



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



El empresario pyme familiar

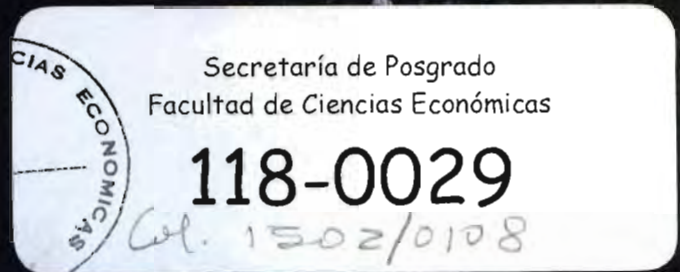
Barone, Christian

1999

Cita APA: Barone, C. (1999). El empresario pyme familiar.
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado 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



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**POGRADO DE ESPECIALIZACION EN
GESTION DE PYMES**

MODULO: INTEGRACION Y TESINA

**PROFESORES: Marcela Jabbaz
Angel de Mendonça**

*top. G.33, B.4151
B1
Tesis M*

CATALOGADO

**TEMA: EL EMPRESARIO PYME
FAMILIAR**

AUTOR: Christian Barone

Segundo Cuatrimestre 1999

Buen Trabajo

INDICE

de Mendonça

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO 1: LA EMPRESA PYME FAMILIAR (EL ESCENARIO)

- 1.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.
- 1.2. ALGUNOS ASPECTOS CRÍTICOS DE LAS PYMES FAMILIARES.
- 1.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ESTAS EMPRESAS
- 1.4. LA CLÁSICA EMPRESA DE FAMILIA. ARGENTINA
- 1.5. LA VISIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN LOS FAMILIARES

CAPITULO 2: EL EMPRESARIO PYME FAMILIAR

- 2.1. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO PYME ARGENTINO (ASPECTOS TEÓRICOS)
- 2.2. EL EMPRESARIO PYME ARGENTINO (RELEVAMIENTO DE CASOS REALES)

CAPITULO 3: LA SUCESIÓN

- 3.1. PROBLEMAS A LA HORA DE ENCONTRAR EL HEREDERO
- 3.2. EL PROBLEMA DE LA SUCESIÓN.
- 3.3. EL TRASPASO DEL MANDO.

CAPITULO 4: EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

- 4.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA
- 4.2. ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.
- 4.3. LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES ARGENTINAS

CAPITULO 5: TRABAJO ENTRE FAMILIARES

- 5.1. PROBLEMAS ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA
- 5.1.1. ¿ES POSIBLE REGULAR LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA?
- 5.2. EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE FAMILIARES
- 5.2.1. PROBLEMAS RELATIVOS AL TRABAJO EN EQUIPO...
- 5.3. OBJETIVO: LOGRAR UN EQUIPO DIRECTIVO FAMILIAR
- 5.3.1. EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

CAPITULO 6: LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL

- 6.1. ¿ES POSIBLE PLANEAR LA INCORPORACIÓN DE FAMILIARES A LA EMPRESA?
- 6.2. LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR
- 6.2.1. PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR
- 6.3. RECHAZOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
- 6.3.1. LAS EXPRESIONES MÁS COMUNES DEL EMPRESARIO PYME CONSTITUYEN BARRERAS A VENCER
- 6.4. EL ASESORAMIENTO PROFESIONAL: REQUISITOS PARA UN CORRECTO ASESORAMIENTO
- 6.4.1. EL PAPEL DEL CONSULTOR EXTERNO

Conclusión: muestra razonamiento crítico

CAPITULO 7: CONCLUSIONES

7.1. RESUMEN DE IDEAS PRINCIPALES

7.2. PARTICULARIDADES DEL CASO ARGENTINO

7.3. CONCEPTOS FINALES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN:

La experiencia personal, junto con los temas estudiados e investigados en la vida universitaria me llevo a interesarme en un tema muy particular, como es el tipo de personalidad que tiene el individuo que conduce una empresa familiar.

La gran variedad de comportamientos que se observan hacen al tema muy extenso, ya que esta bajo análisis la personalidad misma de esos seres humanos, y sus formas de proceder puede tener innumerables variantes. Pero es posible acotar un poco el tema, viendo ciertas generalidades que se observan especialmente en el empresario de nuestro país, en donde por el tipo de cultura que tienen las Pymes en general, hace que pueda definirse a grandes rasgo un perfil para este tipo de ejecutivo.

La investigación no solo va a basarse en la persona que esta en la cabeza de la Pyme familiar, sino también en aquellos que lo siguen en la escala jerárquica para la toma de decisiones. Esos puestos intermedios plantean muchas veces grandes conflictos en las relaciones intraempresariales ya que siempre son apetecidos por los familiares directos del empresario propietario, y por aquellas personas que por su capacidad y permanencia en la firma, se creen acreedores al mismo.

Además el tipo de personalidad o perfil que pueda definirse en el directivo de la Pyme familiar va a ser determinante en una gran variedad de temas, siendo alguno muy comunes y de gran importancia como:

Estructura de la empresa

Proceso a seguir para la toma de decisiones.

Cultura de la organización.

Incorporación de la flia. a la empresa independientemente de la necesidad de hacerlo o no.

Desenvolvimiento del personal.

Proceso de sucesión (viable o no)

Separación de los temas empresariales de los familiares.

Etc.

Es importante destacar que los cambios producidos en la vida económica de nuestro país, produjeron grandes cimbronazos en este tipo de empresas, desnudando falencias en su conducción, creando conflictos entre los miembros de la familia entre sí y con el personal, necesidad de modernización de las estructuras, considerar cada vez más la posibilidad e importancia de la profesionalización de los cargos ejecutivos, y demás situaciones que develaron las aptitudes y características del empresario y/o ejecutivo de la empresa familiar.

Hice la elección de las empresas familiares para desarrollar la investigación porque ofrecen un número importante de particularidades que las investigaciones en temas administrativos no abordaron hasta hace poco tiempo (aunque ahora existe gran cantidad de avances y desarrollos de este tipo específico de empresas), y es un tema de gran importancia ya que la gran mayoría de las empresas Pymes de nuestro país son emprendimientos familiares, siendo grandes protagonistas del desarrollo económico del mismo.

Como ya se menciona no es el objetivo de este trabajo, elaborar un perfil exacto de este tipo de personajes, porque sería imposible, pero si a través de las investigaciones y experiencias desarrollar las generalidades mas destacadas que se observan diariamente. Por lo tanto considero fundamental el aporte a través de la opinión de los mismos empresarios

para ver que piensan o siente acerca de su desenvolvimiento al frente de sus empresas (claro esta que habrá que quitarle a esas opiniones el contenido subjetivo que contengan que pueda llevar a conclusiones no exactas).

A continuación de cada tema se colocara cuando sea posible un acercamiento a la realidad argentina. Es decir que cuando se pueda se incorporaran a cada definición o tratamiento teórico de un tema los resultados obtenidos en la vida real.

Cabe hacer mención que las definiciones no deben ser tomadas en lo que hace a los casos reales, como definitivas, ya que el tamaño de la muestra utilizada lo hace imposible.

