dirección, en ver a esta como un trabajo, que requiere una competencia particular, herramientas propias y técnicas distintas.

Para José González del Instituto tecnológico de Celaya profesionalización significa "llevar a la empresa de una gestión empírica a una científica que conduzca al desarrollo empresarial, permitiendo la transición de la empresa a través de etapas "que la hagan más competitiva".

La profesionalización de la empresa es un paso decisivo para manejar los conflictos potenciales entre los valores, metas de la familia y la organización, una ventaja significativamente importante para la mayoría de las empresas familiares.

Joan Amat pone de manifiesto que el área de la gestión considera los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Los factores relevantes son:

- El grado de profesionalización.
- El grado de formalización del sistema de control, con la utilización del sistema presupuestario en el proceso de control.
- El grado de formalización de la política de los recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.[113]

Amat entiende que la empresa familiar tiene dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, cultura y sistemas. Esto está ligado muchas veces al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, lo cual provoca dificultades para afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo generacional y promover su mejora competitiva, y estimular una progresiva descentralización, gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección, y el desarrollo permanente del personal.

La profesionalización es una variable que debiera anteceder al proceso de sucesión. En la mayoría de las empresas familiares que he analizado existe un gran error al confundir que profesionalizar una organización es incorporar solo profesionales o incorporar familiares profesionales. Es un proceso mucho más profundo, es aprender a hacer las cosas de manera correcta y eficiente y debe tomarse cómo una nueva filosofía. La experiencia de la familia empresaria aporta "conocimiento"

---

[112] Ver Drucker, Peter: *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo, 2001, p. 35.
[113] Ver Amat, Joan M.: *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 82.

para el manejo de la empresa. La utilidad de este conocimiento podrá ser medida en función de su aporte a la toma de decisiones, la racionalidad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Un gerente profesional podrá aportar conocimientos de distintos orígenes: de la universidad, de la experiencia en otras organizaciones

La profesionalización dentro de la empresa familiar es una necesidad de dicha profesionalización tiene vínculos con el proceso sucesorio. Peter Drucker, en su extensa bibliografía ayuda a fijar pautas para la definición del concepto de "profesionalización" y los criterios de eficiencia en las organizaciones. Liga la profesionalización a la "gerencia", a quien la caracteriza como "conocimiento útil", como "*techné*", describiéndola como tecnología social[114].
Amitai Etzioni[115] comparte también lo referido al rol de los profesionales y el conocimiento dentro de las organizaciones. Nos interesa, a los efectos de esta investigación, analizar de acuerdo a los criterios planteados por Peter Drucker.

Drucker no da un concepto especifico de profesionalización de su lectura del tema lo podemos definir como aquel proceso que se inicia cuando la organización toma conciencia de la necesidad de contar con un gerenciamiento moderno, adecuado a los tiempos y capacita a todos los miembros de la organización de manera profesional o toma nuevos profesionales para lograr este objetivo. Esto se realiza para que cada tarea de la organización sea realizada por personas idóneas, especializadas en el tema y que la gestión pueda ser medida con los criterios de eficiencia y eficacia.

La innovación limitada al emprendedor es un concepto tradicional de innovación. De acuerdo a Peter Drucker "la innovación es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente". Dice que "es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza". La innovación crea un "recurso"[116].
Agrega que "la innovación sistemática (es la que interesa a efectos de esta investigación) consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica"[117].

Innovar literalmente significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumentos nuevos. Novedad es un término relativo. La innovación combina dos procesos importantes que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha.

Tener ideas nuevas se relaciona con "creación o invención". No todas las ideas nuevas, por más potencialmente útiles para la sociedad, se desarrollan en realidad. Para que la idea se realice y se ponga en marcha, tiene que ocurrir el proceso de la innovación. Creación, invención o descubrimiento se concentra en la concepción de la idea; la innovación abarca todo el proceso por el cual una idea nueva se lleva un uso productivo.

La innovación no depende únicamente de una intervención nueva. De acuerdo a John Adair "los productos y servicios existentes, las organizaciones y las instituciones, también deben sufrir cambios para mejorar. En éste caso el cambio no es un salto cuántico hacia adelante, sino una serie de pasos, unos largos y otros cortos, hacia una dirección deseada"[118].

---

[114] Ver Drucker, P.: *La innovación*... op.cit., p. 37-38.
[115] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones*... op.cit., p. 139-140.
[116] Ver Drucker, P.: *La innovación*... op.cit., p. 45.
[117] Ver Drucker, P.: *La innovación*... op.cit., p. 50.
[118] Ver Adair, John: *El reto gerencial de la innovación*. Bogota, Legis, 1992, p. 5.

La innovación, como la introducción del cambio en éste sentido, tiene la característica esencial de ser gradual. Tiene que ver con las modificaciones o alteraciones más pequeñas de lo que ya existe. Esta clase de cambio incremental tiende a ser de poco interés para el pensador o inventor creativo, el cual está buscando un rompimiento radical con la tradición pasada o lo que actualmente hay disponible. Podemos verla de actitud innovadora persistente y los efectos que esta genera.
Manejar la innovación se refiere a hacer que ocurran las cosas y aumenta la necesidad de líderes gerenciales, guiados a los fines de la organización.
De acuerdo a John Ward "la capacidad de las empresas familiares de enfocar la atención en el largo plazo y mantener al mismo tiempo el control concentrado permite considerable agilidad e ingenio estratégicos, pueden ser más adaptables y creativas al buscar ventajas competitivas"[119]. Su control concentrado les da la posibilidad de actuar con rapidez, para luego ser más pacientes, pueden asumir riesgos de corto plazo con beneficios de largo plazo que otras compañías tienden a evitar. Pueden "nadar contra la corriente" en tiempos económicos difíciles y comprar participación o penetrar en nuevos mercados que temporalmente no tienen acogida. La capacidad de actuar con celeridad y adoptar estrategias de diversificación no favorecidas por el saber convencional permite a las empresas familiares agregar valor de manera oportunista en los ciclos económicos críticos.

Las empresas familiares suelen combinar un capital de paciencia con un conocimiento idiosincrásico procedente de una profunda experiencia empresarial. Su memoria empresarial colectiva se transmite de generación en generación.

Las empresas familiares también suelen operar en nichos de mercado poco comunes. Por lo regular hacen el trabajo peligroso o "sucio" y dominan muchos sectores peligrosos, como la eliminación de desechos. Este es un buen ejemplo de cómo las empresas familiares suelen acumular conocimiento, experiencia, equipos y tecnología especialmente adaptados. Parecen particularmente propicias para transmitir el conocimiento internamente y mantener con eficacia las relaciones sectoriales durante largos periodos de tiempo. La memoria colectiva arraigada, nacida de las largas historias empresariales familiares, es una importante ventaja en los mercados especializados, así como son las relaciones sectoriales de vieja data que fomentan la confianza.
En nuestra opinión la actitud innovadora ayuda al crecimiento, pero no es una respuesta absoluta al mismo. De acuerdo a mis observaciones, hasta el presente un mayor crecimiento no da origen a una mejor sucesión. De la teoría relevada y las observaciones realizadas un mayor crecimiento acompañado por otros factores permitiría una sucesión adecuada.
El mayor tamaño de una organización obliga una mayor profesionalización de la misma y éste factor forzaría una sucesión adecuada.

Peter Drucker hace hincapié en este punto al decir que la innovación es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Dice que es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La presenta como una disciplina que se puede aprender y practicar. Los empresarios innovadores de acuerdo a Peter Drucker deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, como así también deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa[120].

[119] Ver Ward, John: *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional.* Bogotá, Norma, 2006, p. 26.
[120] Ver Drucker, P.: *La Gerencia...* op. cit., p. 899.

8. Ciclo vital en las familias, en la organización y en la empresa familiar.

a) Ciclo vital y sucesión en la familia.

La vida familiar es un proceso que se desarrolla en el tiempo y atraviesa distintos momentos, obligando a las familias a desempeñar diferentes tareas y asumir distintos roles. Minuchin, Haley y Erikson[121] han utilizado un esquema de ciclo de la vida de la familia basado fundamentalmente en los hijos, consignando cada etapa con demarcaciones claras entre ellos. Los momentos más difíciles para las familias son aquellos en los que se debe pasar de una etapa a otra, lo que implica abandonar las antiguas pautas de interacción y buscar nuevas. La incorporación de personas nuevas a la familia marca momentos de grandes cambios (casamientos, nacimientos, noviazgos). Otra situación de gran movilización para toda la familia se produce por mudanzas de algunos de miembros, muertes, exilio, etc. Han denominado a cada ciclo de la vida con un nombre revelador:

a) Cortejo: la conformación de la pareja.
b) El matrimonio con hijos pequeños.
c) El matrimonio con hijos adolescentes.
d) La situación del "nido que se vacía" -los hijos dejan el hogar-.
e) Recortejo: Es el momento de re-encuentro de la pareja o de su disolución.
f) El retiro, la viudez.
g) La muerte.

Cada familia atraviesa estas fases según su propio ritmo; cada fase tiene sus propias alegrías y dificultades. Para la nueva pareja, establecer un ritmo juntos es un gran desafío; las tareas más importantes en esta etapa son las de desarrollar la confianza y la comprensión, conciliar las diferencias de estilo de vida y costumbres, y fundir las culturas que cada uno de los cónyuges trae de su familia de origen. En cuanto al matrimonio con hijos pequeños, enfrenta varios desafíos: llegar a desempeñar bien el rol de padres, conciliar el cuidado de los niños con el cuidado de la pareja y la dirección de la firma. El matrimonio con hijos adolescentes enfrenta serias dificultades, ya que los padres deben aprender a establecer un equilibrio entre el dejar hacer y la necesidad de establecer ciertos límites; buscar la intimidad pero dejar espacio; permitir la rebeldía y favorecer la independencia.

La manera en que los adolescentes se relacionan con la empresa y llegan a conocerla, por ejemplo, es decisiva para el posterior desarrollo empresario, además de afectar el desarrollo personal. Llegada la etapa del "nido vacío", la pareja suele experimentar tanto una tremenda sensación de pérdida como un sentimiento de alivio; concentra entonces su atención en sí misma. El siguiente ajuste importante para la pareja es el momento en que uno de ellos, o ambos, piensan en el retiro. La primera consecuencia es que los cónyuges pasarán más tiempo juntos; en este momento o poco después, la mayoría de las parejas se enfrentan con su propia mortalidad y con la idea de la viudez. Se requieren algunos comentarios para completar el cuadro. Después que los hijos han crecido, suele suceder que una familia revise la dinámica de sus relaciones colectivas e individuales; quizás los familiares descubran que están atravesando una crisis, o quizás traten simplemente de introducir algunos cambios sin motivo aparente. Muchas familias se dan cuenta, a esta altura de su desarrollo, que las cosas no están como ellos hubieran deseado, pero no saben cuál fue la causa de las dificultades ni qué hacer para empezar a revertir el panorama. La mayoría de las familias siguen una pauta bastante típica durante los primeros años de la crianza de los hijos: padres e hijos experimentan golpes psicológicos, dificultades, fricciones. Cuando los hijos llegan a la

[121] Citado en Minuchin, S.: *Familia y...* op. cit., p. 87.

adolescencia, su lucha por la independencia da inicio a un proceso de individualización que se desarrolla a través de etapas perfectamente definibles; este proceso es crítico para la posterior capacidad de los familiares, para que puedan trabajar eficazmente dentro de la empresa.

"Resulta muy difícil trabajar con un miembro de la familia que no ha completado en forma saludable su proceso de individualización"[122]. Cuando se dice que una persona ha alcanzado una individualización se quiere decir que tiene un claro sentido de identidad; con valores personales bien definidos, que les permiten reaccionar con integridad en muchas situaciones diversas. Al enfrentarse con un desafío, son seguras y reaccionan positivamente. Sus límites interpersonales son sanos, es decir, permeables, por lo que incorporan información a su pensamiento, pero no se dejan influir demasiado por los otros. Son afectuosos y solidarios con los demás, pero no están obsesionados por satisfacer las necesidades ajenas hasta el punto de olvidar las propias. En cambio, cuando las personas no están bien individualizadas, tienden a sobrerreaccionar frente a lo que dicen sus familiares; con frecuencia son demasiado defensivos o se muestran hipersensibles ante los cuestionamientos o las críticas, y toman casi todas las cosas como algo personal. Esto causa gran parte de los conflictos interpersonales que se presentan en las empresas familiares.

La primera fase del proceso de individualización se caracteriza por la "ruptura"; muchos hijos se rebelan y hacen cosas que perjudican sus relaciones con sus padres. Por lo general, a finales de la adolescencia los hijos se apartan psicológica y emocionalmente de los padres, y abandonan el hogar para partir en busca de sus propios objetivos individuales. Muchas familias vuelven a unirse -al menos físicamente- cuando los hijos tienen alrededor de veinticinco años; sin embargo, como estas familias han crecido separadas, les resulta difícil volver a conectarse como adultos. Esto se agrava en los casos en que los padres se han divorciado y vuelto a casar. Sucede que, para algunos individuos, las relaciones tempranas no fueron ni positivas ni sanas, y hasta puede que hayan sido disfuncionales. Sucede también que algunos padres alientan inconscientemente la expectativa de que sus hijos hagan realidad sus propios sueños o sus deseos insatisfechos. En todos estos casos, es preciso que la relación anterior sea reemplazada por otra, mejor y más sana. Reconectarse no es fácil; la mayoría de las familias tiene grandes dificultades para hacerlo, y con frecuencia necesitan de una ayuda exterior. Una familia empresaria que no ha reconstruido sus vínculos está siempre propensa a algún accidente.

Recapitulando, puede decirse que la familia constituye un sistema, que se incluye dentro del ambiente mundial y el contexto social. Su ciclo evolutivo implica su origen histórico y una cierta proyección hacia el futuro, y su ciclo vital se modifica sobre todo cuando un individuo ingresa o sale de la misma, o cuando se modifica el status social de alguno de sus individuos; esta secuencia es circular y se autoperpetúa. La cultura facilita o dificulta la salida de los jóvenes de su cerrada organización familiar y el ingreso al matrimonio y a una familia propia; si es facilitadora, los jóvenes pueden seleccionar su pareja y establecer su status en relación con los otros.

La pareja es un sistema de dos, un punto de llegada y confluencia de familias anteriores y, a su vez, un punto de partida para una nueva familia. En la pareja se establece una alianza hombre-mujer, esposo-esposa, cuyo símbolo de reconocimiento social-cultural y de compromiso mutuo entre los miembros de la pareja es el anillo llamado alianza (naturalemente, no todas las familias tienen estas características ni se atienen a estas tradiciones). Los integrantes de la pareja deben establecer acuerdos acerca de cómo se van a manejar en los distintos aspectos de la vida en común, qué proyecto de familia tienen, cómo se van a manejar con sus familias de origen: todos estos elementos contribuyen a delinear su identidad como pareja.

[122] Ver Jaffe, D. T.: *Trabajar con...* op.cit., p. 160.

Con la llegada del primer hijo, ya desde el embarazo, se suscitan cambios en la relación de pareja y en el sistema familiar todo: cambia la percepción de la familia desde ella misma y desde el afuera porque la función del esposo, ahora papá, consiste en acompañar y proteger a su mujer, que se torna especialmente sensible. Si se produce la llegada de un segundo hijo, el papá deberá estar más disponible para el hijo mayor, ya que es probable que este niño se vuelque más hacia él, al sentirse relegado en la relación con la madre por el nuevo bebé. Al entrar los hijos en la escuela se constituye la primera de las situaciones de desprendimiento; los padres tendrán por primera vez la imagen de sus hijos tal cual los pueden percibir los otros (maestros). Esta situación es muchas veces el primer confrontamiento entre el hijo que la pareja cree y quiere tener y el hijo que realmente tiene.

La vida pone luego a la pareja ante el casamiento del hijo, con modificaciones que afectan a todo el sistema familiar pues implican no solamente la aceptación de la salida de uno de sus miembros, sino también la necesidad de incorporación del cónyuge y del subsistema de parientes políticos que se agrega. Finalmente se llega a la vejez de los integrantes de la pareja, y en esta etapa se produce la reversión de la dependencia inicial que se daba entre padres e hijos: ahora son los padres los que dependen de los hijos, tanto física como psicológicamente. Como se ve, el ciclo vital familiar se renueva sin fin.

b) Ciclo vital y sucesión en las organizaciones en general.

Aun a riesgo de que muchas realidades particulares queden sin explicar, puede introducirse el tema del ciclo vital empresario mediante un simple esquema general; según éste, al comienzo de la vida de un negocio, por regla, la demanda del mercado supera la oferta. Más tarde, sin embargo, al madurar el mercado y al surgir la competencia, la oferta comienza a superar a la demanda. En esa situación y con el transcurrir del tiempo, algunos competidores quiebran o salen del mercado. Para que la empresa en cuestión no quede en este grupo signado por el fracaso, pueden considerarse tres intervenciones sucesivas. Primero hay estar dispuesto a practicar ajustes: a medida que un producto o servicio va madurando en el mercado, habrá que introducir cambios conforme con los requerimientos de los clientes. En segundo lugar, mientras se suceden los ciclos, es necesario regenerar el negocio atento a que debido a las fuerzas competitivas, prácticamente todo producto o servicio llegará a un punto de decadencia. Si el negocio ha de continuar creciendo, de manera terminante debe renovarse; esta renovación puede requerir una reinversión significativa en la empresa que, a su vez, requiere una planificación previa. En tercer término, es preciso desarrollar los conocimientos gerenciales necesarios para poder efectuar todas esas tareas o asignarlas a los sucesores, a quienes se harán cargo de conducir la nueva etapa de la empresa.

Pese a toda una serie de características específicas, en última instancia las empresas son grupos humanos. En términos generales, para que en un grupo exista un concepto de identidad colectiva -que se representa en la expresión "nosotros"-, ese grupo necesariamente ha de atravesar por una serie de etapas -que reaparecen cada vez que surge una situación de cambio en el grupo- y que constituyen momentos claramente diferenciados entre sí: la pretarea, la tarea y el proyecto. En la pretarea aparecen los objetivos del grupo como confusos; no está clara la participación de los integrantes; predomina una perspectiva individual -no grupal (y con referencias a otros grupos); hay momentos de incoherencia frente a la tarea; la interacción y la finalidad no aparecen visualizadas; se repiten viejos esquemas para resolver problemas nuevos; hay ansiedad de los nuevos miembros por su integración al grupo, y se produce una desestructuración de viejos esquemas referenciales. Como se dijo, el momento de la pretarea en el grupo aparece tantas veces como aparece un cambio. En la etapa de la tarea, hay un esclarecimiento básico de roles; ya

aparece como diferenciado lo manifiesto de lo latente; se supera la ansiedad inicial y aparece el miedo al cambio; el grupo se halla en condiciones de comprometerse con la tarea. Ha llegado el momento de mirar hacia adentro –*insight*– y de la reflexión acerca del propio devenir, aparecen los límites y las posibilidades del trabajo grupal: es tiempo de centrar el tema. La tercera etapa es la de la síntesis y el proyecto; aquí ya comienza un ordenamiento de los diversos subtemas; aparecen experiencias integradoras; hay más *insight*, y se produce un cruce entre lo vertical y lo horizontal (vertical es el posicionamiento dentro del grupo; horizontal la conciencia efectiva de que se está accionando en grupo). "Simultáneamente se cruzan lo consciente, lo inconsciente y los efectos de las relaciones del grupo"[123].

Estos tres períodos aparecen en el proceso de desarrollo de todos los grupos; el necesario aprendizaje sólo se da después de que está resuelta la dimensión de lo grupal, y se entra en el momento de la adaptación activa a la realidad. Debido a las resistencias que aparecen en las actitudes dentro de los grupos, se observa que a veces la gente utiliza mucha más energía en sobrevivir que en crecer; a veces, formar parte de un grupo implica tanto crecimiento como regresión, y dar un paso adelante puede requerir de muchos pasos hacia atrás. El deseo de arriesgar, la percepción de necesitar a otros y la capacidad para asimilar nueva información son sólo algunos de los factores que afectan la moral del individuo en el grupo y que son parte de la paradoja de crecer; todos ellos requieren de lo que suele llamarse "actitud", es decir, de una fuerza adquirida que empuja al individuo a conducirse de determinada manera. Las actitudes siempre están en relación con la personalidad individual, del mismo modo que las características de un grupo inciden en las actitudes grupales de sus integrantes. Uno de los autores que más trabajó el concepto de actitud fue Gordon Allport, para quien mediante el concepto de actitud se supera la antigua controversia entre herencia y medio como determinantes de la conducta humana (las actitudes son una resultante de la interdependencia de ambos factores). Sobre predisposiciones innatas, las experiencias en el medio ambiente van formando las actitudes que, para Allport, "son un punto de articulación entre lo biológico, lo psicológico y lo social"[124].

Cabe diferenciar entre grupos de identidad y grupos organizacionales. Los grupos de identidad son los que comparten alguna característica biológica común (pertenecen, por ejemplo, a un mismo género); participaron en experiencias históricas análogas (por ejemplo, son fruto de la inmigración); estuvieron sometidos a las mismas fuerzas sociales (como podría ser el desempleo). Por lo tanto, es de suponer que tienen visiones del mundo similares que se vuelven relevantes cuando la gente entra en una organización, pues trae consigo sus "grupos de identidad" (basados en variables tales como sexo, edad, cultura y familia). Los grupos organizacionales son aquellos cuyos miembros comparten posiciones organizativas similares, participan en experiencias laborales comunes y, por lo tanto, poseen puntos de vista semejantes. Vale la pena aclarar que, en la vida, muy a menudo los grupos de identidad y los grupos organizacionales están muy relacionados.

[123] Ver Kaufman, A.: *El poder...*, op.cit., p. 45.
[124] Ver Allport, Gordon: *La personalidad*. Barcelona, Herder, 1986, p. 413.

c) Ciclo vital y sucesión en la empresa familiar.

Resulta oportuno abordar este punto desde el modelo desarrollado por Danco, el renombrado asesor y profesor estadounidense llega a la conclusión que "hay cuatro posibles etapas o períodos en el ciclo vital de la empresa familiar, cuyos ejes son el tiempo y el crecimiento"[125]. Danco se centra principalmente en la figura del director-propietario-fundador. Las etiquetas que propone son sin duda sugerentes:

- Primera etapa o el periodo del asombro;
- Segunda etapa o el periodo del tropiezo;
- Tercera etapa o el periodo del trueno y
- Cuarta etapa o periodo de la ruptura o del saqueo.

Se corresponden con las siguientes situaciones:

1. **Fundación o fracaso**: para crear una empresa se necesita gran visión y energía. El fundador tiene que hacerlo todo, y no dispone de mucho tiempo para la familia; es la etapa caracterizada por el "valor del esfuerzo" y la escasez de dinero.

2. **Desarrollo rápido o crecimiento firme**: finalmente empieza el despegue y la empresa se pone en marcha. Los miembros de la familia cobran regularmente sus sueldos y ya no se preguntan si la empresa sobrevivirá a corto plazo: ahora tienen que organizarse y establecer la forma en que habrán de trabajar juntos. A veces la empresa despega rápidamente, con gran despliegue de energía y demandas abrumadoras. Se intensifica la presión para poder hacerlo todo y lograr continuamente buenos resultados. El rápido desarrollo acelera las demandas sobre los miembros de la familia y los obliga a salir del círculo familiar para buscar empleados capaces que aseguren el crecimiento de la empresa.
   Las empresas familiares viven este período con gran energía y empuje. Todo fluye, todo es posible, los sueños comienzan a materializarse.

3. **Maduración o desarrollo**: si la empresa continúa creciendo, las cosas se nivelarán tarde o temprano. Con el correr del tiempo, necesitará establecer roles claros, y si tiene cien empleados deberá contar con una administración profesional. El fundador tiene que empezar a trasmitir sus conocimientos a los sucesores potenciales; en muchas empresas, ésta es la etapa en que los hijos tienen suficiente edad para participar. La empresa comienza a enfrentar cuestionamientos acerca de su viabilidad a largo plazo; cada empresa debe seguir desarrollándose a través de la innovación o enfrentar la declinación.

4. **Declinación o renovación**: tarde o temprano la magia llega a su fin, y la empresa enfrenta un cambio externo o una erosión interna. El fundador se siente fatigado y quiere descansar; la empresa ha perdido su vigor y atractivo. Para evitar el estancamiento, es preciso que fluya sangre nueva proveniente de la familia o de alguna fuente exterior, la cual podrá desarrollar nuevos productos, proponer novedosas iniciativas y permitir que la empresa escale nuevas posiciones. Si no se renueva, es probable que desaparezca. La empresa debe pasar a manos de la

[125] Ver Danco, L.A.: *Inside the Family Business*. The University Press, 1980, p. 248.

generación siguiente cuando conserva todo su vigor y vitalidad, no cuando se ha desmoronado; de lo contrario, la nueva generación se verá obligada a crear una nueva empresa en vez de heredar la que debieron dejarle sus mayores.

Como afirma Danco[126] y confirma la experiencia, la última etapa puede suponer la muerte de la empresa. Esto explicaría la elevada tasa de mortalidad de las empresas en la tercera generación, aunque no de manera necesaria: Danco deja abierta la puerta a una quinta etapa, a la que denomina "del nuevo asombro", consistente en la posibilidad del fundador de infundir en sus sucesores su misma sensación de asombro y su mismo entusiasmo por arriesgarse y potenciar la empresa, de modo que puedan desplegar la capacidad de liderazgo que la empresa necesita para seguir creciendo sin repetir todos los errores y dificultades de la primera generación. Esto es lo que llamó "renacimiento del asombro", y constituye la verdadera solución para la continuidad de la empresa dirigida por sus propietarios.

A su vez, Mc.Givern toma el "modelo del ciclo vital de Kroeger" como base para sus ideas sobre la forma de llevar la sucesión del director en las pequeñas empresas familiares, tendiendo de esta forma un puente entre ambas cuestiones[127].

Es importante recordar que las familias no son estáticas, y tampoco lo son las empresas. Si bien la familia y la empresa tienen muchas estructuras duraderas que se resisten al cambio, cada sistema experimenta también continuamente un cambio y una evolución.

El crecimiento del individuo es un proceso biológico en el que la persona pasa de la infancia a la niñez, la adolescencia y finalmente la madurez; tiene, asimismo, una dimensión psicológica, pues a medida que los miembros de la familia -de todas las edades- desarrollan sus capacidades y asumen diversas tareas en la vida, hay cambios lentos, crisis y hasta cambios súbitos (como cuando un hijo deja el hogar o hay un enfermo grave en la familia). Las empresas tienen, como las personas y las familias, ciclos vitales. Nacen, crecen, en el mejor de los casos alcanzan la madurez e incluso mueren. Cada empresa tiene su propio ciclo de crecimiento orgánico, pero en la vida de la mayoría de las empresas es posible identificar varias etapas generales como las propuestas por Danco; en cada etapa, como sucede en el desarrollo personal, se produce una crisis que puede conducir a una solución satisfactoria o amenaza realmente el futuro.

[126] Danco, Leon A.(1980) *Inside the Family Business*. The University Press. P 247
[127] Ver Mc Givern, C.: "*The Dynamics of management succession*" en Family Business Rewiew, 1989, p. 407.

9. La sucesión en la empresa familiar.

Vamos a analizar en particular el proceso sucesorio en la empresa familiar. A tal fin definiremos el concepto de sucesión, la tipología de la misma, cómo son las transiciones, la planificación, la importancia de los sueños compartidos, las características, la continuidad y las limitaciones de la sucesión.

a) Sucesión
b) Tipología
c) Transición
d) Planificación
e) Sueños
f) Características
g) Continuidad
h) Limitaciones

a) Sucesión.

Como ya se ha expresado en la introducción a este trabajo, en los Estados Unidos, de acuerdo al Center of Family Business, más del 90 % del total de las empresas son de propiedad familiar. Aunque la mayoría de ellas son de tamaño pequeño y mediano, hay una cantidad importante de empresas familiares grandes, incluyendo 175 de las Fortune 500. Aún sin integrar esa famosa lista, también en nuestro país existen este tipo de empresas, y representan un porcentaje similar del total de las organizaciones empresariales. Por algún motivo, este tipo de empresas parecen predestinadas a tener una vida más corta que las compañías no familiares. Los expertos sostienen que "la causa fundamental de su "baja esperanza de vida" está en que sus directivos toman muy tarde, o sencillamente no toman, cruciales decisiones para asegurar la vitalidad de sus compañías en un entorno competitivo cada vez más dinámico y complejo"[128].
Creemos conveniente definir la **sucesión como el "proceso por el cual una generación dentro de una familia que detenta el poder, el gobierno y la propiedad en una empresa se lo transfiere a la generación que le sigue".**

Neubauer dice que: "La sucesión constituye una de las etapas en que se divide el eje de la familia, consiste en la entrega del bastón de mando"[129]. Esta definición es incompleta pues la sucesión alcanza más fenómenos y cambios dentro de la familia, la organización y su entorno, que la mera transmisión del bastón de mando.

Por otro lado para Lansberg: "La sucesión es un proceso, no un acontecimiento. Pensar en las transiciones generacionales como si fueran la sencilla selección de un nuevo líder es un enfoque demasiado limitado. Se establece entonces, una diferencia entre "sucesión", que sugiere un acontecimiento único, y "continuidad", que considera a la planificación para las transiciones generacionales como un proceso progresivo y para toda la vida"[130]. Esta definición es atractiva pero no menciona tres conceptos fundamentales: el poder, el gobierno y la propiedad.
Para Leach, desde un punto de vista racional, "la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales, y se espera que lo líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de preservar la continuidad y

[128] Ver Leach, Peter: *La empresa familiar*, Barcelona, Granica, 1993, p. 210.
[129] Ver Neubauer, F.: *La empresa*...op. cit., p. 74.
[130] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la*... op. cit., p. 25.

prosperidad de la empresa"[131]. Esta definición parte de un supuesto "debería" y concentra la responsabilidad del éxito de la sucesión en quien debe delegar el poder nada más.
Roger Allred y Rusell Allred analizan el fenómeno de la sucesión en la empresa familiar con la mirada puesta en la familia, sus valores, sus objetivos y la manera en que esta encara su estrategia para la continuidad del negocio a través de un plan sucesorio[132].

No son muchos los autores que han definido este concepto, podemos agregar a Jaffe, quien se concentra en la planificación de la sucesión; diciendo: "abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo"[133]. Esta definición abarca muy pocos aspectos del fenómeno que estamos estudiando. Si bien podemos observar que los directivos de empresas familiares se resisten a tomar la decisión de planificar con tiempo la sucesión. El no planificar el tema de la sucesión suele tener resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces, provocar su desaparición.

En algunos casos, al no lograr ponerse de acuerdo, la familia decide designar a un gerente externo, ajeno a la familia, para evitar conflictos que podrían terminar destruyéndola.

La problemática de la sucesión tiene otro aspecto, que es el de la propiedad; no planificar esta otra cara de la sucesión, traspasando en vida la propiedad de la empresa, también conlleva enormes problemas: los familiares suelen entrar en conflictos muy serios por el reparto de los bienes del difunto, y se ven obligados a pagar un impuesto a la herencia y otros gastos extras.

Desde el punto de vista legal el término sucesión, en su primera acepción, significa la *entrada o continuación de una persona en lugar de otra,* con éste se designan todos aquellos supuestos en que se produce el cambio o sustitución de uno o más sujetos de una relación jurídica, o de un conjunto de relaciones jurídicas, en virtud de una transferencia o transmisión.

A pesar de ser un concepto muy amplio, es habitual limitarlo a lo que conocemos como *sucesión mortis causa,* es decir a la entrada como heredero o legatario en la posesión de los bienes de un difunto. Sin embargo, la sucesión puede igualmente originarse *inter vivos*, como ocurre con frecuencia en materia comercial, como por ejemplo con relación a quienes adquieren una empresa y continúan la acción y negocios de sus antecesores.

En materia de empresas familiares y sucesión, la legislación argentina no contiene normas especiales, consecuentemente, debemos remitirnos a las disposiciones del Código Civil, que están contenidas en el Libro Cuarto "De los Derechos Reales y Personales – Disposiciones Comunes".

En el Título Preliminar del citado Libro – "De la trasmisión de los derechos en general"- encontramos los principios generales y el concepto legal de *sucesor* que define la parte 1° del artículo 3262 del Código Civil, que son aquellas personas *"a las cuales se transmitan los derechos de otras personas, de tal manera que en adelante puedan ejercerlos en su propio nombre, se llaman sucesores*"[134]. El adquirente por sucesión recibe el contenido de la relación en las mismas

[131] Ver Leach, P.: *La empresa...* op. cit., p. 213.
[132] Ver Allred, Roger C. y Allred, Rusell S.: *The family Business: Power tools for survival, success and succession*. New York, Berkley, 1997, p. 11.
[133] Ver Jaffe, D. T.: *Trabajar con...* op. cit., p. 292.
[134] Ver Osorio Manuel: *Diccionario de Ciencias Jurídicas,Políticas y Sociales*. Ruy Díaz S.A.E.I.C., Buenos Aires, 1992, p. 725-726.

condiciones jurídicas en que existía en cabeza de su anterior titular, nadie puede transmitir a otro un derecho mejor o más extenso que el que gozaba, y recíprocamente, nadie puede adquirir un derecho mejor y más extenso que el que tenía aquel de quien lo adquiere (art. 3270 CC). Al sucesor le serán oponibles, por tanto, los vicios que pudieren afectar el acto constitutivo de la relación (art. 3277 CC), como asimismo los privilegios o preferencias de que goza (art. 3877CC).

Respecto de la sucesión "inter vivos", ninguna duda cabe que las acciones de una empresa familiar pueden ser transmitidas conforme las disposiciones del Código Civil, si tenemos en cuenta el principio básico que surge del Artículo 1444: "*todo objeto incorporal, todo derecho y toda acción sobre una cosa que se encuentra en el comercio, pueden ser cedidos, a menos que la causa no sea contraria a alguna prohibición expresa o implícita de la ley, o al título mismo del crédito*", quedando a salvo los derechos inherentes a las personas que son intransmisibles, los llamados derechos personalísimos (arts. 498, 1195 y 1445).

La dinámica del tráfico muestra permanentemente negocios jurídicos en que una persona transfiere, enajena, cede, etcétera, un derecho patrimonial, y otra lo adquiere. Son todos casos de sucesión entre vivos, porque reconocen su causa, directa o indirectamente, en *actos jurídicos* cuya *eficacia* es contemporánea al otorgamiento, aunque sus *efectos* puedan diferirse o subordinarse a condición o con otras modalidades, así los define el Art. 947 del Código Civil: *"Los actos jurídicos cuya eficacia no depende del fallecimiento de aquellos de cuya voluntad emanan, se llaman en este Código actos entre vivos, como son los contratos. Cuando no deben producir efecto sino después del fallecimiento de aquellos de cuya voluntad emanan, se denominan disposiciones de última voluntad, como son los testamentos".*

Respecto de la segunda parte del artículo citado, ésta sería otra de las formas en que podrían transmitirse las acciones de una empresa familiar, es decir, mediante una disposición de última voluntad o testamento, en las distintas formas que prevé nuestro Código Civil en los artículos 3622 a 3638 y concordantes.
Se debe tener en cuenta por otra parte, la forma societaria de la empresa (Sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, etc).

Ahora bien, con relación a la sucesión *mortis causa,* es en este ámbito donde el fenómeno sucesorio adquiere particular relevancia, cuando el cambio o sustitución del sujeto de las relaciones jurídicas se impone en razón de su muerte. Como ya se dijo en el párrafo anterior, las acciones de una empresa podrían sucederse mediante un testamento, pero, si el titular fallece sin disposiciones de última voluntad habría que realizar esa trasmisión conforme las reglas de las sucesiones intestadas contenidas en el Título VIII de la Sección I del Libro Cuarto del Código Civil, y es muy importante tener presente que nuestra legislación instituye la *porción legítima de los herederos forzosos* (Título X – Artículos 3591 a 3605), que es una porción de la herencia que la ley reserva a determinados herederos (descendientes, ascendientes y en su caso cónyuge), que debe ser respetada y en caso que se hubiera visto disminuida a causa de un testamento, el heredero forzoso tiene acciones para reivindicar la porción de la herencia que le corresponde, dependiendo esta si el beneficiario de ese testamento es otro coheredero forzoso o no (colación, reducción).

En resumen, la sucesión de las propiedad de una empresa familiar podrá hacerse por actos entre vivos o mortis causa, y en este último caso, por las reglas de las sucesiones intestadas o testamentarias, respetando siempre la porción legítima de los herederos forzosos.

b) Tipología de las sucesiones.

En su libro *Los sucesores en la empresa familiar*, Ivan Lansberg plantea una tipología de las sucesiones. Para él, "la titularidad de la propiedad es la variable más útil para diferenciar las distintas formas de empresas familiares. La autoridad legítima para la toma de decisiones deriva de los derechos de propiedad que la ley confiere a los accionistas"[135]. Aunque en teoría esto es así en todas las empresas, en las más grandes, la propiedad está tan fragmentada y es tan remota que los mecanismos de control real sobre el gobierno de la compañía están principalmente en manos del alto management. En cambio, el control de la propiedad en las empresas familiares privadas -aun si cotizan en Bolsa, pero están controladas por una familia- está por lo general en manos de un grupo pequeño de accionistas: la influencia de los dueños es directa y amplia.

Debiera agregarse que, al observar empresas de larga trayectoria y multigenaracionales, es casi imposible evaluar las tenencias completas de la familia estrictamente a partir de las acciones en manos de sus integrantes. En las firmas familiares, la diferencia tradicional entre titularidad de la propiedad y management está desdibujada, de manera que los derechos de propiedad en general prevalecen sobre la autoridad ejecutiva.

Entendemos que una tipología más apropiada es aquella que tiene en cuenta la planificación de la sucesión:
Las podemos agrupar en planificadas y no planificadas. El fenómeno de la planificación será estudiado con mayor profundidad en unas páginas más.

En el esquema que se transcribe a continuación (*Véase* Cuadro Nº II.9) pueden observarse diversas etapas y aspectos críticos para el desarrollo de las empresas familiares; en el cuadro, estos aspectos cruciales son cruzados con las tres variables de propiedad ya comentadas (la del dueños-gerente, la de la sociedad de hermanos y la de confederación o club de primos.

Cuadro Nº II.9.: Aspectos críticos en el desarrollo de las empresas familiares en función de la propiedad.

Dueño-gerente	Sociedad de hermanos	Confederación de primos
⇨ Dependencia de una persona ⇨ Transición del liderazgo ⇨ Formación del sucesor	⇨ Dirección profesional ⇨ Revitalización de la estrategia ⇨ Armonía y trabajo en equipo de la familia	⇨ Organización familiar ⇨ Cultura innovadora ⇨ Reinversión *vs* liquidez para los accionistas

El dueño-gerente goza de toda la autoridad, pues conoce a fondo los productos y servicios que provee la compañía y constituye el enlace con los recursos externos críticos -bancos, proveedores y clientes- y es quien firma los préstamos otorgados a la compañía y ofrece sus activos como garantía. El dueño es el eje en este tipo de organizaciones: toda la información fluye hacia el centro que él representa y las decisiones se irradian desde él hacia fuera, hasta llegar hasta los managers y empleados. Aunque la mayoría de estos propietarios están demasiado ocupados con

[135] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 45-50.

sus empresas como para dedicarle tiempo a la familia, el hecho de que controlen su economía los hace poderosos dentro del sistema familiar.

La empresa suele tener una presencia psicológica importante en la familia y el dueño-gerente o dueño-director (DD) decide qué integrantes pueden trabajar para ella y participar de sus beneficios. En general, en esta situación se trata de familias nucleares, formadas por el padre, madre e hijos en diferentes etapas de su desarrollo, pero no todas las empresas con dueños que centralizan la autoridad son de primera generación. "La propiedad y el control de gestión pueden ser transferidos a un único heredero en cualquier momento; también puede ocurrir que los propietarios crean que lo mejor es concentrar el poder en manos de una sola persona para asegurar coherencia en las políticas y eficiencia en la gestión"[136].

En las sociedades de hermanos, la propiedad puede estar dividida de manera más o menos equitativa entre un grupo de hermanos; esta propiedad compartida implica que todos son responsables entre sí y deben conocer las necesidades, perspectivas y preferencias de los otros. Los que participan activamente de la administración debiesen tener mayor influencia en las decisiones de gobierno que los que son sólo accionistas.

Las sociedades de hermanos suelen tener dos formatos esenciales:

a) El del *primus inter pares* (primero entre iguales), que es un grupo que tiene un único líder reconocido, que adopta un estilo consultivo y trabaja por consenso, negociando todo tipo de acuerdos con los demás; los líderes deben evitar asumir el papel de un padre en las relaciones con sus hermanos pues, si lo hicieran, surgirían conflictos dentro de la sociedad;

b) el de la organización de "liderazgo compartido", donde todos dirigen la empresa en calidad de equipo y tienen la misma autoridad para la toma de decisiones. "Entre los requisitos para el éxito de una sociedad de hermanos suelen mencionarse: que la relación entre hermanos sea fundamentalmente sana; el compromiso con un sueño o visión respecto de la empresa familiar; un enfoque o filosofía de negocios relativamente similar; habilidad para apreciar y utilizar los talentos únicos de cada persona; habilidad para transmitir el profundo conocimiento de la historia empresario-familiar que han compartido; generosidad de espíritu ("uno para todos y todos para uno"); manejo constructivo de las rivalidades y sentido del humor"[137].

En cuanto a la llamada confederación de primos, su rasgo distintivo es su carácter dinástico y el hecho de que las acciones están en manos de un número de primos. El grado de influencia en la administración de la política depende de tres factores: la cantidad de integrantes, la capacidad de los primos de una rama para formar una coalición y actuar de manera concertada y, por último, la cantidad de primos de una determinada ramificación de la familia que tiene cargos jerárquicos en la empresa. Aquí el principio fundamental a tener en cuenta es que las familias tienden a crecer exponencialmente, mientras que las empresas crecen linealmente: con el tiempo, el tamaño de las tenencias individuales se reduce y los primos que no están empleados en la firma comienzan a preocuparse por la capacidad de la compañía para brindarles una corriente estable de dividendos. Lo que ocurre es que a medida que la empresa se expande y madura requiere cada vez más capital de trabajo. Cuando aumenta la cantidad de titulares de la propiedad, es difícil para los individuos sostener sus estilos de vida a partir de los dividendos.

[136] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 53-55.
[137] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 56-57.

En estos clubes de primos, la sucesión de propiedad y de liderazgo se dan por separado; es común que cada rama de la familia desarrolle su propia estrategia de planificación sucesoria, con lo que se debilita la capacidad que tenían en conjunto para seguir controlando la propiedad. Estos consorcios suelen estar diversificados en unidades de negocios vigiladas por la sociedad de control familiar; las unidades son administradas por una combinación de primos y de profesionales ajenos a la familia.

"La función de cada estructura de gobierno consiste en regular las relaciones entre el complejo grupo de accionistas, que tiene necesidades e intereses económicos diversos. A su vez, definen los límites que separan las decisiones relativas a la titularidad de la propiedad, el management y la familia"[138]. Los requisitos para el difícil éxito de las confederaciones de primos son el compromiso con un sueño o visión compartidos respecto de la empresa familiar; una estructura empresaria que comprenda un directorio efectivo, un consejo familiar y políticas de entrada y salida; la educación de los accionistas en la función de mayordomía, de modo que se transformen en guardianes del patrimonio familiar, y políticas de compra y venta de acciones entre familiares que sean justas.