En algunos casos, como por ejemplo la sucesión se utilizaron textos e informes extranjeros, por lo cual debe considerarse algunos apartados como puramente teóricos (en cada caso se aclarara cuando así sucede), porque bien sabidas son las distancias de la sociedad argentina y sus empresas con sus pares en EEUU por ejemplo.

CAPITULO I

LA EMPRESA PYME FAMILIAR (EL ESCENARIO)

CAPITULO 1: LA EMPRESA PYME FAMILIAR (EL ESCENARIO)

1.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

1.2. ALGUNOS ASPECTOS CRITICOS DE LAS PYMES FAMILIARES

1.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ESTAS EMPRESAS

1.4. LA CLASICA EMPRESA DE FAMILIA ARGENTINA

1.5. LA VISIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN LOS FAMILIARES

1.1.DEFINICIÓN Y CARACTERISTICAS:

Para comenzar el análisis del ejecutivo familiar en la empresa de familia, es necesario definir el concepto de empresa familiar. Debido a que el objetivo de este trabajo es el empresario familiar de la pyme, no se hará en el presente apartado un desarrollo exhaustivo de las características de la empresa familiar, sino que simplemente se pondrán algunos aspectos que sirven de introducción para describir el escenario donde este empresario realiza sus actividades.

Es necesario mencionar que las empresas familiares pueden ser una pequeñas empresas que solo cuentan con pocos empleados y que por lo general son integrantes de la familia, como un gran emporio industrial o empresario que maneja gran cantidad de firmas, razón por la cual cabe aclarar que este trabajo solo hará hincapié en las pequeñas empresas.

Martinez Nogueira (Empresas Familiares, ed. Macchi, 1988) elabora una definición de estas empresas, según la cual la empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa –institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinadas a la satisfacción de necesidades humanas- es un ámbito social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia –institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa- no se agota en las actividades que pueden realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas. Es decir, la empresa es un instrumento, una herramienta creada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla. La familia tiene su esencia fundamentalmente opuesta, y en esta diferencia radica lo sustancial de los problemas de la empresa familiar.

Características:

- a) Al principio la propiedad esta en manos de una sola persona o la familia, con lo cual la responsabilidad de todo el negocio lo asume uno.
- b) Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado y con las crisis propias de las empresas en desarrollo.
- c) Generalmente utilizan mano de obra no calificada
- d) Con frecuencia en la empresa pequeña familiar la producción es no planificada.
- e) Son altamente dependientes de los proveedores locales, y sufren sus problemas.
- f) Sus clientes suelen ser grandes empresas que le imponen su mayor poder de negociación.
- g) Les cuesta conseguir financiación.

Estas características son comunes a cualquier pequeña o mediana empresa, pero hay un elemento que las diferencia de las demás, y el cual es de suma importancia cuando se las quiere analizar: la coexistencia de dos realidades superpuestas con objetivos contrapuestos: La empresa y la familia.

Un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como sistemas, de tal manera de definir las relaciones de los individuos con cada sistema.

El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos de afecto que suelen ser positivos y negativos.

El sistema empresarial se basa en el cumplimiento de las tareas. Se construye en torno a las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada.

Estos dos sistemas no solo se superponen sino que son realmente interdependientes.

1.2. ALGUNOS ASPECTOS CRITICOS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Parece inevitable que en algún momento de la vida de las empresas de familia, aparecen conflictos que pueden poner en peligro la supervivencia del negocio.

El carácter dual de las relaciones de los integrantes de los estamentos superiores de estas empresas los lleva, en forma inevitable a confundir los roles que desempeñan en la empresa y en la familia, y ello acarrea conflictos (en la familia y en la empresa) que, al no ser oportunamente previstos y considerados, pueden conducir a un rápido desgaste y decadencia, hasta la desaparición de la misma.

Los conflictos comienzan a generarse a nivel lateral, es decir entre ejecutivos con el mismo rango o poder, y luego se traslada a otros niveles (hacia arriba o hacia abajo), pero con la particularidad de ser siempre entre parientes, y se ve más agravado cuando se incorpora el factor generacional. Los jóvenes tienen la tendencia de objetar a los mayores, y tienen un factor que los diferencia de estos últimos, la capacitación o formación de las nuevas generaciones.

Este tipo de conflictos comienzan al evaluar las políticas, los objetivos generales, estrategias a emplear por la empresa, etc. Pero la mayor parte del problema pasa por el cuestionamiento de la autoridad, o la necesidad de la aparición con la suficiente personalidad para hacerse cargo de la dirección. Estos problemas son los más comunes cuando se hace necesario pensar en la sucesión

1.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ESTAS EMPRESAS

Según el trabajo presentado por la Dra. Liliana Galan (Los Recursos familiares y la Profesionalización en las Empresas Familiares, C.P.C.E.C.F. Jornadas de Especialización, 1998), estas pueden enumerarse de la siguiente manera.

Fortalezas:

La característica que más distingue a estas empresas es el clima singular que genera el sentido de pertenencia y un propósito común de los recursos humanos que conforman la fuerza laboral.

Cualidades concretas positivas:

- Compromiso: los individuos que construyen una empresa suelen sentir pasión por la misma. Para muchos de estos empresarios la empresa es su vida. Esto los lleva a una total dedicación y compromiso que se extiende a todos los miembros de la familia.
- Conocimiento: las empresas familiares tienen sus propias modalidades que no poseen sus competidores, y estos pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: esto lleva a las empresas familiares a aplicar el tiempo que sea necesario para terminar un determinado proyecto, como así también en algunos casos a resignar dinero en beneficio de la empresa. Otro aspecto de este compromiso es que todos los miembros de la familia pueden ser capaces de tales sacrificios en mejora de la compañía.

El tema del dinero es una de las principales diferencias entre las empresas familiares y las otras ya que este no es un elemento fijo y los retiros serán de acuerdo a las necesidades domésticas y las posibilidades de la empresa.

- Planeamiento a largo plazo- Perseverancia: por lo general las empresas familiares son más eficientes que el resto a la hora de fijar los objetivos a largo plazo, porque tienen una clara visión de sus objetivos. A pesar de esto no son iguales de buenos para formalizar sus planes (para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones).
- Una cultura estable: las empresas familiares suelen tener estructuras estables.

Pero hay que tener en cuenta que una cultura estable puede ocasionar problemas ante la necesidad de un cambio y su posterior adaptabilidad.

- Rapidez en la toma de decisiones: el proceso de toma de decisiones está delimitado a uno o dos individuos, por lo tanto hay una mayor rapidez a la hora de decidir. Esto no quiere decir que la búsqueda de opiniones o el intercambio de ideas sea un obstáculo a la hora de evaluar distintos cursos de acción, pero de todas maneras la rapidez tiene un importante valor a la hora de tomar decisiones comerciales.

- Confiabilidad y Orgullo- El Apellido: el concepto de orgullo, está vinculado con el de confiabilidad: las personas que manejan empresas familiares por lo general se sienten orgullosas de haber logrado establecerla y construirla.