Podemos agregar una tipología quizás un poco obvia de:

Sucesiones exitosas y no exitosas.

Diremos que una sucesión ha sido exitosa cuando ha podido completarse el proceso de paso de una generación a otra de la propiedad en forma satisfactoria. Pero esta definición aplicable a cualquier organización toma un solo aspecto que es de la propiedad. Cuando hablamos de empresa familiar por lo general enfocamos nuestra atención a la sucesión en la gestión, a los familiares dentro de la empresa. El grueso de los investigadores lo ve como un proceso traumático y complejo. La pregunta que podemos hacernos es por qué en las organizaciones comunes no familiares, este es un proceso más dentro del ciclo vital de la organización que le dará un mayor empuje o no a su desarrollo y crecimiento como organización. En las organizaciones no familiares, hay reglas preestablecidas que dan un marco claro a este proceso. Si el CEO no está cumpliendo sus funciones debidamente, o está en edad de jubilarse o se retira porque encontró otro trabajo la organización cuenta con los mecanismos y reglas internas que generan la búsqueda del reemplazo. Esta situación no genera *per se* ninguna crisis.
Una sucesión exitosa en la empresa familiar será aquella que permite a la organización vivir esta sucesión de la misma manera que la hace una organización no familiar.
El éxito de una sucesión depende, como veremos más adelante: de la calidad de los valores de la familia y la empresa, de la racionalidad de la familia y la empresa, cómo se establece un mecanismo de redes entre la familia y la empresa con claros roles de propietario/propiedad, el grado de profesionalización de la empresa, la planificación de la sucesión y la voluntad de los actores de la sucesión.

Todo empresario familiar que pretenda situar su empresa en la ruta de la continuidad competitiva, manteniéndola dentro de la esfera familiar, debería tener en cuenta los puntos clave del proceso sucesorio que se presentan a continuación:

- ⇨ La sucesión es un hecho natural que se puede planificar.
- ⇨ La sucesión es un proceso largo y flexible, con etapas diferenciadas.
- ⇨ Trazar el plan de sucesión analizando la empresa y su entorno.
- ⇨ Escribir el Plan de Sucesión para facilitar su aplicación.
- ⇨ Pensar en los otros pero también en uno mismo.

[138] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 62-63.

- ⇨ Elegir un sucesor con la cabeza, no solamente con el corazón.
- ⇨ Ilusionar, preparar y ayudar al sucesor a convertirse en el nuevo empresario.
- ⇨ Contar con la participación de los colaboradores de la empresa.
- ⇨ Ilusionar a la familia y velar por su armonía.
- ⇨ Si no se ve clara la sucesión, pensar en otras alternativas.

Cuando se focaliza en este alto nivel de fracasos, surge evidencia de que han estado muy mezclados el tema de la sucesión empresaria y el de la herencia familiar; como se ha dicho, la conexión entre el sistema familiar y el sistema de la empresa es algo que al mismo tiempo es positivo y negativo. La familia provee a la empresa de sucesores potenciales, y la empresa le proporciona a la familia posiciones atractivas para esos sucesores, y la posibilidad de adquirir bienes valiosos. En general es difícil determinar en qué momento particular resultó exitoso o no el proceso de sucesión. Modest Guinjoan plantea que "se trata de un proceso en el cual hay etapas que son más traumáticas que otras. Algunos conflictos se resuelven más rápido que otros ya sea por experiencias anteriores o por el carácter y la forma de abordarlos tanto de los directivos como de los empleados"[139].

James W. Lea dice que "las mayores amenazas al éxito de la sucesión no son los impuestos, las reglamentaciones o la mecánica de transferencia de las acciones. Estas amenazas son la índole de las relaciones familiares – entre hermanos, cónyuges o generacionales – y la personalidad del fundador o director de la compañía"[140]. Analiza cuáles son los factores que influyen sobre la probabilidad de una buena sucesión.

Podremos decir que el **proceso sucesorio fue exitoso en relación con el ciclo vital de la organización; si la sucesión permitió a la organización persistir en el tiempo, crecer, generar más trabajo y bienestar a sus miembros y a la sociedad podemos afirmar que se trató de una sucesión exitosa.**

"En lo que hace a la herencia, el proceso debe atenerse a las realidades impositivas y legales, y a las preferencias del autor del testamento; en las empresas familiares lo más necesario en este aspecto es que el testamento esté escrito, y preferentemente que su autor haya tenido una buena comunicación con los otros miembros de la familia (hablando y escuchando) acerca de lo que incluye, de lo que puede significar para todos y de la influencia que tendrá sobre la empresa y el grupo familiar"[141].

c) Transiciones.

Naturalmente, en el variable universo de la empresa familiar hay transiciones de los distintos tipos. En primer lugar, hay transiciones que implican un recambio de líderes sin modificar el formato fundamental de la empresa; son sucesiones en el que el liderazgo se "recicla" de DD a DD, de una sociedad de hermanos a otra, y de un consorcio de primos a otro.

El segundo tipo de sucesión requiere cambios radicales en la estructura de control y autoridad del sistema, que evoluciona de una forma simple a otra forma cada vez más compleja; hay tres tipos de "sucesiones evolutivas": de DD a sociedad de hermanos, de sociedad de hermanos a consorcio de primos, y de DD directamente a consorcio de primos.

---

[139] Ver Guinjoan, Modest y Llauradó, Josep M.: *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid, Díaz de Santos, 2000, p. 271-277.
[140] Ver Lea, James: *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Barcelona, Granica, 1993, p. 31.
[141] Ver Leach, P.: *La empresa...* op. cit., p. 75.

Un último tipo de sucesión se configura cuando la transición requiere un cambio estructural hacia una mayor simplicidad; se puede hablar de "sucesiones des-evolutivas", que van del consorcio de primos a la sociedad de hermanos, de sociedad de hermanos a DD y del consorcio de primos a DD[142].

Durante estos periodos la gente pierde de vista el hecho de que las tensiones que están experimentando se deben, en gran medida, a la superposición de dos estructuras de autoridad muy diferentes: la del líder único y la del equipo de líderes; en estas circunstancias, frecuentemente terminan por personalizar sus conflictos y culpar al otro de sus dificultades.
Podemos decir que conducir el proceso de entrega del mando y todo el período de transición entre dos generaciones exige una mano firme y una visión clara; como nunca nada funciona a la perfección, es deseable agregar un enfoque flexible (condición tal vez menos común que las otras).
Hay varios puntos destacables en la transición de la empresa, como el consistente en diferenciar crecimiento económico de desarrollo empresarial. El crecimiento de la organización tiende a no ser lineal; las organizaciones crecen en etapas distintas, con diferentes índices de desarrollo en cada una; los períodos de profundo desarrollo organizativo frecuentemente se presentan en períodos de menor crecimiento.
"Hay transición única cuando las empresas combinan cambios en la alta gerencia y etapas de crecimiento al mismo tiempo"[143], pero hay otras empresas que presentan un solo cambio de transición a la vez: una compañía estancada puede preservar esta característica cuando la generación mayor cede su paso a la menor sin que se registre al mismo tiempo ninguna transición empresarial. Otro tipo de transición única se presenta cuando una empresa pasa de una etapa de crecimiento a la siguiente dentro de una misma generación de administradores. Tal caso se presenta en contadas ocasiones en la primera generación, en parte porque los empresarios tienden a no ser reorganizadores, y en parte porque el crecimiento exige que haya una reorganización junto con el cambio en estilo administrativo.

Lansberg dice que durante el período de transición, el dueño saliente debe asegurarse de que la siguiente generación esté preparada para afrontar la conducción. Es un mandato de la generación saliente, entendemos que es un proceso que abarca a ambas generaciones y es responsabilidad de ambas. Conducir la transición incluye tareas como la de delegar cada vez más responsabilidad a los sucesores en la toma de decisiones; hacer valer las reglas y condiciones de la sucesión, y controlar los progresos y realizar ajustes.

Nunca es fácil: el período más peligroso que enfrenta una empresa es el de la sucesión, cuando la propiedad y la autoridad pasan de una persona a otra. En una empresa familiar, especialmente en una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias, y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia.

Hay que controlar el proceso de transición. Controlar implica observar con cuidado, evaluar los progresos de la transición según los objetivos, normas y criterios que se establecieron anteriormente. "Exige mantener un ojo sobre el cambio y sobre los efectos de ese cambio, dentro de la empresa y de la familia; de vez en cuando es necesario hacer ajustes y correcciones, a veces radicales"[144].

---

[142] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 65-71.
[143] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 78.
[144] Ver Lea, J.: *La sucesión del...* op. cit., p. 209-212.

"Hay distintos mecanismos -a los que se puede llamar barómetros - para ir midiendo el curso de la transición"[145]; el conflicto entre familiares dentro de la empresa es uno de ellos. Otro barómetro es lo que podríamos llamar el ritmo de la organización: toda empresa de éxito tiene su propio ritmo, y cuando el ritmo se altera, todos lo perciben, especialmente aquellos que están en el negocio desde tiempo atrás. Las cosas ya no se hacen tan bien ni tan rápidamente como de costumbre; la conducta de todos cambia. La opinión de los extraños es otro buen barómetro para predecir si la travesía de la transferencia transcurrirá en calma o si hay tormenta en el horizonte. En general, los tres grandes resultados esperables en toda empresa comercial – productividad, crecimiento y beneficios- pueden ser valiosos indicadores de una sucesión exitosa; por lo tanto, es preciso observarlos y medirlos cuidadosamente durante la transición.
La tarea de crear un nuevo rol para el propietario retirado sólo funcionará si el nuevo rol es verdaderamente importante para la compañía y no se trata sólo de una ocupación fraguada, si el dueño retirado realmente está en condiciones de cubrirlo y si la presencia activa del dueño retirado en la empresa se considera como positiva y constructiva por todos los interesados.

Considerando todos los aspectos de la transición, puede decirse que es buena idea que la generación mayor retenga cierto grado de control incluso después de completado el traspaso: es una forma de apoyar la preservación de la empresa, su crecimiento y rentabilidad. Una clase de control apropiada -y en su medida justa-, ejercida por un dueño retirado, asegura un flujo de explicaciones necesarias para la nueva conducción.

Desde la teoría y desde la experiencia, podría esbozarse una visión ideal de la transición y de todo el proceso sucesorio, que implicara la adecuada formación de la siguiente generación de la empresa familiar y un "sucesor perfecto" que se haya ganado el respeto de los gerentes, los empleados, el Directorio y la familia; que calce con las necesidades estratégicas de la empresa; que tenga la necesaria experiencia externa: alguien a quien le gusta la empresa y la conoce bien; que tiene -o puede lograr- el control de la propiedad; que cuente con su propio y leal equipo, situado en la cima de la compañía y que realmente la quiere dirigir.

¿Cómo se logra este objetivo? Facilitando la integración de familiares jóvenes en la empresa; para ello es preciso mostrar a los hijos las alegrías y penas que conlleva la dirección y la propiedad; hablarles acerca de la historia y las tradiciones de la familia y la empresa; invertir tiempo y atención en la familia también fuera del contexto de su empresa; hablarles honradamente acerca de las oportunidades de hacer carrera fuera de la empresa; considerar la creación de trabajos *part-time* y de verano dentro de la empresa para la siguiente generación.

Los gerentes claves deberían crear un plan de desarrollo gerencial para las transiciones gerenciales familiares y no-familiares; para esto es preciso que se reúnan regularmente con el consejo familiar. Esto debe combinarse con la educación a la familia en las responsabilidades de la propiedad; si es necesario, hay que programar evaluaciones regulares de los gerentes familiares y apoyar la retroalimentación de los gerentes no-familiares, involucrando a miembros externos del directorio en la evaluación de los gerentes familiares.

Llegado el momento del traspaso del bastón de mando, hay que establecer un itinerario para la transición que sea analizado regularmente, concibiendo planes de contingencia y responsabilizando al directorio de monitorear el progreso de la transición. Hay que alentar a la nueva generación para que desarrolle planes para revitalizar la empresa, centrando el análisis del consejo familiar en la vida después de la transición (incluyendo las nuevas relaciones que se crean entre hermanos y primos). Previsoramente se debe preparar gerentes no-familiares superiores para la transición.

[145] Ver Lea, J.: *La sucesión del...* op. cit., p. 212.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, hay factores que influyen en el grado de probabilidad de que la sucesión sea exitosa:

Cuadro Nº II.10.: Factores que influyen sobre la probabilidad de una buena sucesión.

Probabilidad	Alta	Baja
Por la familia	• Empresa sólida y rentable. • Satisfacción en el trabajo. • Liderazgo flexible, progresista. • Análisis y planificación para la sucesión.	• Empresa marginal. • Presión sobre los familiares. • Prohibición de otras actividades. • Falta de planificación de la sucesión. • Negarse a delegar el poder.
Por el dueño	• Los familiares trabajan en la empresa. • Familia comprensiva y solidaria. • Sucesores capaces y experimentados.	• La empresa no parece atractiva.

Lamentablemente, la combinación de factores que otorga grandes posibilidades de éxito es poco frecuente; sólo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, y este porcentaje se reduce a la mitad a la hora de llegar a la tercera, es decir, a los nietos del fundador. "En los Estados Unidos las estadísticas muestran que menos del 15% de las compañías llegan a funcionar bien dirigidas por la tercera generación en la sucesión de sus fundadores"; nada hace pensar que en nuestro país el porcentaje sea mayor[146].

[146] Ver Lea, J.: *La sucesión del...* op. cit., p. 32-33.

d) Planificar la sucesión.

Planificar la sucesión ayuda a aceitar las etapas del poder familiar, que son paralelas a las etapas del crecimiento o el estancamiento de la empresa; frecuentemente, la suavidad con la que se efectúa la transición de un tipo tiene un efecto directo en el éxito del otro. Sin que se hable de ellos, entre los hijos o los subordinados de los empresarios de la primera generación hay esperas -pacientes o impacientes- de que llegue su momento de encargarse de la dirección de la empresa, y cuando llega ese momento, generalmente se presenta porque "el viejo" se ha muerto o se encuentra demasiado enfermo para tomar parte activa en la administración (incluso aunque continúe llevando las riendas del negocio familiar). Muchas veces esto implica demasiados años de tensiones y conflictos, durante los cuales las generaciones mayores y menores pretenden coexistir en la alta gerencia.

El problema de la transición afecta tanto a los miembros de la familia como a las personas ajenas a ella. ¿Debe quedarse para siempre en la familia un negocio de origen familiar? La pregunta resulta casi académica. Es evidente que, por lo general, las familias sí se quedan en sus negocios y que los negocios se quedan en la familia.

Es evidente que existe algo de orígenes más profundos en la transmisión del poder que los meros intereses empresariales impersonales. Toda la tradición humana -de los más distintos pueblos- es tendiente a pasar una herencia, posesiones y nombre de una generación a otra, y esto lleva tanto a los padres como a los hijos a buscar continuidad en los negocios familiares. Ante esta realidad, interrogarse acerca de si un negocio debe quedarse en la familia pierde importancia, mientras que la adquiere el mejor conocimiento de la manera en que estos negocios y sus propietarios efectúan la transición de una generación a la siguiente. No es fácil: como se ha dicho, la mayoría de las empresas fundadas por un solo individuo o por una familia no continúan más allá de la vida laboral de sus fundadores: son liquidadas, vendidas o simplemente dejan de existir como entidades comerciales. De las empresas que continúan hasta la segunda o tercera generación, algunas son aparentemente bendecidas con una buena suerte increíble; sin embargo, la mayoría de ellas sobreviven por tres simples razones: planes, planes y planes.

Un factor importante es comenzar a tiempo; los planes de sucesión deben iniciarse temprano, idealmente en cuanto la empresa deja atrás la etapa en que se lucha por la supervivencia y logra un verdadero impulso. El dueño saliente de una segunda o tercera generación debería comenzar incluso antes. El primer paso al planificar la sucesión es analizar profundamente la condición y las necesidades de la empresa, la idoneidad de la familia para hacerse cargo de una futura conducción y las expectativas del dueño saliente para una generación sucesora. El análisis puede resultar muy difícil incluso tedioso, pero es importante por las sutiles verdades que revela sobre la empresa y la familia, y porque se podrá recurrir a su valiosa información en las sucesivas etapas del plan de sucesión y durante el período de transición. "En los planes de sucesión es necesario que la empresa sea "vendida" a la familia, y viceversa"[147].
A medida que la familia está mejor informada sobre la empresa y desarrolla un genuino interés por participar de ella, debe comenzar a trazarse un plan de sucesión serio. Los mejores de estos planes son los elaborados en forma conjunta por los dueños salientes y los miembros claves de su familia, pero el proceso debe ser dirigido por el dueño. Un plan de sucesión completo estructura el modo en que la siguiente generación habrá de conducir a la empresa: establece reglas y condiciones para los sucesores; fija una fecha para el traspaso de responsabilidad y autoridad; designa nombres, y anuncia las preferencias del dueño saliente en cuanto al futuro director ejecutivo y otros directivos.

[147] Ver Ward, J.: *Cómo desarrollar...* op. cit., p. 52.

Muchas personas creen, erróneamente, que la sucesión es un acontecimiento que se produce cuando el dueño se dispone a retirarse, cuando en realidad la sucesión es un proceso que empieza cuando los potenciales sucesores todavía son niños. Es durante todo ese período que los padres enseñan -o debieran enseñar- a sus hijos actitudes importantes acerca de la gente, el trabajo, el dinero, la competencia, la calidad, la confianza, la ética del trabajo, el equilibrio de la vida y los compromisos. Por eso mismo, nunca es demasiado pronto para elaborar un plan de sucesión (además de que suceden accidentes y se producen muertes prematuras). Un problema común es la resistencia: algunos fundadores de empresas niegan la necesidad de planificar la sucesión y abiertamente dicen: "Yo no me iré, a mí tendrán que sacarme de aquí". La actitud de estos empresarios aumenta el riesgo de que sus empresas fracasen después de su retiro o fallecimiento, porque nadie está preparado para hacerse cargo de la dirección y el management, y tampoco la empresa está preparada para sobrellevar el cambio. Detrás de estas actitudes cerradas e inconducentes está el hecho de que los padres suelen temer que la planificación de la sucesión los obligue a elegir a un hijo (de entre varios) como sucesor y, como consecuencia, se desencadene un conflicto que destruya la armonía familiar.

e) Sueños familiares: la génesis de la sucesión.

En los negocios familiares, los sueños compartidos son muy personales y crecen desde dentro. El sueño compartido emerge de los valores y aspiraciones fundamentales de cada uno: define quiénes son, qué quieren ser, qué tipo de empresa desean construir y cómo aspiran a que las perciba el mundo. No se debe confundir el sueño con un conjunto de metas, que son más específicas y concretas. "Aunque los objetivos claros pueden ser motivadores, desde el punto de vista psicológico, los sueños suelen ser más efímeros: los sueños brindan un contexto psicológico más amplio, dentro del cual se pueden organizar, clasificar y modificar los grupos de metas específicas"[148]. Lo más importante es que dotan a las empresas familiares de significado, dan una explicación profunda de por qué el negocio importa a la familia.

Las aspiraciones personales del líder y su visión de la empresa son virtualmente indistinguibles. Para que emerja un sueño compartido provechoso, los sueños individuales de los integrantes de la familia deben ser afines; de lo contrario, tal vez no pueda construirse un escenario futuro satisfactorio. El sueño compartido incluye sólo las porciones que cada uno desea invertir en una causa común (como, por ejemplo, la continuidad de la empresa familiar). Un proyecto compartido que se genera desde una edad temprana en un negocio familiar joven puede ser más poderoso que el que se construye mediante un proceso visionario tardío. Sin embargo, sin este tipo de sueño tardío, los empresarios no estarían muy motivados a hacer el trabajo duro inherente a la planificación sucesoria e intentarían, en cambio, preservar un esquema de organización que sólo puede conducir al fracaso o al estancamiento; sin ese sueño, si les llega una oferta tentadora estarán dispuestos a vender la firma. Y esta última decisión puede ser el origen de una terrible desilusión para los integrantes de la siguiente generación. Las condiciones en que se encuentran la familia y su negocio cuando comienza la planificación sucesoria brindan el contexto dentro del cual tiene lugar la planificación. Esta compleja fusión de naturaleza, crianza y circunstancias siempre es única para cada caso; refleja la historia de la familia y su identidad distintiva como grupo, e incorpora las elecciones de la vida que sus integrantes han realizado. En cualquier empresa familiar, las experiencias, los valores, las capacidades y tradiciones de la comunicación abierta tienen mucho que ver con lo que se pueda generar -o no- un sueño compartido, que eche los cimientos necesarios para la continuidad. Esto funciona de distinto modo en los tres tipos básicos

[148] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 113-114.

de empresa familiar ya presentados. El sueño de la sucesión en la empresa basada en un propietario líder está relacionado con la noción monocrática de la que la organización ideal debería tener un líder (y sólo uno). En cambio, cuando el deseo incluye a una sociedad de hermanos, no basta con una empresa de éxito, sino que hace falta también una familia colaboradora, porque la solidaridad familiar es importante para el éxito de la empresa. Por lo general, la visión organizacional asociada con el sueño del consorcio de primos incluye, además de una empresa extensa y compleja, una estructura de gobierno elaborada. Por lo tanto, "las tres formas básicas de empresas familiares no son sólo diferentes tipos de organización, son componentes básicos y distintivos resultantes de disímiles sueños compartidos"[149].

El sueño puede ser reelaborado y trabajado. Las cuestiones más importantes que deben resolverse en la planificación de la sucesión dependen de que se comprendan los sueños de la generación que transfiere el poder y de la que lo recibe. Cuando cambian las circunstancias que rodean a la empresa, suelen aparecer conflictos que le exigen la revisión del sueño familiar, lo que requiere mucho valor y madurez, y debe realizarse en el momento oportuno: todo sueño compartido debe reconsiderarse también de acuerdo con las circunstancias cambiantes. La planificación para la continuidad brinda la oportunidad de que las ideas concebidas por las familias se manifiesten explícitamente, de cuestionar y debatir las distintas interpretaciones de los hechos y los comportamientos, y de comprender las formas en que estas diversas percepciones ayudan o entorpecen los esfuerzos de la familia para lograr sus aspiraciones. "Hay que comparar los sueños con la realidad, porque en muchas familias, la promesa de la abundancia y todo lo que deriva de ella es una poderosa tentación para los hijos que tiende a disuadirlos cuando se proponen afirmar su independencia (especialmente cuando los padres utilizan el dinero de manera manipuladora)"[150].

En los casos de una sociedad de hermanos, cuando se decide formalizar una sociedad como último recurso -y sólo para preservar la unidad familiar- las posibilidades del éxito son casi nulas; es difícil administrar una sociedad de hermanos porque la competencia natural entre ellos generalmente se mantiene hasta la edad madura. Para que una sociedad así funcione, debe hacer pruebas sobre la base de un fuerte compromiso de colaboración y una distribución pareja de talentos y habilidades complementarias: cada uno aporta al equipo cualidades únicas que, al combinarse con las de los otros, crean mejoras en el desempeño global. La armonía requiere una clara división del trabajo y un acuerdo sobre los cargos; deben planificarlos teniendo en cuenta la igualdad entre los socios. Los hermanos-socios deben encontrar la manera de manejar los conflictos que surgen en sus relaciones comerciales y en las relaciones con los parientes políticos. El surgimiento de un hermano líder plantea tensiones que el grupo debe resolver; esto ocurre cuando un solo hermano comienza a ser reconocido como "el más importante de los iguales". Este primero entre iguales debe ganarse su autoridad y justificarla continuamente; debe demostrar que los demás se van a beneficiar económicamente con su mandato, su compromiso con el sueño compartido y con los objetivos comunes del grupo y, por último, debe demostrar que pueden confiar en él, ya que no abusará del poder.

En una sociedad de hermanos, los socios deben dar pasos para contrarrestar las estrategias de "divide y reinarás" y para erradicar el prejuicio contra el liderazgo compartido. Es importante que los mayores no permitan que la planificación de los impuestos y la herencia determine la elección de una sociedad de este tipo; en ese caso, es mejor para las grandes compañías familiares que

[149] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 129-130.
[150] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 167-168.

puedan organizarse como un conjunto de varias empresas interrelacionadas, cuya propiedad está en manos de una compleja trama de fideicomisos y sociedades de control. En realidad, "la familia elige una sociedad de hermanos no porque crea que es el mejor sistema, sino por miedo a tener que lidiar con acuerdos de propiedad que han sido determinados por razones impositivas"[151].

En cuanto a las empresas familiares tipificadas como consorcio de primos, se deben crear estructuras institucionales especiales para resolver las complejidades de una empresa de este tipo. La riqueza y el tamaño de la empresa son factores importantes porque con pocos recursos -que estén por debajo de un nivel mínimo- resulta imposible sustentar un consorcio de primos; esto ocurre especialmente cuando existen distintas ramas familiares, y la subsistencia de un gran número de personas depende de la empresa. El nuevo sistema que se cree debe mantener el equilibrio de poder entre las distintas ramas porque la distribución desigual del poder entre los hijos es bastante común en las empresas familiares que han llegado a la etapa de los primos. Esto plantea un dilema fundamental para los padres: mantener la distribución de las acciones según la estirpe, o asignarlas de modo que cada primo controle una cantidad igual de acciones, como había ocurrido en la generación anterior
Los primos que están en el management tienden a subestimar la contribución financiera de los que no participan, quienes a su vez quieren ser tratados como inversionistas serios. Sucede que, como la empresa es el bien más importante de la familia -tanto en el sentido psicológico como económico-, los primos que son ejecutivos tienden a ocupar también funciones de liderazgo en la familia. Controlar todos estos conflictos es indispensable para evitar la fricción entre las ramas, así como es necesario encontrar la manera de evitar la desilusión de los más jóvenes. "En términos generales, las ramas de la familia con una participación directa en el management tienen más influencia en la asignación de los activos. Esto genera la exclusión de los integrantes de una rama -sea pura sensación o realidad-, lo que crea un desequilibrio que amenaza la armonía tanto de la familia como de la empresa"[152].

El tiempo es el motor que pone en movimiento la sucesión en las empresas familiares. Si todo funciona bien -la concreción de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores, su tarea de ser mentores de los más jóvenes- el paso del tiempo resulta en un cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo. Las empresas familiares evolucionan según una secuencia predecible en la cual las edades de los participantes son importantes en la calidad de las relaciones y en la capacidad de los mayores y jóvenes para trabajar unidos. Desde este criterio se pueden distinguir cuatro etapas:

a) la de las familias empresarias jóvenes, donde uno o ambos padres están trabajando duro en la creación de la firma o en la consolidación de su liderazgo en una compañía existente; tienen -en promedio- entre 35 y 40 años y sus hijos alrededor de 18 años (o menos). Mientras se ocupan del negocio y buscan lograr éxito en la carrera, estos adultos jóvenes también deben construir un matrimonio fuerte y aprender a ser padres eficaces;
b) la de la mediana edad y el manejo del ingreso de los hijos a la compañía; los hijos ya están a punto de graduarse y ansiosos por demostrar que son adultos capaces. Una vez consolidado el liderazgo en la empresa, los padres comienzan a preguntarse por sus sueños: si lo hecho ha valido la pena, si las recompensas de sus tareas justifican el sacrificio realizado;
c) la de la hora de trabajar juntos, que puede ser la última oportunidad que tengan los padres para infundir en sus hijos las habilidades, valores y actitudes necesarios. Los jóvenes, de

[151] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 202.
[152] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 203-213.

entre 25 y 35 años, están tratando de consolidar su lugar en la empresa familiar como sucesores creíbles. Si la experiencia reunida hasta ese momento en la empresa no los satisface, aún tienen tiempo para buscar otras oportunidades; en cambio, si esa experiencia ha sido positiva, volverán a comprometerse con la empresa y a pensar formalmente en el desarrollo profesional concreto dentro de ella;

d) la etapa del alejamiento, donde se plantea la prueba final para los mayores y sus logros, dada la escasa tendencia a rendir homenaje a la sabiduría de los mayores; este momento es quizás el más difícil para los padres, porque nuestra sociedad tiende a otorgar a la juventud un valor en sí misma. Cabe aclarar que aunque tanto las mujeres como los hombres atraviesan la misma secuencia de periodos en el desarrollo de la estructura de la vida adulta y a las mismas edades, no todas las empresas familiares quedan encuadradas con precisión dentro de los cuatro ciclos básicos anteriores.

Otro aspecto crítico es el del profesionalismo; sin él, los hijos motivados no estarán adecuadamente preparados para llevar adelante la compañía, pero "cuando las familias sólo ponen énfasis en el profesionalismo, los hijos quizás no vean a la firma como el lugar en el que pueden satisfacer sus aspiraciones más profundas"[153].

Estrechamente relacionado con esto se encuentra el tema de los requisitos del ingreso; en general, cuanto más prestigiosa sea la empresa, más presión se ejerce sobre los hijos para que su educación sea valiosa para la compañía. Siempre es necesario aplicar políticas explícitas que regulen la incorporación de los integrantes más jóvenes a la empresa familiar; cada día más empresas insisten en que, antes de unirse a ellas, los hijos trabajen entre tres y cinco años fuera para poder forjar su credibilidad como profesionales y managers de organizaciones en las que la relación familiar no tiene significación. El éxito en el mundo exterior de ningún modo garantiza que a estos herederos se les ofrezca un cargo en la empresa; puede llegar a ser sólo una de las diversas condiciones con las que el joven debe cumplir para tener acceso a un cargo.
Como las empresas familiares suelen estar inmersas en sus propias tradiciones, pierden de vista importantes avances tecnológicos y estratégicos que tienen lugar en el mundo de los negocios. Es por eso que estas familias reciben un beneficio adicional cuando alientan a sus hijos a buscar empleo en empresas más grandes y sofisticadas en técnicas de gestión y tecnológicamente más avanzadas que la propia. Con frecuencia, los descendientes, vuelven a la empresa familiar llevando consigo el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar las innovaciones esenciales. "Cuando las familias adoptan políticas específicas para regular el ingreso y la salida de los parientes, también deben atender a todo el proceso de esa incorporación; la imposición de reglas estrictas puede generar resentimiento, especialmente si los últimos en ingresar suponen que deben cumplir con patrones más duros que los hermanos o primos mayores que ingresaron antes de que se establecieran las reglas. Para prevenir este resentimiento, se debería alentar a los jóvenes a participar de la formulación y administración de esas normas"[154].

En algunas firmas, el compromiso de los empleados con la familia es tan fuerte que el ingreso de los herederos es considerado como un símbolo de continuidad y estabilidad (siempre que a los nuevos integrantes se los considere competentes). En otras, en cambio, la incorporación de miembros jóvenes e inexpertos puede provocar la partida de ejecutivos clave; esto es muy negativo, pues la cooperación de estos últimos es vital para la capacitación y el progreso del sucesor potencial. La llegada de los herederos al mundo del trabajo puede cambiar también la dinámica familiar: el dueño puede sentirse invadido, más expuesto frente a los seres que ama y,

[153] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 234.
[154] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 240.

por lo tanto, más vulnerable a sus críticas. Al mismo tiempo, el ingreso de uno solo de los hijos a la empresa puede generar rivalidad entre los hermanos que quedan afuera.

Estos procesos son aun más complejos en los consorcios de hermanos y primos; allí el proceso de ingreso es más complejo para los líderes de la empresa porque, en general, tienen que evaluar y preparar a muchos más candidatos. Hace falta un plan amplio para analizar, entrenar y evaluar a sus aspirantes; la familia debiera definir la misión de este programa acelerado asegurando que los miembros de la cuarta generación tengan oportunidades para desarrollar y adquirir rápidamente el conocimiento y las habilidades necesarios para perfeccionarse y, cuando corresponda, convertirse en líderes. "Las exigencias y metas razonables de este plan de selección deberían apuntar a que cada miembro sepa valorar debidamente su herencia; reconozca el valor que la familia le asigna al trabajo -que es importante, física y mentalmente exigente-; que mediante una experiencia de primera mano, cada integrante de la familia tenga una visión realista de la naturaleza diversa de la compañía y de las empresas familiares asociadas; que a través de sus experiencias con numerosos líderes, mentores, entrenadores y asesores, cada integrante sepa apreciar lo que hace falta para liderar una organización en un entorno altamente competitivo, y que cada candidato aprenda que el conocimiento obtenido durante la primer fase representa sólo una fracción del que necesitará para ser experto en una disciplina o función dada, y que adquirir solvencia en un campo determinado es un proceso a largo plazo que requiere dedicación total"[155].
Hay soluciones alternativas; algunas sociedades desarrollan un comité formal de calificación, integrado por miembros ajenos al directorio, o por dos o tres asesores externos confiables. Además de elegir a partir del desempeño, los comités deben preocuparse por ver que las diferentes ramas de la familia estén adecuadamente representadas por los primos que estén en la empresa y/o en las funciones de gobierno. El desarrollo de un fondo de capital de riesgo para los jóvenes de la familia que desean convertirse en empresarios es otra opción que ha tenido éxito; se trata de crear riqueza, y una de las mejores maneras de expandirla está en brindar capital para promover nuevas iniciativas.

[155] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 250-251.

f) Características de los distintos escenarios estratégicos.

El siguiente cuadro resume siete situaciones comunes identificadas por Gerstein y Reisman que determinan la estrategia a seguir en determinados momentos; cada alternativa presenta un conjunto de temas o desafíos característicos[156]:

Cuadro Nº II.11.: Características clave de acuerdo a cada escenario estratégico.

Situación estratégica	Características clave
1. Empresa nueva	• Alto riesgo financiero. • Limitada cohesión en el equipo directivo. • No existe una organización, sistemas o procedimientos instalados. • Indeterminable carga de trabajo, múltiples prioridades. • Recursos insuficientes para satisfacer todas las demandas. • Limitada relación con los proveedores, clientes y el entorno.
2. Reconversión	• Presión de tiempo por alcanzar "resultados": necesita una evaluación y una toma de decisiones rápida. • Resultados pobres pero vale la pena salvar el negocio. • Posición competitiva débil. • Erosión de la moral: baja autoestima y cohesión. • Sistemas inadecuados: infraestructura burocrática o débil. • Tensiones con los proveedores, clientes y el entorno. • Falta de liderazgo apropiado: período de descuido. • Recursos limitados: escasez de habilidades; personal incompetente.
3. Empresa que da ganancias y se racionaliza	• Riesgo financiero "controlado". • Industria poco atractiva en el largo plazo: posible necesidad de invertir selectivamente, pero es probable que las nuevas inversiones importantes no valgan la pena. • Estabilidad interna. • Competencia empresarial/técnica moderada a alta. • Adecuados sistemas e infraestructura administrativa. • Buenas relaciones con los proveedores, clientes y el entorno.
4. Crecimiento dinámico en la actual empresa	• Riesgo financiero moderado a alto. • Nuevos mercados, productos y tecnología. • Múltiples demandas y prioridades conflictivas.

[156] Ver Gerstein, M. S. y Reisman, H.: *Strategic selection: matching executives to business conditions*. Sloan Management Review, 1990, p. 33-49.

	• Organización en rápida expansión en ciertos sectores. • Recursos operativos/técnicos/financieros inadecuados para satisfacer todas las exigencias. • Crecimiento desigual entre los sectores de la organización. • Puede producirse un cambio; se decide si siguen con el trabajo actual o desarrollan sistemas de soporte para el futuro.
5. Despliegue de esfuerzos de una empresa existente	• Riesgo de corto plazo bajo a moderado. • Resistencia al cambio: excesiva burocracia en algunos sectores. • Alta incompatibilidad entre habilidades, tecnologías y personas con respecto a las necesidades creadas por la redefinición estratégica. • Probable falta de planificación estratégica previa; alta orientación hacia las operaciones en el equipo ejecutivo.
6. Liquidación/cesión o venta de unidades con bajo desempeño	• Posición competitiva débil, industria poco atractiva, o ambas cosas. • Es probable que continúen los retornos pobres. • Posibles problemas de moral y escasez de habilidades. • Pocas oportunidades para una reconversión o para un nuevo despliegue como resultado de una "recuperación" poco satisfactoria. • Necesidad de cortar las pérdidas y tomar decisiones duras.
7. Nuevas adquisiciones	• Las adquisiciones pueden clasificarse dentro de alguna de las situaciones antes mencionadas. • La presión sobre el nuevo management es ambivalente/defensiva con respecto al cambio. • Necesidad fundamental de integrar la empresa adquirida a la compañía principal en algunos niveles.

Por su parte, el cuadro siguiente -de los mismos autores- muestra los principales impulsos laborales y cualidades de liderazgo asociados a cada una de las siete situaciones estratégicas anteriores.

Cuadro N° II.12.: Principales impulsores laborales y características especiales de los candidatos ideales clave para cada escenario estratégico.

Situación estratégica	Principales impulsores laborales	Características especiales de los candidatos ideales
1. Empresa nueva	• Creación de una visión para la empresa. • Establecimiento de un conocimiento técnico y de marketing central. • Creación de un equipo directivo.	• Visión de una empresa terminada. • Orientación práctica: un "ejecutor". • Conocimiento profundo de las áreas técnicas críticas. • Habilidad para la organización e incorporación del personal. • Capacidades para el desarrollo de equipos. • Magnetismo personal; carisma. • Amplio conocimiento de todas las funciones clave.
2. Reconversión	• Diagnóstico de problemas rápido y acertado. • Resolución de los problemas del corto plazo, y luego, del largo plazo.	• Orientación a que "asuma el líder": un líder fuerte. • Sólidas habilidades analíticas y diagnósticas, especialmente en lo financiero. • Excelente estratega para negociar. • Gran nivel de energía. • Maneja bien las presiones. • Asume riesgos. • Buenas habilidades para administrar una crisis.
3. Empresa que da ganancias y se racionaliza	• Eficiencia. • Estabilidad. • Sucesión. • Se perciben señales de cambio.	• Buenos conocimientos técnicos. • Sensible a los cambios. • Anticipa los problemas. • Sólidas habilidades administrativas. • Orientado a los "sistemas". • Fuerte "orientación a las relaciones". • Reconoce la necesidad de la sucesión y el desarrollo. • Orientado a obtener lo mejor: eficiencia, no crecimiento.
4. Crecimiento dinámico en la actual	• Mayor participación de mercado en	• Excelentes habilidades estratégicas y de planificación

empresa	sectores clave. • Manejo rápido de los cambios. • Desarrollo de una situación saludable con una visión clara del futuro.	financiera. • Visión clara del futuro. • Capacidad de equilibrar las prioridades: estabilidad y crecimiento. • Hábil para crear equipos y seleccionar personal. • Capaz de administrar una crisis. • Asume riesgos moderados a altos. • Gran nivel de energía.
5. Despliegue de esfuerzos de una empresa existente	• Creación de la eficacia en una esfera de negocios limitada. • Administración del cambio. • Apoyo a los "desposeídos".	• Buen político/administrador de cambios. • Sumamente persuasivo: alta "influencia interpersonal". • Asume riesgos moderados. • Muy solidario, sensible a la gente. • Comprende cómo funcionan los sistemas complejos. • Buenas habilidades para la organización y selección de ejecutivos.
6. Liquidación/cesión o venta de unidades con bajo desempeño	• Recortar las pérdidas. • Tomar decisiones duras. • Realizar los mejores acuerdos.	• Mentalidad dura. • Muy analítico en cuanto a los costos y beneficios: no acepta fácilmente el status quo. • Asume riesgos. • No persigue la gloria, dispuesto a hacer el trabajo sucio. • Quiere ser respetado y no necesariamente agradar.
7.Nuevas adquisiciones	• Integración. • Establecimiento de fuentes de información y control.	• Capacidad analítica. • Habilidades para el desarrollo de relaciones. • Influencia interpersonal. • Buenas habilidades para la comunicación. • Magnetismo personal; bases para crear una "credibilidad instantánea".

De hecho, las grandes empresas familiares en general están organizadas como sociedades de control con una cartera de negocios que puede requerir estrategias diversas y, por lo tanto, tener cabida en diferentes rangos. En esos casos, es importante encarar el proceso de selección con profundo conocimiento de las distintas condiciones que enfrente un sistema, y de sus necesidades correspondientes. Esto implica definir las necesidades reales y actuales de la organización, porque vislumbrar que una estrategia de negocios para el futuro es esencial para el proceso de selección no

es suficiente para una empresa familiar: también debe prestar atención a las nuevas características de la propiedad y de las circunstancias familiares que, muy probablemente, la empresa tendrá que enfrentar más adelante. El siguiente cuadro resume algunas de las características de los sucesores ideales para las tres formas básicas de empresas familiares.

Cuadro N° II.13.: Características del sucesor ideal de acuerdo a l tipo de empresa familiar futura.

Tipo de empresa familiar futura	Características del sucesor ideal
Empresa con dueño director	• Sólidas habilidades empresariales para el liderazgo. • Visión clara y compromiso con su dueño personal. • Se siente cómodo ejerciendo solo el liderazgo y con un alto nivel de exposición. • Profunda comprensión de la empresa. • Capaz de liderar a otros integrantes de la empresa familiar. • Bien diferenciado de su predecesor. • Carismático.
Sociedad de hermanos	• Fuertes vínculos entre los hermanos. • Sólidas habilidades para el liderazgo en equipo y la comunicación. • Visión clara y compromiso con el sueño compartido. • Capacidad para trabajar en grupo y sacar lo mejor de los demás. • Capacidad para el manejo de los conflictos. • Espíritu generoso, buena disposición a compartir la gloria. • Se siente cómodo con las recompensas colectivas. • Dispuesto a formar a los miembros más débiles. • Paciencia y sentido del humor.
Consorcio de primos	• Visión clara y compromiso con el sueño compartido. • Sólidas habilidades para la comunicación. • Capacidad para liderar un grupo de ejecutivos ajenos a la familia, manejar organizaciones de accionistas complejas y trabajar dentro de las estructuras de gobierno complejas (directorios y consejos familiares). • Autoridad y credibilidad en la familia amplia. • Conocimiento profundo de las necesidades de los accionistas familiares que no participan del management.

Después de definir las necesidades estratégicas y administrativas de la empresa, los actuales líderes deberán decidir si incorporan -o no- a un ejecutivo sobresaliente ajeno a la empresa; una de las razones por las que algunos buscan un nuevo director ejecutivo (CEO) afuera es que prevén cambios importantes en el rumbo estratégico o una reestructuración, y creen que sólo alguien externo será capaz de lograr la meta.

Para una empresa familiar, la decisión de contratar a un ejecutivo externo demostrará lo sólida que se siente la familia en cuanto a preservar su cultura distintiva, y cuánto necesita ideas nuevas y

originales para realizar cambios de rumbo fundamentales. Sin embargo, asumen algunos riesgos cuando toman esta decisión al tener en cuenta únicamente las consideraciones estratégicas, porque incorporarlo sólo para impedir que la política familiar interna "infecte" todos los rincones de la empresa puede dar lugar a un líder antagónico a la familia (pese a que debe representar los intereses y preferencias de la misma). A su vez, el CEO externo debe estar dispuesto a enfrentar a la familia si cree que sus acciones pueden dañar a la empresa en su conjunto. Finalmente, en la asignación de los recursos, debe respetar las expectativas financieras de la familia, pero también apreciar las ventajas de la empresa familiar y mantener el énfasis de los propietarios en los objetivos de largo plazo y no en las oportunidades de ganancias del corto plazo. "El proceso de selección no necesariamente se produce en una secuencia lineal; es dinámico, y algunos pasos ocurren simultáneamente con una serie de circuitos de retroalimentación (*feedback*)".
Después de identificar los requisitos de liderazgo, la empresa reúne información sobre los candidatos internos pero, al mismo tiempo, inicia una búsqueda externa para reunir datos de referencia y evaluar el talento disponible fuera de la compañía. Después de analizar a los candidatos internos -algunos pueden considerarse sucesores adecuados-, la empresa perfecciona las opciones y toma la decisión. "Si los líderes no consideran apto a ninguno de los aspirantes, deben evaluar si hay tiempo para capacitarlos; si no lo hubiera, seguramente se embarcarán en una búsqueda externa"[157].

Por regla general, las empresas familiares hacen que los mayores disfruten de su cargo durante más tiempo del que es habitual en otros casos; no tienen una edad obligatoria para la jubilación, por lo menos en el caso de los ejecutivos. Hay que tener en cuenta que también los managers no parientes enfrentan conflictos emocionales y aun cuando su trabajo no peligre, muchos intentarán aferrarse a su privilegiada cercanía al propietario actual y tratarán de evitar, mientras puedan, toda negociación con el sucesor (con quien suponen tener una relación más formal). En esta etapa final, el propietario suele tener aversión al riesgo y estar más preocupado por proteger la riqueza que por construirla.
La situación puede compararse con la de las empresas no familiares, que transfieren el liderazgo con mayor frecuencia. En muchas compañías familiares, el hecho de que los líderes que están envejeciendo no se puedan adaptar a los cambios de los mercados e incorporar ideas innovadoras, puede llevar al estancamiento y hasta a la desaparición de sus firmas; los empresarios que no pueden superar su desesperación no podrán movilizar la valentía y los recursos internos necesarios para renunciar al control de las decisiones familiares y empresariales y entregarlo a la siguiente generación. Es duro afirmarlo, pero "sólo a través de la aceptación de la propia mortalidad es posible desarrollar el valor y la energía necesarios para planificar la continuidad de las organizaciones"[158].

Hay al menos cuatro estilos de alejamiento del dueño fundador; por las actitudes que adoptan, se los ha denominado estilo de "monarca", de "general", de "embajador" y de "gobernador"[159]; dos de ellos, los monarcas y los generales, no pueden entregar el control de sus empresas con honestidad y tienden a ser más autocráticos porque huyen de la amenaza de su propia declinación y desaparición. Los monarcas se resisten a irse y, en general, ni siquiera consideran la planificación de su partida; suelen tener personalidades narcisistas y estructurar su entorno de manera de alentar la dependencia (tanto en el ámbito familiar como laboral). A medida que envejecen, están cada vez menos dispuestos a delegar la autoridad y compartir la información; seleccionan a los empleados y asesores que no son independientes en sus puntos de vista o conductas y tratan de controlar cada una de las decisiones de las vidas de los integrantes de la familia. En algunas ocasiones, un

[157] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 336, 339, 346, 347.
[158] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 351-354.
[159] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 360.

contacto cercano con la muerte, ya sea directo o como consecuencia de la pérdida de un asociado de la empresa o un amigo, puede movilizar al monarca para que haga algo con la sucesión.

Los generales están tan decididos como los monarcas a permanecer en el poder y retener el control, pero sus estrategias son más transgresoras y sutiles. Muestran menos frustraciones que los monarcas por tener que sacrificar la concreción de su sueño en esta etapa de sus vidas; si inician un proceso de planificación sucesoria es porque saben que esto es lo que se espera de los grandes líderes. Sin embargo, sistemáticamente suelen designar sucesores débiles o los privan de la capacitación y las oportunidades para el progreso que necesitan en su nueva tarea; insisten en conservar managers veteranos leales a ellos en lugar de que sean los sucesores los que elijan a su propio equipo ejecutivo. A diferencia de los monarcas, los generales envían señales ambiguas a quienes los rodean; al fingir que están planificando honestamente su retiro, despiertan esperanzas y expectativas, sólo para que se vean destruidas antes de que cualquier cambio real se produzca. En muchas empresas familiares, esta situación -con la que nadie gana nada- produce una escalada de conflictos entre jóvenes y viejos, la polarización de la familia y sentimientos amargos que suelen subsistir durante generaciones.

Los otros dos tipos, el de los embajadores y el de los gobernadores, transfieren el mando a los sucesores y dejan el cargo con hidalguía y constructivamente; en este aspecto, son más consultivos y democráticos. A diferencia de monarcas y generales, están psicológicamente preparados para lograr la sensación de integración necesaria para negociar los desafíos planteados por la edad avanzada: pueden superar la desilusión de no haber logrado todo lo que aspiraban en la vida y, por lo tanto, se inclinan a atender las necesidades de los descendientes (y por eso mismo pueden permitirse estar orgullosos del progreso y los logros de sus sucesores). Embajadores y gobernadores consiguen ver en la generación siguiente la continuidad de sus propios valores y aspiraciones; al mismo tiempo, comprenden que sus sucesores deben ser independientes y que, para triunfar como líderes, deben pensar y actuar por sí mismos.

Como se dijo, ambos tipos se sienten satisfechos con los aportes realizados a la empresa; sin embargo, difieren en cuánto y cómo desean seguir conectados a ella. Los embajadores transfieren la autoridad a sus sucesores, pero crean para sí una función de consejeros o representantes de la empresa familiar porque quieren preservar un vínculo, pero no regresar al poder. Llegada esta etapa de sus vidas, generalmente han completado el proceso de tutoría práctica de sus sucesores, por lo que dedican la mayor parte de su tiempo a actividades externas y filantrópicas, representando a la compañía en funciones relacionadas con la comunidad. Esto puede traer problemas; su presencia puede crear alguna confusión entre los empleados y partes interesadas, e impedir que los sucesores consoliden con claridad sus objetivos e identidades. Los embajadores tienen confianza en el nuevo líder y en su equipo de gestión, pero los apoyan sólo cuando se lo piden.

En cuanto al tipo que llamamos "gobernadores", son capaces de cortar totalmente los lazos con la empresa familiar y avanzar hacia nuevos desafíos, tales como fundar una nueva compañía, postularse para un cargo público o participar de una fundación; tal vez tuvieron menos éxitos que otros en términos de su desempeño global, pero logran transformar muchas cosas durante sus últimos años en el poder. Los gobernadores son -han sido- capaces de crear un contexto indulgente y solidario, y eso les permite romper amigablemente los lazos con la empresa y continuar su vida motivados por el deseo de reavivar su propio espíritu emprendedor. Al igual que algunos embajadores, muchos gobernadores optan por participar de círculos filantrópicos o crear sus propias fundaciones; algunos aceptan cargos públicos porque ven en este servicio la oportunidad de retribuirle algo a su país y de probarse en un territorio de influencia nuevo y más amplio que la

empresa. Sin embargo, su mismo entusiasmo por cortar los vínculos con la organización y dedicarse a otra cosa puede generar problemas porque la súbita ausencia del ex líder puede ser vivida por los sucesores como un acto de abandono.

Las relaciones de familia de los monarcas y generales tienden a ser más complejas y disfuncionales que las de los embajadores y gobernadores; las ambiciones de los dos primeros tipos los ponen en conflicto incluso con las personas que aman mientras dura el periodo de transición. Suelen no estar demasiado interesados en los sueños, aspiraciones y necesidades de los jóvenes y, con frecuencia, entablan batallas generacionales que pueden llegar a tener consecuencias devastadoras para las relaciones familiares. Cuando finalmente se deciden a elegir un continuador, pueden recurrir a algún pariente para delegar en él la concreción de su sueño porque buscan a alguien que se les parezca y que, al mismo tiempo, sepa cumplir con sus deseos.
Los embajadores y gobernadores que renuncian al liderazgo de una compañía también enfrentan problemas de adaptación, pues deben aceptar el hecho de que su papel central en la familia -resultado que controlan la principal fuente de ingresos- con el tiempo llegará a su fin. "En muchas sucesiones de embajadores, los descendientes deliberadamente demoran su asunción del liderazgo para que la jerarquía familiar implícita no se modifique abruptamente, de modo de darle a los mayores más tiempo para adaptarse a su ancianidad"[160].

Las empresas familiares que manejan la sucesión con eficacia prestan mucha atención a la elección del momento oportuno para el traspaso y lo señalan explícitamente; en cambio, los sucesores de los monarcas pueden quedarse en la empresa familiar y esperar a que el líder se muera, o dejarla y satisfacer sus propios intereses fuera de ella. Un cronograma para la transferencia puede impedir que un general se retire prematuramente con la esperanza de regresar victorioso; también permite que la compañía controle la marcha de la transición y logra que el general se atenga a las fechas acordadas.
Los embajadores, dado que siguen estando cerca de la compañía, también interfieren con el nuevo liderazgo porque suelen quedar muy atados a la gestión empresarial (en buena parte por las necesidades de otros, que requieren sus opiniones y experiencia); también en estos casos un cronograma concreto es indispensable para mantener informada a la gente y dejar en claro los lineamientos básicos de su futura función.
En cuanto a los gobernadores, suelen tender a abandonar la empresa prematuramente; en su caso, un programa detallado puede asegurar que la empresa continuará beneficiándose con sus aportes una vez que dejen de ser líderes (algunos firman contratos de consultoría con los gobernadores salientes para mantener una conexión formal con ello; otros los retienen como miembros del directorio o del comité. El acuerdo asignado a los líderes salientes debe ser importante; de lo contrario, es probable que se resientan por el hecho de verse obligados a prolongar su conexión con la empresa familiar y, al mismo tiempo, se distancien psicológicamente de ella. "Hay que recordar que una de las preocupaciones de los que están pensando en jubilarse es pensar en que tal vez serán ignorados y, con el tiempo, olvidados; en general, sus vidas han estado tan centradas en la empresa familiar que no llegan a ver hasta qué punto sus habilidades son transferibles a otras actividades. A su vez, para los sucesores, la excesiva idealización del líder que han hecho durante toda su carrera se vuelve contraproducente cuando éste comienza a parecer más vulnerable"[161].

[160] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 375-376.
[161] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 381-383.

g) Continuidad: Estructuras de gobierno y procesos para la continuidad.

La experiencia indica que los intereses y emociones pueden manejarse satisfactoriamente durante la transición, lo cual es esencial para garantizar la continuidad de la empresa. Lograr que los accionistas estén comprometidos con el negocio es bueno tanto para la empresa como para la familia; la mejor manera de hacerlo es creando foros donde se puedan debatir abiertamente todos los temas y preocupaciones -de las empresa, sus accionistas y la familia- para luego resolverlos como corresponde. Las estructuras de gobierno de las empresas familiares deben estar diseñadas para salvaguardar los intereses de largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento y la continuidad de la firma, y promoviendo la armonía y el bienestar de sus propietarios; la conclusión es que tanto la empresa como la familia necesitan de un buen gobierno, de un gobierno eficaz.

La realidad -tanto en Argentina como en el mundo- es que la mayoría de las empresas familiares están subgobernadas. Si tienen directorios legalmente constituidos, existen meramente en lo formal y carecen de miembros independientes habilitados para aplicar su experiencia y conocimiento técnico en la elaboración de estrategias clave. Debido a que muchas asambleas anuales de accionistas se hacen porque son exigidas por la ley, estas reuniones son sólo un acontecimiento proforma, en el cual los asistentes escuchan la información sobre las políticas corporativas que brindan los funcionarios de máxima jerarquía. Además, muy pocas empresas familiares comprenden que una buena organización familiar puede ser absolutamente vital para la salud y la continuidad a largo plazo de la compañía. En general, la necesidad de gobierno surge del estrés y la confusión que resultan de no contemplar las grandes complejidades de una empresa y una familia de varias generaciones; surgen rivalidades y resentimientos entre los integrantes de la familia por los puestos de trabajo, y por la porción de herencia entre seres humanos que antes eran amistosos y previsibles. "Ciertos miembros comienzan a creer que la única solución es la venta de la compañía y, de hecho, muchas se venden en tales circunstancias. Lo que suele faltar en estas situaciones es estructura: la familia necesita un lugar para aprender a manejar estas tensiones"[162].

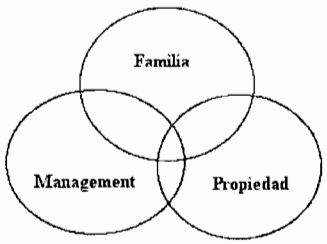
El consejo familiar tiene esa función de gobierno más otra superior a ésta: es un foro para el aprendizaje de por vida, en el que los jóvenes desarrollan su entusiasmo por la empresa, aprenden los valores del profesionalismo y obtienen la supervisión que necesitarán para cumplir con el sueño compartido. El gobierno debe considerarse una forma de vida en las empresas familiares, en las que los líderes no sólo tienen que saber cómo organizar estructuras eficaces sino que deben saber utilizarlas; para lograrlo, es necesaria una progresiva educación sin la cual no se lograría continuidad alguna.

En sus primeros años, las empresas familiares son generalmente pequeñas y suelen administrarse de manera algo informal; si tienen un directorio, los que participan de él son los mismos miembros de la familia que administran la compañía. El empresario fundador es por lo común el principal propietario -además de CEO- y es también el líder dominante de la familia, por lo que en estas etapas iniciales, la familia se acostumbra a pensar en el management y en el gobierno como si se tratara de la misma función.

[162] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 394-395.

El siguiente diagrama de conjuntos que se interceptan parece ilustrativo[163]:

Fig. II.4. El sistema de la empresa familiar.



A menos que las personas integrantes de cada grupo estén educadas para comprender sus distintos derechos y responsabilidades, surge una confusión sobre las diferencias entre la familia y la empresa y, a su vez, sobre la propiedad y la conducción. Estos síntomas comienzan a verse cuando los accionistas interfieren demasiado con el trabajo diario de los managers y éstos escatiman información al directorio y actúan como si no fueran responsables ante él; cuando las preocupaciones familiares -tales como el empleo de un pariente o el comportamiento de un integrante fuera de la compañía- se discuten en las reuniones de directorio o cuando en las reuniones familiares sociales las conversaciones versan sobre las decisiones de la empresa, haciendo que los miembros que no participan de la misma se sientan aislados y resentidos. "Ante estos problemas hay distintas posibilidades de respuesta: muchas empresas familiares los niegan y mantienen la misma estructura de propiedad de generación en generación, con un único dueño director a cargo; otras los asumen e implantan estructuras y políticas para resolver los conflictos constructivamente. En esta estructuración, el directorio, el consejo familiar y la asamblea de accionistas jugarán un papel vital en la planificación de la transición del liderazgo, que es cuando todo el sistema se ve sometido a la mayor tensión"[164].

[163] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 398.
[164] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 398-399.

El cuadro sintetiza las etapas del ciclo vital en la familia, en la organización y particularmente en la empresa familiar.

Cuadro Nº II.14.: Ciclo vital en la familia, en la organización y en la empresa familiar.

Dimen-sión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Ciclo vital	⇒ **Esquema de Minuchin, Haley y Erikson**: ▪ Cortejo: conformación de la pareja. ▪ Matrimonio con hijos pequeños. ▪ Matrimonio con hijos adolescentes. ▪ "Nido vacío": los hijos dejan el hogar. ▪ Recortejo: reencuentro de la pareja o su disolución. ▪ El retiro, la viudez. ▪ La muerte.	⇒ **Esquema general**: ▪ 1ª Etapa: la demanda supera la oferta. ▪ Maduración: aparición de la competencia, la oferta supera la demanda. ▪ Crecimiento: o Pretarea o Tarea o Proyecto ▪ Decadencia.	⇒ **Esquema de Danco**: ▪ 1ª Etapa o periodo del asombro. ▪ 2ª Etapa o periodo del tropiezo. ▪ 3ª Etapa o periodo del trueno. ▪ 4ª Etapa o periodo de la ruptura o del saqueo. ▪ 5ª Etapa o del nuevo asombro.

El ciclo vital en la familia se modifica cada vez que un individuo ingresa o sale un individuo de la misma, o cuando se modifica su status social. Cada estadio de ese ciclo tiene a sus protagonistas jugando roles que sin perder su esencia se van modificando adaptandose al momento de vida.

Si bien podemos decir que las empresas también poseen ciclos vitales, al igual que las personas: nacen, crecen, pueden llegar a madurar, e incluso mueren. Por lo general el ingreso o egreso de sus miembros no altera este ciclo. Sus miembros toman roles, que con el tiempo pueden ser otros diferentes (tienen una posición en la organización). Estos miembros, como vimos, son reemplazables. Otra característica particular de las organizaciones es que pueden relanzar sus ciclos vitales, renovarlos en función de su eficacia y eficiencia, su capacidad para adaptarse a los cambios, su grado de profesionalidad, etc. Las organizaciones son creadas para perdurar en el tiempo.
El ciclo vital en empresa familiar tiene sus particularidades. Esto es debido a la relación estrecha que tiene con un sistema como el familiar donde la finitud es parte de su propia naturaleza. Danco afirma que este ciclo tiene las siguientes situaciones: fundación o fracaso, desarrollo rápido o crecimiento firme, maduración o desarrollo, y por último, declinación o renovación. Veremos más adelante en nuestro trabajo que este determinismo es cuestionable y que una empresa familiar puede tener un ciclo vital renovable como cualquier organización.

Para cerrar el presente capítulo expondremos un cuadro en el cual mostramos todas y cada una de las dimensiones tratadas en esta tesis en función tanto de la familia y la organización, como de la empresa familiar.

Partimos de la definición de cada uno de estos conceptos: la familia, la organización y el caso particular de organización que llamamos empresa familiar. Nos interesó a los efectos de nuestro trabajo de investigación como son sus tipos, sus estructuras internas y como son sus ciclos vitales.

Existen una multiplicidad de fenómenos dentro de cada sistema pero limitamos nuestro análisis a: a) los valores, b) el poder, c) la racionalidad, y d) en el caso particular de las organizaciones, la profesionalización y la innovación. Nuestro interés se focalizó en ellos pues entendemos que estos conceptos participan de un modo o de otro en los procesos sucesorios.

Cuadro Nº II.15.: Resumen de cada dimensión con respecto a la familia, a la organización y a la empresa familiar.

Dimen-sión	Familia	Organización	Empresa Familiar
Definición	Grupo reducido y limitado de miembros que persiguen objetivos en forma conjunta y activa, cuyos integrantes se interrelacionan por vínculos afectivos y de participación que favorecen a su vez su crecimiento armónico, desarrollo y maduración.	Se trata de una institución social, cuyo centro es un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes; el cual se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad. Tiende hacia determinados fines en función del tipo de organización de que se trate. Tiene una relación de interacción mutua con el contexto: es determinada por él en aspectos importantes y, a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.	Es aquella en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Sus fundadores y herederos ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.

Tipos	⇒ **De acuerdo al grado de dependencia**: ▪ Interdependiente ▪ Independiente ⇒ **En relación al grupo**: ▪ Ampliada ▪ Nuclear ⇒ **Según Pichon Riviere**: ▪ Epileptoide ▪ Ezquizoide ▪ Hipocondríaca ▪ Casco de estancia ⇒ **Según Virgina Satir**: ▪ De acuerdo al nivel de autoestima ▪ De acuerdo a la comunicación ▪ De acuerdo a las normas familiares ⇒ **Como sistema de funcionamiento**: ▪ Interdependiente ▪ Independiente ▪ Coherente ⇒ **Familia empresaria**	⇒ **Según Simon**: ▪ Empresas, y estas a su vez en industriales, comerciales, etc. ▪ Organizaciones de servicio ▪ Organizaciones militares ▪ Organizaciones públicas ⇒ **Según Hermida**: ▪ Según la forma de integración del capital: o Privadas o Estatales o Mixtas ▪ Según sus fines u objetos: o Con fines de lucro: las empresas o Sin fines de lucro: comunitarios, políticos, deportivos, gremiales ▪ Según su forma jurídica: o Unipersonal o Anónima o Civil o De responsabilidad limitada o De capital e industria ▪ Según el origen de su capital: o Nacional o Extranjera o Multinacional o Mixta ▪ Según su sistema de autoridad: o Autoritarias propiamente	⇒ **Según Ivan Lansberg**: ▪ De Dueño Director ▪ Sociedad de Hermanos ▪ Club de primos ⇒ **De acuerdo a su grado de profesionalización**: ▪ No profesionalizadas ▪ En proceso de profesionalización ▪ Profesionalizadas

		dichas o Autoritarias paternalistas o Autoritarias burocráticas o Participativas propiamente dichas o Participativas de cogestión o Participativas de autogestión ⇒ **Dominios**: ▪ De las relaciones entre sus integrantes ▪ De los propósitos ▪ De las capacidades existentes	
Estructura	Conjunto invisible de demandas funcionales que organizan los modos en que interactúan los miembros de una familia; una familia es, en este sentido, un sistema que opera a través de pautas transaccionales. ⇒ **Principales subsistemas**: ▪ Conyugal ▪ Parental ▪ Paterno	⇒ **Según Henry Mintsberg**: ▪ Simple ▪ Burocracia mecánica ▪ Forma divisional ▪ Adhocracia administrativa	Su estructura es compleja, ya que se superponen empresa y familia. De acuerdo al tamaño y negocio elige o combina algunas de las estructuras enunciadas por Mintzberg. Pero en general la estructura se complejiza si no están separados claramente los sistemas familiar y empresarial.
Valores	⇒ Identidad ⇒ Lealtad ⇒ Justicia	⇒ Identidad ⇒ Autonomía	⇒ Identidad ⇒ Lealtad ⇒ Compromiso ⇒ Sentido de pertenencia ⇒ Unidad, conexión y compañerismo
Poder	Toda relación de fuerzas es una "relación de poder". El ejercicio del poder es una forma en la que ciertas acciones modifican a otras.	Para concretar una relación de poder es necesario mantener la posesión o el control sobre los recursos valorados por los miembros cuyas decisiones se intentan condicionar.	Está en manos de quien lo tiene, es en cierta medida una relación y una posesión.

Autoridad	Poder ejercido por los roles paternos.	Se otorga a una posición o cargo y resulta del diseño o planificación de la organización.	Aptitud para hacer observar voluntariamente las órdenes.
Racionalidad	Racionalidad Instrumental: se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.	Elección y aplicación de los esquemas conceptuales y medios técnicos que permiten el logro de resultados predefinidos, según el estado del conocimiento humano en el momento de la elección.	Es difícil definirla debido a que este tipo de empresa está formada por el sistema familiar, y a su vez, por el empresarial. Generalmente se toma como parámetro la racionalidad administrativa que se mide a través de la eficiencia.
Profesionalidad e Innovación	---	Peter Drucker liga la profesionalización a la "gerencia", la caracteriza como "conocimiento útil", como "*techné*", describiéndola como tecnología social. La innovación de acuerdo a John Adair, debe llegar al sector productivo, para concebir productos nuevos o mejorados, servicios, organizaciones, y/o procesos. Para Peter Drucker la innovación es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.	---

Ciclo vital	⇒ **Esquema de Minuchin, Haley y Erikson**: ▪ Cortejo: conformación de la pareja. ▪ Matrimonio con hijos pequeños. ▪ Matrimonio con hijos adolescentes. ▪ "Nido vacío": los hijos dejan el hogar. ▪ Recortejo: reencuentro de la pareja o su disolución. ▪ El retiro, la viudez. ▪ La muerte.	⇒ **Esquema general**: ▪ 1ª Etapa: la demanda supera la oferta. ▪ Maduración: apariciòn de la competencia, la oferta supera la demanda. ▪ Crecimiento: o Pretarea o Tarea o Proyecto ▪ Decadencia.	⇒ **Esquema de Danco**: ▪ 1ª Etapa o periodo del asombro. ▪ 2ª Etapa o periodo del tropiezo. ▪ 3ª Etapa o periodo del trueno. ▪ 4ª Etapa o periodo de la ruptura o del saqueo. ▪ 5ª Etapa o del nuevo asombro.

Capítulo III. Método

Esta investigación se propuso estudiar el proceso sucesorio en las empresas familiares grandes de las industrias del cuero y química. Para responder a los interrogantes planteados se optó por el estilo de investigación cualitativo, particularmente, la tradición del estudio de casos.

La investigación cualitativa tiene un conjunto de características. Es fundamentalmente *inductiva* o emergente, pues el instrumental conceptual se utiliza para que el investigador, durante el trabajo de campo, capte determinados aspectos de la realidad que de otro modo quedarían desatendidos e inadvertidos, pero permite la captación de nuevas relaciones y hallazgos que serán posteriormente conceptualizados. El contexto conceptual utilizado sensibiliza, guía, pero no constriñe: no fuerza a la realidad para que entre en las categorías preestablecidas. Por lo tanto el diseño es preferentemente *flexible* más que fuertemente configurado.

Produce datos descriptivos, las palabras de los entrevistados y las notas de las observaciones; el análisis es no matemático y comienza desde que se inicia el trabajo de campo. El investigador recoge los datos en el terreno, en este caso, en las empresas familiares seleccionadas. El conocimiento se coproduce entre el entrevistado y el investigador; la información que brinda el primero es comprendida, analizada e interpretada por el investigador.
Además, la tradición elegida, el "estudio de casos" permite captar en forma holística la realidad compleja evitando el análisis por variables que la empobrecerían al intentar dividirla[165].

La tradición del estudio de caso tiene mucha relevancia dentro de las diferentes ciencias, especialmente en la economía, pero una manifestación determinada de esta tradición forma parte del estilo de investigación cualitativo. Según Yin "El estudio de casos permite llevar a cabo una investigación que retenga las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real, tales como ciclos de vida individual, *procesos organizacionales y administrativos*, cambios de vecindarios, relaciones internacionales y maduración de industrias". Además "son útiles cuando el fenómeno estudiado no puede distinguirse de su contexto"[166].

Por lo tanto se adapta al estudio de la naturaleza del proceso sucesorio en empresas familiares grandes; a la identificación de los factores más significativos dentro de la familia y la empresa que influyen para que este proceso tenga diversos desenlaces; y a la identificación de las consecuencias para la organización, la familia y la empresa. Se utiliza el diseño de "casos múltiples", las doce empresas ya mencionadas, y la unidad de análisis principal es: "el proceso sucesorio".

Los propósitos

Los propósitos o fines últimos de la investigación se fundamentan en la intención de realizar una contribución al conocimiento desde la descripción, la elaboración teórica y las sugerencias prácticas. Con respecto a la descripción es la primera vez que en Argentina se realiza un estudio del proceso sucesorio en doce empresas familiares grandes e innovadoras. Se demostró que las sucesiones son tres: familiares, patrimoniales y organizacionales. Con respecto a la elaboración

[165] Ver Vasilachis de Gialdino, Irene: *Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales*. Barcelona, Gedisa, 2003, p. 130.
[166] Yin, Robert: *Case Study Research. Design and Methods*. London, Sage, 1994, p. 3.

teórica, se intentó esbozar un esquema analítico que vincule la naturaleza de las sucesiones, los factores condicionantes y las consecuencias. Así mismo se construyó una tipología de la naturaleza de las mismas.
Finalmente, el propósito práctico se logró con la elaboración de sugerencias que pueden ayudar a otras empresas a enfrentar el proceso de la sucesión con mayor previsión. Las sugerencias surgieron del análisis inductivo de las entrevistas y de las observaciones.

Los interrogantes

Los interrogantes fundamentales que guiaron esta tesis son: ¿Cuál es la naturaleza del proceso de la sucesión en las empresas familiares? ¿Cuáles son los factores, dentro de la estructura familiar y empresarial, que influyen en la continuidad de las empresas familiares grandes? ¿Cuáles son las consecuencias de los diversos desenlaces sucesorios en la familia, la empresa, la organización, los proveedores y los clientes?

La tesis fundamental

Se partió de la tesis que afirma que:
El proceso sucesorio exitoso en las empresas familiares implica la articulación de tres sucesiones: 1) la sucesión del poder y de la autoridad en la familia, 2) la sucesión en la propiedad, 3) la sucesión en la gestión de la organización
Las tres están relacionadas pero presentan complejidades diferentes.

La selección de los casos

Se utilizó la estrategia de casos múltiples[167]. Se seleccionaron doce empresas familiares grandes e innovadoras pertenecientes a las industrias química y de la curtiembre.
La selección de los casos fue intencional, el criterio seguido fue el de la relevancia paradigmática y por supuesto la posibilidad de acceder a las mismas. Todas eran empresas grandes, que habían transitado por diversos procesos sucesorios, y el desenlace de la última sucesión se podría categorizar en dos grandes grupos: sucesiones exitosas y sucesiones no exitosos. En el primer grupo se encuentran las empresas: A, B, F, H, K, J y L. En el segundo las empresas: C, D, E, G e I.
La unidad de análisis fundamental es el "proceso sucesorio".

Los instrumentos de recolección de información

Las técnicas para recabar la información fueron varias. Fundamentalmente, se utilizó la entrevista semiestructurada, la observación y la lectura de documentos institucionales.
Las entrevistas fueron realizadas a los titulares de las empresas y a los miembros de la organización. Las mismas fueron grabadas y se transcribió su contenido para conformar un texto. Del mismo modo se procedió con el material observado. Estos textos fueron codificados utilizando, ya sea las categorías conceptuales brindadas por la teoría de las organizaciones, como las categorías surgidas en forma inductiva del análisis de los mismos.

[167] Yin, Robert: *Case Study*... op. cit., p. 3.

El Análisis

El análisis de los datos se realizó a medida que transcurría la investigación y las categorías conceptuales brindadas por la teoría se fueron enriqueciendo durante el interjuego con la información que brindaban los datos.

Las características más relevantes de las empresas familiares se sintetizaron y se confeccionaron los doce casos. Las categorías conceptuales seleccionadas son: fecha de fundación, nacionalidad del fundador, historia de la empresa, generación a cargo de la empresa, rama de actividad, misión de la familia, misión de la empresa y resultado de la última sucesión.

La complejidad del tema a investigar implicó contar con casos paradigmáticos y con la posibilidad de acceder a información reservada que solo se puede obtener con lo que denomina "observación participante". Es así, que por mi experiencia laboral se pudo estudiar y modelar en forma completa dos empresas; por lo tanto el análisis se centró especialmente en las empresas: A y B. Se abordaron las características de la dinámica familiar y organizacional a partir de las siguientes categorías conceptuales: el tipo, la estructura, los valores, el poder, la racionalidad y el ciclo vital. En primer lugar se analizó cada empresa por separado y luego se efectuó una comparación entre ellas, incluyendo algunos aspectos referidos al resto de las empresas.

A partir de este análisis transversal, en el cual se incluyó el resto de las empresas, se intentó definir inductivamente cómo era la naturaleza de las sucesiones de las empresas analizadas, cuáles eran los factores que más influían en el desenlace de las sucesiones y cuáles eran las consecuencias más destacadas. Así, se elaboró un esquema analítico que daba cuenta del proceso estudiado.

Uno de los aportes más relevantes se refiere descripción y caracterización de lo que denominaremos: la naturaleza de las sucesiones. Se construyó una tipología para reducir la complejidad del fenómeno, a partir de la acentuación de determinadas dimensiones: las características procesuales, el grado de planificación implícito o explícito, la articulación de los tres sub procesos sucesorios y el desenlace.

Los aspectos éticos

Para preservar el derecho a la privacidad de los propietarios de las empresas familiares seleccionadas sus nombres fueron removidos y reemplazados por letras. Del mismo modo se respeta la privacidad de los entrevistados. El trabajo de campo se desarrolló en un clima agradable, los entrevistados conocían los objetivos finales del proyecto de investigación y aceptaron intervenir en el mismo. Todos los detalles de la información vertida, incluso aquellos más íntimos, son necesarios para poder analizar con seriedad este complejo proceso de las sucesiones en las empresas familiares grandes.

Criterios de calidad

Se respetaron los criterios de calidad que permiten juzgar la calidad de los estudios, pero debido a la elección del estilo cualitativo fue necesario considerar su redefinición. Así, la validez interna,

la generalización, la confiabilidad y la objetividad, se expresan en términos de: credibilidad, transferibilidad, seguridad y confirmabilidad[168] *(Seale, 1999).*

La credibilidad implica reflexionar sobre la *"corrección de una descripción, conclusión, explicación o interpretación"*[169]. Se deben dar garantías para diferenciar hechos creíbles de hechos no creíbles y tener la posibilidad de testear los relatos contra el mundo. Para lograr esto se utilizaron diversas estrategias: se adoptó un compromiso serio con el trabajo de campo; se obtuvieron datos descriptivos ricos y completos; los hallazgos fueron leídos en forma crítica por los colegas pares y no pares; y se combinaron diversas técnicas para la observación de un mismo fenómeno.

La transferibilidad se refiere a la posibilidad de "trasladar" los resultados del estudio de un contexto determinado, a otro similar para comprenderlo. A través de una rica descripción de las situaciones sociales y de sus contextos, los investigadores o lectores pueden ver la posibilidad de realizar dicha transferencia de resultados. Dado que la estrategia de "estudio de caso" implica destacar el contexto y la especificidad y unicidad del caso estudiado, los mismos no se eligen en forma aleatoria. Por lo tanto no *es posible la generalización estadística por medio de la cual se infieren los parámetros poblacionales que caracterizan el universo, a través de los estadísticos obtenidos de un muestra probabilística.*

Con respecto a la seguridad, este criterio se logra a través de la posibilidad de auditar los documentos, los materiales y las entrevistas que permitieron construir el conocimiento.

La confirmabilidad, implica la posibilidad de demostrar que el conocimiento obtenido está construido a partir de la perspectiva de los entrevistados y no de los sesgos o intereses del investigador.

[168] Ver Seale, Clive: *The Quality of Qualitative Research.* London, Sage, 1999, p. 132..
[169] Ver Maxwell, J.: *Qualitative Research Design. An Interactive Approach.* Londres, Sage, 1996, p. 103.

SEGUNDA PARTE

Capítulo IV. Análisis de las sucesiones en las empresas elegidas y sus actores.

1. Presentación de las empresas.

A fin de realizar un trabajo analítico sobre los casos estudiados, a continuación expondremos los mismos en un cuadro. Haremos una pequeña reseña de cada uno de ellos que nos permitirá identificarlos en cada momento de este trabajo. Los casos son:

Cuadro Nº IV.16.: Empresas clasificadas según año de fundación, rama de actividad, generación actual a cargo y resultado de la sucesión.

Empresa	Año de fundación	Rama de actividad	Generación actual	Resultado de la sucesión
A	1941	Curtido y exportación de cueros	Transición de la 2ª a la 3ª	Sucesión exitosa
B	1854	Producción de extractos curtientes	4ª generación	Sucesión exitosa
C	1877	Fabricación de cueros	5ª generación	Sucesión no exitosa
D	1939	Manufactura del cuero para calzado, tapizado de autos y alfombras	2ª generación	Sucesión no exitosa
E	1910	Producción y exportación de cuero para calzado, tapizado de autos y alfombras	2ª generación	Sucesión no exitosa
F	1945	Fabricación de cueros de tapicería	3ª generación	Sucesión exitosa
G	1905	Fabricación de productos químicos para la industria del cuero y para la galvanoplastia	3ª generación	Sucesión no exitosa
H	1987	Fabricación de productos para el tratamiento del cuero	2ª generación	Sucesión exitosa
I	1952	Fabricación de productos químicos para el agro y para la industria	1ª generación	Sucesión no exitosa
J	1975	Fabricación de productos químicos para: cueros, petróleo, cartones, vinos.	2ª generación	Sucesión con mediano éxito.
K	1971	Fabricación y venta de pigmentos y colorantes para cuero, textil, pinturas y tintas de impresión	2ª generación	Sucesión exitosa
L	1968	Fabricación y venta de productos químicas para cuero	2ª generación	Sucesión con mediano éxito

En un primer análisis encontramos de los doce casos elegidos:

a) Cinco casos exitosos: las empresas A, B, F, H y K.

b) Dos casos con mediano éxito: J y L.

c) Cinco casos no exitosos: C, D, E G e I.

Sólo a efectos de facilitar nuestro trabajo y adelantándonos a las conclusiones sobre los casos daremos algunas detalles sobre el desarrollo de las sucesiones en estas doce empresas familiares y luego nos abocaremos en profundidad a los casos A y B por considerarlos ricos en elementos de análisis.

a) Casos con sucesiones exitosas:

Caso A: Es una empresa curtidora grande, exitosa, profesionalizada con fuertes valores, apuesta al futuro, afrontó sus dos sucesiones sin traumas a nivel familiar ni organizacional. Tuvo una participación activa de la familia y la organización en sus sucesiones.

Caso B: Es una empresa química grande, con más de ciento cincuenta años en el mercado, reconocida en el mundo e identificada por clientes y proveedores con la familia propietaria. Está profesionalizada desde hace décadas y pasó sus sucesiones sin inconvenientes con participación de la familia, la familia extendida y la organización.

Caso F: Es una curtiembre grande que está en proceso de profesionalización que pudo pasar su primera sucesión sin inconvenientes.

Caso H: Es una empresa química grande, profesionalizada. Debieron pasar por la primera sucesión en forma apresurada por la muerte del padre. Pero venían planificando la sucesión desde hacía años y pudieron sortearla sin problemas pese al dolor de la pérdida.

Caso K: Es una empresa química grande innovadora. Trabajan las dos primeras generaciones en la empresa. El fundador se ocupa de investigación y desarrollo que es la pasión de su vida. La primera generación trabajó durante 10 años elaborando la sucesión que finalmente fue un éxito.

b) Casos con sucesiones medianamente exitosas:

Caso J: Es una empresa química grande profesionalizada e innovadora. Pasó su primera sucesión sin dificultades pero la segunda generación es gente de mediana edad y no hay sucesores directos interesados en seguir con el negocio por ahora. Por eso hablamos de éxito mediano.

Caso L: Es una empresa química grande. Es reconocida en el mercado argentino y brasilero, está siendo dirigida por la segunda generación. No tiene por el momento sucesores a la vista pues la tercera generación son niños y tienen como socio una empresa española muy poderosa, esto último puede ser un peligro en el futuro próximo por eso decimos que es de mediano éxito.

c) Casos con sucesiones no exitosas:

Caso C: Se trata de una empresa curtidora ya desaparecida que llegó a funcionar por más de cien años, tuvo cinco generaciones. Fue de las empresas pioneras en Argentina, exitosa, profesionalizada, cotizó por varios años en la bolsa. Lamentablemente en la última generación la familia se resquebrajó, la empresa venía en decadencia, se dejó de manejar profesionalmente y su caída se produjo muy rápidamente.

Caso D: Es una empresa curtidora de muchos años en el país, cuya gestión quedó en manos no familiares, que se aprovecharon de la poca visión de los herederos que recibiendo un poco de dinero por mes dejaron en esta persona el poder. No habiendo controles a los cuales responder, esta gerente general pudo gestionar la empresa como quiso y este año se decretó su quiebra.

Caso E: Es una empresa dedicada al negocio del cuero con muchos años en el país. Los hijos del fundador se hicieron cargo, pero tenían puesto sus intereses en otros temas y la falta de atención a la gestión terminó en su quiebra y en este momento está siendo gestionada judicialmente y la familia no tiene más la propiedad.

Caso G: Es una empresa química grande con fábricas en Europa y Sudamérica. Pese a que su tamaño lo exigía no estaba profesionalizada, toda la toma de decisiones giraba alrededor de su fundador quién no ayudó en la sucesión. Dejó una familia con serios problemas que no pudo afrontar la sucesión, hoy la empresa está siendo gestionada por un tribunal, con serios problemas económicos y un futuro muy incierto.

Un caso particular es el que sigue, pues se trata de una empresa exitosa y profesionaliza:
Caso I: Esta es una empresa química grande profesionalizada de alto nivel tecnológico e innovación. El fundador manejó la empresa hasta este año, tiene un solo hijo médico exitoso en Estados Unidos que no estaba interesado en seguir con la empresa. Finalmente el padre decidió venderla a un grupo extranjero.

A continuación se presentarán las características principales de las doce empresas familiares:

EMPRESA A

- **Fecha de la fundación**: 1941.

- **Nacionalidad del fundador**: alemana.

- **Historia de la familia**: La primera familia estaba conformada por un matrimonio de origen europeo con dos hijos. La hija mayor se casó con un joven muy emprendedor que se incorporó rápidamente a la empresa, dándole gran dinamismo. El hijo menor no se interesó por el negocio familiar.
  Este segundo matrimonio tuvo cinco hijos, de los cuales tres están trabajando en la empresa familiar muy identificados con esta. Los otros dos están trabajando en otros emprendimientos pero también relacionados con la familia.

- **Historia de la empresa**: A fines de la década del 30 durante la segunda guerra mundial, el fundador de la empresa trabajaba en un banco de inversión en los Estados Unidos. Este hecho influyó en gran medida para que la empresa A luego tuviese un fuerte carácter comercial. El banco lo envió a la Argentina porque quería exportar cueros salados desde allí a Europa. Este inmigrante luego de esto, ya instalado en nuestro país, hizo un primer intento de fundación que fue un fracaso. Fundó una compañía que luego de dos años y medio de trabajar intensamente, se fundió. Sin embargo, esto le sirvió para que conozca los mecanismos tanto del ramo como del país.
  En el año 1941, sin perder su espíritu emprendedor, fundó una nueva compañía con muy poco personal, todos inmigrantes europeos, la cual tuvo un crecimiento sostenido en el tiempo. Su yerno ingresa a la organización siendo novio todavía de su hija a fines de los sesenta.
  Desde 1970 comenzaron a dedicarse en parte a la actividad industrial, curtían cueros en la curtiembre ubicada en la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe.
  En el año 1972 se prohibió en Argentina la exportación del cuero salado. A partir de entonces, la empresa se dedicó de lleno industrializar esa materia prima en *"hechuristas"*(terceros que trabajan para la empresa, fabricando para esta). El responsable de estas operaciones de hechura era el yerno del fundador. La empresa siguió creciendo sostenidamente. Hoy trabaja en ella la tercera generación. En la actualidad es el primer exportador de cueros de Argentina con fábricas en otros países de Sudamérica y Oriente. Gracias a su actitud innovadora, cuenta entre sus clientes las principales fábricas de zapatillas, calzado y tapicería del mundo.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: transición de la 2ª a la 3ª.

- **Actividad a la que se dedica**: curtido y exportación de cueros.

- **Misión de la familia**: proveer al sostenimiento del negocio familiar (dicen: *"Es la misma que la de la empresa, no hay diferencias"*).

- **Misión de la empresa**: fabricar y exportar el mejor cuero del mundo.

EMPRESA B

- **Fecha de la fundación**: 1854.

- **Nacionalidad del fundador**: italiana.

- **Historia de la familia**: La familia tiene una larga relación a través de las distintas generaciones con la empresa B desde 1888. En la actualidad nos encontramos con la tercera y cuarta generación trabajando en forma conjunta. El matrimonio fundador tuvo varios hijos, de uno de estos desciende el actual presidente, quien está casado y tuvo dos hijos varones, a su vez también, casados y con hijos pequeños. Toda la familia, tiene una relación muy estrecha y mantienen contactos con primos, tías y tíos. La dinámica familiar es la clásica de una familia italiana en cuanto a tradiciones; uno de los hermanos vive en Argentina, el otro en Italia y los padres viven una temporada en cada país, dado que la compañía tiene fábricas e intereses en ambos países.

- **Historia de la empresa**: La empresa nace de un banco del Véneto. Comenzó como una fábrica de taninos en el norte de Italia. Uno de los empleados del banco pasó a ser socio. En un primer momento él se dedicaba a la tintura de taninos. Como ese negocio no funcionaba lo suficiente bien se volcó al emprendimiento de taninos para el curtido del cuero. Desarrolla toda su actividad en Italia, hasta los años cincuenta que comienza a producir taninos en el norte argentino también. En la actualidad es una de las dos empresas líderes en taninos naturales del mundo.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 4ª.