Por otra parte hay una tendencia a las marcas personalizadas, con nombre y apellido (aunque sean ficticios) pues infunden confianza.

Al analizar los casos reales que se detallan con más detenimiento en el capítulo siguiente, se puede ver que algunos empresarios sienten ese orgullo por el apellido o por el nombre de su empresa. Puede decirse que se da en los casos en donde el producto o la trayectoria de la firma son el respaldo de la empresa. No es así en los casos en donde se verifica que se valora más el nombre del empresario que está detrás de la razón social o del producto (situación verificable en empresas comercializadoras), y el nombre de esas empresas pueden inclusive cambiar varias veces a lo largo de los años.

Otro tema que no es muy aplicado por los empresarios pymes de nuestro país es el planeamiento a largo plazo, pues años atrás era algo impensado debido a las crisis inflacionarias que sufrimos. Con el cambio económico de los últimos años (léase inicio del plan de Convertibilidad) los empresarios vieron como este tipo de práctica era cada vez más necesaria, pero esto iba en contra de años de otro tipo de cultura, lo cual dificultó y aun dificulta su aplicación.

Debilidades:

Por lo general derivan de los conflictos que pueden surgir entre los valores empresariales y los familiares:

Los peligros latentes para estas empresas son:

- La rigidez- La repetición: algunas empresas de familia son muy reacias al cambio y la modernización, aferrándose de manera insistente a las formulas que en su momento brindaron éxitos, sin tener en cuenta si las condiciones son las mismas. Otro tema de difícil tratamiento es la renovación del management.

- Desafíos Comerciales: los mismos pueden clasificarse en tres categorías:

- Modernización de las prácticas obsoletas: los métodos utilizados en las empresas familiares son un producto histórico, y puede que ya se hallan vuelto obsoletas.

- Manejo de las transiciones: el problema surge cuando el fundador tiene edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, esta convencido que las cosas deben hacerse de manera diferente.

Manejar las transiciones es un desafío para la empresa y puede verse agravado por un posible conflicto familiar, que puede hacerlo más difícil a una empresas familiares que a otras.

- Incremento de Capital: las empresas familiares tienen opciones mucho más limitadas que las compañías colectivas, a la hora de aumentar el capital. Además estas empresas ponen reparos a la hora de conseguir dinero de fuentes externas ya que quieren conservar la total autonomía en la dirección, colocando la idea de perder parte del control de la firma como una idea inconcebible.

- Sucesión: el paso de una generación a otra en una familia empresaria es un proceso que por lo general se atraviesa con problemas. Dicho cambio es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y sus nuevas ideas con respecto al negocio.

- Conflictos emocionales- el escenario familiar: en el ámbito familiar fundamentado en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresario, que se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.

Esto puede significar que los patrones de conducta que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial sean profundamente irracionales e inapropiados.

- Liderazgo y Legitimidad: una cualidad de las empresas de familia en algunos casos es la ausencia de liderazgo, ya que nadie dentro del entorno familiar propietario tiene las cualidades para llevarlo. Este problema se agrava a partir de la segunda generación y más con las siguientes.

1.4.LA CLASICA EMPRESA DE FAMILIA ARGENTINA:

Normalmente una empresa nace como fruto de la inspiración y la audacia de un individuo. Esa empresa individual requiere que el mismo sea operario, comprador, vendedor y administrador. A medida que el negocio se va desarrollando, es necesario que vaya delegando alguna o parte de esas funciones; generalmente, debido a la desconfianza, conveniencia o incluso, inadvertidamente, se van descargando funciones en miembros del grupo familiar más cercano (hermano, hijos). Una variante de este esquema es la actividad emprendida en conjunto por un grupo de hermanos, bajo la dirección de uno de ellos.

A medida que el negocio progresa se van incorporando otros integrantes del grupo familiar, privilegiando a los del mismo grado por sobre el resto, y ya comienza a verse la

necesidad de incorporar a terceros con ciertas especialidades requeridas por el negocio (pero reservando siempre los puestos de mando para los familiares).

Con el paso del tiempo el proceso no se agota ya que se van incorporando generaciones sucesivas (nietos, sobrinos) y parientes por afinidad (esposas o esposo de aquellos)

Generalmente, cuando se vislumbra la necesidad del primer traspaso generacional, aparecen los primeros síntomas de conflicto.

1.5.LA VISIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN LOS FAMILIARES:

Es de importancia tener en cuenta a la hora de analizar una empresa de familia, o cualquier otra situación en general, que la visión de las cosas que tiene aquella persona que quiere recabar la información es de acuerdo a quien se la esta brindando. En otras palabras puede decirse que no existe una visión objetiva o independiente. Por lo tanto las hipótesis o convicciones de una persona ante un conflicto o problema incluyen la postura de esa misma persona acerca de lo que esta ocurriendo.

Una misma realidad significa cosas muy diferentes, según sea la posición de quien la observa y describe.

Esta definición llevada a la empresa llevará a que para cada miembro de la familia integrante de la organización, la compañía tendrá distinta significación, en función a su inserción dentro de ella.

Pero también debe tenerse en cuenta que debería existir un mínimo consenso sobre las cuestiones básicas y razón de ser de la empresa. Hay una estrecha relación entre consenso y pertenencia; cuando mayor sea el grado de coincidencia sobre aspectos relevantes de la empresa, será también mayor el sentir de la empresa, como cosa propia.

Esto llevado a la vida real de las organizaciones hace aparecer en la realidad casos extremos en donde el propietario o fundador de la empresa familiar, siente a esta como una extensión de su persona y en algunos casos puede llegar a prescindir del consenso para la toma de decisiones. Por otro lado o en el otro extremo esta aquel que se encuentra totalmente relegado, por lo que la empresa no será suya sino “de él” (por el propietario), o “de ellos” (por el grupo familiar gobernante), y para poder contar con una mayor inserción en la organización deberá contar con elevado consenso o adhesión hacia su persona.

De esta manera la visión de la empresa suele estar relacionado con el grado de adhesión y con el consenso obtenido.

Ante el habitual problema de la relación padres e hijos, este suele aparecer bajo la forma de “*mantenimiento de status*” versus “*ideas innovadoras*”. Bajo esta disparidad de criterios se encuentra una cuestión referida a la metodología “*oficial*” que debería respetarse en todos los casos.

Quien asume el protagonismo oficial es el fundador de la empresa. Este tiene un liderazgo con dos aspectos fundamentales:- uno referido a la empresa como tal. –y otro muy general relacionado con el modelo familiar. En un principio ambos objetivos son altamente coincidentes.

El dueño caracterizará la primera etapa de su mandato con aspectos tales como:

- alta necesidad de éxito;
- exclusivo dominio sobre la empresa;
- gran reticencia para delegar autoridad y responsabilidad;
- resistencia a retirarse;

Puede decirse que estas características son importantes en la primera etapa de la vida de la compañía, pero son peligrosas si se perpetúan, ya que de esta manera trabarán su desarrollo, impidiendo o dificultando la incorporación de terceros, cambios de tecnología, competencia con el exterior, etc.

Pero desde la perspectiva de los otros integrantes, la postura del fundador es vista como que se niega sistemáticamente a admitir ideas diferentes o bien las admite solo en apariencia, tratando al resto como si fueran principiantes. Sus hijos lo ven como arbitrario e injusto en el trato y la retribución que reciben, como así también, muy permisivo ante las debilidades de otros que retardan los esfuerzos de la empresa.

A través del tiempo el liderazgo del fundador va cumpliendo su ciclo, hasta el momento en que debe enfrentar la crisis de la sucesión.

CAPITULO 2

EL EMPRESARIO
PYME
FAMILIAR

CAPITULO 2: EL EMPRESARIO PYME FAMILIAR

2.1. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO PYME FAMILIAR

2.2. EL EMPRESARIO PYME ARGENTINO (RELEVAMIENTO DE CASOS REALES)

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS PYME FAMILIARES

Horacio Irigoyen en su libro “ Pymes, su economía y organización” (Ed. Macchi, 1997) elabora una serie de características que se da en la mayoría de los casos de este tipo de empresarios.

El autor mantiene que en general los empresarios familiares tienen a grandes rasgos a un manejo autocrático de la firma de su propiedad, y este se traduce en una serie de conductas que responden a la siguiente enumeración:

- a) Suelen actuar como poderosos y hacen notar y trascender esa dimensión del poder.
- b) Otorgan una suerte de protección a quienes acatan su influencia, protección que se transforma en penalidades de diverso orden a quienes la rechacen.
- c) Exageran cualquier oposición interna o externa, a efectos de lograr una mayor cohesión del grupo adicto.
- d) Nunca dejan pasar por alto una crítica o un ataque a su persona (u objeciones a su manera de actuar)
- e) Exigen absoluta lealtad a sus ideas y conceptos por parte del grupo (empresario y familiar)
- f) Perciben y exaltan solamente las mejores partes de sí mismo y niegan sus debilidades y defectos.
- g) Se autodefinen como portadores de la única verdad, constituyéndose en la garantía de la continuidad de la empresa.
- h) Eliminan o diluyen la interacción con otros grupos (si los hubiera antagónicos o no sumisos), circunstancia que refuerza sus características negativas y genera mayores distorsiones en su percepción de la realidad.
- i) Aplican un régimen *ad hoc* de premios y castigos, reemplazando de esta manera métodos tradicionales y objetivos de evaluación de desempeño.

Estas características que aparentemente son negativas de la personalidad del empresario, suelen ser virtudes en una primera etapa de la empresa, donde es necesario cohesionar voluntades y esfuerzos, evitando desgastantes debates. Claro está que esta persona que se la ve como llena de defectos es la misma que es portadora de una gran cantidad de virtudes que le permiten llevar adelante un emprendimiento, como pueden ser intuición, en algunos casos liderazgo, voluntad, innovación, que son las características que lo distinguen de los otros miembros del grupo.

Este tipo de empresario, se destaca por ser reacio a delegar funciones que escapen a su control, esto llega a tal punto que pueden llegar a desconfiar de contratar a especialistas de determinadas áreas o rehusarse a acudir a asesores externos. Tienen un altísimo valor de su propia experiencia, llegando a sobrevalorarla y la ponen por delante de la capacidad de los técnicos o profesionales, especialmente si estos son no familiares o lo son pero con un parentesco no directo.

2.2.EL EMPRESARIO PYME ARGENTINO

RELEVAMIENTO DE CASOS REALES:

No hay un perfil homogéneo, de acuerdo a la información recabada en las entrevistas realizadas a distintos tipos de empresarios, sino que hay puntos en común y disidencias muy marcadas en las personalidades del empresario argentino.

Para realizar la caracterización se escogieron tres diferentes actividades, para tratar de hacer la muestra lo más representativa posible. Para ello se tomo un empresario de la actividad comercial, uno de la actividad industrial y uno del sector de la construcción, con la característica en común que sus empresas tienen una antigüedad mayor a 20 años. Con esta última característica en común puede decirse que son sobrevivientes a una de las épocas más difíciles del país, lo cual los hace por lo menos exitosos en lo que hacen.

Como en la generalidad de los casos de los empresarios argentinos, el nivel de educación no llega al nivel terciario, pero el nivel cultural es alto ya que conviven con la realidad hace tiempo los que los hace bastante entendedores del contexto y muy buenos analistas.

Buscando similitudes, se las puede encontrar especialmente en los empresarios del sector industrial y del sector de la construcción, no así con el dedicado al sector comercial, especialmente en lo referido al nombre y prestigio de la compañía. Esto se deduce del comportamiento que tienen los protagonistas a la hora de defender el nombre de su empresa, lo que es muy importante para los dos primeros, no lo es para el comerciante que en el caso de referencia cambio tres veces de razón social y nunca utilizó nombres o apellidos en estas. Es de destacar que sí le da importancia a su nombre en el mercado, es decir que pretende que la gente o sus clientes y proveedores sepan ante todo que él está detrás de tal empresa antes que preguntar que tipo de reputación tiene la firma.

El punto en común que puede observarse es el deseo acerca del futuro de sus hijos, para los que desean una carrera universitaria de ser posible, y no interfiriendo (al menos es lo que expresan) en la elección. Pero confiesan que íntimamente desean que dichas carreras tengan algún tipo de relación con la actividad realizada por la empresa.

El siguiente cuadro detalla algunos aspectos acerca de los cuales se interrogo a los empresarios, con sus consecuentes respuestas, diferenciando además el sector de donde provienen:

ASPECTOS	COMERCIAL	INDUSTRIAL	CONSTRUCCIÓN
VISIÓN DE SU EMPRESA. VALOR DEL NOMBRE. RESPETO EN EL MERCADO	La empresa es mi trabajo, sirve para vivir. El nombre de la firma no tiene peso, ya que importa el nombre del titular	La empresa es mi vida. Desde el comienzo vuelco todo en ella. Disfruto de los logros. El producto es su imagen. Debe ser bueno porque de lo contrario se puede perder todo lo bueno obtenido en estos años.	Pasión por la empresa. Gran importancia al nombre. Obsesión con el resultado. Deseos constantes de verla crecer y llegar a líder indiscutido. Orgullo por los logros y el reconocimiento obtenido.
VISIÓN DEL FUTURO	Relativo. Se presenta con muchas incertidumbres e interrogantes. Se ve muy atado a las futuras políticas económicas.	Pesimista. El cambio en al vida económica del país no lo favoreció y no cree poder volver a ser el que fue años atrás. Intimamente sabe que puede.	Esperanzado. Admite que los cambios de los últimos años no fueron para mejor pero ve futuro y se cree capaz de dar el gran salto. Pone muchas ganas para conseguirlo.
EL FUTURO DEL PAÍS	Incierto. No espera grandes cambios. Prefiere cierta estabilidad, pero admite los problemas de la recesión.	No ve cambios por venir. Espera incentivos a la industria local. Hace mención a las políticas de otros países en lo que respecta a las pymes.	Idem anterior. Cree necesaria una mejora de las condiciones competitivas de país aunque una futura devaluación lo perjudicaría por estar endeudado en dólares
VISIÓN DEL GOBIERNO	Indiferencia. Hace mención a un necesario fin de la corrupción.	Desagrado. Cree que no hizo lo suficiente por las empresas locales. No lo ve capacitado para acabar con la desocupación.	Cree que no brinda las facilidades necesarias para que el trabajo mejore, tanto para la empresa, como para el obrero. Ve como necesario acomodarse a cada gobierno en particular.
LA FAMILIA Y LA EMPRESA	Participan solamente aquellos que trabajan en la firma. La compañía no lleva sus problemas directamente al	La empresa es parte de la familia. Es su sustento y máxima creación. Todos deben participar en las decisiones por lo	El trabajo sigue en el hogar. Muy difícil dejar los problemas en la oficina. Trata de mantener una vida hogareña en la