- **Actividad a la que se dedica**: producción de extractos curtientes.

- **Misión de la familia**: mantenerse unidos, poder crecer a medida que pasan los años y *"que haya para todos"*.

- **Misión de la empresa**: ser líder con el negocio que llevan a cabo en Sudamérica, desarrollar otros usos alternativos del cuero para poder ser sustentables a largo plazo. Como Grupo la misión es ser líder en la producción de extractos vegetales.

EMPRESA C

- **Fecha de la fundación**: 1877.

- **Nacionalidad del fundador**: suiza.

- **Historia de la familia**: El fundador llegó con su esposa de Suiza, fundó la empresa y le siguieron varias generaciones. El mismo se retiró de la empresa tres años antes de fallecer. Tuvo tres hijos, el mayor se hizo cargo de la organización. Vinieron luego varias generaciones. Nos interesa la última generación de esta dinastía. A fines de los años cincuenta el último hijo se hace cargo de la empresa. Fue una de las empresas pioneras en nuestro país pero esta última generación, apremiada por las deudas y la mala gestión se vio obligada a vender la empresa.

- **Historia de la empresa**: Fue fundada en 1877. Comenzaron haciendo suelas y luego otros tipos de cueros curtidos. El fundador de origen suizo, llegó a Argentina en 1863, cuando reunió cierto capital, se trasladó a Esperanza e instaló una modesta curtiduría con métodos artesanales. Era un hombre enérgico y de iniciativas que supo valorar las necesidades industriales del momento. Pronto la firma tuvo la denominación de *Curtiduría, Talabartería, Fábrica de Correas y Anexos.* El rápido desenvolvimiento contaba con la voluntad de trabajo de toda la familia C, pues sus numerosos hijos (seis varones y dos mujeres) estuvieron desde el principio unidos al padre en el trabajo y la dirección industrial y comercial. ¿Por qué es notable el caso? Don C unió la producción de cuero curtido a la fabricación de implementos destinados al uso campesino, medios de transporte y subsidiarios de otras industrias, y a su comercialización. A principios del siglo XX ya se reconocía la fama del establecimiento por la estricta conducta comercial, por la alta calidad de sus productos y por la sensibilidad de la firma ante las necesidades de sus obreros y empleados. En 1888, fue cuando mayor impulso toma la casa C. Para responder a las nuevas exigencias, don C adquirió una vasta extensión de terreno en la misma concesión donde ya estaba instalado comprendiendo la propiedad una superficie de 16,5 hectáreas. La fábrica había ganado hasta 1918 importantes distinciones que consistían en medallas de oro y plata, en diplomas diversos en exposiciones realizadas en Buenos Aires, Paraná, Santa Fe, Rosario y en el extranjero. En el año 1930 se constituyó sobre la base de la anterior razón social una sociedad anónima. En la década 1950/60 se modernizó la planta industrial con máquinas compradas en Europa. Este proceso se detuvo y comenzó la caída con la llegada de la quinta y última generación. Terminando en la quiebra en 1970.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 5ª (la última).

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación de cueros.

- **Misión de la familia**: estar unidos para hacer dinero.

- **Misión de la empresa**: hacer el mejor cuero.

EMPRESA D

- **Fecha de la fundación**: 1939.

- **Nacionalidad del fundador**: húngara.

- **Historia de las familias**:

  Fueron tres familias las que participaron en partes iguales en la empresa familiar. La familia 1, era un matrimonio, sin hijos. El marido muere en 1960 y su viuda lo sobrevive 30 años, siendo mantenida en Suiza con fondos de la empresa, pero sin ningún tipo de ingerencia en la misma. Un sobrino de este matrimonio que había ingresado como empleado cuando se fundó la empresa, toma el lugar de su tío pero muere 10 años después.
  La familia 2, era matrimonio también de inmigrantes, con un hijo, el padre muere tempranamente en los años cuarenta, el hijo toma su lugar en la empresa pero en 1960 las otras dos familias compran su parte quedando la empresa en manos de la familia 1 y 3.
  La familia 3, era un matrimonio de inmigrantes con un hijo, el padre muere a comienzos de los años cuarenta. Su hijo se hace cargo de una parte de la empresa. Se casa con otra joven inmigrante, no tienen hijos. Compra gran parte de las acciones a las otras viudas y poco tiempo después fallece. Un empleado de confianza de esta familia comenzó a tener fuerte preeminencia en la gestión de la empresa y logra hacerse del poder dentro de esta en 1970. Las viudas obtienen recursos de la empresa, pero ésta pasa a ser en la práctica propiedad de este empleado.

- **Historia de la empresa**: En 1939 tres familias húngaras cruzaron el Atlántico con el propósito de instalarse en la República Argentina. Si bien tenían grandes expectativas, ni en sus sueños más ambiciosos hubieran imaginado que la modesta curtiembre instalada en Morón, provincia de Buenos Aires, llegaría a estar un día entre las 10 curtiembres más grandes y famosas del mundo y sus productos se reconocerían en todos los mercados consumidores de cuero curtido de buena calidad del mundo.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 2ª.

- **Actividad a la que se dedica**: manufactura del cuero para calzado, tapizado de autos y alfombras.

- **Misión de la familia**: esta empresa se ha caracterizado por llamarse "La familia D", han trabajo y trabajan familiares de todos los empleados, ingresaba a la compañía gente recomendada por familiares que ya estaban dentro, teniendo así, los nuevos ingresantes más obligaciones y responsabilidades que gente no recomendada por familiares, todo esto, para darle una imagen positiva a la empresa.

- **Misión de la empresa**: expandirse razonablemente para poder satisfacer de la mejor forma a sus clientes. Ser una empresa reconocida por la calidad brindada, firme, estable, pudiéndose ampliar considerablemente.

EMPRESA E

- **Fecha de la fundación**: 1910.

- **Nacionalidad del fundador**: siria.

- **Historia de la familia**: El matrimonio de inmigrantes con gran diferencia de edades se casa en 1930 con S, 36 años menor, con quien tuvo 9 hijos. Tuvieron 4 hijas y 5 hijos. Todos participaron de la gestión de la empresa. El más chico de los hijos fue quien mostró un fuerte liderazgo dentro de la empresa y de la familia. La tradición árabe está fuertemente enraizada en esta familia, y el liderazgo no es cuestionado. Después de la muerte de los padres, los hijos quedaron muy enlazados y son un clan, liderado por el menor. Cada uno de ellos tiene hijos, pero las decisiones familiares se toman escuchando primero al líder del grupo.

- **Historia de la empresa**: En 1910, el padre, llegó a los 17 años a La Rioja, desde Siria. Junto con su primo M fundó un saladero, una barraca de lana, una cámara fumigadora de cereales y una estación de servicio. Fue la semilla de lo que luego sería uno de los primeros exportadores de cueros del país. En 1980 su hijo menor era el presidente de la empresa, todos los hijos trabajaron en la empresa.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 2ª.

- **Actividad a la que se dedica**: producción y exportación de cuero para calzado, tapizado de autos y alfombras.

- **Misión de la familia**: la familia es un todo que debe ayudarse y alinearse detrás del jefe de la misma.

- **Misión de la empresa**: generar ingresos para todos.

EMPRESA F

- **Fecha de la fundación**: 1945.

- **Nacionalidad del fundador**: argentina.

- **Historia de la familia**: Un inmigrante español llega a la Argentina en los años 40. En los suburbios de Buenos Aires conoce a otra inmigrante del mismo origen casándose poco tiempo después. Tuvieron solo dos hijos varones. Estos dos trabajan en la empresa familiar. Cada uno de sus hijos en los años setenta se casan y tienen sus propios hijos. Hoy los abuelos ya han muerto, pero son una familia unida, en donde la tradición española tiene un peso muy fuerte.

- **Historia de la empresa:** Fue fundada por un inmigrante español. Cuando los hijos estaban en edad de trabajar se incorporaron a la empresa familiar. A fallecer el padre en 1980 la familia se vio muy afectada y uno de los hijos compró la parte correspondiente a su madre y a su hermano, quedando como único dueño. Hoy él es el presidente de la empresa, y comenzaron a trabajar sus hijos.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 3ª.

- **Actividad a la que se dedica:** fabricación de cueros de tapicería.

- **Misión de la familia:** mantener la unión.

- **Misión de la empresa:** el mejor cuero para el mejor cliente.

EMPRESA G

- **Fecha de la fundación**: 1905.

- **Nacionalidad del fundador**: italiana.

- **Historia de la familia**: El fundador de la compañía era soltero al momento de fundar su negocio. Se casó varios años después, tuvo dos hijas con esta primera esposa. Cuando sus hijas eran adolescentes se separa de su esposa y contrae nuevo matrimonio. Tuvo dos hijos con su segunda esposa. El padre sobrevivió a sus dos esposas y murió en el 2005. En ese momento aparece una hija extramatrimonial reclamando sus derechos.

- **Historia de la empresa**: Empezaron haciendo un monoproducto: cromo para cueros. La empresa fue creciendo siempre bajo la férrea conducción de su fundador. Tuvo una enorme expansión. En los años setenta se incorporan a la empresa sus hijas que trabajaron en la misma hasta 1995 cuando se incorporan los hermanos del segundo matrimonio. La relación entre los cuatro hermanos es muy tirante y difícil. Esto empeora con la muerte del padre y la aparición de una quinta hermana. La empresa entró en una severa crisis de sucesión de la cuál aún no ha salido.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 3ª.

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación de productos químicos para la industria del cuero y para la galvanoplastia.

- **Misión de la familia**: mantener la continuidad de lo que se ha venido generando en cada una de las empresas del grupo, *"acompañar la misión de la empresa, que sería la misión de la familia"*.

- **Misión de la empresa**: producción y fabricación de insumos para la industria curtidora, de la galvanoplastia y la veterinaria.

EMPRESA H

- **Fecha de la fundación**: 1987.

- **Nacionalidad del fundador**: argentina.

- **Historia de la familia**: El padre era un químico de mucho prestigio en la industria que se casó en 1962, el matrimonio tuvo cuatro hijas. Todas ellas estudiaron, se casaron y tuvieron a su vez veinte hijos en total. El padre muere con una larga enfermedad en 2003. La madre ocupa un lugar importante en la dinámica familiar y han continuado la vida familiar y empresarial intensamente.

- **Historia de la empresa**: El fundador, químico de profesión, trabajó en una empresa multinacional, hasta que consideró que había llegado el momento de hacer algo "por su cuenta". Fundó su propia empresa en 1987, tuvo un crecimiento sostenido. Sus hijas comenzaron a integrarse a la misma y formaron un equipo sólido con su padre. A la muerte del padre, la presidencia del directorio fue ocupada por la madre, pero las riendas de la compañía quedaron en manos de la hija mayor que mantiene el espíritu de equipo y de innovación que caracterizó la gestión de su padre.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 2ª.

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación de productos para el tratamiento del cuero.

- **Misión de la familia**: que la misión de la empresa sea lograda y rentable.

- **Misión de la empresa**: evolucionar permanentemente, innovar y llegar a "todos los puntos del mundo".

EMPRESA I

- **Fecha de la fundación**: 1952.

- **Nacionalidad de los fundadores**: argentina.

- **Historia de la familia**: El fundador de origen argentino se casó en 1957, tuvo un solo hijo, quien se dedica a la medicina. El padre enviudó, siguió dedicándose a la empresa.

- **Historia de la empresa**: En el año 1952 seis fundadores, graduados de la Facultad de Ciencias Exactas de Buenos Aires, que pertenecían a cinco familias diferentes, querían iniciar un negocio por cuenta propia en el rubro de la química. Así inició sus actividades, tuvo un crecimiento sostenido, exportando a todos los continentes. La empresa unos años después de su fundación quedó en manos de uno solo de los fundadores. Esta persona hizo que la compañía fuera líder en los productos que fabrica, siendo uno de los cuatro productores mundiales de un biocida muy apreciado. En los años ochenta la empresa se profesionalizó lo que provocó un crecimiento muy fuerte.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 1ª.

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación de productos químicos para el agro y para la industria.

- **Misión de la familia**: ganar dinero.

- **Misión de la empresa**: triplicar tanto sus ventas como sus exportaciones, fabricar productos que la gente requiera, de buena calidad y atractivos.

EMPRESA J

- **Fecha de la fundación**: 1975.

- **Nacionalidad del fundador**: argentina.

- **Historia de la familia**: El matrimonio fundador tuvo cuatro hijos. Tanto la madre como el padre, aparte de la vida empresaria y familiar se dedicaron a la vida académica como profesores universitarios. Tuvieron cuatro hijos, tres varones y una mujer. Todos se casaron cuando llegaron a la adultez. Pero hijos solo han tenido uno de los varones y la hija mujer. El hermano que no trabaja en la empresa es un exitoso cirujano, muy satisfecho con su profesión y sus hijos tienen otros intereses.

- **Historia de la empresa**: Se trata de la fusión de dos empresas: una francesa, cuyo presidente decidió comprar la compañía inglesa. Se produjo lo que se conoce como *leverage buy-out*, aquí empieza la historia como empresa familiar. Esto sucedió a comienzo de los años sesenta. Dirigió la empresa durante dos décadas el fundador, tres de sus hijos ingresaron en la empresa. La empresa fue profesionalizada y en la actualidad es una de las dos empresas a nivel mundial más grandes en la producción de taninos naturales. Hace dos años ingresó a la compañía un miembro de la tercera generación, hijo de la única hija del fundador. La segunda generación no se ha planteado todavía la sucesión, pero ya se pueden predecir dificultades porque la tercera generación es chica en número de miembros y han mostrado otros intereses.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 2ª.

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación de productos químicos, extractos vegetales, para aplicaciones químicas: cueros, petróleo, cartones, tableros, etnología, entre otras.

- **Misión de la familia**: mantener el respeto en cuanto a aspectos personales de cada integrante y que la compañía pueda contribuir al objetivo personal de cada uno.

- **Misión de la empresa**: afianzar la imagen de sus productos, investigar y desarrollar nuevas aplicaciones, lograr el crecimiento sostenido de la empresa, contribuir al desarrollo regional de nuestro país.

EMPRESA K

- **Fecha de la fundación**: 1971.

- **Nacionalidad de los fundadores**: argentina.

- **Historia de la familia**: El fundador de origen argentino se casó en 1957 teniendo tres hijos (un varón y tres mujeres). Todos se han casado. El hijo mayor trabaja en la empresa familiar, tiene tres hijas. La segunda hija es viuda, se dedica a la docencia, tiene una hija. La tercera hija está casada, tiene dos hijos. Su marido es el director de ventas de la empresa familiar. Mantiene con su suegro una relación muy estrecha.

- **Historia de la empresa**: El socio técnico, era gerente técnico de una empresa de pinturas fundada en el año 1956. Los pigmentos eran importados y difíciles de conseguir, entonces se propuso como meta fabricar pigmentos en la Argentina, logrado esto, fundó una empresa, y con los años empezaron a fabricar colorantes. En 1971 se enemistó con el que era en ese momento su socio, y fundó la empresa K. La empresa en la cual había trabajado desapareció años más tarde. La empresa K tuvo un crecimiento sostenido, exportando en la actualidad, colorantes y pigmentos a todo el mundo. En los años ochenta ingresaron a la compañía el hijo del fundador y el yerno. La empresa ha sido profesionalizada. El fundador no se ha retirado pero no participa de la gestión de la misma, en manos de su hijo y su yerno. Él es el responsable conjuntamente con un ingeniero de los desarrollos tecnológicos de la empresa. Su espíritu está volcado a la ciencia y a la innovación.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 1ª.

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación y venta de pigmentos y colorantes orgánicos sintéticos. Tiene básicamente tres rubros: la industria del cuero, la textil, y la de pinturas y tintas de impresión.

- **Misión de la familia**: Para el fundador el logro más grande de su vida sería *"ser el fabricante más grande de colorantes de este planeta y de todos los existentes"*. Para otros integrantes de la familia el objetivo más grande sería *"ganar dinero"*.

- **Misión de la empresa**: satisfacer a los clientes de acuerdo no sólo a las normas de calidad sino también en cuanto a sus necesidades y preferencias. Al mismo tiempo ganar dinero desarrollando este negocio. Tener una muy buena participación en el mercado y progresar permanentemente dentro del mismo introduciendo nuevos productos, lo que hace a la variedad.

EMPRESA L

- **Fecha de la fundación**: 1968.

- **Nacionalidad del fundador**: húngaro.

- **Historia de la familia**: Los padres de origen húngaro se instalaron en la Argentina después de la guerra. El padre trabajó en una empresa química multinacional y a fines de los cincuenta decide fundar su propia empresa. El matrimonio tuvo cuatro hijos (dos varones y dos mujeres), todos a la fecha están casados. Los varones trabajaron con su padre cuando los 20 años. A la muerte de sus padres siguieron con el negocio familiar.

- **Historia de la empresa**: El fundador siempre vendió productos químicos, y por razones que creyó convenientes en los años sesenta fundó la sociedad para dedicarse a especialidades químicas para cuero, textiles y productos químicos para el agro. La empresa creció incorporando a sus dos hijos varones. A mediados de los años noventa deciden asociarse con una empresa española, con quienes trabajan juntos. El padre murió hace tres años, pero hacía diez que estaba retirado de la empresa que quedó a cargo de sus dos hijos. La empresa sigue en crecimiento en Argentina, y fundó una subsidiaria en Brasil.

- **Generación de la empresa con respecto al fundador**: 2ª.

- **Actividad a la que se dedica**: fabricación y comercialización de especialidades químicas para la industria del cuero.

- **Misión de la familia**: otorgarle a la empresa la personalidad que ha tenido, tratar de mantenerla durante mucho tiempo, proteger las fuentes de trabajo de los trabajadores y tratar de conservar a esa gente y que la empresa pueda soportar futuros cambios.

- **Misión de la empresa**: está relacionada con preservar las fuentes de trabajo de aquella gente que hace años que está involucrada, incluyendo a la familia, que merezca un lugar en el mercado, que se vaya *aggiornando* a los cambios culturales, sociales, a las necesidades de cada país, y que continúe por muchos años.

1. Las sucesiones en la empresa A y sus actores.

Partiremos de la definición de la **sucesión "como el proceso por el cual una generación dentro de una familia que detenta el poder, el gobierno y la propiedad en una empresa se lo transfiere a la generación que le sigue".**

Desde el nacimiento de esta empresa se han vivido dos sucesiones que tienen puntos en común. El fundador de la empresa estuvo al mando de la misma muchas décadas, cuando su hija estaba de novia con quien es hoy su marido, el padre incorporó al joven a la empresa, pero primero trabajó dos años en otras curtiembres clientes de su suegro, como un trabajador más. De está manera aprendía el oficio y el negocio. Luego, ya casado vivieron dos años en la sucursal que la empresa tenía en Holanda, a fin de conocer como se manejaba el negocio internacional. Luego comenzó de lleno a trabajar en la empresa (a comienzos de la década de 1970). Se iniciaba así, el proceso de la "primera sucesión".

Hasta ese momento la empresa estaba muy instalada como *trader* en Sudamérica, comprando y vendiendo cueros. En 1972 se prohibió en Argentina la exportación de cueros salados, el negocio principal de la compañía, que en ese momento era el principal exportador de cueros salados de la Argentina. El yerno tuvo un rol relevante ante esa situación muy comprometida. Él había insistido durante los últimos en la necesidad de contar con una planta de cueros semiterminados (un proceso industrial mucho más elaborado que la venta de la materia prima). Desde el ingreso del yerno a la organización, esta pudo incorporarlo y darle el soporte necesario. El joven tenía ganas de aprender y respetaba a todos aquellos de quienes aprendió. Así lo ratifican los testimonios de los directores que aún trabajan en la empresa. Uno de ellos nos dice: *"XX siempre fue muy inquieto, quería aprenderlo todo, prestaba atención a todos los detalles. Era muy perceptivo y con mucho olfato con la gente. Miraba y mira a largo plazo"*.
En esos años comenzaron a fabricar cueros más elaborados partiendo de materia prima propia en plantas alquiladas de terceros. La empresa había comenzado a vender cueros curtidos semiterminados en el exterior. El yerno conocía muy bien los detalles del proceso industrial por su práctica en fábricas del ramo en años anteriores. El saber cómo enfrentar esos cambios en el contexto le permitió a esta empresa sobrevivir como tal. En pocos años compraron la planta curtidora más grande y antigua del país. Esta planta era propiedad de la empresa C, una empresa familiar que en su quinta generación estaba a punto de quebrar.

La compra de la empresa C por parte de la empresa A tuvo una muy fuerte acogida en el mercado, tanto en la clientela, los proveedores y los bancos. Esto se debía a que la empresa A gozaba desde sus inicios de gran prestigio pues pagaba regularmente sus cuentas, respetaba la palabra dada manejándose con seriedad en todas las situaciones. La organización contaba con una cultura propia, se reconocía a sí misma y como tal sus miembros (todos) debían responder de la misma manera.

Cuando el fundador cumplió los setenta años su yerno, que trabajaba a su lado, comenzó a tener una gravitación en las decisiones mayor de la que tenía hasta ese momento. Él era el responsable de la actividad industrial en las varias plantas que la empresa tenía; pero debió ceder esa responsabilidad a profesionales y asumir un liderazgo mayor. Su suegro manejaba las finanzas de la empresa, su principal habilidad, a los setenta y cinco años; los profesionales de la empresa estaban a cargo de esta área y él ofició de asesor hasta un año antes de morir a los noventa años.
Era una figura respetada dentro de la organización y fuera de ella. Un conocedor de las cambiantes condiciones económicas del contexto.

La "segunda sucesión" está sucediendo en estos tiempos, los actores de la misma son: el padre, la madre, sus cincos hijos, la organización, los clientes y los proveedores.
Tres de los hijos: el mayor, el segundo y el menor trabajan en la empresa, los otros dos trabajan fuera de la organización en negocios relacionados con la familia. El padre es el CEO de la empresa, hay tres direcciones debajo de él: 1) la comercial, a cargo del hijo mayor, 2) la industrial, a cargo del segundo hijo, y 3) la de servicios a cargo de su hijo menor.

La empresa cuenta con más de 4500 personas. El padre ha ido delegando en sus hijos responsabilidades y autoridad tomando más tiempo para sí, para dedicarlos a la familia y para otros negocios de la familia de menor importancia. En estos momentos tiene sesenta y cinco años con buena salud tanto él como su esposa. A partir del año 2000 sus vacaciones son más largas, sus viajes de placer también. Sus hijos son los responsables de una empresa muy profesionalizada con valores, con una estructura flexible, exitosa.

La organización jugó roles muy importantes en ambas transiciones/sucesiones como generadora de liderazgo, tutelaje y custodia de los valores de la misma. En la primera de ellas era una organización en vías de profesionalizarse y aún así la organización acompañó el proceso con un rol muy vigoroso. La organización debía entender ese nuevo liderazgo que se estaba instalando y ayudarlo a sus buenos resultados. La cultura de esta empresa no admite aceptar las cosas por dadas, por ordenadas. Debe comprender que es lo mejor para toda la organización e incorporar este liderazgo. Esto requiere de la organización un férreo seguimiento de sus valores, reconocerse como una organización con cultura propia que da la bienvenida a un nuevo liderazgo. Esta primera transición contó con gerentes que oficiaron de facilitadores y educadores. El proceso de esta sucesión fue lento, se manejó con mucho tiempo, la nueva generación pudo mostrarse a sí mismo, a la organización y a los propietarios que era capaz de generar cambios positivos, que tenía una mirada estratégica a largo plazo y que no temía a los desafíos ni a los cambios violentos en el contexto.

Esta "primera sucesión" es: de Dueño-gerente a Dueño con socios minoritarios (gerentes habilitados). La sucesión en la familia se manejó con los recaudos legales que exige la ley. Al momento de la muerte del fundador hacía pocos meses que había muerto el hijo, que no trabaja en la empresa, y dos años de la muerte de la madre. En su aspecto patrimonial la sucesión no tuvo inconvenientes pues la propiedad familiar estaba muy concentrada. Esta pasó del padre fundador a la hija y su esposo.

La "segunda transición/sucesión" se produce con la incorporación de la tercera generación. Los tres hijos que trabajan en la empresa fueron ingresando de a poco. Todos estudiaron, se recibieron y tuvieron varios años de trabajo en otras compañías con la idea rectora que debían conocer el mundo antes de entrar en la empresa. El ingreso fue lento, de a uno por vez, estuvo dos años cada uno de ellos trabajando en las distintas áreas de la empresa como empleados comunes bajo el seguimiento de uno o varios gerentes de confianza del CEO. Luego pasaron trabajando con estos "tutores" largo tiempo. Pudieron incorporar la cultura y valores de la empresa con la misma fuerza e intensidad que cualquier miembro de la organización.

El ingreso de la nueva generación le dio un gran impulso a la profesionalización e innovación de la empresa Esta empresa siempre quiso ser vista como si fuese una empresa de capital, donde el management responde por los resultados de su gestión a los propietarios, la entrada de esta tercera generación vigorizó este proceso.

Como dijimos la organización tuvo una participación muy activa en la preparación de cada generación que ingresó la empresa. El ingreso de los tres hijos de la última generación fue monitoreada por gerentes de lealtad y confianza de los padres. Por otra parte los clientes manifestaron tener confianza a una empresa profesional en su gestión y de firmes valores. Tanto proveedores como clientes también sentían tranquilidad de saber que conocían quiénes eran los propietarios de la empresa y lo rescatan como un valor en sí mismo.

Para comprender mejor cómo fue este proceso debemos analizar la dinámica de la familia y de la empresa haciendo especial énfasis en: sus valores; cómo se manifiesta el poder y la racionalidad en el sistema familiar; y en el sistema empresario.

1.1. Dinámica de la familia A.

La primera familia estaba formada por un matrimonio de origen europeo con dos hijos. De acuerdo a los datos obtenidos el fundador de la empresa, vivía en Alemania, pero la guerra lo obligó a emigrar, lo hizo a Estado Unidos. Allí trabajó en una entidad bancaria que tenía intereses en la Argentina. Fue enviado a Buenos Aires, para hacerse cargo de la sucursal argentina de esa entidad, en los años treinta. Años más tarde, tras haber fundado una pequeña empresa conoció a quien sería su esposa, inmigrante como él. La hija mayor de la pareja se casó con un joven muy emprendedor, en los años sesenta. Este joven se incorporó rápidamente a la empresa, dándole gran dinamismo y agilidad. El hijo menor no se interesó por el negocio, falleciendo en el año 2000. La fortuna familiar al morir la madre y luego el padre fundador de la empresa, fue heredada por el matrimonio de la segunda generación. El manejo patrimonial es decidido dentro del seno familiar.

La segunda generación tuvo cinco hijos, de los cuales tres están trabajando en la empresa muy identificados con esta. Los otros dos hijos están trabajando en actividades independientes pero en negocios ligados a la familia.

Teóricamente, las funciones de la familia son:

a) La protección psicosocial de sus miembros.
b) La acomodación y transmisión de una cultura.
c) La reproducción y/o transformación del orden social establecido.

En la familia A todos sus miembros manifiestan una fuerte cohesión, que se ve traducida en una protección mutua permanente. Así, el segundo hijo expresa: *"Nos sentimos una familia muy unida, todos los domingos que podemos, nos juntamos a almorzar"*. El matrimonio de la segunda generación, tiene a su vez una integración muy fuerte como pareja. Comparten una vida social muy intensa entre sí y con sus hijos en sus respectivas familias. La vida entre los hermanos también es muy ligada. Tres de ellos trabajan juntos todos los días en la empresa, pero están en contacto diario con los otros dos hermanos aunque uno de ellos viva fuera del país. Juegan casi todos los fines de semana juntos al golf, y los lunes fútbol con algunos miembros de la empresa. Por otro lado realizan un ritual anual "todos los hermanos solos sin sus respectivas familias" juegan al golf una semana al año en algún lugar alejado en el mundo. Las vacaciones de invierno las pasan juntos, y las de verano todas las familias están juntas en la misma ciudad balnearia.
Las características de la cultura posmoderna han entrado por la fuerza en las familias, en la educación de los chicos, de los adolescentes y los jóvenes, en la construcción de la identidad adjunta, en la idiosincrasia de los ancianos, en las relaciones de pareja, en el mundo del trabajo y la recreación. Pero esta familia, sin negar todos los adelantos tecnológicos, sino aprovechándose de

estos para mantener una unión estrecha, se ha mantenido aferrada a tradiciones y valores que parecen de otro tiempo.

Por el contrario en la empresa suiza C, elaboradora de cueros, se puede ver que una familia de larga tradición en su ciudad, en la industria, con un enorme prestigio no pudo mantener la debida cohesión y quedó desparramada entre un gran número de familiares lejanos. La familia que tenía la propiedad de esta empresa curtidora, en su última generación tuvo problemas muy graves, las relaciones entre sus miembros se hizo muy difícil. Lamentablemente esta decadencia familiar tuvo su correlato en una empresa pionera en Argentina con más de 100 años en su industria que quebró en la década del setenta.

La familia es un laboratorio en el que se genera la matriz de la identidad. Imprime a sus miembros un sentimiento de identidad independiente. La familia A está orgullosa de quienes son, y de su condición de clan. Debemos decir que la identidad posee dos elementos: 1) sentimiento de pertenencia, y 2) sentido de separación o individuación.

El primero de estos elementos está muy claro en todos los miembros de la familia A, incluidos los políticos. Tienen un sentido muy alto de pertenencia a la familia. Dice el hijo mayor y su esposa: *"Todos y cada uno de nosotros nos sentimos partícipes de cada logro familiar"*. Una de las empresas de la familia, manejada por el cuarto hijo comenzó a cotizar en Wall Street. Toda la familia lo vivió con gran excitación, lo sintieron como un logro colectivo pero reconociendo los méritos de quién hizo que esto sucediese. El hijo menor dice: *"Nos sentimos orgullosos, a dónde hemos llegado, XX es un genio!!"*.

En cuanto al segundo elemento de la identidad, la separación o individualidad: es difícil ver claramente este aspecto. Pese a la edad de los integrantes, son todos adultos con hijos, vemos entre los hermanos cierta actitud de dependencia mutua. Hay en esta familia un culto a lo familiar, que se ha transformado en mito, como serie de creencias compartidas por todos los miembros de ella. Dicen los padres: *"Cuidamos y fortalecemos nuestra familia día a día"*. Dichas creencias no son desafiadas por ninguno de los involucrados, a pesar de que puedan generar distorsiones de cómo la realidad puede ser construida por otros. Conservar el mito es la lucha para conservar la relación, relación que se vive como vital. Estos mitos constituyen parten del proceso evolutivo, a partir de las cuales se definen los roles de las personas, las imágenes de sí mismas, las experiencias históricas compartidas y las visiones del mundo fuera de las fronteras que la familia tiene.

1.1.1. Ciclo vital de la dinastía familiar.

Si vemos a esta familia como un clan o una dinastía, vemos una primera generación que se extendió largamente en el tiempo. La figura paterna mostraba claramente su poder y autoridad. Luego en la segunda generación se repite el mismo fenómeno en los dos aspectos. La tercera generación es pareja en cuanto a edades y muy pareja en cuenta a gustos. La cuarta generación es más grande en número y nos encontramos con el fenómeno de primos en igualdad de condiciones respecto a la empresa.

Todas las generaciones se integraron en forma de bisagra unas con otras, la figura del abuelo materno es excluyente pese a los años transcurridos de su muerte; esta impronta tan fuerte en la familia está ligada a su éxito económico como ejemplo a seguir.

Nos concentraremos en la pareja madura (la segunda generación) que hoy es el centro de convergencia de la familia, es quien convoca a toda la familia a su alrededor.
Analizaremos su ciclo vital:

h) Cortejo: la conformación de la pareja. Se conocieron a través de amigos, casándose en poco tiempo. El novio trabajó en la empresa de su suegro, pero primero debió conocer el negocio en empresas industriales que su suegro logró que le permitieran hacer allí su entrenamiento.
i) El matrimonio con hijos pequeños. Este período fue muy intenso desde lo familiar con mucha responsabilidad de la madre en la educación de sus hijos pues el padre dedicaba gran parte de su tiempo al trabajo.
j) El matrimonio con hijos adolescentes. Este período fue similar al anterior, con la salvedad que el padre se ocupaba personalmente de las actividades deportivas de sus hijos.
k) La situación del "nido que se vacía" -los hijos dejan el hogar-. Este período fue corto pues los cuatros hijos se casaron jóvenes y muy seguido uno del otro, mientras que el menor permaneció hasta los treinta años con ellos.
l) Recortejo: es el momento de re-encuentro de la pareja o de su disolución. Es la etapa que la pareja está viviendo en la actualidad, el padre aún trabaja con intensidad pero dedica más tiempo a su esposa y a sus nietos. Tiene una participación activa en el armado de las actividades de la familia.

Hemos visto otros casos similares a éste en la empresas químicas B, H, K y L, donde hemos podido observar el ciclo casi completo. En la empresa química K nos encontramos, por ejemplo, con las siguientes fases:

a) Cortejo: la conformación de la pareja. La pareja se casó muy joven, a los veinte años.
b) El matrimonio con hijos pequeños. La madre se encargaba de la educación de los hijos mientrás el padre construía la fábrica.
c) El matrimonio con hijos adolescentes. Los hijos estudiaban y hacían sus prácticas en la empresa.
d) La situación del "nido que se vacía" -los hijos dejan el hogar-. Los hijos se casaron y los padres pasaron más tiempo juntos.
e) Recortejo: es el momento de re-encuentro de la pareja o de su disolución. Este proceso se vió interrumpido por la muerte de la madre.
f) El retiro, la viudez. El padre al encontrarse solo, se abocó más a la empresa pero su objetivo era la correcta implementación del plan de sucesión.

Otras familias no han logrado cumplir con este ciclo de una manera natural y esto se vió reflejado en las sucesiones de las empresas. En la empresa curtidora C, la familia del último presidente antes de la quiebra tuvo el siguiente ciclo.

a) Cortejo: la conformación de la pareja. Se casó la pareja cuando el novio había ingresado en la empresa familiar.
b) El matrimonio con hijos pequeños: La madre se encargaba de la educación de los hijos y el padre trabaja en la empresa.
c) El matrimonio con hijos adolescentes. El matrimonio se separó y el padre se alejó de sus hijos, pero siguió trabajando en la empresa familiar.

d) No mantuvo una vida familiar, la familia se desmembró. Después de quebrar la empresa hizo varios intentos empresarios, todos con sus compañeras, ninguno de ellos prosperó. Hoy es un hombre muy mayor que vive con una de estas mujeres en una situación muy precaria.

Por lo tanto la cohesión familiar permite el desarrollo de ciclo vital, reafirmando los valores en cada etapa de este.

1.1.2. Tipo de familia.

De acuerdo a la tipología familiar estudiada (*Véase* Capítulo II) se trata de una familia interdependiente. Podemos observar que todos sus miembros están muy pendientes de las necesidades, intereses y preferencias mutuas; son una familia fuertemente unida. Sus miembros muestran un alto grado de preocupación por el bienestar de los demás, confían en las opiniones de sus familiares y se guían por sus consejos. Comparten amistades y actividades recreativas juntos. Buscan permanentemente el consenso interno.
Como una familia fuertemente interdependiente, suele visualizar al resto de la humanidad como amenazante y, por lo tanto, intenta cerrar filas para defenderse de un medio social que supone hostil. Dice el segundo hijo: *"Por suerte entre nosotros podemos solucionar todos nuestros problemas, no necesitamos ayuda de nadie de afuera"*. Esto se transmite a su vez en su comportamiento dentro de la empresa.

Dado el número de miembros que hoy forman la familia la llamaremos: familia ampliada. Aunque muchas veces la familia nuclear original muestra el fuerte vínculo que aún mantiene.

La familia como sistema de funcionamiento según Lea se clasifica en: a) familia interdependiente; b) familia independiente y c) familia coherente[170].
Dado el grado de integración, unión y la poca individualidad de los miembros de esta familia que actúa en bloque la podemos clasificar como: interdependiente.

Desde el punto de vista de Enrique Pichón Rivière[171] podemos decir que se trata de una familia "epileptoide". Recordemos que era aquella familia que se caracterizaba por su viscosidad, donde no existen límites claros entres sus integrantes. Lo que le pasa un miembro de la familia, inmediatamente es trasmitido a toda la parentela. Tienen un alto sentido de la pertenencia y lealtad familiar. Tienen la ventaja que son de gran apoyo en momentos difíciles y se alegran de compartir los buenos momentos. Pichón Rivière menciona a las familias italianas y judías como ejemplo de este tipo de familias donde lo religioso o tradicional tiene su peso.
Esta familia no es familia religiosa, pero sí mantiene una tradición judía con mucha fuerza. El hecho curioso es que ninguno de los hijos se casaron con jóvenes judías, esto muestra un claro aspecto superador, ya que se respetan las tradiciones mientras no vulneren las decisiones personales.
Dice el segundo hijo: *"Estamos muy pendientes de lo que le sucede a cada uno de los integrantes de la familia, siempre nos ayudamos y colaboramos, logrando salir adelante"*.

Hemos visto otros casos como el de la familia de empresa L, fabricante de productos químicos, que también podemos clasificarla como interdependiente, con una familia muy ligada a las tradiciones, ya sea desde lo religioso como de lo cultural, que mantenía una fuerte amalgama entre

[170] Ver Lea, J.: *La sucesión del...* op. cit., p. 52.
[171] Ver Pichón Rivière, E.: *El proceso...* op. cit., p. 72-74.

sus miembros. Esta empresa tuvo también una sucesión exitosa. Las familias de la empresa curtidora C fueron familias independientes, que delegaron en un miembro de la empresa la responsabilidad de ésta. La falta de sucesores aptos hizo que éste se ocupe del mantenimiento de los ancianos, tornándose dueño total de la empresa aunque formalmente no lo fuera.

1.1.3. Estructura familiar.

La familia hoy está integrada por el matrimonio correspondiente a la segunda generación y cinco hijos. A su vez estos cinco hijos están casados. El mayor (42 años) tiene 4 hijos; el segundo (40 años), 3; el tercero (38 años), 1; el cuarto (37 años), tres y el quinto (34 años) aún no tiene hijos.

La estructura de la familia se caracteriza por una buena relación entre sus miembros, está integrada, sus límites son claros, la comunicación es fluida y se involucran de lleno en todos los temas que conciernen a todos y cada uno de sus integrantes, sin perder su independencia. Esta estructura familiar es capaz de adaptarse cuando las circunstancias cambian como dice Minuchin[172]. La existencia continua de la familia como sistema depende de una gama suficiente de pautas, la disponibilidad de pautas transaccionales alternativas, y la flexibilidad para movilizarlas cuando es necesario hacerlo.

En la familia, encontramos claras pautas de comportamiento del grupo, estas pautas están marcadas por el jefe de la familia. Tenemos un ejemplo muy simple, el padre no permitió a ninguno de sus hijos fumar, ninguno lo hace y son "patrocinadores del no hábito de fumar". Más allá de la fuerte figura paterna, existe una dependencia económica de la empresa y de la fortuna familiar que condiciona el comportamiento familiar. La familia responde a cambios internos y externos y, por lo tanto, debe ser capaz de transformarse de modo tal que le permita encarar nuevas circunstancias sin perder la continuidad que proporciona un marco de referencia a sus miembros. Vemos cómo se mantiene a lo largo de los años como un clan monolítico.

El sistema familiar se diferencia y desempeña sus funciones a través de sus subsistemas; los individuos son subsistemas en el interior de una familia. Las díadas, como la de marido-mujer o madre-hijo, pueden también ser subsistemas. Los subsistemas pueden ser formados por generación, sexo, interés o función. Cada individuo pertenece a diferentes subsistemas, en los que posee diferentes niveles de poder, y en los que aprende habilidades diferenciadas.

Principales subsistemas familiares.

Tenemos un primer susbsistema constituido por el matrimonio que hoy es la generación mayor que ejerce un fuerte liderazgo en la familia. Un segundo subsistema constituido por el grupo de hermanos, que forman un sistema en sí mismo. Y podemos decir que hay varios subsistemas, las familias de cada uno de los hijos. Estos tres tipos de subsistemas están fuertemente enlazados y concatenados. Los miembros de la familia que ocupan puestos en ella, no sólo comparten el ámbito laboral, sino que cuando se juntan a almorzar los domingos, se entremezclan los temas familiares con los propios del trabajo.

El mismo fenómeno se da en la familia de la empresa química H, que también es del tipo nuclear, todos las hermanas están muy unidas y comprometidas con sus objetivos y aspiraciones, sobre todo luego de la deceso del padre, quien dirigía y tomaba todas las decisiones tanto en la empresa como en la familia. Luego de la muerte del fundador, su esposa debió tomar las riendas de la empresa.

[172] Minuchin, S: *Familia y...* op. cit., p. 87.

Fue un momento difícil ya que faltaba el líder, quien tomaba todas las decisiones, incluso hasta sus últimos días de vida. Depositó en su hija mayor la mayor responsabilidad dentro de la empresa pero en la familia la madre siguió siendo el líder absoluto.

1.1.4. Valores.

Esta familia tiene valores muy fuertemente instalados, estos tienen que ver con sus tradiciones, su religión aúnque no la practiquen, su educación y sus convicciones. La familia no tiene una mirada tímida de la vida, ni negativa de la misma. Son concientes de la temporalidad, del ciclo vital, pero advierten que sin valores no es posible la vida. Los valores que comulgan son: la identidad, la lealtad, la justicia, la unidad, y la fortaleza.

Identidad

El sentido de la identidad de cada miembro se encuentra influido por su sentido de pertenencia a la familia. El sentido de separación y de individualización se logra a través de la participación en diferentes subsistemas familiares al igual que a través de la participación en grupos extra familiares. En la familia A con una vida social muy intensa, los hijos participaron de actividades escolares y deportivas desde muy pequeños, pero son una familia muy cerrada en sí misma. La pertenencia a la familia es vital, le da la condición de ser. Dice el hijo menor: *"Todos los miembros de nuestra familia se sienten muy identificados y contenidos por ella".*

Lealtad

Uno de los valores familiares claves es el de lealtad, tanto en lo que hace a los niveles sistémicos (social) e individual (psicológico) de compresión. En este concepto están incluidas la unidad social y las creencias, sentimientos y motivaciones de cada miembro como persona. La lealtad de los miembros entre sí, es vital. Dentro de la familia, no hay secretos ni tabúes.

Desde el punto de vista dinámico "es posible definir la lealtad de acuerdo con los principios que la sustentan; los miembros de un grupo pueden comportarse de manera leal llevados, por el reconocimiento consciente de su interés por pertenecer a aquel, por sentimientos de obligación conscientemente reconocidos o por una obligación de pertenencia que los ligue de modo inconsciente"[173]. En la familia A nos encontramos con una fuerte cohesión interna, que surge de la propia familia y se realimenta permanentemente. El hijo menor comenta: *"Para nosotros es un honor pertenecer a la familia A". Entre nosotros vale solo la verdad y jamás nos traicionariamos".*

Justicia

La justicia es otros de las valores que son manifiestos en la familia. Este principio de justicia está ligado a la autoridad paterna, como principio de poder. El segundo hijo dice: *"Siempre debatimos todas las cuestiones en conjunto, XX (padre) es quien toma las decisiones en nuestra familia".*

[173] Ver Boszormenyi-Nagy, I.; Spark, G.M.: *Lealtades*... op.cit., p. 56.

Igualdad

Todos los hermanos son iguales, con igualdad de oportunidades y de ayuda. El testimonio del hijo mayor es: *"Cada hermano tiene su propia función dentro de la familia; no por eso, dejamos de estar unidos; ninguno es preferido".*

Unidad

Los hermanos deben preocuparse y ocuparse de cada uno de ellos.