	hogar. Admite que es difícil desenchufarse.	menos en lo teórico.	mayoría de los aspectos.
LA SUCESIÓN	No lo preocupa. Considera que con la experiencia adquirida por sus hijos en estos tiempos podrán seguir con la empresa. Quiere delegar cada vez mas.	Por tener solamente una hija mujer, estudiante de ciencias económicas, esta preocupado porque considera que sus funciones dentro de la fabrica abarcan mucho mas que la administración.	Por ser todavía joven no lo considera pero en sus respuestas deja ver su deseo que sus hijos continúen con la empresa. En lo posible después de terminar sus carreras terciarias. Vería con agrado hijos profesionales trabajando en su empresa.
VIDA DESPUES DE LA EMPRESA	Totalmente separada de la firma. Disfruta mucho cada momento de desenchufe posible. Desea llegar a su casa y olvidarse de los problemas diarios aunque sea difícil.	Trata de alejar a los que no están en la empresa de los problemas de esta, aunque admite que sus estados de animo delatan sus problemas en la fabrica. Le cuesta mucho desenchufarse	El trabajo sigue en la casa. Hace que la empresa sea su vida. Intenta acercar a su familia a los trabajos cotidianos de la compañía. El caso es bastante particular porque marido y mujer son socios en la dirección.
ESTRÉS DESCANSO SOLUCIONES	Admite estar agotado de las presiones diarias. Por eso intenta delegar lo más posible en sus hijos. Solo se ocupa de las negociaciones importantes.	Dice que como su padre esta preparado para soportar todo tipo de presión, atribuyendo a las presiones impositivas la mayoría de los problemas nerviosos que padece.	Admite que la situación lo supero varias veces, pero tiene una gran motivación por lo que hace y se ve muy fuerte de salud para seguir adelante. Lo motivan los desafíos.
CONSULTORAS EXTERNAS. ACEPTACION DE PROPUESTAS. RECHAZOS.	No considera necesario su consulta. Solo lo haría por temas legales.	No ve la necesidad porque dice que su empresa es muy pequeña y perfectamente manejable por su experiencia.	Hace consultas permanentes pero todavía no cree en un diagnostico total organizacional sea necesario. Escucharía las propuestas pero evaluaría las mismas con su experiencia en el tema.

RELACION CON EL PERSONAL	Buena en líneas generales. Poca participación en decisiones.	A veces tirante con los obreros, pero sostiene que la relación es normal.	Busca la identificación del personal con la empresa. Busca el cambio de ideas que aporten propuestas.
REMUNERACION DE LOS FAMILIARES	Participan de la empresa como socios minoritarios (hijos). Puestos elevados para el resto con remuneración acorde.	Algunos familiares trabajando en tareas administrativas. Buena remuneración.	Acorde a las funciones que realicen. Dice que no hay privilegios.
PROFESIONALES EN LA EMPRESA	Solo considera necesario un contador para cumplir con las obligaciones legales y un despachante de aduana para las importaciones. En lo posible de contratación externa.	Considera la necesidad pero solamente cuenta con un contador en su planta y con un licenciado en administración. Son los encargados de la gestión y el planeamiento, pero no son muy escuchados.	Los incorpora cada vez en mas medida. Detecto la necesidad hace poco tiempo y cada vez trata de tener mas gente idónea en su planta. Considera que el mundo cambio muy rápido como para darse el lujo de prescindir de profesionales.

Como se ve en el cuadro hay unas similitudes en algunos casos, y diferencias en otros, pero no se pueden hacer grandes deducciones de lo obtenido ya que la muestra con la que se trabajo es muy pequeña, y sería necesario un análisis de mayor cantidad de casos para poder elaborar algunas precisiones al respecto. Los resultados de estas entrevistas pueden utilizarse como referencia para analizar los aspectos teóricos que contiene el presente trabajo. Se puede observar diferencias muy marcadas con aquellos conceptos pero, como ya se menciono la muestra no es lo suficientemente grande como para refutarlos.

Es de destacar que los tres empresarios mostraron una total predisposición para las entrevistas, lo que demuestra a mi entender, una pasión por lo que hacen, aunque en algunos caso no lo admitan. Se los noto entusiasmarse a medida que las preguntas rondaban acerca de ellos y comenzaron a verse como los verdaderos protagonistas de la charla.

CAPITULO 3

LA SUCESION

CAPITULO 3: LA SUCESIÓN

3.1.PROBLEMAS A LA HORA DE ENCONTRAR EL HEREDERO

3.2.EL PROBLEMA DE LA SUCESIÓN

3.3.EL TRASPASO DEL MANDO

3.1.PROBLEMAS A LA HORA DE ENCONTRAR EL HEREDERO:

Las estadísticas a nivel mundial revelan un dato por demás alarmante para las empresas familiares, como es que una gran cantidad de ellas no llegan con éxito a la tercera generación. Esta estadística esta basada en el ciclo keynesiano de tres generaciones según el cual el fundador amasa la fortuna, su heredero la mantiene, y el nieto la dilapida. Hay que mencionar que estos datos fueron recogidos de un artículo de Carol Kenedy en la Revista "Gestión" (Noviembre-Diciembre de 1998, Pag. 117) y otro de la revista "Alta Gerencia", escrito por David Harvey (Noviembre-Diciembre de 1997, pag. 122), que hacen referencia especialmente a casos de empresas americanas, pero igualmente son de gran aplicación en nuestra realidad.

A partir de este dato se plantea la necesidad de mirar con otros ojos y ponerle más atención al proceso sucesorio. Aunque no es un problema exclusivo de las Pymes, es en estas donde se nota más un conflicto o un cambio de rumbo desafortunado, ya que son más sensibles y sienten de manera más significativa los conflictos tanto internos como externos.

Muchas veces la única solución posible encontrada por los padres es la de vender o incorporar management externo, aunque esta posibilidad encuentra gran cantidad de rechazos por los motivos que más adelante se tratarán más en detalle, como los son los provenientes en el rechazo en la mayoría de las Pymes familiares a incorporar personal profesional externo. Se hace mención a la venta como única solución en algunos casos, ya que puede darse que ningún integrante de la generación sucesora reúna las condiciones para llevar adelante las gestiones empresariales. Claro esta, que siempre la decisión es a criterio del que va a delegar, con lo cual no siempre puede ser la más acertada.

Sabido es que hay muchos casos de empresarios que prefieren ver en sus hijos su fiel reflejo, que dicho de otra manera es el único posible y necesario, según su entender, para hacerse cargo de la tarea empresarial. Pero la nueva generación, por lo general tiene nuevas ideas que pueden ser vistas por el padre como un rechazo u obstáculo al hacerse cargo de la firma. Hay que tener en cuenta que actualmente cada vez mas son los empresarios que consideran que sus hijos deben desarrollar su vocación, aunque íntimamente desean que sea parecida a la de ellos. Años atrás esta idea no era posible, ya que en la mayoría de los casos eran los padres los que escogían el futuro para sus hijos, con los consecuentes fracasos que se producían.

En el caso específico de los dueños de las pequeñas empresas, para Carol Kenedy en el artículo antes referenciado, estos tienen gran cantidad de razones de preocupación, como son entre otras:

- La primera de ellas es que el padre o fundador puede no sentirse capaz de evaluar a su o sus herederos, o decidirse por alguno de ellos, este caso es muy común cuando el mayor de los herederos no supera en condiciones al o los otros posibles candidatos y por lo tanto el

padre debe considerar sus capacidades, y es una tarea muy difícil hacer una competencia entre dos hijos o familiares muy cercanos.

Puede considerarse como una posible solución, contratar un consultor externo para realizar o ayudar a hacer la elección, pero para que esto funcione esta persona debe contar con total libertad para actuar y evaluar libremente. Es importante que el padre o fundador deje trabajar en forma independiente al consultor para garantizar un resultado sin imperfecciones. Esta idea fue planteada a empresarios locales y la consideraron como inviable, ya que creen que necesitan una estructura mayor para diferenciar el trato del consultor del que da el empresario. Se confundirían constantemente, no pudiendo llegar a buenos resultados.

- También puede optar el fundador en repartir responsabilidades entre sus sucesores, para que los mismos comiencen a familiarizarse con las operaciones de la empresa, pero esto termina por lo general en un problema cuando el fundador se aleja de la firma, comenzando en la mayoría de los casos, una guerra entre los hermanos o sucesores por obtener la mayor porción de poder. Se verifica en algunos casos locales que algunos empresarios no consideran o tratan de no hacerlo, la posibilidad de la sucesión. Piensan que a sus hijos les falta preparación para encarar el trabajo como ellos. Esto provoca que la sucesión no pueda planearse con el tiempo adecuado, lo que origina los problemas que muchas veces terminan con la inviabilidad de la continuidad de la empresa en manos de la familia.

- Otro error que por lo general cometen es llevar a o los herederos a trabajar demasiado jóvenes a la empresa, casi obligándolos, con lo cual no dejan que surja de ellos la necesidad de hacerlo. Lo mismo ocurre con el momento en el cual deben comenzar a hacerse cargo de la conducción.

3.2.EL PROBLEMA DE LA SUCESIÓN:

Como se explico líneas arriba, el proceso de sucesión debe ser preparado en lo posible con tiempo, para que el proceso no sea tan traumático.

Cabe señalar que es de suma importancia decidir que papel va a ocupar el empresario que se retira, ya que este será adoptado, según Sonnefeld (The hero's farewell: What happens when CEOs retire, New York, Oxford Universty press, 1988) de acuerdo a la efectividad de la siguiente generación. Hay estilos conocidos como por ejemplo:

TIPO	CARACTERISTICAS
MONARCA	No abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente obligados a hacerlo por muerte o una rebelión palaciega
GENERAL	Son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno, y vuelven inesperadamente para salvar a la compañía.
EMBAJADOR	Abandonan su puesto elegantemente y desde su retiro actúan con frecuencia como consejeros o tutores
GOBERNADOR	Gobiernan la empresa por un plazo limitado, se retiran, y buscan otras salidas vocacionales.

DIFICULTADES:

En la empresa familiar los temas empresariales se mezclan con procesos psicológicos y emocionales. Según Barrows, muy pocas personas encuentran fácil convivir con su propia mortalidad y es duro para un empresario reconocer cuando él o ella ya no son lo mejor para manejar la firma.

Tal es así que algunas causas de los inconvenientes que se plantean al intentar la sucesión provienen del mismo fundador. Estas son:

- El fundador: es el alma de la empresa, el creador y el más que nadie es el que enfrenta las dificultades mayores para plantear su retiro.
- Temor a la muerte: es demasiado penoso para una persona afrontar que en algún momento no estará presente o no serán los más aptos para manejar la empresa. Generalmente logran éxito con fuerte ego que les hace pensar que pueden controlar su mortalidad.
- Deseo del poder y del control: la sola idea de abandonar la posición actual que ocupa el propietario, quien por lo general maneja la empresa y la familia, les causa disgusto, por lo tanto ofrecen resistencia a la sucesión.
- Pérdida de identidad: el propietario considera a la empresa como una prolongación de él mismo, por lo tanto siente la posibilidad de encontrar un vacío dentro de sí el día que la abandone.
- Incertidumbre ante el retiro: es el mismo que sienten las personas acerca de su futuro, cuando les llega el momento de retirarse, y en este caso es agravado ya que por lo general la empresa es la vida del empresario, y abandonarla se transforma en una amenaza de vida.
- Desconfianza en las capacidades de los demás: Dudas respecto de los posibles sucesores, a la hora de verlos capaces de resolver los problemas que se puedan presentar.
- La Familia: pueden ser los demás miembros de la familia quienes ejerzan presión, la esposa por ejemplo puede presentar resistencia al cambio, porque también probablemente deba renunciar a funciones y responsabilidades, las creencias de la familia, el respeto por los padres o el padre. El planteo de la sucesión por parte de los hijos puede hacerlos ver como utilitarios, ambiciosos y descalificados de los valores del padre o madre para conducir y tomar decisiones.
- Los factores organizacionales: los empleados, por la confianza depositada en ellos por el fundador, los clientes o los proveedores, la comunidad misma pueden convertirse en fuertes obstáculos a la sucesión. El reemplazo puede abrir interrogantes que atemorizan a alentarla, como la posible inexperiencia y la resistencia a los cambios.

3.3.EL TRASPASO DEL MANDO:

De las posibilidades enumeradas en el cuadro anterior, puede decirse que la manera más adecuada es la del “embajador”, pero él no siempre aparece en la realidad.

Además es necesario mencionar que el traspaso presenta dificultades: las mismas se puede enumerar según el trabajo de la Dra Liliana Galan (Los Recursos...) en el siguiente cuadro:

VISIÓN DE LOS PADRES	<ul style="list-style-type: none"> - los hijos no están preparados para el reemplazo. - tienen ansiedad por tomar cada vez más responsabilidades. - quieren cambiar la forma en que se hacen las cosas. - no valoran lo ya conseguido. - quieren dejar de lado a los gerentes que lo acompañaron
VISIÓN DE LOS HIJOS	<ul style="list-style-type: none"> - el padre no delega autoridad. - no tienen e cuenta las sugerencias. - hace las cosas del mismo modo - está desactualizado.