Fortaleza

Ante la adversidad deben buscarse las fuerzas necesarias para sobrellevarlas. No se puede tener miedo. Los padres estimularon los juegos deportivos grupales y competitivos. La idea de acuerdo al padre es que los hijos entiendan que no viven solos en el mundo, y que se compite todo el tiempo pero para poder competir es necesario hacerlo en grupo. No hay lugar para el individualismo, pero sí lo hay para el lucimiento individual. El padre nos dice: *"Todos los hermanos son buenos en lo que hacen, eso trae aparejadas grandes oportunidades para la familia en su conjunto".*

1.1.5. El poder y la autoridad.

Es muy claro en la familia que el padre detenta un poder muy fuerte dentro de la misma. Esto se ve materializado a través de muchas actitudes. Los hijos imitan y repiten comportamientos paternos. Su autoridad no se discute, es obedecida por todos los hijos sin cuestionamiento. Esta situación es así hasta el presente siendo todos los hijos adultos. La personalidad del padre le da a la familia una fuerte impronta.

Para Hobbes el poder consiste en el "conjunto de medios presentes para asegurar un bien cierto y futuro"[174]. Esta definición ilumina teóricamente este mundo familiar, pero es a la vez, demasiado amplia y estricta. Es demasiado amplia porque no permite distinguir entre el poder y la riqueza. Hobbes define la riqueza como una forma de poder e identifica el poder con la totalidad de recursos útiles al hombre, es decir, los medios con los que puede realizar sus valores y proyectos. A su vez, la definición de Hobbes es demasiado estricta ya que habla del poder como si se tratara de una cosa, algo que se puede tener y poseer, e incluso sentarse sobre ello como si fuera un saco de oro.

Locke afirmaba que "el poder no es primariamente una cosa, una posesión, sino una relación, un agente"[175], coincidiendo con la idea de Michel Foucault. Estas relaciones de poder se dan en esta familia de manera radial, el centro es la pareja matrimonial de la segunda generación. Dice uno de los hijos: *"Dentro de la familia, todos nos consideramos iguales, pero XX (el padre) es el más respetado dentro de la misma".* Todos los temas se discuten en el ámbito familiar, estos incluyen los económicos, sobre todo los que tienen que ver con la empresa.

Este fenómeno es común en las familias propietarias de empresas familiares, como la familia de la empresa química G. Todos los temas se discuten a nivel familiar, uno de los miembros lleva la

[174] Ver Hobbes, J.: *Leviatán o la materia...* op. cit., p. 69.
[175] Ver Hobbes, J.; Locke, J.: *Filosofía...*op. cit., p. 383.

decisión hacia el CEO y este último, luego de poner en común ciertos puntos, "baja las líneas" a los directores. Dice uno de los hijos: "*Básicamente no hay grandes diferencias de opiniones, las decisiones las toma la familia, quien se apoya en la asesoría del CEO y de algún grupo de directores.*"

1.1.6. La racionalidad.

Uno de los objetivos más fuertes dentro de la familia es mantener su negocio familiar, el cual ha sido exitoso hasta el presente. Este objetivo en buena medida alinea al resto de los objetivos de la familia como clan. Luego cada familia en particular, comienza a mostrar un mayor grado de individualidad y sentir objetivos propios de cada una y a sus individuos. En menor medida esto se da en la familia del hijo mayor en donde sus hijos ya comienzan a hacer prácticas en la empresa pese a su corta edad (13 y 15 años). Todas las decisiones en la familia se toman con una clara referencia a los valores de la misma. Podemos observar cómo la racionalidad referida a lo familiar, los afectos y sentimientos tienen un peso mayor. Igual vemos cómo se repite el esquema instrumental de la racionalidad, alcanzar objetivos buscando la mayor eficacia y eficiencia. Encontramos paralelismo entre la racionalidad que se aplica en los negocios con la que se aplica en la familia. Esto no genera conflictos, por lo menos que se hayan manifestado.

Se pudo observar cómo reaccionó la familia frente al accidente de uno de sus miembros. La primera reacción del grupo era eficientizar el socorro y la asistencia como se lo podría hacer en la empresa. E inmediatamente resolver cómo se trabajaba con el seguro, etc. Al frente de este operativo estuvo el padre. Cuando el hijo recuerda el hecho dice: "F*ue algo desgraciado, pero estuvimos todos juntos cuidándonos y apoyándonos*".

En cambio, en otras familias como la de las empresas químicas H, I, y J vemos que el manejo familiar la racionalidad está fuertemente marcado por los afectos que no siempre permiten un claro análisis de las distintas situaciones familiares, la búsqueda de protección y contención supera la búsqueda de fines específicos. Pero sí, observando esto con una perspectiva más amplia, veremos que cumple por lo menos con algunos de los objetivos de la familia (protección, ayuda mutua, etc.) *"Lo principal para nosotros es resguardar y asistir a todos y cada uno de los miembros de nuestra familia"*.

1.2. Dinámica organizacional de la empresa A.

Es una empresa dedicada al negocio del cuero, es una sociedad anónima con fábricas en Sudamérica y oriente. Tiene la condición de empresa multinacional. Tiene depósitos en Estados Unidos y Europa. Cuenta con 4500 personas trabajando en todo el mundo.

1.2.1. Ciclo vital.

Una empresa familiar en el momento de su fundación por lo general se encuentra en una situación precaria y puede no sobrevivir. Casi todos los casos estudiados en paralelo a los casos de las empresas A y B donde se tuvo la oportunidad de conocer a sus fundadores, comparten este punto de vista. Las fases son: fundación o fracaso, desarrollo rápido o crecimiento firme, maduración o desarrollo, renovación y sucesión.

Fundación o fracaso

El primer intento de fundación de la empresa A fue un fracaso. Se fundó una compañía que luego de dos años y medio se fundió. Pero su fundador con una gran actitud emprendedora, teniendo la visión de un negocio a largo plazo, lo intentó nuevamente.

Desarrollo rápido o crecimiento firme

Si bien el primer intento de fundación de la empresa A fue un fracaso, al fundador le sirvió para conocer los mecanismos tanto del ramo como del país. En el año 1941 pudo fundar su propia compañía con muy poco personal, todos inmigrantes, que tuvo un crecimiento sostenido en el tiempo.

Maduración o desarrollo

La empresa está en constante crecimiento. Es una de las curtiembres más importantes que hay en el mundo. Llegó a tener varias curtiembres en el país, en Uruguay, en Paraguay, en Tailandia, en China.
Desde 1970 la empresa A se dedicó a la actividad industrial, a curtir cueros en la curtiembre ubicada en la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe.
En el año 1972 se imposibilitó la exportación del cuero salado. A partir de allí, la segunda generación se dedicó a industrializar esa materia prima, que la primera exportaba.

Renovación

La apertura de la gerencia moderna a basarse en organigramas, y en incluir profesionales en distintos puestos, ha sido seguida en mayor medida por la empresa A. La estructura se basa más en las personas que forman parte de la misma que en los cargos objetivamente definidos.
En la actualidad, esta empresa es la primera exportadora de cueros de Argentina con fábricas en otros países de Sudamérica y Oriente. Gracias a su actitud innovadora, cuenta entre sus clientes las principales fábricas de zapatillas, calzado y tapicería del mundo.

Reencender la llama emprendedora es responsabilidad de cada generación, otro ejemplo como el de la empresa A lo vemos en la empresa J, cuyo fundador ha enseñado las actividades y estrategias básicas del negocio a sus hijos con mucha convicción y admirado liderazgo. A pesar de tener un carácter fuerte, el padre contaba con una clara vocación didáctica.

Sucesión

Los expertos sostienen que la causa fundamental de la "baja esperanza de vida" está en que sus directivos toman muy tarde, o sencillamente no toman, cruciales decisiones para asegurar la vitalidad de sus compañías en un entorno competitivo cada vez más dinámico y complejo.
Esto puede observarse en la mayoría de los casos prácticos en los cuales, los mismos integrantes de las empresas han confesado que, el proceso de retiro de los miembros familiares de la empresa no está programado.

En la empresa A, desde su fundación se tomó plena conciencia de la noción de la temporalidad de las generaciones. La tradición judía da sustento a este pensamiento, el paso de una generación a otra (*dor va dor* en hebreo) es fundamental, mantiene la tradición y la identidad a través de la transmisión de valores de una generación a la siguiente. Nos dice uno de sus gerentes más

antiguos, trabaja en la empresa desde hace cuarenta años; tiene ochenta y dos años, aún trabaja, y su trabajo es valorizado y reconocido: *"En los últimos años la empresa A se ha hecho más familiar que antes. En la empresa A, ser viejo no significa nada"*.

Lo que se constata es que los directivos de empresas familiares se resisten a tomar la decisión de planificar con tiempo la sucesión. El no planificar el tema de la sucesión suele tener resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces, provocar su desaparición. La empresa A es útil para este caso: El retiro de su fundador, se manejó con mucho tiempo, tomando plena conciencia del paso del tiempo. El fundador trabajó en la empresa hasta los ochenta años, pero no para eternizarse en el poder. La empresa era dirigida por su yerno desde hacía quince años. El fundador participaba de las decisiones, daba su opinión, con una participación más activa en los aspectos financieros, que era la tarea que más le gustaba. No tuvo un retiro abrupto, se manejó como proceso, su yerno fue ocupando su lugar desde que hizo su ingreso a la empresa o compañía como ellos prefieren auto llamarse. Decirse compañía es llamarse como lo hacía su fundador.

Actualmente se encuentran en la transición de la segunda a la tercera generación. El yerno del fundador perteneciente a la segunda generación, tiene alrededor de 65 años y piensa quedarse trabajando en la empresa, ya que no se puede "despegar" tan fácilmente de su trabajo allí. Se repite el proceso de la sucesión como un traspaso que no se realiza abruptamente, para no resentir a la organización como un todo ni a las personas como individuos.

Normalmente, tras la muerte súbita del fundador sobreviene un serio conflicto en la familia para designar al sucesor. Los conflictos de poder, las envidias y viejas rencillas entre los hermanos, que datan de cuando eran pequeños, suelen manifestarse entonces en su máxima dimensión. En la empresa A se vivió la sucesión sin conflictos ni sacudones.

Mientras que en la empresa química H, si bien no hubo disputas por el poder o por la futura dirección uno de los aspectos negativos que encuentran los propios miembros de la misma, es el hecho de no haber programado el proceso de sucesión.

En algunos casos, al no lograr ponerse de acuerdo, la familia decide designar a un gerente externo, ajeno a la familia, para evitar conflictos que podrían terminar destruyéndola. La familia de la empresa química G, recurrió a nombrar un CEO externo a la familia en un intento de resolver el serio problema sucesorio que se les planteaba. El fundador tuvo dos matrimonios con dos hijos en cada caso. Cada grupo de hijos quería estar a cargo de la empresa. El padre nunca se había planteado está situación. La cual se agravó al aparecer una quinta hija extramatrimonial que también pretendía su lugar en la empresa. La existencia de esta hija era desconocida por los hijos como para las dos esposas oficiales que al momento de la muerte del fundador ya habían fallecido. En un acto desesperado los hijos aplacaron sus discusiones y nombraron un CEO externo a fin de resolver el tema. En el presente están en ese proceso. Nos dice uno de los gerentes de la época del fundador: *"La familia toma todas las decisiones apoyándose en las sugerencias e indicaciones del Ceo y de ciertos directores. Pero no resuelven las diferencias de opinión"*.

1.2.2 Tipología de las sucesiones.

Dueño – Director a sociedad de hermanos:

En la actualidad la empresa está recorriendo el proceso de la segunda a la tercera generación. El mando hoy está en manos de un triunvirato formado por tres de los cinco hijos. Podemos decir como dice Ivan Lansberg que estamos frente a una "sociedad de hermanos".
Al hermano mayor se le indicó ocuparse de las Ventas y especialmente del Sudeste asiático. El segundo comenzó con la compra de la materia prima y siguió (y sigue) abarcando la industria. Por su parte, el tercero se ocupa del área Administrativa y de Sistemas y todo lo que excede a las áreas de Compra y Venta.

En la empresa J puede observarse también una sociedad de hermanos: uno de ellos es el Presidente; otro, el Gerente Comercial. La hermana se ocupa del Área Administrativa. Podemos llamarla una organización de "liderazgo compartido".
En esta empresa cada uno en su puesto, en su rango, cada cual toma decisiones propias de acuerdo a lo que mejor le parezca y luego rinde cuentas, se hacen consultas y se pueden charlar todos los temas. Tratan de buscar alternativas o posiciones intermedias, a veces, negocian para tratar de que todos estén conformes, y siempre haciéndose cargo de la decisión tomada.
Las diferencias se resuelven por consenso. Suelen escribir sus ideas para no influir en los demás y luego dan sus opiniones. No prima la opinión particular de ninguno de los hermanos.

1.2.3. Tipo de organización.

El caso A es una empresa, que tuvo un origen comercial, pero hoy, tienen unidades productivas industriales en Sudamérica y Oriente. Las fábricas tienen una compleja tecnología. El perfil comercial lo mantiene pero su eficiencia y eficacia a nivel industrial es tan alto que le da una posición de privilegio frente a sus competidores.

La organización tiene una cultura que le es propia, sus miembros tienen una fuerte integración a la misma con un alto nivel de compromiso. Todos ayudan a mantener esa identidad. Las líneas medias profesionalizadas juegan el rol de creadores y continuadores de esa cultura. La integración es en todos los niveles. El directorio de la compañía promueve esta actitud y ayuda a producir el efecto multiplicador.

El mismo fenómeno lo vemos en la empresa química H en la cual el rol bien diferenciado que cumple cada miembro de la familia en la organización ayuda a la integración. Hacen fluir en sus empleados ese sentido de pertenencia, por el cual se sienten parte de la empresa y del grupo al que pertenecen, trabajando al mismo tiempo en forma exigente pidiendo explicaciones cuando sea necesario, pero siempre fomentado la comunicación en todas las direcciones.

Es necesario recalcar de qué manera la empresa A reflexiona sobre los resultados en función de la visión y los objetivos propuestos, es así como logran un aprendizaje generativo y realizar acciones de acuerdo a sus reflexiones. Dice el padre:

> *"Apuntamos a reflexionar sobre los resultados en función de nuestra visión, y así, pensar estratégicamente y gerenciamos nuestra empresa como si cotizara en bolsa, debemos mostrar los resultados a nuestros accionistas* (ellos mismos)"

El plan de negocios de la empresa química H se lleva a cabo a través de objetivos semestrales (o en periodos más cortos) en los que cada responsable debe informar cuantitativamente los resultados obtenidos. Luego estos objetivos son evaluados anualmente y se trata de mejorarlos y acotarlos. Continuamente tratan de sacar nuevas líneas de productos para poder competir en el mercado. Actualmente hicieron una inversión muy importante en planta.

Resultó especialmente atractivo a los efectos de esta investigación, el autor Gareth Morgan con su especial aproximación a las organizaciones a través de metáforas. Para este autor, hay una relación entro los procesos de comprensión de la vida y los procesos conocidos como análisis organizacional. Vemos a la empresa A dentro de las metáforas como:

a) Cerebros: Ya que está atenta a la información, el aprendizaje y a la inteligencia.
b) Culturas: La empresa A se ve a sí misma como residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que la sostienen.

1.2.4. Estructura organizacional.

Tiene una estructura que reúne características de las estructuras: burocrática, divisional y matricial. Esto es difícil de comprender desde la teoría. Debemos explicar que en cuanto a sus ventas está organizada en unidades de negocio, o sea divisional, que cada una de ellas debe velar por sus propios resultados. En lo administrativo la estructura está fuertemente centralizada pero dentro del modelo estructural burocrático. Luego en actividad operativa funciona de manera matricial. Esta estructura es *sui generis*, pero obedece a un criterio de flexibilidad que ha sido exitoso a la empresa.

La estructura de la empresa está compuesta por las relaciones que se constituyen para poder conducirla, por la información, control, comunicación e influencia que tiene cada uno de sus miembros. Se basa en la interdependencia. Intercambia energía con el contexto, respondiendo a las nuevas demandas, es flexible y se adapta pero sin perder su identidad debido a la claridad de sus límites.

Atendiendo a la clasificación realizada por Mintzberg podemos decir que se trata de una "estructura divisional" ya que está dividida en unidades de negocios, bastante independientes una de otras en lo comercial. A su vez cada una de estas unidades dependen de tres grandes direcciones:

a) La comercial.
b) La industrial.
c) La de servicios.

Esta organización está integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Aquí se encuentran unidades en la línea media. Estas se llaman divisiones, cada una con su propia estructura, y la administración central, el cuartel general. El flujo de poder es de arriba-abajo. No constituye una estructura completa desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, sino más bien una estructura sobreimpuesta a otras.
La forma divisional confía en la base de mercado para agrupar unidades en la cima de la línea media, las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego, se les da control sobre las funciones operativas que se requieren para atender a estos mercados.

Mintzberg dice que hay una descentralización (altamente circunscripta) pronunciada desde el cuartel general: a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las decisiones que conciernen a sus propias operaciones. Luego se controlan los resultados, este control es efectuado en términos cuantitativos específicos, en el caso de las corporaciones comerciales, midiendo las ganancias, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la inversión. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control de desempeño. En la empresa A todas las decisiones pasan por los tres directores que son hijos del CEO.

Los gerentes son "mini-generales", ya que dirigen sus propias operaciones. Por eso, la línea media emerge como la parte clave de esta estructura. Periódicamente se realizan reuniones con los administradores centrales, y a veces, son rotados entre las distintas divisiones para desarrollar una amplia perspectiva de la organización.

La forma divisional funciona mejor con estructuras de burocracias mecánicas en sus divisiones, más aún, las impulsa. Cada división debe ser tratada como un solo sistema integrador con un único y consistente conjunto de metas, las cuales deben ser operacionales. La forma divisional se superpone mejor a la burocracia mecánica, la única estructura integrada y con metas operacionales.

La empresa presenta además características de la estructura matricial o sistema de mandos múltiples. Ya que en la línea media vemos que tienen autoridad sobre miembros de la organización que formalmente dependen de un gerente regional pero funcionalmente de un gerente corporativo. En rigor varios miembros de la organización tienen dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y la segunda con el gerente local. Esto se diferencia de la estructura matricial porque esta combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, experto en el campo de especialización. Esta forma matricial para un proyecto en particular también es usada en la empresa.
Esta forma de manejar su estructura es una muestra de flexibilidad frente al contexto aunque pueda parecer caótica.

Operando de esta manera se logra:

a) Ser más eficiente por aprovechar todas las habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

b) Se aumenta la coordinación, el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo.

c) Las personas que trabajan juntas, llegan a entender las demandas a las se que enfrentan al tener responsabilidades en diferentes campos.

d) Concede a la organización flexibilidad para ahorrar costos.

Para esto es necesario trabajar permanentemente sobre los valores integradores de la organización.

1.2.5. Valores.

Desde su fundación en esta empresa los valores tuvieron un rol generador y sostenedor de su cultura, su gestión, y crecimiento. Son compartidos por todos los miembros de la organización. Se observa que son muy parecidos a los de la familia. Ellos son: identidad, lealtad, justicia, igualdad, unidad y fortaleza.
Uno de sus directores con más años en la empresa nos dice:

> *"El éxito de A no se debe sólo a su actitud frente a factores externos, sino en gran parte a su organización interna y al modo de trabajar y vivir en A. La organización es flexible, adaptada a personalidades, basada en honestidad, lealtad, trabajo en equipo y pertenencia a los ideales de la empresa. No existe rigidez o presión, se escuchan y discuten ideas y la autocrítica es juez de la actuación.*
>
> *Hay respeto mutuo y constante aprendizaje en todos los niveles. Los errores sirven para aprender y evitarlos en el futuro.*
> *La flexibilidad de la organización ha sido puesta a prueba al abarcar empresas en Tailandia y China, donde la colaboración de argentinos y orientales funciona con excelentes resultados a pesar de la diferencia cultural.*
>
> *Trabajar en A no es nunca monótono, sino al valorarse la identidad de cada uno, su seriedad, dedicación y responsabilidad, resulta atractivo y creativo. Mantener y ampliar la calidad de este espíritu de trabajo es deber de todos nosotros y para ello tenemos que usar tanto el ejemplo como la enseñanza tanto en el trato diario como en oportunidades elegidas para éste fin."*

Los valores están explicitados, todos los miembros de la organización los conocen, aparecen escritos en las fábricas, en las oficinas, en la red informática, todos los conocen muy bien. Estos valores se enmarcan dentro de la siguiente filosofía:

- Seriedad
- Cuidado de los recursos
- Los ojos abiertos frente al mundo
- Dedicación al trabajo

➢ Valores frente a clientes y proveedores:

- Seriedad
- Respeto
- Saber escuchar
- Saber discutir
- Claridad en las posturas
- Juego limpio
- Bajo perfil
- Honrar la palabra dada
- Enfrentar las situaciones conflictivas

- Velocidad: En los tiempos actuales constituye un diferencial de competitividad y la tendencia es que cada vez lo sea más. Percepción/visualización/decisión/acción. El tiempo de la primera etapa hasta la última debe ser el menor posible. Dice el hijo mayor: *"Nuestro propósito es responder a nuestros clientes lo más rápido posible, promoviendo en todo la organización una actitud proactiva, buscamos ser percibidos como líderes del sector".*

- Planeamiento: Constituye una herramienta esencial para alcanzar las metas de la organización. Es la manera de garantizar que las actividades sean bien hechas la primera vez y siempre. Dice el hijo mayor responsable comercial: *"Si bien hoy en día no podemos hablar de planeamiento a largo plazo, sí tenemos nuestro planeamiento estratégico, nuestro plan de negocios es lo suficientemente flexible y dinámico de manera de poder afrontar un contexto cambiante, inestable y de alta incertidumbre".*

➢ **Valores dentro de la organización:**

- **Seriedad**

- **Lealtad**

- **Honestidad:** Es un compromiso de honra con la verdad. Se es honesto con su empresa cuando da lo mejor de sí todos los días, y lo es con sus colegas cuando expresa con claridad todos sus pensamientos y opiniones. Dice el padre: *"Éste es uno de los requisitos esenciales para formar parte de la empresa A".*

- **Decencia en todo lo que esto significa**

- **Identidad**

- **Pertenencia**

- **Búsqueda de la excelencia en el trabajo:** Es el nivel que debemos alcanzar para hacer nuestra compañía realmente exitosa, aspirando a superarnos permanentemente. Dice el hijo mayor: *"Agregamos valor concientizando y asesorando a nuestros clientes, dando una solución rápida y definitiva a sus inquietudes y problemas, y estando siempre un paso adelante de nuestros competidores".*

- **Verdad:** debemos decirnos siempre la verdad entre nosotros y no esconder nada de lo que pensamos.

- **Humildad:** Quien pierde la humildad queda aislado, deja de intercambiar conocimientos con sus colegas y construye un mundo cerrado a su alrededor. Se deja de crecer. Es fundamental tener humildad para reconocer los errores propios y aprender de los mismos.

- **Respeto a la organización como un todo y a cada uno de los miembros que la integran.** Esta empresa está formada principalmente por individuos y son ellos quienes a la larga van a marcar la diferencia. El respeto es un principio fundamental para tratar a todos los que trabajan en la empresa y conseguir que se cumplan los objetivos de la misma. El testimonio del padre es: *"Tomamos en cuenta todas las opiniones, las buenas y las malas, sabemos*

respetar a nuestro personal, porque sabemos que gran parte del éxito de nuestro negocio, depende de ellos".

- **Autocrítica**
- **Aprendizaje permanente**
- **Contención**
- **Valoración de la tarea bien cumplida**
- **Escuchar todas las ideas y discutirlas**
- **Equipo:** Trabajo en equipo, todos apuntando en la misma dirección y siguiendo los mismos caminos. Dice el hijo mayor: *"Sabemos que una de las claves para el éxito es propiciar continuamente el trabajo en equipo, tanto entre el personal de la empresa como con nuestros clientes".*
- **Flexibilidad:** Aceptar ideas nuevas, no importa de quién vengan y posicionarse siempre en los límites del paradigma, para poder ver más allá de sus fronteras. Las nuevas reglas siempre se escriben en los límites. No confundir flexibilidad con desorden. Dice el padre: *"Hoy en día, podemos afirmar que somos capaces de adaptarnos a un contexto que cambia permanentemente".*
- **Normalización:** Decidir y actuar conforme a normas, reglas y herramientas previamente establecidas. Es el camino seguro para la productividad y competitividad a nivel internacional, pues es una de las bases donde se asienta el gerenciamiento moderno.
- **Tecnología:** Constituye uno de los pilares fundamentales. Modernización de los procesos.
- **Búsqueda de nuevas tecnologías que nos permitan estar a la vanguardia y sostengan la supervivencia de la empresa en un mercado cada vez más competitivo.** Dice el segundo hijo: *"Hoy en día la tecnología es una de las herramientas primordiales que debemos aprovechar e incorporar al máximo para ser eficientes".*
- **Capacitación:** Es el otro pilar que sustenta a una empresa que pretende ser de clase mundial. La educación volcada para la mente de las personas y su autodesarrollo y el entrenamiento dirigido a las habilidades en la ejecución de las tareas.

En conclusión, los valores en esta empresa son compartidos y conocidos por todos, y dan a la organización y a sus miembros fuerte integración e identidad. Los valores, están explicitados, los conocen todos los miembros de la organización, están dados por escrito. Todos los integrantes de la organización han tenido la posibilidad de discutir sobre los mismos. Es llamativa la cantidad de valores que se mencionan, pero todos son seguidos con vehemencia. Nos resume uno de sus gerentes*:*

> *"Como última reflexión, siempre digo inconscientemente frente a mis interlocutores: **A es una casa seria**. El inconsciente no traiciona, el término "casa" en el comercio significa: empresa, compañía, pero también es hogar, el lugar que uno elige para vivir y*

desarrollarse como persona. Y los valores y cultura de esta casa se sintetiza en un concepto muy rico: 'seriedad'. Ser serio, no es ser solemne, es caminar derecho en la vida, es ser confiable, es ser respetado. Eso es A"

En varias otras empresas encontramos valores parecidos, como por ejemplo en la empresa K:

- Objetivos claros y concretos
- Unidad de sus miembros
- Satisfacción a sus clientes en cuanto a normas de calidad y a sus necesidades y preferencias
- Fuerte participación en el mercado
- Profesionalismo
- Constante innovación tecnológica
- Progreso permanente

En la empresa C, en la primera mitad de su existencia, los valores estaban ligados con la trascendencia, el liderazgo y el prestigio. Estos valores en los últimos años fueron perdiendo vigencia y el único valor que sustentaba era el de ganar dinero, era único valor que se hacía explícito pues los problemas de supervivencia de esta empresa eran muy grandes.

1.2.6. El poder y la autoridad.

En la empresa se cuenta con un claro ejemplo de líder expresivo: el yerno del fundador quien piensa quedarse trabajando en la empresa, ya que le es muy difícil imaginar sus días sin realizar sus labores allí. En él encontramos características propias de este tipo de líderes: buscan resultados a largo plazo, trabajan con estructuras de organización no convencionales (en forma de redes, informal) y lo hacen tanto para ellos como para sus empleados, evangelizan y crean ambientes positivos y agradables, tienen coraje para tomar riesgos, motivan y estimulan a su personal.
En la empresa A tanto el control de los procesos de decisión como del conocimiento y la información está en manos del hermano mayor. También posee el control en cuanto a las jurisdicciones, ya que las decisiones son tomadas en Buenos Aires. Nos comenta uno de los gerentes: *"Las opiniones del hermano mayor tienen un peso superior a las de los demás debido a su vasta experiencia*".

Las organizaciones con estructuras tradicionales están centralizadas en la cúspide, por ejemplo en el gerente general, y se basan en la dependencia.
Por su parte, las estructuras descentralizadas se basan en la independencia, son los responsables de las distintas áreas quienes toman las decisiones.
En cambio, la estructura de redes es integrada, como en la empresa A, se basa en la interdependencia, todos los niveles están interrelacionados. Es una combinación entre centralización y descentralización. Se centralizan ciertas decisiones y se descentraliza en la ejecución. Hay consenso y autocontrol, las decisiones se toman en función de los requerimientos de todos los departamentos de la empresa, la clave es el trabajo en equipo. El testimonio de un gerente es: *"El trabajo en equipo es uno de nuestros valores fundamentales"*.

En el caso de la empresa química G actualmente cuentan con un CEO externo quien ejerce el poder actuando como vínculo entre la familia y los superiores de cada organización del grupo. Las decisiones se discuten a nivel familiar, uno de los miembros lleva la decisión hacia el CEO y este último, luego de poner en común ciertos puntos, "baja las líneas" a los directores. Hoy este proceso está muy desmejorado pues los hermanos están viviendo una situación de extra tensión entre ellos.

Si bien en la empresa A las decisiones son tomadas en Buenos Aires, en un acuerdo entre el padre y los tres hijos de la tercera generación, donde intervienen miembros del Directorio, gerentes, personal de Administración, del área Legal, y los representantes de la empresa en otros países; la realidad nos muestra que las opiniones del hermano mayor tienen un peso considerable con respecto a los demás. Dice uno de los gerentes: *"Esto se debe a su amplia experiencia en ventas, conocimiento del mercado actual del Sudeste asiático y de haber vivido en Hong Kong"*.

1.2.7. La racionalidad.

En términos generales, la racionalidad según Herbert Simon se ocupa de la elección de alternativas preferibles de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento también pueden ser valoradas. La racionalidad se mide a través de los niveles que alcanzamos de eficacia (alcanzar los objetivos) y eficiencia (alcanzar los objetivos con la menor utilización posible de recursos). A los efectos de analizar la racionalidad en esta empresa hemos estudiado sus mecanismos decisorios, valores, objetivos, etc. La racionalidad está fuertemente ligada a los valores con que cuenta la organización. Hemos visto en el punto anterior cómo los valores están internalizados en la organización.

Se podría discutir en torno a qué objetivos y/o con qué valores debe juzgarse la racionalidad; si se considerará racional la conducta de un individuo dentro de una organización cuando sirve a sus objetivos personales o cuando sirve a los objetivos de la organización según Simon. En esta organización sus objetivos son explícitos y compartidos por lo cual no hay enfrentamientos entre organización y cada uno de sus miembros.

El medio ambiente nos permite a veces y nos obliga otras a una serie de comportamientos alternativos, cada uno de los cuales lleva a consecuencias anticipadas definidas; a su vez, el conocimiento es el medio de descubrir cuál de todas las consecuencias posibles de un comportamiento se derivará realmente de él. El objetivo último del conocimiento, en cuanto forma parte del proceso de elección, es descubrir una posibilidad única que responda a cada alternativa de comportamiento, aunque en la práctica este objetivo sólo se alcance de manera imperfecta. Así, pues, puede considerarse el conocimiento de las consecuencias del comportamiento como una influencia primaria sobre la elección, mientras que la segunda influencia radica en la preferencia del individuo por una serie de consecuencias. Dice el hijo mayor: *"Nuestros objetivos son transmitidos con claridad a todos los integrantes de la empresa, es por eso, que a su vez, procuramos la mejora personal y profesional de los miembros de nuestra firma"*.

Podemos ver en otro caso de la empresa química H cómo la ideología esencial define la naturaleza duradera de la empresa, una identidad coherente que va más allá de la vida de los productos, de su fundador y sus continuadores. Está formada por dos componentes distintivos: los valores esenciales, es decir el sistema de doctrinas y principios rectores, y el propósito esencial, o sea la razón de ser fundamental de la organización. Los valores son los principios esenciales y perdurables de esta empresa, no necesitan una justificación externa y tienen valor e importancia intrínsecos. Dice uno de los gerentes:

> *"Los valores esenciales que han guiado a la organización desde su fundación son: respeto hacia nuestros empleados, clientes, proveedores y sociedad; pasión e inteligencia en la realización de nuestro producto y preservación del medio ambiente"*.

1.2.8. La profesionalización y la innovación en la empresa.

Peter Drucker en su extensa bibliografía ayuda a fijar pautas para la definición del concepto de profesionalización y los criterios de eficiencia en las organizaciones. Liga la profesionalización a la gerencia, a quien la caracteriza como "conocimiento útil", como "*techné*", describiéndola como tecnología social[176]. Amitai Etzioni comparte también lo referido al rol de los profesionales y el conocimiento en las organizaciones[177].

Desde este punto de vista en el proceso de profesionalización se distingue una condición esencial en las organizaciones: su búsqueda de eficacia, eficiencia y de maximizar los beneficios, fundamentalmente. Los profesionales dentro de las organizaciones y su permanente superación enfocan la organización. En la empresa se visualizó en los profesionales la posibilidad de éxito pero se desconfiaba de ellos; durante las dos primeras generaciones, se confiaba más en la experiencia que en la *expertise* dada por la profesión. Luego se confundió este proceso de profesionalización con la sola incorporación de profesionales. Fue necesario el ingreso de la tercera organización, que había tenido la oportunidad de lograr una carrera universitaria, para darle real valor a este concepto. La empresa tuvo un salto cualitativo de la mano de la profesionalización de cada una de sus áreas impulsando a los miembros de la organización a hacerlo. Los criterios que se han tenido en cuenta para analizar si es profesionalizada o no es: a) La elaboración de la estructura, b) el nivel educativo y profesional de todos los integrantes de la organización c) nivel tecnológico, d) sistemas administrativos, procedimientos, normas, e) comunicación.

De acuerdo a los criterios planteados por Peter Drucker la innovación es un factor de crecimiento en las organizaciones, en este caso en las empresas familiares. Innovar significa producir o introducir algo totalmente nuevo o mejorado: un producto, un servicio, un método, proceso, o instrumentos. La innovación de acuerdo a John Adair no depende únicamente de una invención nueva, la misma debe llegar al sector productivo. Las innovaciones se dan en las empresas, pues ellas son su "*locus*", a partir de la producción y comercialización exitosa[178].
Estas tienen mayor contenido de conocimiento que las vuelve más competitivas. Es indispensable por lo tanto distinguir el invento de la innovación. Por otro lado creemos oportuno agregar el concepto de "actitud innovadora" y la podemos definir como aquel comportamiento que tiene su foco de atención en lo nuevo, lo distinto que permita un salto cualitativo.

En la empresa A se ve a la innovación como una herramienta muy poderosa de competitividad y que permite a la empresa diferenciarse de sus competidores, darle una clara identidad. Esto va más allá del producto, incluye de qué manera se cumplen con la satisfacción del cliente, cómo se relaciona con sus proveedores y con cada uno de los miembros de la organización, aprovechando las energías de todos. Nos dice uno de los gerentes: *"El tema de la innovación tecnológica en nuestros productos es uno de los valores estratégicos en la compañía, a través de un proceso sistemático y continuo"*.

Peter Drucker hace hincapié en este punto al decir que "la innovación es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente"[179]. Dice que es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La presenta como una disciplina que se puede aprender y practicar. Los empresarios innovadores de acuerdo a Peter Drucker deben

[176] Ver Drucker, Peter: *La innovación*...op.cit., p. 37-38.
[177] Ver Ver Etzioni, A.: *Organizaciones*... op.cit., p. 139-140.
[178] Ver Adair, J.: *El reto*... op. cit., p. 5.
[179] Ver Drucker, Peter: *La Gerencia*... op.cit., p. 899.

investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, como así también deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa. El criterio para establecer si es innovadora o no ha sido analizando como analizan su tecnología, si la empresa desarrolla o no esta tecnología, si tiene departamento de R y D (*reseach and development*, investigación y desarrollo), si tiene controles en sus laboratorios, como hace de su producto, como desarrolla su Know -How, etc. Hemos utilizado los criterios del manual de Oslo y de Bogotá (2001) referidos a innovación. En está empresa el nivel de innovación es muy alto y reconocido en el mercado.

La empresa comenzó su negocio en la compraventa de cueros crudos, se transformaron en industriales, y gracias a fuertes innovaciones, lograron liderazgo en su sector ya que desarrollaron artículos como el cuero blanco deportivo que no cambia de color frente a la luz que fue muy apreciado por los fabricantes de calzado deportivo y muchos más. Uno de los gerentes dice: *"A pesar de que fueron cambiando los usos de la utilización del cuero, la empresa siguió creciendo sin mayor apuro y sin exagerar las novedades y tendencias del mercado"*.

Por otro lado la empresa química K es otro claro ejemplo de lo que significa tener una actitud innovadora, fue el primer fabricante de colorantes en la Argentina para varias industrias. Actualmente tiene en discusión el tema de patentar un sistema muy revolucionario llamado "brazos químicos". En caso de que se patente, proporcionará un descubrimiento trascendental en el desarrollo tecnológico de sus empresas colegas. Nos dice el director comercial: *"Este sistema hoy en día genera muchas expectativas en toda la empresa, y su vez, contribuiría de manera extraordinaria en todo el sector"*.

Otro ejemplo interesante lo ha aportado la empresa G con la fabricación de vitamina K, producto que se asocia a la fabricación de cromo para cueros. Fue el primer fabricante de vitamina K a través de síntesis química. Debían usar bicromato de sodio como agente en la síntesis dando como subproducto sulfato de cromo, que luego vendieron a las curtiembres como curtiente.

2. Las sucesiones en la empresa B y sus actores.

Hemos visto que los directivos de empresas familiares se resisten a tomar la decisión de planificar con tiempo la sucesión, pero en esta empresa desde sus inicios eligió un mecanismo profesional de sucesión. Tenían una clara visión de que su negocio era a largo plazo. El no planificar el tema de la sucesión suele tener resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces, provocar su desaparición. Esta empresa está llegando a la quinta generación. Contaron siempre con la voluntad y el deseo de los sucesores.

Hemos estudiado casos que sin ese consentimiento la sucesión se hace imposible. La empresa I es una empresa grande, innovadora, profesionalizada, exitosa, pero que no pudo pasar de la primera a la segunda generación. El hijo del fundador estaba muy contento con su profesión y no quiso seguir con la empresa. Su padre decidió tomar un CEO externo, para evitar conflictos que podrían terminar destruyéndola. Un año después el fundador decidió la venta de la empresa. Ésta perdió la condición de empresa familiar pero el hijo no perdió el patrimonio de la familia y la organización pudo continuar con su ciclo vital.

La problemática de la sucesión tiene un aspecto como vimos muy relevante, que es el de la propiedad; no planificar esta otra cara de la sucesión, traspasando en vida la propiedad de la empresa, también conlleva enormes problemas: los familiares suelen entrar en conflictos muy serios por el reparto de los bienes del difunto.
En esta empresa una generación transmite la propiedad a otra de la empresa y otros bienes, cuidando de mantener la propiedad de empresa familiar en pocas manos. Así pasa de un dueño-gerente a una sociedad de hermanos y luego a un consorcio de primos para volver a ser propiedad de una sociedad de hermanos. Volver a expandirse como una sociedad de primos, y cuando se produce la sucesión volver a ser una sociedad de hermanos. Las reglas de la transmisión de la propiedad respetan las leyes de los países donde desarrollan sus actividades y las reglas de la familia. Estas eran muy simples, los hijos mayores se encargan de la empresa y los menores eligen profesiones liberales o actividades académicas o religiosas. Siempre son apuntalados económicamente por los hermanos que son responsables de la empresa.

En su libro *Los sucesores en la empresa familiar*, Ivan Lansberg plantea una tipología de las sucesiones que tiene que ver con la cronología[180], es decir, qué generación continúa a qué otra: dueño-gerente a sociedad de hermanos y de esta, a confederación de primos como hemos visto en el Capítulo II.

En esta empresa las sucesiones se dieron de dueño-gerente a sociedad de hermanos, y de sociedad de hermanos a sociedad de hermanos, evitando a propósito la confederación de primos. La razón que da su presidente es bastante simple: *"El capital repartido no produce, surgen siempre conflictos"*.
El dueño-gerente como lo llama Lansberg (el presidente de B) goza de toda la autoridad, pues conoce a fondo los productos y servicios que provee la compañía y constituye el enlace con los recursos externos críticos -bancos, proveedores y clientes- y es quien controla las finanzas de la organización. En la actualidad la empresa vivió su última sucesión, pasando de una sociedad de hermanos con solo uno de los hermanos vivo de los que manejaban la empresa y la nueva generación integrada por sus hijos y con mucho menor poder algunos sobrinos. El dueño fue el eje en esta organización, toda la información fluye hacia el centro que él representa y las decisiones se irradian desde él hacia fuera, hasta llegar hasta los managers y empleados.

[180] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 49-50.

Como vemos la empresa tiende a la sociedad de hermanos, según estas suelen tener dos formatos esenciales:

a) El del *primus inter pares* (primero entre iguales), que es un grupo que tiene un único líder reconocido, que adopta un estilo consultivo y trabaja por consenso, negociando todo tipo de acuerdos con los demás; los líderes deben evitar asumir el papel de un padre en las relaciones con sus hermanos pues, si lo hicieran, surgirían conflictos dentro de la sociedad;

b) el de la organización de "liderazgo compartido", donde todos dirigen la empresa en calidad de equipo y tienen la misma autoridad para la toma de decisiones. Entre los requisitos para el éxito de una sociedad de hermanos suelen mencionarse: que la relación entre hermanos sea fundamentalmente sana; el compromiso con un sueño o visión respecto de la empresa familiar; un enfoque o filosofía de negocios relativamente similar; habilidad para apreciar y utilizar los talentos únicos de cada persona; habilidad para transmitir el profundo conocimiento de la historia empresario-familiar que han compartido; generosidad de espíritu ("uno para todos y todos para uno"); manejo constructivo de las rivalidades y sentido del humor[181].

En el caso de la empresa B, el padre todavía participa en la gestión pero delegando en sus hijos la responsabilidad de ésta. Por el momento encontramos la segunda forma de Lansberg: el liderazgo es compartido. Uno de los hijos se ocupa de los negocios en Sudamérica y el otro en Europa, reportando al padre. Ambos siguen después de recibirse en la universidad, han trabajado entre tres y cinco años en otras organizaciones y haciendo proyectos propios en temas que no tenían que ver con la empresa familiar.

Transiciones.

La empresa tuvo varias sucesiones y por lo tanto varias transiciones, pudimos observar:

En primer lugar, hay transiciones que implican un recambio de líderes sin modificar el formato fundamental de la empresa; son sucesiones en el que el liderazgo se "recicla" de DD a DD, de una sociedad de hermanos a otra, y de un consorcio de primos a otro.
Aquí se dan las siguientes situaciones, la primera generación pasa de director dueño a sociedad de hermanos. Esta sociedad de hermanos termina siendo de la primera forma "director dueño" para volver a ser a la muerte de "sociedad de hermanos".

Durante el período de transición, el dueño saliente debe asegurarse de que la siguiente generación esté preparada para afrontar la conducción. Según nos cuenta su presidente esta situación se dio desde la primera transición. Han planificado todas sus sucesiones, desde la primera, esto ayudó a aceitar las etapas del poder familiar, que son paralelas a las etapas del crecimiento o el estancamiento de la empresa; frecuentemente, la suavidad con la que se efectúa la transición de un tipo tiene un efecto directo en el éxito del otro. Nos dice el gerente general: *"El éxito de la última sucesión se debió principalmente a la confianza que depositó el padre en todos sus hijos"*.