Estas cuestiones deben ser tenidas en cuenta.

El éxito del proceso de sucesión debe estar fundado en un equipo intergeneracional. Una vez que el sucesor esta elegido, es necesario e imprescindible lograr un buen acople entre el fundador y el heredero. Trabajar en equipo, tomar decisiones participativas y crear un ámbito adecuado para evaluar la marcha del proceso.

Es importante en esta transición buscar un proyecto para el fundador, un espacio dentro de la empresa o fuera de ella.

CAPITULO 4

EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

CAPITULO 4: EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

4.1.CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

4.2.ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.3.LA EVOLUCION DE LAS PYMES ARGENTINAS

4.1CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA:

Las empresas tienen un ciclo de vida, y este está acompañado por el ciclo de vida del empresario o fundador. Así podremos ver similitudes en los comienzos de la mayoría de las empresas, en donde las características de sus fundadores son bastante similares.

Así también el tipo de personalidad del empresario propietario irá definiendo como será el desarrollo de la compañía a lo largo de los años. Será el dueño el que finalmente decidirá si quiere un tipo de empresa en expansión constante o prefiere no delegar funciones contentándose con lo obtenido hasta ese momento.

Según el Dr. Santiago Dodero en un trabajo publicado en la Revista "Alta Gerencia" (El equipo Directivo en la empresa familiar, Año II, Tomo V, Pag. 93) hay una serie de habilidades que son necesarias en cada etapa, como son:

Etapa 1- Creatividad:

En esta etapa el empresario se caracteriza por ser emprendedor, tiene la capacidad de resolver los problemas que se le van presentando con muy poca delegación, dado que por el momento el tamaño de los mismos no es significativo.

A medida que el negocio va creciendo en tamaño, también crece en complejidad, con lo cual comienza a verse la necesidad de comenzar a delegar tareas y decisiones, lo que va trayendo aparejado un cambio en el estilo de dirección.

Muchas veces se da el problema que la cantidad de trabajo y las ganas por ver el negocio crecer, hacen que el empresario tarde en notar cual es el momento adecuado para comenzar con el cambio.

Pero una vez detectado el problema comienza otro que no es de menor importancia como es encontrar el perfil y la personalidad en quien el fundador delegará parte de su poder.

Etapa 2 -Dirección

Es aquí donde empieza la etapa de crecimiento y consolidación de las empresas. Pero para esto hay que superar la etapa N° 1 con éxito. Al comenzar a crecer el negocio y ser cada vez más necesaria una mayor delegación, va cambiando la manera de dirigir, ya que la necesidad de estar cerca de las acciones hace que las decisiones se vayan delegando y se tomen cada vez más cerca de los hechos. Puede traer esto un problema en aquellos directivos que no se adaptan al nuevo sistema, ya que sienten una pérdida de poder ocasionado por no poder estar a la hora de decidir ciertos temas. Pero también está el riesgo que al ir delegando funciones y decisiones a niveles inferiores, suceda que los que se vayan a hacer cargo de los mismos no tengan la adecuada preparación.

Etapa 3 – Delegación:

Una vez que se supera con éxito la etapa de Dirección, y los gerentes se adaptaron a la nueva forma de dirección de la empresa, viene una etapa de crecimiento que implica una estructura organizativa descentralizada con: - mayor responsabilidad en los gerentes operativos, y - función de seguimiento por parte de los directivos más altos.

Luego de esta etapa la empresa puede seguir evolucionando y creciendo hasta convertirse en una empresa grande, pero dicho crecimiento hace que la misma escape de nuestro escenario escogido para el análisis, como es la Pyme.

De acuerdo al análisis efectuado de las etapas sucesivas que una empresa va pasando, se puede afirmar que las pymes que triunfan son aquellas que entre otras cualidades, tiene la virtud de llegar a grandes, pero son las menos, ya que por lo general se contentan o conforman llegando a la etapa de delegación, que no implica en algunos casos un estancamiento ya que la situación económica de la empresa puede ser muy atractiva.

4.2. ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:

En el siguiente cuadro se desarrollarán las distintas etapas por las que pasa una empresa familiar de acuerdo a las características propias de los familiares con respecto a las motivaciones, expectativas financieras y objetivos personales y profesionales, según la edad de los familiares involucrados y del ciclo de vida ven que se encuentre la empresa. El mismo fue extractado del trabajo realizado por el Dr. Santiago Dodero referenciado anteriormente.

ETAPAS VARIABLES	1	2	3
Edad empresa familiar	0 a 5	10 a 20	20 a 30
Edad de los padres	25 a 35	40 a 50	55 a 70
Edad de los hijos	0 a 10	15 a 25	30 a 45
Naturaleza de la empresa	Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero	Maduro	Estratégicamente necesitado de recambio directivo e inversión
Características de la Organización	Pequeña y dinámica	Grande y más compleja	Languideciendo
Motivaciones de los dueños de las empresas de familia	Comprometidos con el éxito del negocio y de la familia.	Desean control y estabilidad	Buscan nuevos intereses o semi retirarse. La próxima generación busca crecer y cambiar.
Expectativas financieras de la flia.	Limitadas a las necesidades básicas	Mayores necesidades (confort y educación)	Grandes necesidades (seguridad y generosidad)
Metas de los familiares	Éxito en el negocio	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y unidad.

El modelo sugiere que exista mucha consistencia entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia.

Esta inevitable contradicción entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia pueden causar problemas en el desarrollo de la empresa en el largo plazo. Por lo tanto es vital para que la compañía familiar tenga futuro que se resuelvan ambos conflictos, es decir el familiar y el empresarial.

4.3.LA EVOLUCION DE LAS PYMES ARGENTINAS:

En Argentina, debido a las particularidades que tuvo la vida económica del país, surgieron años atrás gran cantidad de pequeñas empresas, que debido a la falta de competencia proveniente del exterior encontraron su nicho de mercado.

Consiguieron una rentabilidad aceptable y se mantuvieron de esa manera por muchos años. Esto provoco un comportamiento conservador por parte del empresario, verificándose de esta manera en la mayoría de los casos.

Estas pymes se caracterizaban por una falta de estructura formal, una ausencia de inversión en bienes de uso que modernizaran a los actuales, y ausencia de innovación en la producción.

El empresario que no conocía otro tipo de vida que esta, sufrió de manera muy marcada con la apertura de los mercados producida en los últimos años.

Cabe mencionar que dicha apertura fue imprevista y de golpe, ocasionando problemas en aquellos que no fueron capaces de adaptarse y quisieron mantenerse con sus ideas.

Se vieron desprotegidos y comenzaron a notar de manera cruenta sus falencias. Notaron de la peor manera que no habían desarrollado su empresa, y vieron como no tenían capacidad de reacción para afrontar tales situaciones.

Hubo empresas que supieron soportar el cambio y en muchos casos utilizaron la variación de las reglas económicas para crecer y desarrollarse.