El "sueño" se ha mantenido vivo a lo largo de los años, de generación en generación, de padre a hijo. La familia siente orgullo de ese sueño, el cual es reelaborado y trabajado. Las cuestiones más importantes que deben resolverse en la planificación de la sucesión dependen de que se comprendan los sueños de la generación que transfiere el poder y de la que lo recibe. Cuando cambian las circunstancias que rodean a la empresa, suelen aparecer conflictos que le exigen la

[181] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 56-57.

revisión del sueño familiar, lo que requiere mucho valor y madurez, y debe realizarse en el momento oportuno: todo sueño compartido debe reconsiderarse también de acuerdo con las circunstancias cambiantes. El sueño fue ser una empresa que dedicada a los curtientes vegetales, siempre dé dinero para todos.

En la última sucesión pudimos ver quiénes fueron los actores de la misma: El padre, la madre, los hijos, la organización, los clientes y los proveedores. La organización participó en la preparación de cada generación que ingresó a la empresa y así lo hizo en la última. El ingreso de los dos hijos de la última generación fue monitoreada por gerentes de confianza del padre. Por otra parte los clientes sentían confianza de estar frente a una empresa profesional en su gestión y de confianza en sus valores. Tanto proveedores como clientes también sentían tranquilidad de saber que conocían quiénes eran los propietarios de la empresa y lo rescatan como un valor en sí mismo.

La organización ayudó a la formación de un nuevo liderazgo. Todo grupo humano necesita de liderazgo, genera sus líderes, les asigna roles para que satisfagan necesidades y cumplan objetivos. Si estos líderes no cumplen con lo que de ellos se espera, el grupo de alguna manera los rechaza. En esta empresa familiar, cada generación que ingresa tiene el desafío de crear el liderazgo necesario, esta última generación tiene que cumplir con esta misión. Si la organización es indiferente a esto, la sucesión entra en una situación de riesgo. Pero si la organización como grupo muestra que es capaz de generar y exigir este liderazgo, la nueva generación se apropia de esto y en forma conjunta lo van generando. En esta organización vemos cómo todo el grupo participa, los empleados de cada sector, hacen partícipes a la nueva generación de la dinámica de cada sector, mostrando los logros, las dificultades y exigiendo la colaboración en la resolución de estas dificultades. El liderazgo se va aprendiendo, ejerciéndolo. Nos dice el gerente general: *"Una de las causas de una sucesión exitosa es que haya voluntad del líder para ceder el poder"*.

Para comprender mejor cómo fue este proceso analizaremos la dinámica de la familia y de la empresa haciendo especial énfasis en sus valores, cómo se manifiesta el poder y la racionalidad en el sistema familiar y en el sistema empresario como lo hemos hecho en el caso de la empresa A.

2.1. Dinámica de la familia B.

Se trata de una familia que está ligada a la empresa desde hace varias generaciones. Los fundadores ya eran personas de prestigio en la sociedad en el norte de Italia en su pueblo. En cada generación el número de miembros fue muy grande, arriba de diez hijos en cada una, salvo en la última generación. La empresa hoy está en manos de uno de los descendientes, sus dos hijos y varios sobrinos que trabajan en la empresa. El actual presidente actual vive la mitad de su tiempo en Argentina e Italia. Su esposa mayormente prefiere estar en Italia. Tienen dos hijos varones casados con hijos muy pequeños. Es una familia muy aferrada a las tradiciones italianas, la familia extendida está muy ligada. Se reconocen a sí mismos como miembros de una gran familia prestigiosa. Cada generación contó con muchos miembros pero sólo unos pocos participaron de la empresa, el resto se dedicó a actividades artísticas, académicas, religiosas o profesiones libres. Esto también forma parte de la tradición del siglo XIX y XX en varios países de Europa. Se incorporó a la organización, hace más de cinco años, la última generación: son dos hermanos varones, el mayor de ellos, más académico, con una sólida formación intelectual, a cargo de los negocios en Europa y el hijo menor, en Sudamérica. Este último, muestra pasión por el trabajo empresario, tiene una inclinación muy fuerte hacia los negocios. El manejo de los bienes patrimoniales se maneja en el estricto mundo íntimo de la familia, manifestando un cerrado hermetismo al respecto.

2.1.1. Ciclo vital de la dinastía familiar.

Aquí nos encontramos con varias generaciones, todas muy numerosas que han perpetuado una dinastía que hasta hoy se mantiene. La última generación adulta, se han realizado como profesionales, han formado sus propias familias y trabajan para la empresa familiar. Dada la cantidad de generaciones que participan, su extensión en el tiempo, el prestigio que el apellido de la familia significa, nos parece apropiado usar el término dinastía. Con la palabra dinastía se identificaba a una serie de gobernantes de uno o varios estados, emparentados entre sí, o provenientes todos de una misma familia. Por extensión se aplica a toda familia que acumula grandes cuotas de poder económico, político o social durante varias generaciones. Familia en cuyos individuos se perpetúa el poder o la influencia política o económica. También se aplica para una serie de príncipes soberanos pertenecientes a una familia.

El concepto más relacionado con familia es el que sigue:
"Dinastía política": conjunto de soberanos de un país determinado que reconocen el mismo tronco común, asegurando el vínculo de permanencia que representa la monarquía.
Desde luego, el concepto está fuera del que simboliza la monarquía electiva, ya que en esta forma de gobierno se excluye aquel principio de la sangre que implica la herencia. Pero precisamente por eso, encaja perfectamente en el tipo contrario, o sea el de "monarquía hereditaria", en la cual la transmisión de unos a otros se hace siguiendo el orden marcado en la ley fundamental, produciendo así, necesariamente, la dinastía.

Esta dinastía familiar B tiene un fuerte arraigo en la sociedad en que se ha movido y se mueve y estuvo siempre ligada a la industria en que realiza sus negocios. Han pasado momentos muy difíciles a raíz de la guerra, pero han sabido sobreponerse a estas situaciones. Como también, a aquellos en los que se debe pasar de una etapa a otra, lo que implica abandonar las antiguas pautas de interacción y buscar nuevas. La incorporación de personas nuevas a la familia marcan momentos de grandes cambios (casamientos, nacimientos, noviazgos). Otra situación de gran movilización para toda la familia se produce por mudanzas de algunos de miembros, muertes,

exilio, etc. Minuchin, Haley y Erikson han denominado a cada ciclo de la vida con un nombre revelador[182]:

a) Cortejo: la conformación de la pareja.
b) El matrimonio con hijos pequeños.
c) El matrimonio con hijos adolescentes.
d) La situación del "nido que se vacía" -los hijos dejan el hogar-.
e) Recortejo: Es el momento de re-encuentro de la pareja o de su disolución.
f) El retiro, la viudez.
g) La muerte.

Cada familia atraviesa estas fases según su propio ritmo; cada fase tiene sus propias alegrías y dificultades. Para la nueva pareja, establecer un ritmo juntos es un gran desafío; equilibrio entre el dejar hacer y la necesidad de establecer ciertos límites; buscar la intimidad pero dejar espacio; permitir la rebeldía y favorecer la independencia.

Si analizamos las últimas generaciones, el matrimonio que aparece como aquel que toma las grandes decisiones ahora vive solo, con el síndrome del nido vacío; sus hijos se han independizado y tienen sus propias familias. El matrimonio mencionado tiene fuerte cohesión con la familia extendida.

2.1.2 Tipo de familia.

Se trata de una familia interdependiente, suelen ser muy sensibles a las necesidades, intereses y preferencias mutuas. Se perciben a sí mismos como una familia unida. Sus miembros muestran un alto grado de preocupación por el bienestar de los demás, confían en las opiniones de sus familiares y se guían por sus consejos.

Teniendo en cuenta la noción de grupo es una familia ampliada con gran influencia de la familia nuclear. Desde el punto de vista de Enrique Pichón Rivière es una familia epileptoide[183]. Es una familia italiana de religión católica, muy fuertemente aferradas a las tradiciones. La nota curiosa es el que el hijo mayor se casó con una joven de origen indio y religión hindú. Nos muestra un grado de apertura muy importante ya que esta nuera goza de todo el apoyo y afecto familiar, pero pertenece a una tradición muy diferente a la de la familia nuclear.

2.1.3. Estructura familiar.

El sistema familiar de esta familia es extenso en cuanto a miembros de la familia extendida que se liga a la empresa desde lo afectivo pero no desde lo económico. Si vemos a la familia que está hoy ligada desde el estricto punto de vista de la propiedad, es pequeña, un matrimonio con dos hijos y sus nietos pequeños. Debemos hacer la salvedad que la familia extendida tiene un peso importante en la dinámica familiar. La familia B ligada a la empresa tiene un peso importante con respecto al resto de familia en cuanto a contención y protección.
Cada individuo pertenece a diferentes subsistemas, en los que posee diferentes niveles de poder, y en los que aprende habilidades diferenciadas

[182] Citado en Minuchin, S.: *Familias y...* op. cit., p. 87.
[183] Ver Pichón Rivière, Enrique: *El proceso...* op. cit., p. 72-74.

La claridad de los límites en el interior de una familia constituye un parámetro útil para la evaluación de su funcionamiento. El matrimonio mayor es un factor aglutinante en la familia, las vidas de los dos hijos y de sus primos a su vez están en permanente intercambio. Forman su propio microcosmos, con un incremento consecuente de comunicación y de preocupación entre los miembros de la familia. Como producto de ello, la distancia disminuye y los límites se esfuman.

Podemos observar en la familia por lo menos tres subsistemas principales[184]:

d) El subsistema conyugal.
e) El subsistema parental.
f) El subsistema paterno.

Aquí los tres subsistemas están en permanente juego funcionando como un solo sistema integrado.En esta familia el trabajo juega también el rol aglutinador.

2.1.4. Valores.

Considerada la familia como sistema, se observa que hay valores decisivos que ayudan a tener una estructura fuertemente integrada; valores tales como la lealtad, la identidad, la unión y la justicia.

Identidad

El sentido de la identidad de cada miembro de la familia se encuentra influido por su sentido de pertenencia a una familia específica y a la dinastía B. La historia de la familia está ligada a la cultura del pueblo donde todos han nacido sintiendo el respeto que genera su apellido. La familia nuclear B se identifica con la historia de la familia y su región. Nos dice el padre: *"Somos conocidos como la dinastía B, lo que es un rasgo distintivo de nuestra familia, y a la vez, una satisfacción"*.

Lealtad

La "lealtad", tanto en lo que hace a los niveles sistémicos (social) e individual (psicológico) de compresión es fundamental en esta familia. En este concepto están incluidas la unidad social y las creencias, sentimientos y motivaciones de cada miembro como persona. También está el concepto de una trama de lealtad multipersonal, que implica la existencia de expectativas en estructuras de grupo, en relación con las cuales todos los miembros adquieren un compromiso. Cada miembro incorpora el mandato de las expectativas externas como al de las obligaciones interiorizadas. Tienen sentido del deber, ecuanimidad y justicia en los miembros comprometidos por esa lealtad. Nos dice el padre*: "Estamos muy compremetidos con las actividades de cada uno de los miembros"*.

Unión

Todos deben tener un compromiso muy firme con respecto a cada uno de los miembros de la familia. Eso incluye la familia extendida. La familia debe cuidarse a sí misma. La misión de la familia expresada es mantenerse unidos, y poder crecer a medida que pasan los años para *"que haya para todos"*. Dice el padre: *"Tenemos una ventaja muy importante: todos tiramos para el mismo lado"*.

[184] Ver Minuchin, S.: *Familias y...* op. cit., p 92.

Justicia

Otro valor familiar importante es el de justicia; esta última y la equidad y la falta de alguna de ellas, la consideración recíproca y la explotación, son objeto de diaria preocupación para todos los seres humanos en lo que atañe a sus relaciones. El segundo hijo dice: *"Todos somos considerados iguales, no hay preferencias por unos u otros".*

2.1.5. El poder y la autoridad.

El poder es según Foucault una "relación de fuerzas", o más bien toda relación de fuerzas es una "relación de este", una acción sobre la acción[185]. El padre en esta familia detenta un fuerte poder por muchas razones, es el responsable de la fuente de ingresos de la familia nuclear, del apoyo a la extendida, del mantenimiento de los valores y tradiciones. La madre tiene un rol también relevante en cuanto a estos últimos puntos con una marcada influencia sobre sus hijos y nueras. Dice el padre: *"Lo esencial es saber delegar responsabilidades cuando sea necesario, sin perder de vista la reacción que esto provoque en el grupo familiar".*

El mismo fenómeno se repite en varias de los casos estudiados entre ellos, la familia H donde era el padre, única figura masculina y líder paternalista, quien tomaba todas las decisiones del día a día. Dice una de las hijas: *"Papá continuaba tomando decisiones incluso en sus últimos años de su vida".*

2.1.6. La racionalidad.

Como hemos visto la definición dada por Amita Etzioni para la racionalidad instrumental es la siguiente: "Es aquello que se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas"[186]. Este concepto es absolutamente aplicable a la familia B como grupo humano, porque la familia se basa en un sistema de valores y sus consecuencias de comportamiento están relacionadas con este sistema y pueden ser valoradas en función del mismo. En esta familia hay una preeminencia de los afectos dentro del sistema de valores. Pueden parecer no "racionales" comportamientos que tienen como parámetro o sistema de valores, los afectos, la escala de premios y castigos u otros que hacen a la dinámica de la familia; las bases de la racionalidad debemos buscarlas dentro del mismo sistema, dentro de su propia estructura. A lo largo de las generaciones en esta familia, vemos cómo los valores firmemente sostenidos por esta, permitieron mantener la integridad. Pudieron decidir en cuanto a negocios para sostener la familia como mantener el cuidado por sus miembros. La racionalidad ligada a los afectos y a los negocios se pudo combinar sin inconvenientes. Dice el padre: *"Las decisiones tomadas por la familia y la empresa tienen una gran conexión".*

Otro ejemplo esclarecedor es el de la empresa I en la cual uno de los objetivos primordiales es la supervivencia, también buscan la consolidación de los mercados. A su vez, hacer un trabajo creativo en cada área para contribuir, de esta manera, al crecimiento de la compañía. El padre dice: *"El objetivo es que el balance sea positivo y que las ventas aumenten en forma continua".*

---

[185] Ver Foucault, M.: *Microfísica...* op, cit., p. 90.
[186] Citado en Simon, H.: *El comportamiento...*op. cit., p. 73.

2.2. Dinámica organizacional de la empresa B.

Es una empresa industrial comercial, con fábricas en Sudamérica y Europa. Tuvo sus orígenes en el norte de Italia y a lo largo de su vida estuvo ligada siempre a la misma dinastía familiar.

2.2.1. Ciclo vital.

La empresa B es una organización con muchos años, fue fundada en 1854 por una familia que representaba la burguesía del Véneto en Italia. Ha tenido un desarrollo sostenido a lo largo de las distintas generaciones. Es curioso que al preguntarles a los representantes de las dos últimas generaciones como veían a su empresa, contestaban: *"como una empresa joven"*.

Resulta oportuno abordar este punto desde el modelo desarrollado por Danco (1980) quién llega a la conclusión que hay cuatro posibles etapas o períodos en el ciclo vital de la empresa familiar, cuyos ejes son el tiempo y el crecimiento[187]:

Primera etapa o el periodo del asombro,
Segunda etapa o el periodo del tropiezo,
Tercera etapa o el periodo del trueno, y
Cuarta etapa o periodo de la ruptura o del saqueo.

Se corresponden con las siguientes situaciones:

Fundación o fracaso: para crear una empresa se necesita gran visión y energía. Sus fundadores tenían experiencia bancaria, es tradición en la zona del Véneto, recordemos a los banqueros florentinos y venecianos. Esto le dio una impronta particular, es una organización muy cuidadosa de las finanzas.

Desarrollo rápido o crecimiento firme: Es el despegue de la empresa. Este crecimiento fue y es sostenido en el tiempo; pese a que se vivieron las dos guerras mundiales y pudieron seguir trabajando. Vivieron este período de desarrollo con gran energía y empuje.

Maduración o desarrollo La empresa existe hace casi ciento cincuenta años. Cuando sus propietarios hablan sobre en qué periodo de la vida de la empresa se ven, dicen verse en la juventud. La respuesta a esa visión de sí mismos, tiene que ver con un enfoque proactivo en la gestión de la organización. Sienten que tiene un mundo por recorrer de negocios posibles desde el lugar que es su organización.

2.2.2. Tipo de organización.

Se trata de una empresa industrial con fábricas en Sudamérica y Europa con un manejo comercial y financiero muy activo. Trabajan con productos que casi no tienen competencia, les buscan nuevos usos, aumentando su poder y participación en varios mercados. Hay relaciones entre los dominios, y son relaciones de causalidad mutua y los movimientos que se generan entre ellos son -por lo general- de realimentación positiva; esto significa que la acumulación y el crecimiento en uno de ellos generan crecimiento y mayor complejidad en los otros, así como las limitaciones en alguno restringen las posibilidades de desarrollo en los demás.

[187] Ver Danco, L.: *Inside the...* op. cit., p. 248.

Esta organización genera ideas para el dominio de los propósitos; las desarrollan e imponen en el dominio de las relaciones, y las atesoran e incluyen en los inventarios del dominio de las capacidades existentes; entre el marco del equilibrio y el desequilibrio, en la solución parcial, transaccional y puntual de las situaciones que presenta el devenir de la organización, la estructura se modifica y la identidad permanece.

El articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos es el concepto de rol; la sociología lo ha definido como "una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización" (Etkin y Schavrstein, 1989: 176). Se asocian a este, las nociones de función y de status: la primera implica propósitos mientras que el segundo alude a relación, por lo que el concepto de rol articula ambos dominios. Debiera aclararse que este no se constituye de manera instantánea, y cuando lo hace no es de una vez y para siempre. En una organización hay alguien que adjudica un rol y alguien que lo asume, y los mecanismos de asunción y adjudicación son determinantes de un proceso a lo largo del cual el rol no sólo se establece sino que, además, va cambiando con el tiempo. En esta organización quien ejerce la máxima autoridad es quien asigna estos roles. Hoy nos encontramos con un padre, que es el jefe del clan familiar y asigna los roles en la empresa. Dice uno de los gerentes: *"Él designa quién será el miembro del grupo familiar que representará a la empresa"*.

En otras empresas como en la química I vemos también que tienen un área de comercialización, con individuos que desempeñan roles tendientes a satisfacer las demandas del mercado, y existe también un área de producción, con sujetos que desempeñan actividades de transformación; para que estas actividades se articulen, para que los participantes se relacionen entre sí a fin de cumplir con los propósitos fijados para la organización, cuentan también con una Gerencia de planificación, de medio ambiente y un laboratorio de control, los cuales orientan los procesos de ajuste entre las demandas del mercado y las capacidades existentes en la organización. En esta organización pese a ser muy profesionalizada como la B, su presidente es quién asigna los roles con el acuerdo de los demás directores y gerentes.
En una organización se enlazan personas con recursos -sean éstos físicos, normas, valores, memorias, dinero-, lo que es equivalente a enlazar la lógica del poder (que otorga cohesión a los vínculos entre las personas alrededor de los propósitos pertinentes) con la lógica del usufructo. Los procesos que permiten articular ambos dominios son los de capacitación, entendidos como aquellos que tienen como resultado la adquisición -por parte de los integrantes de la organización- de las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes. Dice el gerente general:

> *"Cuando queda alguna vacante, y en caso de que los miembros de la familia, estén interesados en formar parte de la Empresa B, se elabora un plan para capacitar en el exterior a ese miembro y luego un entrenamiento en la empresa"*.

Por otro lado podemos ver a esta organización dentro de las metáforas de Gareth Morgan como:

a) Cerebros: ya que centra su atención en la información, el aprendizaje y la inteligencia para poder competir en el mundo.
b) Culturas: La empresa B se ve a sí misma como residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que la sostiene como tal.

2.2.3. Estructura organizacional.

De acuerdo a Henry Mintzberg podemos decir que la empresa B tiene una mezcla de burocracia mecánica y profesional.
Como vimos el núcleo operativo es el punto de partida en la burocracia mecánica, con su corriente de trabajo altamente racionalizada, las tareas operativas son simples y repetitivas, requiriendo un mínimo de destreza y poca capacitación. Esto conduce a una clara división del trabajo y a un énfasis sobre la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. La línea media en el caso de la empresa B no está totalmente desarrollada. Los gerentes de esta línea tienen una gran dependencia de los dueños que gerencian directamente la organización.

La configuración de esta organización se basa en: la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, la capacitación y enseñanza, los especialistas que contrata les dan considerable control sobre su propio trabajo. O sea, el trabajo es altamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical.

Las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados formalmente, son pensados para cada miembro de acuerdo a su rol. Sigue un largo periodo de capacitación en el cargo, a medida que se genera nuevo conocimiento y destrezas, el profesional aumenta su experiencia. Toda esta capacitación está dirigida a una meta: la internalización de normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional. Los procesos de trabajo son complejos como para ser estandarizados directamente por analistas. Se debe conocer el *metier*. Su capacidad técnica y permanente desarrollo les permite producir productos muy apreciados.

La empresa B se constituye como familiar entre otras cosas porque cada miembro de la familia fue haciéndose cargo de las diferentes áreas. Actualmente, el padre, se encarga de todo lo relacionado con Producción. Sus hijos son los Directores, el primero en Sudamérica y el segundo en Italia. Ellos son quienes toman las decisiones, la dirección siempre estuvo en manos de la familia desde la fundación. También forman parte de la misma cinco sobrinos del padre.
La empresa B antes de incorporar un miembro de la familia a la organización, realiza un plan de capacitación en el exterior y luego un entrenamiento dentro de la empresa, justamente para que no sólo se habitúen al día a día de la misma, sino para que puedan adaptarse a los cambios y enfrentar la incertidumbre que surge de un contexto cambiante.

2.2.4. Valores.

Los valores en la empresa B están alineados con los de la familia y son un reflejo de la misma. Rescatan la unidad de la *famiglia,* el compromiso que todos tienen para con todos. Estos valores fueron los que le dieron prestigio y dinero, por eso deben seguirlos. Una de las entrevistas con el hijo menor del actual presidente se hizo en su casa, íbamos a hablar de valores en la empresa, cuando le pregunté qué significaban para él, giró su cabeza y me señaló a su hijito de un año y a su esposa que lo tenía en brazos*: "Eso son mis valores y los de mi empresa".*

Lealtad

En este concepto están incluidas la unidad social y las creencias, sentimientos y motivaciones de cada miembro como persona. También está el concepto de una trama de lealtad multipersonal, que implica la existencia de expectativas en estructuras de grupo, en relación con las cuales todos los miembros adquieren un compromiso. Este valor representa la certeza de no ser traicionados y se lo relaciona con la consaguinidad. Esta "consaguinidad" se extiende a los miembros de la organización. Dice el padre: *"Una de las ventajas principales es la confianza incondicional que tenemos en nuestros empleados".*

Justicia

Un valor relevante es el de justicia y equidad. Este valor lleva a un plano de igualdad necesario para la convivencia. Dice el segundo hijo: *"No hay preferencias, todos trabajamos a la par, desde los directores hasta los recepcionistas, lo que diferencia a unos de otros es el nivel de responsabilidades".*

Identidad

Las organizaciones poseen una identidad que es definida como invariable. Somos esta empresa porque somos de esta familia. Dice el padre: *"En el pueblo (se refiere al de Italia) todos saben quiénes somos y por eso nos respetan".*

Autonomía

Otro valor de la organización es su autonomía; son autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas. La empresa B se ha ido adaptando a las distintas modificaciones de su entorno. Buscando siempre que el negocio donde estaban fuese rentable con poca competencia o ninguna. Dice el padre:

> *"Sin dudas, hoy en día, debemos adaptarnos permanentemente al cambio que se da en forma constante y de un momento para otro. Nuestra empresa no produce solamente extractos de quebracho para uso curtiente. De hecho, de la madera del quebracho también se obtienen otras substancias como el furfural, un solvente utilizado en la industria petroquímica entre otras. Más de la mitad del furfural producido a nivel mundial es químicamente transformado en otros productos entre los cuales el más importante es el alcohol furfurílico. Estamos produciendo furfural desde hace muchos años, siendo el único productor de América del Sur".*

En la empresa química H encontramos valores son muy parecidos:

- Identidad coherente.
- Confianza.
- Solidaridad y responsabilidad. Dice la hija mayor: *"En el testimonio diario de estos valores cada uno de los integrantes de la organización manifiesta compromiso, responsabilidad y rectitud en su tarea específica"*.
- Respeto hacia sus empleados, clientes, proveedores y sociedad.
- Pasión e inteligencia en la realización de su producto.
- Preservación de la contaminación del medio ambiente.
- Evolución e innovación permanentes.
- Misión de la familia rentable.

2.2.5. El poder y la autoridad.

El poder puede definirse de manera bastante simple; la mayoría de quienes han teorizado sobre el concepto están de acuerdo, en general, en que el poder tiene que ver con relaciones entre dos o más actores en las cuales el comportamiento de uno está afectado por el del otro. El poder no tiene sentido a no ser que se ejerza, una persona o un grupo no pueden tener poder en el aislamiento sino que siempre deben estar en relación con alguna otra persona o colectividad. Para concretar la relación de poder es necesario mantener la posesión o el control sobre los recursos valorados por los miembros cuyas decisiones se intentan condicionar.

El poder está en manos del padre que hoy ha delegado buena parte de este poder en su segundo hijo quien es el que muestra mayor capacidad operativa. El poder dentro de la empresa está claramente manifiesto y formalizado en los miembros de la familia. La producción de un producto sin competencia les da una posición de privilegio frente a otros proveedores de la industria química y frente a sus clientes. Dice el gerente general: *"Más allá de su excelencia profesional, dos ventajas a recalcar de nuestro Director son las siguientes: sabe escucharnos y transmite mensajes convincentes y posibles de lograr"*.

Las relaciones de poder se expresan por medio de un lenguaje que les es propio y que se entiende en el marco de situaciones de fuerza, reconocimientos y resistencias. Hay efectos localizados del poder pues, donde se ejerce, los antagonismos y resistencias se producen en situaciones focalizadas; las definiciones globales no explican las relaciones observables en el transcurso de un vínculo de fuerza. En el estudio de las relaciones de poder no interesan tanto los atributos nominales o formales como el hecho de administrar justicia entre personas y, en casos concretos y en función de esta realidad, conocer hasta dónde puede llegar la fuerza y qué factores la hacen retroceder (por ejemplo: la diferente fuerza de que dispone el aparato judicial según trate con una gran corporación multinacional o con un ciudadano aislado). Como dijimos en la empresa B es el padre del actual Director quien posee la autoridad formal, si bien no es él quien toma las decisiones, habiendo delegado esta importante tarea a su hijo, continúa trabajando en la empresa, es muy respetado y muchos de los empleados lo ven como una eminencia. Dice el gerente general: *"XX (el padre) tiene gran presencia en la empresa a pesar de no concurrir todos los días, siempre está informado y conoce el negocio a la perfección"*.

Vamos a analizar las bases de legitimación del poder en la empresa B desde distintas fuentes. Gareth Morgan afirma que "el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia"; en el poder influye quién lo ejerce, qué ejerce, cuándo y cómo.

Morgan analiza distintas fuentes del poder[188], tomaremos aquellas que son aplicables a nuestro caso:

a) Autoridad formal: Es una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. En la empresa B, ser parte de la familia. El gerente general dice: *"XX (el Director) es un líder tanto formal como informal"*.

b) Control de los recursos escasos: dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general. En la empresa B, el tipo de producto que fabrican es solo producido por dos empresas en el mundo. Este hecho les da una posición de privilegio frente a clientes y competidores.

c) Uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización.

d) Control de los procesos de decisión. Los procesos de decisión están en manos de miembros de la familia y de sus empleados de confianza. Dice el padre: *"Las decisiones son tomadas en la familia, conformada por miembros de la misma"*.

e) Control del conocimiento y la información. Su posición como uno de los dos productores mundiales de un producto muy apreciado en varias industrias les da una posición de poder aún en la familia.

f) Capacidad para hacer frente a la incertidumbre: la capacidad para tratar con ambigüedades da a un individuo o grupo considerable poder en el conjunto de la organización. Dice el segundo hijo: *"Debemos adelantarnos a los acontecimientos, para mantener nuestro liderazgo en el mercado no podemos conformarnos con seguir haciendo lo que ya hacemos bien, debemos innovar en forma consciente"*.

g) Control de la tecnología: proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva, y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

h) Género y dirección de las relaciones de género: frecuentemente se hace una gran diferencia entre hombres y mujeres; muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al género que se inclinan en favor de un género en detrimento del otro.

i) El poder que ya se tiene.

La familia de la empresa B no tiene un consejo de familia mientras que en la empresa química H, su dirección y consejo de familia están integrados actualmente por mujeres, cuando vivía el padre, él tomaba todas las decisiones. Ahora este consejo en la calidez e intimidad de la familiar es el que toma las grandes decisiones, y la empresa tiene un éxito comercial sostenido en el tiempo.

[188] Ver Morgan, G.: *Las imágenes...* op. cit., p. 145.

2.2.6. La racionalidad.

Como dijimos anteriormente la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferibles de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento también pueden ser valoradas.

En los términos de una obra clásica sobre organizaciones de March y Simon, "la elección se hace respecto de un modelo limitado, aproximado, simplificado, de la situación real. Al modelo del que elige lo llamamos su definición de la situación. Los elementos de la definición no son datos, sino que son consecuencias de los procesos psicológicos y sociológicos, incluyendo las propias actividades del sujeto que elige y las actividades de otros en su alrededor"[189]. A los efectos de analizar la racionalidad en esta empresa hemos trabajado sus mecanismos decisorios, valores, objetivos que nos permitiesen tener una dimensión clara de su racionalidad.

Los miembros de la empresa B tienen claros objetivos, uno de ellos es maximizar las ganancias. La misión de la empresa y de la familia es ganar dinero y mantenerse unida. Tienen una férrea escala de valores a la que se remiten permanentemente cuando deben decidir. La escala de valores de la empresa y la familia son coincidentes. Dice el segundo hijo: "*Aspiramos a poder crecer a medida que pasan los años y que esto se plasme en todos y cada uno de los miembros de la empresa*".

Dado que la "buena" administración implica un comportamiento que se adapta de manera realista a sus fines -de la misma manera que una "buena" empresa es fruto de un comportamiento económico calculado con exactitud para obtener ganancias-, la teoría de las decisiones administrativas se ocupará forzosamente, en alguna medida, de los aspectos racionales de la elección. La eficiencia en todos los procesos es buscada en la empresa B. Dice el gerente general:

> *"La empresa B es una empresa argentina que produce extractos de tanino vegetal desde inicios del '900. En los años '60, comenzó con la fabricación del furfural, que dio un notable impulso al desarrollo tecnológico de las plantas, produciendo una diversificación industrial que todavía sigue en camino. Fiel a los valores de la protección del medio ambiente, la empresa B ha trabajado siempre con el fin de evitar, en los diversos usos industriales de sus productos, la generación de residuos o de emisiones contaminantes".*

El concepto de efectividad se aplica para la determinación del grado en que una organización alcanza sus fines declarados y es, por lo tanto, una medición de carácter relativo que compara los resultados obtenidos con las metas fijadas por anticipado; el concepto se fundamenta en la realización de un análisis comparativo que supone la existencia de una definición previa sobre los estados considerados deseables en el futuro. Las estrategias en la empresa B se toman a largo plazo. Las inversiones son estudiadas con profundidad, conociendo su negocio saben que todo es a largo plazo, dependen del crecimiento muy lento de árboles. Esta estrategia exige un adecuado mecanismo en la toma de decisiones, evitando lo compulsivo, utilizando la racionalidad tanto sea en su aspecto instrumental como filosofía fundante de su ética.

Otro ejemplo esclarecedor es de la empresa química I en la cual uno de los objetivos primordiales es la supervivencia, también buscan la consolidación de los mercados. A su vez, hacer un trabajo creativo en cada área para contribuir, de esta manera, al crecimiento de la compañía.

---

[189] Ver March, R. y Simon, H: *Organizations*...op. cit., p. 114.

2.2.7. La profesionalización y la innovación.

Analizaremos el concepto de profesionalización dentro de la empresa familiar, la necesidad de dicha profesionalización y cuál es el vínculo con el proceso sucesorio. Peter Drucker liga el concepto la profesionalización a la "gerencia", a ese "conocimiento útil", utilizado como tecnología social. Los criterios que se han tenido en cuenta para analizar si es profesionalizada o no es: a) La elaboración de la estructura, b) el nivel educativo y profesional de todos los integrantes de la organización c) nivel tecnológico, d) sistemas administrativos, procedimientos, normas, e) comunicación[190].

La profesionalización en la empresa B, es parte de la tradición familiar, surge como una necesidad y tiene vínculo con el proceso sucesorio. Recordemos que el origen de la empresa fue como parte de un banco en el siglo XIX. Surge de una burguesía alta muy instruida. En cada generación algunos de los hijos se incorporaban a la empresa después de haber estudiado; por lo general eran los mayores, el resto de los hijos eran ayudados por los padres y estos hermanos en poder tener la profesión que deseasen. Es así como en la familia nos encontramos con artistas, filósofos y teólogos.
Este respeto por el conocimiento y el estudio se ve transmitido en la empresa a lo largo de las distintas generaciones. El actual presidente es un hombre de una vasta cultura, con quien se pueden discutir temas de ingeniería, su profesión y su trabajo en la empresa, como de filosofía, tema en el que tiene una preparación muy importante. Dice el gerente general: *"Todos los empleados reciben un entrenamiento altamente profesional en sus trabajos, logrando los mejores productos y el mejor servicio para sus clientes. En la empresa B, los recursos humanos son una inversión estratégica"*.

La innovación es un factor de crecimiento en la empresa, pese a su posición de privilegio por producir un producto casi no producido en el mundo por otros. Podemos decir que influye en el crecimiento y supervivencia de esta empresa. Innovar significa producir o introducir algo nuevo, un producto, un servicio, un método, proceso, o instrumentos nuevos. "La innovación" de acuerdo a John Adair "no depende únicamente de una invención nueva, la misma debe llegar al sector productivo, para concebir productos nuevos o mejorados, servicios, organizaciones, y/o procesos"[191].
Las innovaciones se dan en las empresas, a partir de la introducción de las nuevas ideas, que permiten producir, y comercializar con éxito determinados productos y/o servicios, con mayor contenido de conocimiento que los vuelve más competitivos. Convierte las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales. Es indispensable por lo tanto distinguir el invento de la innovación. Las innovaciones en esta empresa, se han dado desde el inicio de sus actividades.
El criterio para establecer si esta empresa es innovadora o no, ha sido analizando como lo hicimos en el caso de la empresa A: su tecnología, si la empresa desarrolla o no esta tecnología internamente, si tiene departamento de R y D (*reseach and development*, investigación y desarrollo), si tiene controles en sus laboratorios, como hace de su producto, como desarrolla su Know -How, etc. Hemos utilizado los criterios del manual de Oslo y de Bogotá referidos a innovación. En está empresa el nivel de innovación es alto, es activo, busca permanente nuevos horizontes y aplicaciones para sus productos y esto es reconocido en el mercado.

---

[190] Ver Drucker, Peter: *La innovación*... op.cit., p. 37-38.
[191] Ver Adair, J.: *El reto*... op. cit., p. 5.

Podemos decir que tiene una actitud innovadora que va pasando de generación en generación. Se han encontrado gran cantidad de aplicaciones nuevas a un producto natural. Para la empresa B, por otra parte, sus comienzos fueron en la industria química, produciendo un curtiente vegetal, de poca tecnología, el extracto de quebracho. Hoy es usado en la industria metalúrgica, vitivinícola, del petróleo y en los últimos años en la alimentación del ganado bovino, mejorando la digestión de estos y no generando gas metano. Son todas innovaciones de alto impacto.
Para el Director de la empresa la innovación más emprendedora ha sido *"adaptarse al cambio, estando fieles a los valores y renovarse constantemente"*.
En el pasado, la investigación técnica de la empresa permitió el desarrollo de nuevas herramientas y productos tales como las "peladoras" y las colas tánicas. En el presente, la compañía cuenta con la única planta de alcohol furfurílico en la República Argentina, la cual posee un nuevo equipo que asegurará la producción para las próximas décadas. Dice el director: *"Luego de notables esfuerzos en la última década, realizados para mejorar la calidad y la capacidad, la empresa B confirma su estrategia de inversión en la provincia del Chaco con innovación permanente"*.

Otra empresa con fuerte innovación es la empresa L, que ha basado su filosofía de trabajo en desarrollar de forma constante, procesos y técnicas aplicativas e innovadoras para la industria del cuero. En este sentido, la oferta de la compañía comprende innovaciones para remojo, desengrase, pelambre, desencalado y teñido, así como auxiliares para curtición (al cromo vegetal), engrasantes (naturales y sintéticos), pigmentos, lacas, ceras, resinas y compuestos de poliuretano.
La empresa química L tiene sucursales en Brasil, Chile y Argentina que tiene como principal accionista a una compañía española, se especializa en la comercialización de productos químicos, aditivos y materias primas. Actualmente más del 30% de estos productos están destinados a la industria del cuero, lo que hace que el grupo tenga gran presencia en la mayoría de los países donde se desarrolla este sector, trabajando de manera sinérgica e interdependiente.

3. Comparación y consideraciones sobre el análisis de la empresa A y la empresa B.

Se ha definido a la *sucesión* como "el proceso por el cual una generación que dentro de una familia detenta el poder, el gobierno y la propiedad de su empresa, transfiere los mismos a la generación siguiente".

A continuación compararemos las últimas sucesiones de las empresas A y B seleccionadas, describiremos, luego de un análisis inductivo, cuáles han sido las claves de la sucesión exitosa; e identificaremos las dimensiones que se asocian a dicho desenlace dentro de los aspectos familiares y organizacionales. Posteriormente, incluiremos en el análisis las sucesiones -exitosas o fracasadas- de las diez empresas restantes para enriquecer las conclusiones obtenidas.

Desde el nacimiento ambas empresas -A y B- han tenido un fuerte perfil comercial y luego industrial; además, sus fundadores venían del mundo de las finanzas. Ambas empresas han vivido por lo menos una sucesión satisfactoria.

A continuación expondremos un cuadro con el resultado de la sucesión de cada caso estudiado.

Cuadro N° IV.17.: Empresas clasificadas según año de fundación, generación actual a cargo y resultado de la sucesión.

Empresa	Año de fundación	Generación actual	Resultado de la sucesión
A	1941	Transición de la 2ª a la 3ª	Sucesión exitosa
B	1854	4ª generación	Sucesión exitosa
C	1877	5ª generación	Sucesión no exitosa
D	1939	2ª generación	Sucesión no exitosa
E	1910	2ª generación	Sucesión no exitosa
F	1945	3ª generación	Sucesión exitosa
G	1905	3ª generación	Sucesión no exitosa
H	1987	2ª generación	Sucesión exitosa
I	1952	1ª generación	Sucesión no exitosa
J	1975	2ª generación	Sucesión con mediano éxito.
K	1971	2ª generación	Sucesión exitosa
L	1968	2ª generación	Sucesión con mediano éxito

Del análisis del cuadro surge que en siete empresas: A, B, F, H, J, K, y L se han llevado a cabo sucesiones exitosas. En el resto de los casos las sucesiones han fracasado.

Podemos recordar la tipología que elaboró Ivan Lansberg para las sucesiones poniendo el acento en la generacional: padres a hijos; sociedad de hermanos, de esta última a consorcio de primos. De acuerdo al trabajo que hemos realizado con nuestros casos, nos interesa enfocar nuestra atención en los resultados. Definimos el éxito de un proceso sucesorio cuando "se pudo transferir el poder y la propiedad de una generación a otra".

Podemos agrupar las sucesiones exitosas y medianamente exitosas en:

a) **De generación en generación** (*dor va dor* en hebreo) en forma natural **con planificación implícita**: Los casos A, B, F, H.
Los tres planos en los cuáles se desarrollaron las sucesiones: el patrimonial, el de la familia y el de la gestión en la organización transcurrieron sin dificultades. Todos los actores tuvieron una intensa participación, los valores, la profesionalidad, la racionalidad y ciclos vitales familiares estables fueron todos aportes positivos.

b) **De generación en generación con planificación explícita**: Caso K.
Los tres planos se articularon sin dificultades pero todos los actores tenían clara conciencia y predicibilidad de cómo sucederían las cosas. También fueron aportes positivos los valores, la profesionalidad, la racionalidad y ciclos vitales familiares estables.

c) **Improvisada**: Casos J y L.

En estos dos casos el éxito se debió a la profesionalidad de la organización y los valores que sustentaban la dimensión familiar y la empresaria. No hubo planificación y las cosas iban sucediendo, esa misma improvisión se vuelve a repetir. Vale aclarar que en el caso J los ciclos vitales incompletos revisten peligro para la próxima sucesión.

Podemos aprender de los casos en los cuales las sucesiones no fueron exitosas:

a) **Sucesiones con ciclos vitales quebrados**: Caso D.

b) **Sucesiones con familias y/u organización descuidada**: Nos referimos al descuido de valores, por los objetivos e intereses de ambos sistemas: casos C, E, G.

c) **Sucesiones con herederos sin la voluntad de continuar**: caso I.

En esta clasificación, deliberadamente no hemos tenido en cuenta cuáles son las generaciones que son las protagonistas de las sucesiones. Esto permite tener una mirada más amplia. Podemos tener casos como el C, con varias sucesiones exitosas y basta una generación que no esté preparada para participar del proceso sucesorio para que todo caiga.

Debemos tener presente que como estudiosos de lo social, nos encontramos permanentemente con casos con características propias y no debemos forzar la realidad a entrar en la teoría. Pero sí tenemos el derecho a simular casos que no tuvimos:

a) La sucesión exitosa sin gestión de la familia pero con fuertes mecanismos de control.
b) La sucesión exitosa con la participación en la gestión sólo de aquellos miembros familiares de probada idoneidad sin condicionamientos por parte de la familia.

Vale la pena, puntualizar lo difícil que nos resulto abordar a los mecanismos legales utilizados en las empresas para facilitar la sucesión en los casos estudiados; en la gran mayoría de estos las respuestas nunca fueron directas, evasivas y manifestaron que esos temas se manejaban en la intimidad de la familia. La única salvedad fue la empresa a este comportamiento fue la empresa K, su fundador comentó que trabajo durante diez la sucesión teniendo en cuenta los aspectos legales, familiares y de gestión. Elaboró un protocolo en forma conjunta con su familia y profesionales. Esta tarea le llevo diez y fue liderada por el fundador.
Las ventajas de contar con un protocolo en una empresa familiar son varias y fundamentales.En general estos pactos o consensos volcados por escrito, generan un **marco de certezas** que eliminan la improvisación, la imprevisibilidad y la incertidumbre tan característica en las empresas familiares. El protocolo contribuye a establecer las reglas que guiarán el traspaso generacional, en él se volcarán los acuerdos a los que han arribado los familiares propietarios, pudiendo sus cláusulas tener distinto tipo de vinculación jurídica entre las partes y terceros, dependiendo de lo que disponga cada una de ellas. Los puntos salientes de este son:

a) La misión, visión y valores de la familia empresaria y sus objetivos y filosofía empresarial.
b) Las pautas legales que regirán la relación familia – empresa.
c) Los criterios de gestión sobre los cuales se apoyará el gobierno de la empresa.
d) Las formas y criterios para la realización del proceso de sucesión en el liderazgo.

e) La instrumentación de los modelos jurídicos adecuados para la protección del patrimonio familiar y el de la empresa.
f) Se puede dejar establecida una limitación de ingreso de terceros ajenos a la familia a la empresa. Lo que sí, al igual que en otros puntos, dependerá del caso concreto y de los deseos de la familia propietaria.

En síntesis, **el Protocolo Familiar puede contener cláusulas que guíen cada uno de los temas que afectan a la empresa familiar**. Partiendo de la sucesión y llegando a temas como ingreso de familiares y también políticas de remuneración. En todos los casos, lo importante es que la familia empresaria se reúna, logre consensos y pueda volcar por escrito.

Glickin (1995) dice que nuestro país no tiene tradición en la planificación sucesoria, a diferencia de lo que ocurre en los países anglosajones[192] . Esto pudimos comprobarlo en nuestra investigación y fue una de las grandes dificultades con la que nos enfrentamos.

[192] Glikin, Leonardo (1995) *Pensar la herencia.* Buenos Aires, Emece p.25

3.1. Claves del éxito.

Podemos decir como resultado de nuestro trabajo de análisis de estas dos empresas que las claves para los procesos sucesorios exitosos fueron:

- **La práctica en otras organizaciones es un aporte positivo.**
- **La sucesión de la propiedad es responsabilidad de la familia y su desarrollo es particular de cada familia.**
- **La tutoría es necesaria para una sucesión exitosa.**
- **La organización tiene un rol activo y vive su propio proceso sucesorio.**
- **Las tres sucesiones: patrimonial, familiar y de la gestión.**

❖ **La práctica en otras organizaciones es un aporte positivo.**

La generación previa a la última ingresada en la empresa permaneció mucho tiempo trabajando en la misma y lo sigue haciendo dando poder y sostén a la generación entrante. La misma situación se dio en las empresas químicas J y K.
Las últimas generaciones de las empresas A y B trabajaron un tiempo largo fuera de la empresa en otras organizaciones y luego, un período largo de trabajo y formación dentro de la empresa. El poder lo fueron tomando a medida que crecía su liderazgo Dice el director comercial (el hijo mayor en la familia A: *"Es fundamental tener conocimiento de uno mismo, en cuanto a evaluar los puntos fuertes y las debilidades del equipo, iniciativa y facultad para anticiparse a los problemas y flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas"*.
El mismo fenómeno los vemos en la empresa curtidora F y en las empresas químicas H, J, K y L.
Podemos decir que la práctica en otras organizaciones es un aporte positivo.

❖ **La sucesión de la propiedad es responsabilidad de la familia y su desarrollo es particular de cada familia.**

La delegación del poder en las empresas A y B fue gradual. La planificación de la sucesión fue vivida como parte del trabajo dentro de la organización. La sucesión se conocía desde que los miembros de la generación entrante eran niños. Era un hecho natural, que se manejó de manera natural. Hablado y discutido en la familia y en la empresa. En ambos casos se cuidó el plano de igualdad de los hermanos dentro del plano de la propiedad. Pero con respecto a su ingreso a la organización se dio de manera natural sin forzarlos, y aquellos que quisieron hacer otra actividad la pudieron hacer libremente.

Del mismo modo en las empresas químicas H, J, K, L y en la empresa que elabora cueros, F, la sucesión fue gradual. En esta última, el familiar que decidió seguir en la empresa lo pudo hacer y quién prefirió el dinero y dedicarse a otra actividad también lo pudo hacer. En la empresa química J el ingreso de la última generación también fue libre, tres de los hermanos trabajan en la compañía y el cuarto es un prestigioso oculista. En la empresa química H la última generación entró en "bloque a la empresa", son cuatro hermanas muy unidas que disfrutan trabajando juntas. Recalcó la Directora:

"Aunque las metas son claras para todos, nos dimos cuenta de que la compañía debe generar una esencia o idea orientadora que no cambie con el tiempo. Además, queremos limar cualquier aspereza que pueda surgir por ser una familia o por los problemas típicos que pudieran aparecer por la convivencia".

En la empresa química L los hermanos que trabajan en la empresa entraron ni bien terminaron sus carreras universitarias.

En todos estos casos no hubo una planificación explícita, pero sí la hubo de hecho. Salvo la empresa química K, donde su fundador trabajó diez años planeando la sucesión. Cuidó que cada uno de sus tres hijos tenga partes iguales de la propiedad de la empresa, pero a su hijo mayor, en quién él veía las condiciones de liderazgo, le dio el doble de votos por acción. Esto hacía que teniendo la misma parte en cuanto a propiedad, en el caso de aliarse con cualquiera de sus dos hermanas, tuviese el poder de decisión necesario y también, si sus hermanas se aliaban entre sí, podían negociar con él. Esto generaba a su criterio un equilibrio de poder. Dice el gerente general: *"La asignación de poder fue dada con mesura y prudencia de acuerdo a las habilidades esenciales de cada uno".*

Por otro lado, en las empresas en que ha fracasado el proceso sucesorio, vemos por ejemplo, que en la empresa curtidora C la última generación debió hacerse cargo de la misma cuando sus preferencias profesionales eran otras. La gestión fue muy mala y terminó en la quiebra. En la empresa curtidora E, sus intereses por la política estaban por encima de los de la empresa, que provocaron el descuido de la gestión y su quiebra. En la empresa curtidora D no se planificó la sucesión, los miembros de la familia, no participaron en la gestión, la empresa terminó en manos de un gerente que supo mantener la familia a distancia con dinero mensualmente y utilizar la organización para su propio beneficio. La quiebra fue decretada este año.

La empresa I no tuvo posibilidades de generar una sucesión que permitiera a la familia seguir el negocio familiar. El fundador tenía un solo hijo que vive en los Estados Unidos, trabaja como médico y no le interesaba la empresa. El fundador decidió dejar la gestión en manos de un CEO, tomado al efecto y en menos de un año la empresa fue vendida a un grupo inversor. La empresa era rentable pero ante la falta de una sucesión adecuada perdió su condición de familiar. Dice la gerente general: *"Sólo queda uno de los fundadores trabajando en la empresa día a día. Los familiares de los socios no entraron a trabajar allí, ya que no tenían vocación ni intereses para hacerlo"*. De este caso, podemos aprender que pueden haber muchas condiciones positivas para la continuidad de la empresa como familiar como por ejemplo, rentabilidad, profesionalidad, innovación, pero si no se cuenta con la voluntad expresa de la generación que debe tomar la responsabilidad del negocio familiar, la sucesión no es posible.

Podemos decir que: la sucesión de la propiedad es responsabilidad de la familia y su desarrollo es particular de cada familia.

- **La tutoría es necesaria para una sucesión exitosa.**

Las organizaciones han participado activamente en las sucesiones; en ambas empresas, la incorporación de la nueva generación se hizo con la ayuda de tutores o formadores. Estos fueron sus educadores dentro de la organización, fueron quienes transmitieron la cultura y los valores de la organización. Las organizaciones enseñaron y aprendieron de la vieja y de la nueva

generaciones. Todo grupo que debe cumplir objetivos genera sus líderes, las empresas no son excepciones.

En las empresas A y B estos liderazgos estuvieron ligados al poder que da la propiedad en un principio. Pero más tarde estos líderes ganaron su rol por méritos propios, con gran ayuda de la organización. Esta tiene un rol relevante, pues corrige los desvíos que se pueda producir en todo proceso de aprendizaje. La nueva generación aprende, la organización también, el resultado de este proceso es que son un solo grupo: la empresa, con su cultura, con sus valores, su modo de ser, su modo de proceder. La organización es el resguardo de sus propios valores, es la garantía de la continuidad de los mismos.

- **La organización tiene un rol activo y vive su propio proceso sucesorio.**

Si la organización es una mera observadora del proceso sucesorio, no vive su propia sucesión, se vuelve indiferente como en la empresa D, donde la empresa y sus recursos terminaron en manos de una persona que sólo se benefició de estos y la llevó a la quiebra. Esta persona a los setenta y cinco años cuando decidió no seguir trabajando, escribió un e-*mail* a los clientes y proveedores anunciando el cierre definitivo de la empresa. Ese *e- mail* tenía un irónico o triste título: "La caída de un gigante". Para ninguno de los que lo recibieron quedó claro si el gigante era la empresa o él mismo. La pregunta sobre qué hizo la organización a lo largo de los años es simple, no se criticó a sí misma y tuvo permanentemente una actitud pasiva. Si hablamos de asociados a la organización, como clientes y proveedores, la respuesta en cuanto a su actitud es la misma, fueron cómplices pasivos del mal manejo de la empresa.

Un caso parecido es el de la empresa curtidora E, los miembros de la organización trataron de generar para sí mismos el mayor beneficio económico posible, sabiendo que el tiempo de las vacas gordas duraría un limitado tiempo. El crecimiento de la empresa en los últimos años fue meteórico, como fue su caída. Todos los miembros de la organización lo sabían pero prefirieron sacar provecho antes de la caída y nada más. Uno de sus ex gerentes comenta: *Se reunía toda la familia el día sábado por la mañana, los varones discutían, las mujeres escuchaban todos alrededor de una pequeña mesa. Se recorrían los temas de la empresa y se atendían también los otros negocios. Estos últimos eran importantes en cuanto a monto y generaban más atención".*

En la empresa G los miembros de la organización sufrieron el síndrome de "los perplejos" que dice Maimónides. Mientras vivió y regenteó la compañía el fundador, la empresa era próspera y crecía dando sustento a todos; cuando éste muere y la sucesión patrimonial y de gestión entra en sucesivos fracasos, la empresa quedó obnubilada y perpleja ante esta situación. En la empresa I la organización no pudo hacer nada frente a la venta de la empresa, pero continuará su ciclo vital como organización en manos de otros propietarios extranjeros.

En las empresa que tuvieron sucesiones exitosas -F, H, J, K y L- los miembros de la organización adoptaron una actitud activa en la sucesión, se generaron liderazgos del grupo a partir de la autoridad formal y la fuente de poder que significa la propiedad.

Las organizaciones de la empresa A y B son muy profesionalizadas, con estructuras claras y flexibles, con liderazgos muy fuertes en todos sus sectores, culturas firmemente arraigadas, la innovación es parte de sus conductas diarias, la racionalidad administrativa es la base del hacer de todos los días. Todos estos elementos son los anticuerpos que estas organizaciones tienen para

cuidar el proceso sucesorio dentro de su propio seno. La sucesión que se dio dentro de estas organizaciones en sí mismas no tuvo sobresaltos, se vivió con entusiasmo, lo vivieron de manera natural. Estaba claro como dice Etzioni que los miembros de las organizaciones son reemplazables para que esta pueda seguir con vida, trascender y poder cumplir con los objetivos como generadoras de trabajo y sustento para muchas familias (incluida la propietaria) y para la sociedad. Las organizaciones son lugares donde es posible que los seres humanos puedan trascenderse a sí mismos y mostrar que su paso por el mundo tuvo sentido. El presidente de la empresa dice: *"Si bien la empresa es familiar desde su origen, su estructura está claramente delimitada y los objetivos pueden compararse con los de organizaciones no familiares"*.

Ambas empresas tienen un alto nivel de profesionalización que las ayuda y las obliga a ser ordenadas y a manejarse como cualquier organización no familiar. El ingreso de las nuevas generaciones le dio a las empresas un gran impulso a la profesionalización e innovación.
Vemos que en otros casos esta profesionalización también tiene niveles altos como en las empresas químicas J, I, y K. *"Buscamos en nuestros empleados idoneidad y actitud profesional"*, afirma el Gerente Comercial de la empresa J.

Si observamos cómo se han comportado las familias de las empresas A y B vemos que han sido cuidosas y justas en la sucesión puramente patrimonial. Se desarrolló dentro del estricto mundo familiar, como padres en cada una de las familias esto fue responsabilidad explícita de los ellos. En ambos casos los valores de la familia fueron los rectores de su proceder. La misma actitud la han tenido la empresa curtidora F, y las químicas H, J, K y L.

En la empresa curtidora C la propiedad de la empresa familiar se desvaneció en la última generación la cual terminó en la pobreza. Por otro lado la empresa E, siguió la tradición de sus ancestros en cuanto a herencia y los hermanos varones heredaron los bienes que no eran de la empresa con el cuidado de sus hermanas, las mismas no heredaron nada. En cuanto a la propiedad de la empresa familiar, la misma hoy está en litigio entre bancos y sindicatos pues está en quiebra. El segundo hermano de la familia dice: *"Esto que le pasa a la empresa es culpa de los políticos"*.

El caso de la empresa química G es muy penoso, ya a la muerte de su fundador a edad muy avanzada la sucesión no estaba planeada, y no logró producirse ninguna solución a la crisis sucesoria. El fundador se mantuvo al frente de la gestión hasta sus últimos días. No permitió el desarrollo de sus hijos dentro de la empresa, sumiendo a la organización en un profundo caos luego de su deceso. Sus hijos eran cinco: dos mujeres del primer matrimonio, dos varones del segundo matrimonio y una hija extramatrimonial que apareció ante sus hermanos en el funeral de su padre. Se trata de una familia ensamblada no exitosa como explica Dora Davison[193]. Pese a tratarse de todas personas adultas de mediana edad, la relación entre los hijos de los matrimonios legales es muy mala, no se tratan, viven en litigio, esta situación se agravó con la aparición de la quinta hermana también una mujer madura.

Hoy la empresa es manejada por un CEO designado por un tribunal donde se está dirimiendo el destino de la propiedad de la empresa familiar. La empresa entró en una severa crisis, pese a ser unos de los pocos productores en el mundo de una vitamina sintética, no logra que le den crédito para la compra de materia prima, tiene problemas financieros muy serios, su personal está totalmente desmotivado. La llegada de este CEO externo no trajo tranquilidad a los miembros de la organización.

[193] Ver Davison, Dora: *Familias Ensambladas*... op. cit., p. 25.

Las familias de las empresas A y B tienen una clara identificación con el liderazgo que tienen los padres. Las madres tienen un rol de contención de la familia. Las madres son convocantes en las dos familias. Si analizamos qué pasó en las generaciones anteriores, los padres también tenían un liderazgo bien claro y manifiesto dentro de las familias que se transmitió en los papás de la generación. El poder de decisión en la familia, en sus bienes estaba concentrado en las figuras paternas que se repitió en quienes lo sucedieron.

En la familia de la última generación en la empresa C, la figura paterna estaba muy desgastada, no generaba autoridad ni se reconocía poder dentro de la misma. Los bienes familiares terminaron pagando deudas de la familia y del padre, quien prácticamente no tuvo contacto con sus hijos después de la separación. Un ex gerente de la empresa comenta: *"El Sr. XX, trató de que sus hijos se incorporaran a la empresa (*pero*) la presencia de la mujeres que tenían una relación íntima con él, la imposibilitaba totalmente".*

En la familia de la empresa D, no hubo posibilidades de continuidad familiar, se trató de gente mayor sin descendencia directa y los herederos no directos no tuvieron acceso a la propiedad de la empresa familiar pues esta terminó en la quiebra.
La familia de la empresa química G, como hemos descrito anteriormente tuvo un final triste en manos de jueces y abogados y tampoco se puede ver una clara sucesión del poder dentro de la familia.

Por otro lado, en la familia de la empresa H cuando muere el padre, que era el jefe indiscutido de la familia y la empresa, a pesar del dolor que esta causó se desarrolló una sucesión familiar y empresaria sin tropiezos. La madre asumió en la familia ese rol de líder interesándose de todos los detalles de la vida familiar, sus bienes, etcétera. Mientras que en la empresa familiar su hija mayor es quien detenta el poder y el liderazgo. La familia es unida con claros principios, ligada por valores. Se cuidan y protegen mutuamente. El padre había hecho una guardería en la empresa para que sus cuatro hijas pudieran tener a sus hijos cerca cuando trabajaban. Hoy la familia tiene veinte nietos. Todos ellos estudiando dado su edad y las madres trabajan en la empresa familiar con el mismo ímpetu que le daba su padre. La figura del padre en lugar de ser una figura que solo se la extraña es la figura rectora en cuanto a valores en la empresa, en la familia esa figura la compartía con su esposa. Dice una de las hijas: *"Si bien papá ya no está físicamente, él nos ha enseñado el rumbo para dirigir esta empresa y lograr lo que hoy en día somos".*

En la familia de la empresa I, vemos aún un padre que representa el poder dentro de la familia pero que ha sido respetuoso de los deseos de su hijo en cuanto a la elección de su carrera profesional. No supo encontrar un mecanismo que asegurara que la empresa familiar pudiese continuar, por lo tanto, prefirió venderla para que en el futuro el hijo herede ese capital. Dentro del sistema familiar es el padre "el jefe", no se produjo el traspaso de esa condición.

El padre de la familia de la empresa química K es un hombre mayor que trabaja aún en la empresa con muchas inquietudes científicas e intelectuales, es el jefe indiscutido de la familia. Elaboró un cuidadoso plan de sucesión para la empresa. En la familia todavía no es claro cómo será esa sucesión porque aún están en la primera generación.

En las familias de las empresas químicas J y L vemos un esquema sucesorio en la familia parecido, tenemos familias con el poder y la autoridad concentrada en el padre que a la muerte de este pasa al hijo varón mayor. Él es el jefe del grupo de hermanos y concentra las decisiones que tienen que ver con toda la familia.

Podemos decir que hay una sucesión del poder y la autoridad en las familias pero es diferente de la que sucede en la empresa familiar, tiene que ver con las tradiciones, valores, costumbres y estructuras internas de cada familia.

- **Las tres sucesiones: patrimonial, familiar y de la gestión.**

En los casos estudiados exitosos como los de la empresa A y B vemos cómo se articulan las tres sucesiones:

a) La sucesión en la gestión de la organización.
b) La sucesión del poder y la autoridad en la familia.
c) La sucesión en la propiedad.

Las tres sucesiones están ligadas entre sí, aunque no necesariamente estemos hablando de los mismos actores desarrollando los mismos roles. Hemos visto que en la sucesión de la gestión, tenemos la participación de la familia, la generación saliente en la gestión y la entrante, y la organización. Esta última vive su propio proceso interno, reelaborando el liderazgo, dándole validez y legitimidad a través de la cultura, valores y tutoría. La organización debe aceptar y el educar a la nueva generación.

La familia vive su propia sucesión de poder y autoridad dentro de la dinámica del ciclo vital. La racionalidad ligada a valores y sentimientos permite que esto así suceda, de una manera natural. Aceptando que es el juego de la vida.

En cuanto a lo propiedad, su sucesión esta ligada a la sucesión dentro de la familia, se vive puertas adentro, en la intimidad familiar. Es un marco cerrado en el que participan los involucrados.

De acuerdo a los casos estudiados tienen influencia en el éxito de las sucesiones: la tipología de la familia y de la organización, los valores, la racionalidad, la dinámica del poder de ambos sistemas, y como hemos visto, la profesionalización e innovación en la organización.

3.2. La sucesión y la tipología familiar y organizacional.

A continuación relacionaremos el resultado exitoso o no de las sucesiones con las características familiares y organizacionales. Así, nos referiremos a las familias interdependientes y a las organizaciones según: el grado de profesionalización, sus valores, el tipo de poder, la racionalidad, y la actitud innovadora. (Véase Cuadros Nº IV.18.A, IV.18.B, y IV.18.C).

Cuadro Nº IV.18.A.: Sucesión exitosa.

Caso	Tipo de familia	Tipo de organización	Valores en la familia y en la organización	Poder en la familia y la organización	Racionalidad en la empresa y la familia	Innovación
A	Interdependiente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Concentrado en ambas	Altos grados en ambos ámbitos	Alta
B	Interdependiente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Concentrados en ambas	Altos grados en ambos ámbitos	Alta
F	Interdependiente	En proceso de Profesionalización	Firmes Compartidos	Poder concentrado	Nivel mediano	Alta
H	Interdependiente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Poder concentrado	Nivel mediano	Mediana
K	Interdependiente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Poder concentrado	Nivel alto	Mediana

Cuadro Nº IV.18.B.: Sucesión medio exitosa.

Caso	Tipo de familia	Tipo de organización	Valores en la familia y en la organización	Poder en la familia y la organización	Racionalidad en la empresa y la familia	Innovación
J	Coherente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Poder concentrado	Nivel alto	Alta
L	Coherente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Poder compartido	Nivel alto	Mediana

Cuadro N° IV.18.C: Sucesión no exitosa.

Caso	Tipo de familia	Tipo de organización	Valores en la familia y en la organización	Poder en la familia y la organización	Racionalidad en la empresa y la familia	Innovación
C	Independiente	No Profesionalizada	Sin valores	Falta de poder y liderazgo	Nivel bajo	Nula
D	Independiente	No Profesionalizada	Bajo nivel de valores	Poder concentrado en un extraño	Nivel bajo	Nula
E	Independiente	No Profesionalizada	Bajo nivel de valores	Poder concentrado	Nivel bajo	Nula
G	Ensamblada	En proceso de Profesionalización	Bajo nivel de valores	Poder concentrado	Nivel bajo	Mediana
I	Independiente	Profesionalizada	Firmes Compartidos	Poder concentrado	Nivel alto	Alta

La tipología familiar en las empresas A y B es la misma, es del tipo interdependiente, sus miembros están muy integrados unos con los otros. La cohesión familiar es muy alta, los une la sangre, los gustos, los valores, la propiedad. Como vimos cuando analizamos las tipologías familiares el tipo interdependiente es coincidente con el tipo epileptoide de Pichón Rivière. Vimos que son las familias latinas y las "típicas" familias judías y su característica central es la viscosidad, no existen límites claros entres sus integrantes. Lo que le pasa a un miembro de la familia, inmediatamente es trasmitido a toda la parentela. Tienen un alto sentido de la pertenencia. La lealtad familiar es uno de sus valores más preciados. Tienen la ventaja que son de gran apoyo en momentos difíciles y se alegran de compartir los buenos momentos. Todas estas características las podemos encontrar en ambas familias.

Si observamos en otros casos de familias interdependientes como las de las empresas curtidora F y las químicas H y K sus sucesiones han sido exitosas; como sucedió también en las empresas químicas J y L con familias del tipo coherente que tienen mucho en común con las familias interdependientes en cuanto al grado de cohesión familiar.
Sin embargo en la empresa E cuya familia está dentro de las interdependientes, la sucesión terminó en fracaso.

Por otra parte, en las familias independientes de la empresa curtidora C y de la empresa química I, sus sucesiones no fueron exitosas. Debemos hacer una salvedad, en el caso de la empresa I, consideramos que se trata de un fracaso pues la generación no pudo trasmitir el mando a la siguiente y la empresa fue vendida, perdiendo su condición de empresa familiar, pero como organización continuó su ciclo vital.

La conclusión que podemos sacar de lo expuesto es que el tipo de familia no es una condición en sí misma del éxito o del fracaso de una sucesión, pero: las características que presenta el tipo de

familia interdependiente/epileptoide en cuanto a cohesión, cuidado, protección y contención, ayudan en la sucesión.

En cuanto a los tipos organizacionales, las empresas A y B son *profesionalizadas*, están en igualdad de condiciones en cuanto a profesionalización que cualquier empresa multinacional que cotiza en bolsa. Pudimos ver que en el grueso de las empresas no profesionalizadas: la empresa curtidora C, D y E, sus sucesiones no fueron exitosas. En cambio en todas las empresas profesionalizadas consultadas las sucesiones fueron exitosas. Dice el gerente general de la empresa B:

> *"Actualmente, hay una tendencia común en todas las empresas: cada vez se requieren más habilidades, requisitos y capacidades para formar parte de las mismas. Para subsistir en un contexto de alta incertidumbre hay que capacitarse permanentemente".*

Hay dos empresas, la empresa curtidora F y la empresa química G que estaban en proceso de profesionalización que tuvieron suertes distintas. En el primer caso la empresa tuvo una sucesión exitosa, y la segunda todo lo contrario. Las razones de peso del éxito en la empresa F se debieron a la claridad y firmeza en los valores y el fracaso de la G en la baja calidad de valores y el desorden y desavenencias de una familia ensamblada.
Podemos sintetizar que la *profesionalización* fue uno de los condicionantes de la sucesión exitosa y no traumática para la organización.

3.3. Los ciclos vitales y las sucesiones.

Las familias A y B han tenido ciclos vitales familiares completos que se han ido sucediendo en forma natural. La misma situación se da en las empresas con sucesiones exitosas F, H y K.
También encontramos el mismo fenómeno en la empresa L; pero en la empresa J, la situación presenta un peligro en el mediano plazo. La segunda generación, muy buena en la gestión en la empresa profesionalizada, no tiene descendencia. Esto pone una luz de alerta para la continuidad del negocio familiar.
Podemos ver que en los casos cuyas sucesiones han fracasado: C, D, E, G, e I, sólo en el caso E y en el caso I los ciclos vitales han sido completos. Recordemos que este último caso, falló la sucesión, pero la organización continuó trabajando como empresa no familiar. En el caso D no hubo descendencia, y en los casos C y G se quebró el desarrollo normal del ciclo vital. Esto tiene directa influencia sobre los procesos sucesorios. Nos permitimos decir que un ciclo vital familiar con estabilidad es positivo para la sucesión.

3.4. Los valores y las sucesiones.

Comenzaremos analizando cómo funcionan los *valores* en las empresas y familias A y B.
Ambas familias tienen valores muy arraigados en cada una de ellas, estos valores están relacionados con la tradición, la religión, los principios morales individuales, la educación y la propia historia de la dinastía familiar. Las familias y las empresas manejan casi los mismos valores. Si nos detenemos en los valores de las organizaciones, veremos que algunos están más orientados con los que tienen que ver con el buen gerenciamiento. Las familias son concientes de la temporalidad, del ciclo vital, aseguran que sin valores no es posible la vida.

En las familias encontramos valores como: 1) Identidad, 2) Lealtad, 3) Justicia, 4) Unidad, y 5) Fortaleza. Mientras que en las organizaciones encontramos, fundamentalmente: 1) Trabajo en equipo, 2) Excelencia, 3) Flexibilidad, 4) Velocidad, 5) Planeamiento, 6) Normalización, 7) Honestidad, 8) Humildad, 9) Respeto por el individuo y 10) Tecnología.

En otras empresas con valores firmemente instalados como la empresa curtidora F y las empresas químicas H, J, K y L las sucesiones fueron exitosas y no traumáticas para las organizaciones que las han vivido.

Una mención especial debemos hacer con respecto a la empresa I donde también encontramos valores firmemente instalados y la sucesión fue un fracaso desde nuestro punto de vista éxito/fracaso. La explicación es que dentro de los valores de la familia está el de la independencia y respeto por las decisiones individuales. El único hijo sentía una vocación muy fuerte por la medicina, hoy es un destacado profesional en Estados Unidos. El padre seguía adelante en la empresa familiar ya muy profesionalizada pero ante el desinterés de su hijo prefirió vender la empresa. Pudieron haberse dado otras soluciones pero su decisión fue no poner en riesgo el capital y que su hijo lo herede. El padre comenta: *"Tuve que respetar la voluntad y la vocación de mi hijo, pero la fortuna de la familia le pertenece y la debo cuidar"*.

Podemos asegurar que: los valores positivos tanto en la familia como en la organización son condición necesaria y excluyente para el éxito de las sucesiones.

3.5. El poder y las sucesiones.

Hemos estudiado el *poder* desde distintos enfoques todos ellos muy ricos. Lo podemos sintetizar como un tipo de relación que se establece entre dos o más personas en todo grupo humano, esto nos incluye la familia y la empresa. Hemos visto que este poder tiene distintas fuentes. Vimos a la autoridad como un poder legitimado: quien tiene autoridad tiene poder, pero quien tiene poder no necesariamente tiene autoridad. También hemos estudiado la relación entre poder y liderazgo. No se puede ejercer el liderazgo en ningún grupo humano con un poder que no esté validado por el resto de los miembros del grupo.

En los casos A y B el poder está concentrado en la familia en la figura paterna pero en la empresa el poder está siendo compartido con los hijos delegando autoridad en ellos. *"Si bien la figura de mi padre aún tiene una importancia crucial en la compañía, él me da absoluta libertad en la toma de decisiones"*, reconoce el Director de la empresa B.

El poder puede ser usado para el buen correr de la sucesión como lo vimos en estos dos casos o en los casos de las empresas curtidoras F y las químicas H, J, K y L. El poder allí estaba muy concentrado en las figuras paternas pero pudo generarse un traspaso de poder sin tropiezos. Es decir el poder puede ser usado como un factor que facilite la sucesión exitosa tanto en la familia como en la empresa.

Hemos observado otros casos donde la ausencia de poder y liderazgo llevó a la empresa a la quiebra como la empresa C, no permitiendo la sucesión. En el caso de la empresa D la ausencia de poder y de liderazgos de los propietarios, permitió que otra persona lo ejerciera para su propio beneficio. Esto llevó a la empresa a la quiebra y a que no exista posibilidad de sucesión.

En la empresa y familia E el poder estaba concentrado en uno solo de los hermanos con un poder dictatorial en la empresa y en la familia. Sus intereses estaban puestos fuera de la empresa, su objetivo era hacer mucho dinero en poco tiempo. Este objetivo lo logró como también logró el desprestigio de una empresa de muchos años en el mercado y del apellido familiar que pasó a ser sinónimo de corrupción. El poder en este caso no se ejerció en función de la empresa. Dice el segundo hermano:

> *"El liderazgo de XX es indiscutible, nosotros (se refiere a su tradición cultural) elegimos al más apto, a él, que mejor sabe plantear la lucha. En nuestro caso, pese a ser el menor, el que tiene más condiciones es XX".*

El fuerte liderazgo encontrado en el propietario de la empresa I, permitió mantener una empresa exitosa por muchos años y venderla. El poder en este caso se usó en función de los deseos de la familia.
La falta de liderazgo en la empresa G, no permite destrabar el proceso sucesorio que ahora ya está en manos de jueces.

3.6. La racionalidad y las sucesiones.

La racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferibles de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento también pueden ser valoradas. Esta racionalidad está condicionada por los objetivos y los valores que se tienen en la familia y en la organización. El concepto de racionalidad está íntimamente ligado a los valores. Se pueden medir a través de los grados de eficiencia y efectividad. En nuestro trabajo hemos fijado tres niveles: alto, medio y bajo. Se estableció ese criterio teniendo en cuenta las respuestas y las reacciones que tuvieron cuando preguntamos sobre toma de decisiones y análisis de problemas en el ámbito familiar y empresarial.

Las empresas A y B muestran un alto nivel de racionalidad en las decisiones que toman en las empresas y en sus familias. Esto se ve claramente en la calidad de estas decisiones que tienen que ver con el corto, mediano y largo plazo. Ambas empresas están en una posición de privilegio, y liderazgo en sus respectivos segmentos de mercado. Son admiradas y envidiadas, en ambos casos ninguna empresa argentina llegó a tener posiciones tan preponderantes en sus industrias a nivel internacional como éstas. Dice el gerente general: *"A pesar de estar radicada en el territorio argentino, la empresa B se desempeña a nivel internacional: más de las tres cuartas partes de la producción, son exportadas en 60 países de todo el mundo".*

Las sucesiones que tuvieron que ver con la propiedad, con la familia y con la organización se marcaron encuadradas siempre dentro los valores familiares y organizacionales que permitieron un alto grado de racionalidad.

En aquellas empresas en donde los valores son firmes, la racionalidad es usada como un instrumento adecuado para sus decisiones, incluyendo en estas aquellas que tuvieron que ver con el proceso sucesorio como por ejemplo en las empresas: F, H, J, K y L. La empresa I pese a tener un alto grado de racionalidad fue vendida como dijimos antes. En el resto de las empresas donde su grado de racionalidad es bajo, sus sucesiones terminaron en fracaso.

Podemos decir que: la racionalidad en la toma de decisiones es condición necesaria en las sucesiones.

3.7. La profesionalización y las sucesiones.

Hemos definido la profesionalización como "un proceso que se inicia cuando la organización toma conciencia de la necesidad de contar con un gerenciamiento moderno, adecuado a los tiempos y capacita a todos los miembros de la organización de manera profesional o toma nuevos profesionales para lograr este objetivo". Esto se realiza para que cada tarea de la organización sea realizada por personas idóneas, especializadas en el tema y que la gestión pueda ser medida con los criterios de eficiencia y eficacia.

Las empresas A y B son empresas modernas, con un gerenciamiento propio de los países desarrollados de alta calidad profesional, con capacitación permanente. En los otros casos estudiados pudimos observar que la empresa curtidora F inició ese proceso de profesionalización y las empresas químicas H, J, K y L son ya empresas profesionalizadas. En todos estos casos las sucesiones fueron exitosas.

La empresa química G, había iniciado un proceso de profesionalización que fue interrumpido por el desorden que generó dentro de la organización el fracaso de la sucesión.
Por otra parte la empresa I, es una empresa profesionalizada, con mucho prestigio en el mercado por su nivel profesional, por razones ajenas a la profesionalización no hubo sucesión.

Podemos asegurar que: la profesionalización es un aporte positivo a la sucesión. Permite que las organizaciones vivan las sucesiones como un hecho más y normal dentro del desarrollo de sus actividades.

Al analizar el fenómeno de la profesionalización no podemos dejar de referirnos al contexto en que se producen las sucesiones. Si bien el proceso de sucesión es "un hecho que tiene lugar puertas adentro de la empresa y la familia"[194], dice Modest Guinjoan (2000) la variable contexto ha sido tenida en cuenta en todos los casos; pero no es una variable determinante ni significativa en la sucesión. El contexto mundial y argentino en particular, se caracteriza por el cambio vertiginoso, altos niveles de incertidumbre y volatilidad. Sí pudimos observar que en las empresas familiares profesionalizadas su adaptabilidad es más veloz y tienen una visión amplia de la realidad. Saben en qué lugar del mundo están paradas y su deseo de proyectarse hacia el futuro. Pudimos ver que en las empresas familiares con sucesiones exitosas sienten el deber de continuar para las generaciones futuras, en esa convicción se basa la necesidad de adaptarse a cualquier tipo de contexto. Sienten un enorme desafío frente al entorno competitivo actual, al nivel de complejidad y de exigencia de la globalización de la economía. El compromiso con la generación que viene y con las generaciones pasadas en estos casos ha producido un espíritu corajudo ante este mundo sin límites.

3.8. La innovación y las sucesiones.

Peter Drucker manifiesta que "la *innovación* es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente"[195]. "Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza". La presenta como una disciplina que se puede aprender y practicar. Los empresarios innovadores de acuerdo a Peter Drucker deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para

[194] Ver Guinjoan, M. y Llauradó, J.M.: *El empresario familiar y...* op. cit., p. 271.
[195] Ver Drucker, Peter: *La Gerencia...* op.cit., p. 899.

hacer innovaciones exitosas, como así también deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa. Agregamos que las organizaciones deben tener una "actitud innovadora" que se pone de manifiesto no sólo en el producto que ofrece al cliente, sino también, en la manera de atenderlo, en la logística, en el diseño, en adelantarse a las ideas que vendrán, en la forma de administrar los recursos, etcétera. Esta actitud innovadora está presente en todos los sectores de la organización.

En los casos paradigmáticos de empresas con sucesiones exitosas, fundamentalmente, la A y la B esta actitud innovadora es más que esto, es parte de la filosofía de vida de las dos organizaciones.
Pudimos observar cómo participaba el concepto de innovación en la vida de los otros casos testigos como, por ejemplo, la empresa J que tiene un nivel alto de innovación, mientras que las empresas F, H, K y L tienen un nivel mediano de innovación.
La empresa G, tuvo en años anteriores, en vida de su fundador, un nivel alto de innovación que a la muerte de éste pasó a ser nulo. La empresa I cuenta con un alto nivel de innovación lo que facilitó su venta en muy buenos términos.
Podemos resumir diciendo que: la innovación es un aporte positivo.

Podemos resumir el punto 3 diciendo:

1. La sucesión no es una sola, excede el ámbito familiar.

2. La sucesión de la propiedad es responsabilidad de la familia y su desarrollo es particular de cada familia.

3. Un ciclo vital familiar con estabilidad es positivo para la sucesión.

4. La organización vive su propio proceso sucesorio.

5. Hay una sucesión del poder y la autoridad en las familias pero es diferente de la que sucede en la empresa familiar.

6. Las características que presenta el tipo de familia interdependiente "epileptoide" en cuanto a cohesión, cuidado, protección y contención ayudan en la sucesión.

7. La profesionalización es uno de los condicionantes de la sucesión exitosa y no traumática para la organización.

8. Los valores positivos tanto en la familia como en la organización son condición necesaria y excluyente para el éxito de las sucesiones.

9. La racionalidad en la toma de decisiones es condición necesaria en las sucesiones.

10. El poder puede ser usado como un factor que facilite la sucesión exitosa tanto en la familia como en la empresa.

11. La práctica en otras organizaciones es un aporte positivo.

12. La tutoría es necesaria para una sucesión exitosa.

13. La profesionalización es un aporte positivo.

14. La innovación es un aporte positivo.

El cuadro que sigue, sintetiza el análisis que hemos realizado sobre la naturaleza del proceso sucesorio, sus posibles desenlaces, los factores condicionantes y sus consecuencias en los casos estudiados de empresas familiares.

Cuadro IV.18.: Esquema analítico de la naturaleza del proceso sucesorio en las empresas familiares. Posibles desenlaces, factores condicionantes y consecuencias.

Desenlace de la Sucesión / **Dimensiones**	**Exitosa**	**Medianamente exitosa**	**No exitosa**
Velocidad de los procesos	**Procesal, paulatina**: A, B, F, H, K	**Procesal**: J, L	**Abrupta**: C, D, E, G, I
Conflictividad	**Natural, sencilla**: "Sin conflictos ni sacudones" A, B, F, H, K	**Sin conflictos**: J, L	**Con conflictos**: C, D, E, G, I **Sin conflictos** I
Planificación	**Planificada implícita**: A, B, F, H "Como parte del trabajo" Programada, pensada "Se toman las cruciales decisiones" Conciencia del paso del tiempo/Temporalidad **Planificada explícita**: K	**Planificada implícita**: J, L	**Planificada implícita:** I **No planificada**: : C, D, E, G, I
Ingreso	**Ingreso responsable**: A, B, F, H, K 1) trabajan en otras empresas 2) trabajan desde abajo en la empresa	**Ingreso responsable**: J, L	**Ingreso irresponsable**: C, D, E, G **No hubo ingreso**: I
Tutela	**Tutelada**: por los padres y tutores de la organización: A, B, F, H, K	**Tutelada**: J, L	**No tutelada**: C, D, E, G **No hubo ingreso**: I
Ingreso a la	**No impuesto**: A, B, F,	**No impuesto**: J, L	**Impuesto**: C, E

empresa	H, K 1.Es propuesto con libertad a los miembros de la familia 2.Es asumido con responsabilidad por el elegido		**No impuesto**: D, G **No fue posible ingreso**: I
Poder	**Se gana**: A, B, F, H, K Se toma a medida que crece el liderazgo. Se gana	**Se gana**: J, L	**Se gana**: I **Se impone**: C, D, E, G
Participación de la "organización"	**Participación**: A, B, F, H, K Es activa, es otro "actor". Interactúa, participa. Es tutora de los nuevos líderes. Experimenta/vive la sucesión.	**Participación**: J, L	**No participación:** C, D, E, G, I
Ámbitos de las sucesiones	**Se dan sucesiones en los tres ámbitos**: A, B, F, H, K Sucesión familiar Sucesión gestión (en la organización) Patrimonial	**Se dan sucesiones en los tres ámbitos**: J, L Sucesión familiar Sucesión gestión (en la organización) Patrimonial	**No se dan sucesiones en los tres ámbitos:** Sucesión familiar E, I Sucesión gestión (en la organización): no se dio en ningún caso Patrimonial E, I
¿De qué depende?	**Familia:** Interdependiente, con fuertes valores, con poder legitimado, racionales, transitado el ciclo vital: A, B, F, H, K **Empresa familiar**: **Tipo de empresa**: grande, rica cultura organizacional; estructura profesional; valores positivos; poder legitimado; racionalidad: eficacia-eficiencia; profesionalizada: innovadora: A, B, H, K **Tipo de empresa**: grande, rica cultura organizacional;	**Familia:** Interdependiente, con valores fuertes, con poder legitimado, racionales, transitado el ciclo vital: J, L **Empresa familiar**: **Tipo de empresa**: grande, rica cultura organizacional; estructura profesional; valores positivos; poder legitimado eficacia-eficiencia; profesionalizada: innovadora: J **Tipo de empresa**: grande, rica cultura organizacional;	**Familia:** Interdependiente, con valores fuertes, con poder legitimado, racionales, transitado el ciclo vital: I **Empresa familiar**: **Tipo de empresa**: grande, rica cultura organizacional; estructura profesional; valores positivos; eficacia-eficiencia; profesionalizada: innovadora: I

	estructura profesional; valores positivos; poder; racionalidad: eficacia-eficiencia; no profesionalizada: baja innovación. F	estructura profesional; valores positivos; poder; racionalidad: eficacia-eficiencia; no profesionalizada: baja innovación. L	
Misión de la empresa	**Igual a la de la familia**: A **Diferente a la familia**: B, F, H, K	**Diferente a la familia**: J, L	**Diferente a la familia**: C, D, E, G, I
Ciclo vital familiar	**Transitado**: A, B, F, H, K **Ciclo vital de la organización:** **En tránsito:** A, B, F, H, K	**Transitado**: L. **Tránsito interrumpido**: existe el peligro en la empresa J **Ciclo vital de la organización:** **En tránsito:** J, L	**Transitado**: E, G, I **Tránsito interrumpido**: C, D **Ciclo vital de la organización:** **En tránsito:** I **Interrumpido:** E, G **Muerte:** C, D
Consecuencias	**Continuidad como empresa familiar**: A, B, F, H, K	**Continuidad como empresa familiar**: J, L.	**Continuidad como empresa familiar**: no se dio en ningún caso. Aclaración: la empresa I fue vendida

Capítulo V. Reflexiones finales.

Hemos definido la sucesión como el "proceso por el cual una generación dentro de una familia que detenta el poder, el gobierno y la propiedad en una empresa se lo transfiere a la generación que le sigue". Se han tenido en cuenta distintas definiciones que nos ha brindado la teoría desde sus distintas miradas.

Varios autores han elaborado definiciones de este proceso, con el énfasis en algunos de los aspectos, por ejemplo: Neubauer dice que "es una de las etapas en que se divide el eje de la familia en la cual se entrega el bastón de mando"[196]. Leach agrega, que la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado[197].
Por otro lado, para Lansberg: "la sucesión es un proceso, no un acontecimiento"[198]. Pensar en las transiciones generacionales como si fueran la sencilla selección de un nuevo líder, es un enfoque demasiado limitado. Se establece entonces, una diferencia entre "*sucesión*", que sugiere un acontecimiento único, y "*continuidad*", que considera a la planificación para las transiciones generacionales como un proceso progresivo y para toda la vida".
En nuestra investigación hemos analizado la tipología de la sucesión, cómo son las transiciones, la planificación, la importancia de los sueños compartidos, las características, la continuidad y las limitaciones del proceso.

A continuación se presentarán los cinco interrogantes que guiaron la investigación y las respuestas a los mismos:

A) ¿Cuáles son los factores que condicionan la continuidad de una empresa familiar grande bajo dicha condición y ligada a la misma familia?

B) ¿La sucesión es una sola?

C) ¿Cuál es la naturaleza de la sucesión?

D) ¿Cuáles son las consecuencias y/o efectos de la sucesión en la continuidad de la empresa familiar

E) ¿Cómo podemos ajustar el concepto de organización a la empresa familiar?

A la luz de nuestra investigación pudimos responder a estos interrogantes, lo siguiente:

A) ¿Cuáles son los **factores que condicionan la continuidad** de una empresa familiar grande bajo dicha condición y ligada a la misma familia?

Observamos en los casos de empresas familiares estudiadas que los factores que condicionan la continuidad como tal, tienen que ver con la familia y con la organización, a saber:

---

[196] Ver Neubauer, F.: *La empresa*...op. cit., p. 74.
[197] Ver Leach, P.: *La empresa*... op. cit., p. 213.
[198] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la*... op. cit., p. 25.

Factores referidos a la familia:

a) La voluntad de la familia para seguir con el negocio.
b) La capacidad para hacerlo de quienes van a ser sucedidos y de los sucesores.
c) Los valores familiares.
d) Una estructura familiar sana. (utilizando el concepto de sanidad de Pichón Riviere (1985) "adaptación no traumática al medio interno y externo"[199])
e) Momento del ciclo vital en que se produce la sucesión. Si esto es forzado por las circunstancias o puede ser planificado. Algunas familias tienen la suerte de transitar todas las etapas y no hay muertes prematuras.
f) La planificación o no de la sucesión.

Factores referidos a la organización:

a) Capacidad de la organización para generar el liderazgo.
b) Los valores de la misma.
c) Tutoría dentro de la organización.
d) El recto comportamiento de los miembros de la organización.

La teoría hasta el presente no ha puesto énfasis en estos factores referidos a la familia y la organización. En el capítulo II punto 9 vimos que para Ivan Lansberg la sucesión es un proceso no un acontecimiento, y que la continuidad de las transiciones generacionales dentro de una empresa familiar está dada por la planificación de estas[200].
Nuestra investigación nos permite observar que la planificación es un concepto necesario dentro de la sucesión, pero deben tenerse en cuenta todos los factores mencionados previamente para el éxito de la continuidad en el poder, gobierno y propiedad de una familia dueña de una empresa.

B) La sucesión no es una sola, son varias: una sucesión en la familia, una sucesión patrimonial y una sucesión en la gestión. Las tres están relacionadas pero son distintas, con complejidades que le son propias a cada una de ellas, se ven afectadas de distinta manera por cada uno de los participantes de la misma.

Hemos podido ver en el desarrollo de nuestro trabajo que:

1) La sucesión no es una sola, excede el ámbito familiar: tenemos una sucesión que es puertas adentro en la familia y tiene que ver con la propiedad; cómo ésta se desarrolló tiene que ver con el marco jurídico y con las decisiones de la familia.

2) La sucesión de la propiedad es responsabilidad de la familia y su desarrollo es particular de cada familia. Pudimos abordar los aspectos jurídicos en forma muy breve por dos razones: a) Estos no eran el foco de atención de nuestro trabajo y b) Todos los entrevistados eludieron explayarse en ellos. Nuestro país no tiene tradición en la planificación sucesoria en general como en América del Norte o Europa; no se aprovecha debidamente esta herramienta útil a la hora de resolver los obstáculos que a veces tienen las sucesiones.

3) La organización vive su propio proceso sucesorio. Debe brindar el marco y apoyo para generar un liderazgo auténtico y genuino. Debe poder reconocerlo y validarlo en los sucesores. Es la salvaguarda de los valores y la cultura organizacional elementos claves en una sucesión exitosa.

---

[199] Pichón Rivière, Enrique (1985) *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social* Buenos Aires, Nueva Visión. P 71
[200] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 25.

4) Hay una sucesión del poder y la autoridad en las familias pero es diferente de la que sucede en la empresa familiar. Las familias como cualquier otra familia, son un mundo individual, particular, único e irrepetible que elabora de un modo propio la sucesión de los mayores a la generación que sigue. Esto no es fácil porque envuelve sentimientos profundos del ser humano, su cosmovisión, su estar en el mundo, por eso es tan singular. Cada familia cuenta con valores, tradiciones, religiosidad, espiritualidad que permite que ese tránsito pueda ser elaborado a su modo. No nos referimos solo a la pérdida, pueden darse otras situaciones que obligan a una sucesión de la autoridad y el poder en la familia. Está sucesión está ligada, es parte del ciclo vital de cada familia.

En el capítulo II punto 9 hemos analizado en profundidad la tipología de las sucesiones, características y otras dimensiones. Los resultados de nuestra investigación nos apartan de esa tipología basada en una cronología teórica que no siempre se ajusta a la realidad. La multiplicidad de variantes que nos provee esta última, nos obliga a tener una mirada más amplia y dejar de lado lo cronológico. Podemos tipificar las sucesiones en exitosas o no, más allá de qué generaciones son las participantes. Esto nos permite desdramatizar el proceso, concentrarnos en los factores y su análisis. Desde la organización este proceso pasa a ser vivido como un proceso natural dentro del ciclo vital de una empresa cualquiera, más allá de la calidad de su propiedad.

C) Por otro lado, esta investigación se proponía explicar de manera más acabada la **naturaleza de la sucesión.**
Naturaleza deriva del vocablo latino *natura*, traducción del griego *Physis*. Aristóteles en "*La Metafísica*" libro quinto capítulo cuarto le da dos acepciones:

a) la naturaleza entendida como *la totalidad de seres naturales*;
b) la naturaleza como *el ser propio de las cosas.*[201]

Nos interesa la acepción b) y decimos que *el término "naturaleza" o "physis" se refiere a lo que tiene de propio o peculiar un objeto en la medida en que dicho rasgo o rasgos determinan el ámbito de posibles cambios que le pueden sobrevenir.*
Aristóteles define la naturaleza como "la esencia de los seres que poseen en sí mismos y en cuanto tales el principio de su movimiento" y también como "el principio y causa del movimiento y de reposo en la cosa en que ella se halla, inmediatamente, por sí misma y no por accidente".

Hemos estudiado que la sucesión en la empresa familiar es un proceso con varios protagonistas, no es un acontecimiento en la historia de una empresa. La teoría hasta ahora, hacía hincapié en la planificación, no profundizaba en la naturaleza del proceso. Como hemos podido ver en los casos seleccionados esto sucede en distintos ámbitos: la familia y la organización con efectos dentro y fuera de ambos ámbitos. El desarrollo en cada uno de estos ámbitos es diferente; como hemos visto en cada uno de ellos se vive la sucesión de manera particular. El resultado de esta última depende de varias condiciones y factores:

a) Voluntad y el deseo de quienes deben seguir.
b) Compromiso de quienes dejan la conducción.
c) Fuerte liderazgo de ambas generaciones.
d) Una organización capaz de generar y apuntalar ese liderazgo.
e) La existencia en la familia y en la organización de fuertes valores que sustenten ambas existencias.

[201] Ver Aristóteles: *Metafísica*. México, Porrua, 1987, p. 95.

D) Nos habíamos propuesto también analizar **las consecuencias y/o efectos de la sucesión en la continuidad de la empresa familiar.**

Hemos estudiado casos con sucesiones exitosas y no exitosas. La consecuencia más importante que pudimos observar es: una sucesión exitosa ayuda a la supervivencia de la organización y genera en la misma una renovación de energías, un relanzamiento de la empresa.
Mientras que en las sucesiones no exitosas, se produce la muerte de la organización, o la venta de la misma perdiendo su condición de familiar o una larga agonía con un final predecible. Debemos destacar que la sucesión que termina en fracaso, muestra una gran degradación de los vínculos familiares. Hemos podido observar en varios de los casos estudiados que las familias quedaron sumidas en profundas crisis, con sus miembros enfermos y deprimidos. La negación a aceptar la sucesión como un hecho natural que se puede planificar está mostrando un grado de enfermedad dentro de la red de vínculos de la familia.
Por otro lado una sucesión exitosa, permite un posicionamiento mejor en cuanto a la competencia, pues genera prestigio, seguridad, tranquilidad y seguridad en sus clientes y proveedores.
Nuestra investigación nos permite ratificar las conclusiones a las que arriba Lansberg (Capítulo II punto 9) en cuanto a las consecuencias y efectos de una sucesión exitosa[202] con la salvedad de que ponemos en relevancia el rol protagónico de la organización en sí misma.

E) Ajustar el concepto de organización a la empresa familiar: La teoría sobre organizaciones ha estudiado las características que tienen éstas, que las diferencian de otros grupos humanos como por ejemplo la familia. Las organizaciones se caracterizan según Etzioni por:

a) La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades para conseguir fines específicos.

b) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines;

c) Substitución de sus miembros.[203]

Este último aspecto es el que reviste interés para nuestro trabajo. Hemos podido ver casos en que la profesionalización no se inició o no se la mantuvo. Recordemos por ejemplo a la empresa C: tuvo varias generaciones en su historia, fue profesionalizada, fue exitosa durante muchos años, llegó a cotizar en bolsa, pero luego fue perdiendo su condición de profesionalizada y sufrió un fuerte deterioro en sus valores. La última generación terminó en la ruina y los bienes de la empresa fueron vendidos en su totalidad para pagar la quiebra. Mientras que en las empresas que lograron profesionalizarse y sostener esto en el tiempo, sus sucesiones no tuvieron dificultades.

Las organizaciones vivieron este proceso sucesorio de la gestión casi como en cualquier empresa no familiar. ¿Por qué decimos casi? Las organizaciones familiares exitosas tienen un rol activo en la generación, no reciben nada más que un nuevo CEO, un nuevo gerente o un nuevo empleado como en una empresa no familiar. En este punto la empresa familiar, tiene una ventaja importante, es responsable y creadora de sus líderes.

A la luz de esta investigación, las muchas definiciones encontradas de empresa familiar (Capítulo II punto 1) resultan insuficientes. Podemos redefinir el concepto de la misma diciendo: "es aquella

[202] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 394-395.
[203] Ver Etzioni, A.: *Organizaciones...* op.cit., p. 4-5.

organización cuya propiedad y control está en manos de una familia. Los miembros de la familia pueden o no ocupar puestos en ella. Si lo hacen, la gestión se verá afectada por el grado de profesionalización alcanzado por la empresa."

Por otro lado Ivan Lansberg (Capítulo II punto 2 de la investigación) clasifica las empresas familiares poniendo énfasis en la propiedad[204]; si esta se encuentra en manos del fundador, la sociedad de hermanos o el club de primos. En virtud del resultado de nuestra investigación creemos que es más útil la siguiente tipología, teniendo en cuenta el grado de profesionalización:

a) Empresas familiares no profesionalizadas.
b) Empresas familiares en proceso de profesionalización.
c) Empresas familiares profesionalizadas.

Como dijimos en el capítulo II punto 2 las razones para basarnos en esta distinción y enriquecer la que tiene en cuenta la cronología son:

a) La cronología sólo muestra un aspecto temporal, pero no nos dice como es la empresa.
b) Una organización no familiar, tiene reglas claras para la sucesión de su gerenciamiento y de su propiedad. Este hecho es un evento más en la vida de la organización, no tiene nada de traumático.

Dentro del marco de la investigación pudimos ver también:

1) Las características que presenta el tipo de familia interdependiente "epileptoide" en cuanto a cohesión, cuidado, protección y contención ayudan en la sucesión. Esto está dado por la relación estrecha que hay en los vínculos dentro de los miembros.

2) La profesionalización es uno de los condicionantes de la sucesión exitosa y no traumática para la organización: las organizaciones profesionalizadas tienen una gran capacidad para interactuar con el contexto de una manera ágil. Como hemos visto en la introducción el contexto tanto nacional como internacional se caracteriza por los cambios a gran velocidad, con altos niveles de incertidumbre. Las organizaciones capaces de vivir ese mundo con intensidad pueden subsistir. Las empresas familiares profesionalizadas, tienen herramientas, conocimientos, y habilidades modernas que le permiten ser competitivas con un agregado que les es particular, que tiene que ver con la identidad, seguridad, lealtad, compromisos de sus propietarios que les brinda una ventaja frente a sus competidores. Esto es apreciado por clientes y proveedores, se torna en un bien no material de la organización. Los autores estudiados en nuestro marco teórico no destaca la profesionalización como un factor importante en la sucesión.

3) Los valores positivos tanto en la familia como en la organización son condición necesaria y excluyente para el éxito de las sucesiones. Los estudiosos de las empresas familiares no hacen explicito este concepto, lo han dejado de lado. Nuestra investigación nos mostró que sin estos valores positivos, las sucesiones no hubieran sido posibles.

4) El valor es un deber que emerge del fondo del ser, donde fue inseminado y colocado, y desde ahí indica la ruta que recorremos. Los valores resultan esenciales para la vida. Cuando están funcionan, no se reflexiona ni piensa. Son imperativos internalizados qué movilizan el comportamiento. Hacemos algo porque en ese hacer hay involucrado un valor.

[204] Ver Lansberg, I.: *Los sucesores en la...* op. cit., p. 20.

Y si es un valor superior, sacrificamos por él valores inferiores. El valor empuja, impulsa. No es que nos pongamos a meditar para ver que valor vamos a elegir, funciona solo. Se piensa cuando algo deja de funcionar, se piensa cuando hay crisis. El valor es impulsivo, auspiciantes de conductas concretas. Todo lo que se hace implica un valor. La vida consiste en una movilización, entre deseos y simpatías que los valores despiertan en nosotros. El valor funciona en la implicación de la vida; lo forman la educación, el hábito, la rutina, los medios de comunicación, los gustos personales, el grupo social, el carácter, la cultura, que asimila unos valores y rechaza o menosprecia otros.

5) Un ciclo vital familiar con estabilidad es positivo para la sucesión.

6) La racionalidad en la toma de decisiones es condición necesaria en las sucesiones. Esto alcanza a los dos sistemas: el familiar y el empresarial.

7) El poder puede ser usado como un factor que facilite la sucesión exitosa tanto en la familia como en la empresa.

8) La práctica en otras organizaciones es un aporte positivo.

9) La tutoría es necesaria para una sucesión exitosa. Los tutores generan efectos multiplicadores como educadores dentro de la organización para con todos los miembros.

10) La innovación es un aporte positivo.

Nuestro propósito fue realizar un aporte a la teoría en lo referido al análisis de la naturaleza del fenómeno "la sucesión en la empresa familiar"; como así también elaborar recomendaciones que sirvan de guía para evaluar y resolver las consecuencias negativas o no queridas de la sucesión.
Esta investigación podrá ser utilizada por muchas pequeñas, medianas y grandes empresas que pueden perder su oportunidad de continuar con sus vidas como táles por no poder sortear las dificultades del proceso sucesorio.

Capítulo VI. Sugerencias.

En éste capitulo elaboraremos algunas claves para el buen éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar:

1) Estudiar toda la gama de opciones y las consecuencias de cada una, para una planificación eficaz.

2) Conocer con claridad cuál es la voluntad de los miembros de la familia, de quiénes deben ser sucedidos y quiénes serán los sucesores. Respetar está voluntad es un punto clave en la sucesión.

3) No dilatar en el tiempo la planificación de la sucesión, esto solo provoca dificultades. Saber enfrentarlas es esencial, esto ayuda a la familia a formular un plan para la sucesión y fortalecer el compromiso con la empresa.

4) La familia debe encontrar el marco adecuado para que sus miembros se sientan cómodos debatiendo sus sueños y su futuro común. Se deberá tener en cuenta las necesidades emocionales y evolutivas más profundas de cada integrante; y aprovechar el enorme poder estimulante inherente a todo sueño compartido.

5) La planificación continua debe buscar soluciones que funcionen para la familia y la empresa; las mejores soluciones a los problemas de la sucesión y la continuidad son las que coordinan las necesidades de ambos sistemas.

6) Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión.

7) La planificación de la sucesión y la continuidad requiere que se desarrollen estructuras y procesos de gobierno efectivos.

8) La planificación de la continuidad requiere de quienes participan de un espíritu inquieto con perspectivas de largo plazo sobre las necesidades de la familia y de la empresa. Un mundo de alta incertidumbre obliga a tener esa mirada.

9) El liderazgo de quienes deben dejar el poder y quienes lo toman deber ser consultivo. No deben temer a buscar y escuchar las opiniones de los demás para tomar decisiones. Deben ser capaces de subordinar sus necesidades personales y su ego para maximizar las posibilidades de éxito de la transferencia. Los sucesores deben esforzarse en lograr un liderazgo fuerte a la compañía y comprometerse con el beneficio a largo plazo de toda la familia. La organización como generadora de poder, liderazgo y profesionalidad juega un rol vital.

10) El buen liderazgo comprende la necesidad de darle suficiente autoridad y poder al líder para que conduzca el cambio. La organización debe respaldar a los miembros de las dos generaciones en tránsito y facilitar la transferencia del liderazgo. Dentro de una empresa familiar, para ser un buen ciudadano hay que aceptar la responsabilidad y la participación sostenida.

11) La continuidad de la empresa familiar necesita de un espíritu inquisitivo y de un compromiso eterno con el aprendizaje, la innovación y la capacitación.

12) El resultado del proceso sucesorio pone a prueba la capacidad de la familia para desarrollar la confianza y alentar la colaboración. Una comunicación abierta y un amplio debate ayudan a resolver los temas más problemáticos que inevitablemente surgirán. Casi todas las soluciones requieren una familia capaz de unirse y participar en las discusiones; a su vez, la colaboración depende de mantener y fortalecer los lazos de confianza.

13) Se debe analizar en profundidad la vida de los sucesores como un todo, respetando la individualidad y su unicidad como ser humano. Es preciso prestar gran atención a la forma en que coexisten negocios y vida privada, y a la mayor o menor incidencia que el trabajo adentro de la firma tenga sobre las actividades que se desarrollan fuera.

14) "Venderle la empresa a la familia" -como negocio y como propiedad familiar- significa mostrar a la familia las ventajas de seguir ese negocio dentro de la familia. Esta es una tarea de toda la familia. Debe tenerse en claro, que es una opción no una obligación la continuidad de la empresa familiar como tal.

15) Es preciso ocuparse del empresario saliente. Respetar qué significa la empresa para él, ayudarlo a encontrar otras posibilidades de ser útil dentro y fuera de la empresa. La experiencia adquirida es un valor que no debe ser desaprovechado.

16) Es deseable que toda empresa familiar elabore sus propias normas, procedimientos y condiciones para regir la transición, según sus circunstancias específicas. Es un legado que una generación puede hacer por las que seguirán. Estas normas pueden ser cambiadas adaptándolas a los tiempos pero su existencia es de gran ayuda y muestra la madurez alcanzada por la dinastía familiar y la organización.

17) Es la importancia de la formación y la experiencia previa de sucesores, en otras empresas. Les permite tener conciencia del trabajo que se desarrolla en las organizaciones. Les ayuda a agregar más valores a los que ya tienen en sus familias. Esta práctica les brinda buenas oportunidades de probarse a sí mismos y de demostrarse que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos: si regresan a la empresa familiar, lo hacen por libre elección y no porque no tengan otras opciones.

18) El período de aprendizaje en la empresa familiar, debe ser planificado y dirigido para tutores dentro de la organización. Esto implica que el plan para el aprendizaje dentro de la empresa familiar debe tener objetivos claros, que tengan en cuenta la posición o el nivel para los que el joven familiar está siendo preparado y lo que él o ella deben llegar a ser cuando termine el proceso. Estos tutores tienen varias misiones: enseñar a trabajar, ser garantes de la transferencia de los valores y la cultura organizacional, generar el liderazgo, educar a los herederos en el mundo de la organización y ayudar a estos a lanzarse al mundo de incertidumbre y competencia que vivimos.

19) Una vez que los sucesores hayan demostrado su capacidad para liderar, el próximo paso consiste en desarrollar un cronograma que descomponga la transición a través de un comienzo, un punto medio y un final; esto ayudará a la organización su gestión. En general, las responsabilidades se confieren sobre la base de un cronograma que va restando funciones al viejo líder. Los líderes salientes y entrantes en conjunto con los profesionales de la organización deciden cuánto debe durar este proceso.

20) Creación del Consejo de familia: Es una forma de gobierno deseable de la empresa familiar porque el conjunto familia-empresa en sentido amplio incluye no sólo a los accionistas y *managers* actuales sino a otros parientes, cuyas vidas se ven afectadas por lo que sucede en la empresa (cónyuges, padres y nietos que son titulares de acciones). El consejo familiar desempeña un papel vital en la elaboración de las políticas y la resolución de conflictos: enuncia los valores centrales; educa a los parientes sobre sus derechos, responsabilidades y privilegios con respecto a la empresa; brinda un foro para debatir los temas relacionados con la continuidad y la sucesión, y es responsable de preservar y transmitir el legado familiar. Entre sus múltiples actividades está hacer que los valores familiares sirvan de guía al directorio, el *management* y las actividades de responsabilidad social; desarrollar una visión del futuro que resulte un desafío para la familia y la empresa (e incluya un sueño compartido); planificar programas educativos y celebraciones; crear políticas que regulen el ingreso o la salida de los familiares de la empresa; fijar normas de comportamiento para la familia dentro de la comunidad; elaborar una declaración de misión o un credo familiar; promover el desarrollo de los jóvenes; crear una oficina para manejar otros negocios de la familia, coordinar medidas para proteger la seguridad personal de los integrantes de la familia; diseñar políticas que regulen los conflictos de intereses entre las diferentes actividades comerciales de los miembros de la familia.

21) Y por último la elaboración del protocolo familiar. Esto es el acuerdo marco firmado por los miembros de una familia empresaria, que permite definir la estructura de relación entre la familia propietaria y la empresa que controla, regulando las relaciones profesionales y económicas de sus integrantes y de la empresa misma. Es una herramienta que nos brinda la legislación, pero que en Argentina tiene poco uso, no así en Europa, especialmente en España, donde tiene amplia difusión. Brinda una guía en cuanto a los valores fundamentales y deseos de la familia empresaria, debiendo prever y brindar una solución a todas las circunstancias que previsiblemente ocurrirán en la estructura de familia, propiedad y gobierno. También debe proporcionar una guía para la resolución de circunstancias no previstas.

Por último, quisiera reflexionar sobre dos temas a) la tarea de los profesionales en las empresas familiares, ya sea como miembros de las mismas o como asesores, y b) sobre el trabajo interdisciplinario.
No debemos perder de vista que son organizaciones, han sido creadas para perdurar, las instituciones se resisten a morir. La organización va más allá de los individuos. Pero todos tenemos roles en ella. Debemos focalizarnos en los aspectos que tienen que ver con su profesionalidad, su búsqueda de eficiencia, cómo relanzarse cada día sin temores.

Muchas veces observamos la tendencia a dar "recetas" ante los problemas de las empresas familiares, especialmente en el tema de las sucesiones por parte de los profesionales y la teoría. Sin tener en cuenta que nos encontramos frente a algo vivo, ágil, cambiante, múltiple: la organización y la familia, la relación entre ambos sistemas cada uno con una condición ontológica: *"son" sin predicado*. Se debe respetar esa condición de ser propio y trabajar en función de él.

Debemos seguir el principio de la química de la sinergia, por la cual dos substancias al trabajar juntas una de ellas puede en algunas situaciones y bajo ciertas circunstancias potenciar la *performance* de la otra. Quién debe trabajar como tutor de una generación, como reservorio de los valores de la organización, debe ayudar al desarrollo de esa generación. Así como decía Bertalanffy (1930) la acción del todo es más poderoso que la acción de las partes en forma

individual[205]. Una organización profesionalizada tiene muchas herramientas a las que acceder y usar en los procesos sucesorios.

El trabajo interdisciplinario abre caminos desconocidos y que solo pueden despertar en nosotros un mayor amor por el conocimiento. Particularmente encontré una manera diferente de interpretar lo social desde la perspectiva que me permitió la psicología social. En este trabajo de investigación en donde debemos ahondar en dos sistemas diferentes con mecanismos complejos, fue muy útil apoyarme además de las ciencias económicas en otras como la sociología, la psicología, la filosofía, el derecho y la psicología social. La ciencia es un todo y debemos sacar todo el provecho que podamos.

[205] Ver Bertalanffy, Karl Ludwig Von: *Lebenswissenschaft und Bildung*. Stenger, Erfurt, 1930, p. 82.

Capítulo VII. Bibliografía.

- Abrabanel y otros (1992) *Cultura organizacional.* Bogotá, Legisa.
- Aburdene, Patricia y Naisbitt, John (1990) *Megatendencias.* Buenos Aires, Norma.
- Adair, John (1992) *El reto gerencial de la innovación.* Bogota, Legis.
- Albin, Peter (1998) *Barrier and bounds to rationality.* New York, Princeton University.
- Allport, Gordon (1986) *La personalidad.* Barcelona, Herder.
- Allred, Roger C. y Allred, Rusell S. (1997) *The family Business: Power tools for survival, success and succession.* New York, Berkley.
- Altschul, Carlos (2003) "A crisis of guidance: Leadership and managerial practices in Argentine", en: Chockar, J.; Brodbeck, F. y House, R.J.: *"Managerial cultures in 35 countries. A Project GLOBE Anthology",* Thousand Oaks, CA, Sage Publications. Informe de la Investigación realizada en Argentina para el Proyecto GLOBE de la Wharton School of Business, University of Pennsylvania.
- Amat, Joan M. (1998) *La continuidad de la empresa familiar.* Barcelona, Gestión 2000.
- Andersen Consulting (1991) *El nuevo orden tecnológico.* Buenos Aires, Macchi.
- Andolfi, Angelo (1989) *Detrás de la máscara familiar.* Buenos Aires, Amorrortu.
- Aristóteles (1987) *Metafísica.* México, Porrua.
- Aronoff, Craig (1992) *Family Meetings.* New York, Business Owner resources.
- Argyris, Chris (1972) *The applicability of organizational Sociology.* Cambridge, University Press.
- ----------(1972) *El individuo dentro de la organización.* Barcelona, Herder.
- ----------(1976) *La dirección y el desarrollo organizacional.* Buenos Aires, El Ateneo.
- ----------(1999) *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la Organización.* Buenos Aires, Granica.
- Barbeito, Alberto; Lo Vuolo, Rubén (1995) *La modernización excluyente. Transformación económica y Estado de Bienestar en Argentina.* Buenos Aires, UNICEF / CIEPP/ Losada.
- Barker, Roger (1968) *Ecological psychology: Concepts and methods for studying the environment of the human behaviour.* Stanford. Stanford Universy Press.
- Barnes, Louis (1979) *La transmisión del poder en los negocios familiares.* Bogotá, Harvard bus review, Educar,
- Basil, Douglas (1977) *Conducción y liderazgo.* Buenos Aires, El Ateneo.
- Bazerman, Max: (1993) *La negociación racional.* Barcelona, Paidós.
- Bellah, Robert (1992) *The good society.* New York, Alfred Knopf.
- Berenstein, I. (1998) *Familia y enfermedad mental.* Buenos Aires, Paidós.
- Bernhoeft, Renato (1989) *Empresa familiar - sucessao profissionalizaa our sobrevivencia comprometida.* San Pablo, Livraria Nobel.
- Bertalanffy, Karl Ludwig Von (1930) *Lebenswissenschaft und Bildung.* Stenger, Erfurt.
- ----------(1968) *Teoría general de Sistemas.* México, Siglo XXI.
- Bourdieu, Pierre (1993) *Cosas dichas.* España, Gedisa.
- Bourdieu, Pierre; Wacquante, Loic (1995) *Respuestas. Por una Antropología Reflexiva.* México, Grijalbo.
- Bork, D. (1997) *Cómo trabajar con la empresa familiar.* Barcelona, Granica.
- ---------- (1986) *Family Business, Risky Business.* Nueva York, Amacon.
- Boszormey-Nagy, Ivan y Spark, Geraldine M. (1994) *Lealtades familiares.* Buenos Aires, Amorrortu.
- Brandt, E. (1997) *Growth company.* New York, Michigan State university Press.
- Brache, A.P. (1993) *Cómo mejorar el rendimiento en la empresa.* Barcelona, Deusto.

- Bragoni, Beatriz (1999) *Los hijos de la revolución.* Buenos Aires, Taurus.
- Brojt, David (1992) *Cómo mejorar la rentabilidad empresaria y ganar competitividad.* Buenos Aires, Macchi.
- Bruneau, Jean Pierre (1991) *Psicoanálisis y empresa.* Barcelona, Granica.
- Buber, M.(1957) "Guilt and guilt feelings", *Psichiatry*, Vol 20.
- Caviglia, Alejandro (2003) "Trabajo, familia ¿roles complementarios o antagónicos para los ejecutivos de empresas en Argentina?", Trabajo Final Maestría, Universidad del Salvador, Escuela de Sociología, Buenos Aires.
- Chamboredon, Jean-Claude y Bordieu, Pierre (1998) *El oficio del sociólogo.* México, Siglo XXI.
- Chandler, Alfred (1990) *Scale and Scope - the Dynamics of Industrial Capitalism.* New York, Belknap.
- Church, R. (1996) The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History" en: Aronoff, C., Astracha, J. y Ward, J. (eds.): *Family Business Sourcebook II. Business Owner Resources.* Georgia, Marieta.
- Código Civil de la República Argentina (1995). Buenos Aires, Argentina.
- Collins, Jim (2002) *Empresas que sobresalen.* Buenos Aires, Norma.
- Coria, Clara (1991) *El sexo oculto del dinero.* Buenos Aires, Paidós.
- Corsi, José (1994) *Violencia familiar.* Buenos Aires, Paidós.
- Dabas, Elina (2001) *Red de redes.* Buenos Aires, Paidós.
- Danco, Leon A.(1980) *Inside the Family Business.* The University Press.
- Davison, Dora (2004) *Familias Ensambladas. Mitos y realidades de los tuyos, los míos y los nuestros.* Buenos Aires, Vergara.
- Daviddow, William y Malone, Michael (1992) *The virtual Corporation.* New York, Harper Business.
- Del Castillo, Mancebo (1990) *El administrador y su entorno dentro de la administración.* Londres, Limusa.
- Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (1995) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales.* Madrid, Síntesis.
- Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonne S. (1994) *Handbook of Qualitative Research.* California, Sage
- Di Gerónimo, Francisco (1998) *Su historia.* Buenos Aires, Fundar.
- Donckels, R y Fröhlich, E. (1991) "Are Family Business Really Differente? European Experiences from Stratos", *Family Business Review.*
- Donzelot, Jaques (1998) *La policía de las familias.* Valencia, Pre-textos.
- Drucker, Peter (1989) *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios.* México, Hermes.
- ----------(1993) *Administración y futuro.* Buenos Aires, Sudamericana.
- ----------(2001) *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas.* Buenos Aires, El Ateneo.
- ---------- (1996) *La sociedad poscapitalista.* Buenos Aires, Sudamericana.
- ----------(1999) *Management Challenges for the 21st. Century.* Nueva York, NY harpers Collins.
- ----------(1954) *The practice of management.* Nueva York, N.Y. Harper & Row.
- Drucker, Peter y otros (1982) *El futuro de la empresa. Problemas de los '80 y '90.* Buenos Aires, Fraterna.
- Eco, Humberto (1994) *Cómo se hace una tesis.* Barcelona, Gedisa.
- Eroles, Carlos y otros (1989) *Cuestiones actuales de familia.* Buenos Aires, Ministerio de salud y acción social de la nación.
- Etkin, Jorge (1978) *Sistemas y estructuras de organización.* Buenos Aires, Macchi.

- ---------- (1989) *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Piados.
- ---------- (1993) *La doble moral de las organizaciones*. Barcelona, Mc. Graw Hill.
- Etzioni, Amitai y Eva (1993) *Los cambios sociales.* México, Fondo de cultura económica,
- ----------(1972) *Organizaciones modernas*. Buenos Aires, Unión tipográfica Hispanoamericana.
- ----------(1990) *The moral dimension.* New York, Free Press Edition.
- Fassio, Adriana; Pascual, Liliana y Suárez, Francisco (2002) *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.
- Fayol, Henry (1918) *Administracion industrielle et generale.* Dunod, Bulletin de la Societé de l'industrie minerale.
- ----------(1956) *Administración industrial y general.* Buenos Aires, El Ateneo.
- Ferruccio Bienati, Andrea; Griseri Ferrario, Giuseppe; Lanterna, Humberto y Scalcinati, Mariacristina: (2004) *Le valli del Tannino.* Torino, Trauben.
- Flamholtz, Eric (1993) *Management.* Barcelona, Paidós.
- Forni, Floreal y otros (1993) *Métodos cualitativos II.* Buenos Aires, Centro editorial de América Latina.
- Foucault, Michel (1981) *El discurso del poder*. Buenos Aires, Folios.
- ---------- (1979) *Microfisica del poder*. Madrid, La Piqueta.
- ----------(1985) *Saber y verdad.* Madrid, La Piqueta.
- ----------(1990) *Tecnologías del yo.* Barcelona, Paidós Ibérica.
- Frischknecht, Federico (1995) *La empresa familiar.* Barcelona, Fundación Universidad a distancia Hernandarias.
- ----------(1993) *La dirección discursiva.* Buenos Aires, El Ateneo.
- Fritz, Roger (1997) *Wars of succession*, New York, Merritt Publishing.
- García Ferrando, Manuel; Ibañez, Jesús; Alvira, Francisco (1996) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Universidad Textos.
- Georgopoulos, B. S. y Tannenbaum, A. S. (1957) "*A study of organizational effectiveness*". American Sociological Rewiew
- Gerstein, M. S. y Reisman, H. (1990) *Strategic selection: matching executives to business conditions*. Sloan Management Review.
- Giddens, Anthony (2000) *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona, Península.
- Glikin, Leonardo (1995) *Pensar la herencia.* Buenos Aires, Emece.
- Godoy, Jack (2001) *La familia europea*. Barcelona, Crítica.
- Granger Pilles, Gastón (1959) *La Razón*. Buenos Aires, Eudeba.
- Guba, Egon G. y Lincoln, Yvonna S. (1994) "*Competing Paradigms in Qualitative Research*" en Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonne S. *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage.
- Guiot, Jean M. (1985) *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona, Herder.
- Guinjoan, Modest y Llauradó, Josep M. (2000) *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Growth Company (1997) *Chemical's Dow First Century*. New York, Brand.
- Hall A. y Fagen R. (1952) *Definitions of systems*. Nueva York. International Journal of General System.
- Hamel, Jacques (1993) *Case Study Methods.* Londres, Sage Publications.
- Handler, W. (1989) *Methodological issues and considerations in studying family businesses*. Family Business Review, Vol. 2.
- Hermida, Jorge (1976) *Teoría de la estructura organizacional*. Buenos Aires, El coloquio.
- Hillman, James (1998) *Tipos de poder*. Barcelona, Granica.
- Hofstede, Geert (1997) *Cultures and organizations*. New York, Mc. Graw Hill.

- Hobbes, John (1998) *Leviatán o la materia, forma y poder de una República eclesiástica y civil*, trad. cast. M. Sánchez Sarto, México, Fondo de Cultura Económica.
- Hobbes, John; Locke, John (1988) *Filosofía moderna*. Madrid, Sarpe.
- Hola, Eugenia (1992) *Los mecanismos del poder*. Buenos Aires, Grupo editor Latinoamericano.
- Homans, George C (1963) *El grupo humano*. Buenos Aires, Eudeba.
- Jackson, Don (1957) *The question of family homeostasis* en Psychiatric Quarterly Supplement 31, Part I.
- Jaffe, Denis (1995) *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Kaufman, Allen (1995) *Managers vs owners*. New York, Oxford University press.
- Kaufman, Alicia (1993) *El poder de las organizaciones*. Madrid, Universidad de Alcalá de Henares.
- Kami, Michael (1990) *Puntos estratégicos*. Barcelona, Mc. Graw Hill.
- Kancyper, Luis (1997) *La confrontación generacional*. Buenos Aires, Paidos.
- Keasey, Kevin (1993) *Small firm management*. New York, Blackwell.
- Kets de Vries, Manfred (1996) *Family Business*. Londres, International Thomson bus Press.
- Keynes, J. (1992) *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Buenos Aires, Fondo de cultura Económica.
- Kimberly, John; Robert H. Miles and Associates (1980) *The Organizational Life Cycle*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Kinnana, Adrian (2002) *Du Pont: From the banks of the Brandywine to Miracles of Science*. New York, Kimane.
- Klisberg, Bernardo (1971) *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la moderna teoría de la organización*. Buenos Aires, Paidós.
- Kliksberg, Bernardo y Tomasini, Luis (2000) *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, Harold (1990) *Administration*. México, Mc. Graw Hill.
- Lansberg, Ivan (1997) *Generation to generation*. New York, Harvard business school press.
- Lansberg, Ivan (2000) *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona, Granica.
- Lansberg, Ivan (1999) *Succeeding generations*. New York, Harvard business school press.
- Lea, James (1993) *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Barcelona, Granica.
- Leach, Peter (1993) *La empresa Familiar*, Barcelona, Granica.
- Lee, Andrea: Luciano Benetton (1990) *yo y mis hermanos*. Buenos Aires, Atlántida.
- Lorenz, Edward (1963) Deterministic Nonperiodic Flow. Journal of the Atmospheric Sciences, Vol.20.
- Madanes, Cloé (1994) *El significado oculto del dinero*. Barcelona, Granica.
- Marfia, Jorge (1987) *Manual de sucesiones*. Buenos Aires, Depalma.
- Margerison, Charles (1993) *Administración en equipo*. Buenos Aires, Macchi.
- March, James; Simon, Herbert (1958) Organizations. Nueva York, John Willey and Son.
- Marshall, C. y Rossman, G.B. (1999) *Designing Qualitatve Research.* Estados Unidos, Sage.
- Martinez Nogueira, Roberto (1984) *Empresas familiares - análisis organizacional y social.* Buenos Aires, Macchi.
- Maxwell, J. (1996) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach.* Londres, Sage.
- Mc Givern, C. (1989) "*The Dynamics of management succession*" en Family Business Rewiew.
- Merton, Robert (1957) *Social theory and social structure*. Glencoe, The Free Press.

- Minuchin, Salvador (1997) *Familias y terapia familiar*. Barcelona, Gedisa.
- Mintzberg, Henry (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Moreno, José Luis (1994) *Historia de la familia en el Río de la Plata*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Morgan, Gareth (1989) *Creative Organization Theory. A resource book*. Nueva York, Sage Publications.
- Morgan, Gareth (1991) *Las imágenes de la organización*. México, Alfaomega.
- Morgan, Gareth (1980) *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*. Cornell University, Administrative Science Quarterly.
- Morgan, Gareth (1989) *Riding waves of change. Developing managerial Competencies for a Turbulent World*. Nueva York, Jossey Publishers,
- Mogorovich, Sergio (1990) *Impresa familiare o societa*. Roma, Buffetti editore.
- Napier, Augustus (1991) *El crisol de la familia*. Buenos Aires, Amorrotu editores.
- Neubauer, Fred (1999) *La empresa familiar*. Barcelona, Deusto.
- Osorio, Manuel (1992) *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires, Ruy Díaz S.A.E.I.C.
- Perel, Vicente y otros (1972) *Teoría y técnica de la administración*. Buenos Aires, Macchi.
- Pfeffer, Jeffrey (1993) *El poder en las organizaciones*, Madrid, Mc. Graw Hill.
- Pfeffer, Jeffrey (1987) *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Pichón Rivière, Enrique (1985) *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social* Buenos Aires, Nueva Visión.
- Pine, Arthur (1991) *Negocios en familia*. Buenos Aires, Grijalbo.
- Pithod, Abelardo (1997) *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Popcorn, Faith (1993) *Lo que vendrá*. Barcelona, Granica.
- Peters, Tom (1992) *Liberation Management*. New York, Alfred Knopf.
- Rifkin, Jeremy (1997) *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Buenos Aires, Paidós.
- Roseblatt, Paul y otros (1995) *La familia en la empresa*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Salgado Gutierrez, Álvaro (1992) *Japón, Alemania y la crisis Norteamericana*. Bogotá, Electra.
- Satir, Virginia (1982) *Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar*. México, El Manual.
- Schwarz, Ruth (1989) *Idolatría del poder o reconocimiento*. Buenos Aires, Grupo editor latinoamericano.
- Scott Morton, Michael (1991) *The corporation of the 1990s*. New York, Oxford University.
- Schein, Edgar (1982) *Psicología de la organización*. México, Prentice – Hall Hispanoamericana.
- Schelemenson, Aldo (1993) *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires, Paidos.
- Seale, Clive (1999) The Quality of Qualitative Research. London, Sage.
- Senge, Peter (1992) *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica.
- Selvini Palazzoli, Mara (1990) *Al frente de la organización*. Barcelona, Paidós.
- Simon, Herbert (1972) *El comportamiento administrativo*. Barcelona, Aguilar.
- Smith, Perry (1991) *Dilema y decisión*. Buenos Aires, Atlántida.
- Speck, R. & Attneave, C. (1973) *Redes Familiares*. Buenos Aires. Amorrortu, 2° Edición.
- Stake, Robert (1997) *"The art of case study research"*. Londres, Sage.
- ----------(1995) *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Stewart, Jim (1992) *Gerencia para el cambio*. Bogotá, Legis.

- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (1990) *Basics of qualitative research. Grounded theory. Practice and techniques*. London, Sage.
- Suarez, Francisco (1973) *Los economistas argentinos*. Buenos Aires, Eudeba.
- Suárez, Francisco *"Métodos y técnicas de la Investigación Social"*. Fichas facultad de Ciencias Económicas, UBA. (s/f)
- Suárez, Francisco; Gallart, Antonia; Góngora, N.; Ortega, E.; Sidicaro, Luis; Krieger, M.; Tort, M.; Markwald, Mónica; Murtagh, R.; Heiman, J.; Stuhlman, L.: *"Cuaderno de trabajo"*. Facultad de Ciencias Económicas, UBA.(s/f)
- Suárez, Francisco; Bez, Zulema; Agoff, Sergio e Isuani, Fernando (1999) *Analista organizacional. ¿Profesión o saber?* Buenos Aires, Editorial Buenos Aires.
- Suárez, Francisco; Isuani, Fernando (27 de octubre de 2002) *"La corrupción al servicio del delito"*. Artículo de "La Gaceta de Económicas".
- Terapia Familiar - año XIV Nro.21 (1991) *La empresa familiar*, Buenos Aires A.C.E.
- Thurow, Lester (1992) *La guerra del siglo XXI*, Buenos Aires, Vergara.
- Ulrich, Dave (1997) *Recursos Humanos. Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Granica.
- Ulrich, Dave (Invierno 1998) *"Intelectual capital"* Sloan management Review, Nueva York.
- Ulrich, Dave y Lake, Daniel (1990) *Organizational capability. Competing from the inside out*. Nueva York, Wiley & sons Inc.
- Vasilachis de Gildino Irene y otros (2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, Gedisa.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (1993) *Métodos cualitativos*. Vol. II. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- ----------(2003) *Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales*. Barcelona, Gedisa.
- Vinci, Calogero (1988) *L'impresa familiare*, Milan, Pirola.
- Ward, John (1994) *Cómo desarrollar la empresa familiar*, Buenos Aires, El ateneo.
- ----------(2006) *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá, Norma.
- Watzlawick, Paul (1993) *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder.
- Weber, Max (1947) *The theory of Social and Economic Orgnaization*. Nueva York, Oxford University Press.
- Weber, Max (1979) *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Weber, Max (1985) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Orbis.
- Wynne, L. C.; Ryckoff, I. M. y otros (1958) *Pseudomutuality in the family relations of schizophrenics*, Nueva York, Psychiatry.
- Wortman, Max Jr (1994) *Family Business Review* - Volumen VII nr 1, 3, 4 edit.
- Wortman, Max Jr (1994) *Family Business Review* - Volumen XI Nr. 4 edit.
- Yin, Robert (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. London, Sage.
- ----------(1998) *Applications of case study research*. London, Sage.
- Zanoni, Eduardo (1989) *Cuestiones actuales de familia*. Buenos Aires, Ministerio de Acción Social.
- ----------(2003) *Manual de derecho de las sucesiones*. Buenos Aires, Astrea.
- Zepeda Herrera, Fernando (1999) *Psicología organizacional*. México, Adadison Wesley Longman.