CAPITULO 5

TRABAJO ENTRE FAMILIARES

CAPITULO 5: TRABAJO ENTRE FAMILIARES

5.1.PROBLEMAS ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

5.1.1.¿ES POSIBLE REGULAR LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA?

5.2.EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE FAMILIARES

5.2.1.PROBLEMAS RELATIVOS AL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE FAMILIARES

5.3.OBJETIVO: LOGRAR UN EQUIPO DIRECTIVO FAMILIAR

5.3.1.EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

5.1.PROBLEMAS ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA:

No poner en su justo termino o balancear de manera correcta las cuestiones familiares y las de la empresa puede ocasionar problemas gravísimos a esta ultima, llegando a extremos que pueden hacer peligrar su continuidad.

En nuestro país existe la idea que el jefe de la empresa familiar es el que tiene en su poder la toma de decisiones, y ejerce un mando del tipo autocrático. Pero algunos académicos (de la Universidad de Harvard, EEUU), han demostrado que el liderazgo de las empresas familiares esta basado en un paternalismo negociado, que utiliza para el proceso de toma de decisiones, aunque sea en forma pasiva, la opinión de todos los miembros del grupo familiar más cercano.

Esto ocasiona que los problemas familiares pueden tener gran incidencia en el desenvolvimiento de la empresa. Las relaciones familiares comienzan mucho antes que las laborales, por lo tanto muchas veces los problemas en la empresa son difíciles de entenderse, pues es muy complicado conseguir de manera certera los orígenes. Tal es así que las peleas entre hermanos puede comenzar desde la cuna misma, y luego trasladarse a la empresa ocasionando verdaderas disputas.

También esto lleva a que el padre no puede dejar de tratar a un hijo como tal aunque este sea ya independiente tanto afectiva como económicamente. Esto puede influir de manera adversa a la hora de tomar decisiones cuando hay hijos involucrados en las mismas.

Suele pasar que la necesidad de colocar a miembro de la familia en las empresas, por el simple hecho de pertenecer a la misma, lleva a estas a hundirse por un nepotismo que alienta a dichos miembros inadecuadamente preparados a trabajar en la firma y alejar de esta manera a parientes más lejanos o personal externo con mayor capacitación o preparación para el puesto.

De esta manera muchos profesionales que quieren hacer carrera no se sienten motivados a ingresar en empresas familiares por temor a que su esfuerzo no pueda superar los lazos de sangre.

Pero como evaluar la capacidad de aquellos miembros de la familia antes de ingresar a la empresa es un interrogante que se plantea constantemente el empresario familiar. Como solución ideal sería que todos los miembros de la familia trabajaran durante algún tiempo fuera de la empresa para poder cristalizar sus ambiciones personales. Esto evitaría que la nueva generación viera frustradas sus ambiciones personales por ingresar de manera apresurada en la empresa familiar, lo que ocasionaría luego una frustración que se traduce tarde o temprano en un fracaso a la hora de hacerse cargo de la conducción de algún sector o de la empresa misma.

Para esto es muy necesaria una concientización del empresario y su familia de separar la empresa de la familia. De esta manera cuando este tenga que elegir una persona para un puesto directivo podrá optar sin problemas por alguien ajeno a la familia, sin que los integrantes de esta tomen a mal esta decisión. De la misma manera si uno de los descendientes encuentra su vocación y posibilidad de desarrollo en otro ámbito que no sea el de la empresa, el padre lo aceptará con menor dolor del que hubiese tenido de pensar de otra manera.

Estos conflictos entre empresa y familia son sumamente perjudiciales para los dos ámbitos, por lo tanto es ineludible la necesidad de reducirlos. Pero la pregunta es inevitable: ¿Cómo hacerlo?...: David Harvey en su artículo "Feudos Familiares" (Revista Alta Gerencia, Nov-Dic. 1997, pag. 122) hace mención a los posibles cursos de solución: Primeramente obtener una buena comunicación, y es el empresario o jefe de la empresa quien debe hacer el esfuerzo de escuchar a todos los miembros de la familia, para que todo sea dicho en el ámbito familiar y no queden cuestiones que luego por estar ocultas y no sabidas por la otra parte ocasionan disputas y conflictos en otros territorios. Es de suma necesidad que el empresario permita que cada integrante de la familia se exprese y considere de igual manera todas las opiniones.

Así también de importante es que el jefe o empresario comunique a los miembros de la familia sus formas de pensar, planes futuros, deseos y expectativas con respecto a la empresa y la familia.

Otra manera de solucionar los conflictos es con la presencia en la empresa de empleados que no pertenezcan a la familia, ya que brindan el equilibrio más efectivo una vez que comenzaron a surgir las disputas, y será la mejor forma de resolverlas. Estas personas tienen un papel muy importante pero deben tener en cuenta que: - deben asegurarse que la familia los acepte, - antes de recomendar algo como idea propia hablar con todos los miembros de la familia, logrando de esta manera la integración de todos en ese proyecto y pudiendo ver como reacciona cada uno ante esa idea.

5.1.1.¿ES POSIBLE REGULAR LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA?

Esta relación que existe y trae conflictos en la mayoría de los casos debe ser regulada para, de esta manera, poder asegurarnos los puntos clave para conseguir un equipo directivo familiar eficaz.

Dichas reglas deben ser claras, conocidas por todos, explicitadas claramente y con detenimiento a cada uno. Claro está que sería ideal, que pudiesen ser establecidas antes que los descendientes ingresen a la empresa familiar. Pero para explicarlas, deberán los padres explicar detalladamente a los hijos los beneficios de actuar de esa manera.

Hay ciertas bases que pueden servir para redactar dichas reglas, y algunas de ellas se enumeran a continuación:

- Momento en que los hijos ingresaran a la firma, con lo cual se deberá aclarar que requisitos tendrá que cumplir, como por ejemplo:

- Educación necesaria
- Experiencia requerida
- Existencia de un puesto vacante, o creación de uno para tal fin.
- Edad.
- Posibilidad o no de volver a ingresar, cuando ya halla trabajado.

- Si los parientes políticos podrán ingresar o no.
- Si habrá lugar para todos los hijos.
- Que pasara con los hijos propios si se divorcian.
- Explicitar los valores que se quieren mantener.
- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener.
- Método de evaluación de los familiares.
- Cómo será la promoción. Acceso a la presidencia.
- Sueldos de los familiares.
- Sobre la propiedad:
 - Cómo se accede a esta.
 - Cómo se fija el precio de las acciones.
 - Determinar si hay prioridades de compra de acciones.
 - Alternativas cuando ningún familiar este interesado en comprar a otro.
- Cómo se atenderán las necesidades financieras de los familiares: lo cual exige determinar los criterios que regirán las políticas de dividendos.

Dichas reglas muy pocas veces son explicitadas previamente, y se verifica en muchos casos que los empresarios familiares dejan entrar a sus hijos sin ningún requisito previo, pudiendo provocar situaciones problemáticas cuando estos no están a la altura del puesto.

También se crea una situación complicada cuando los descendientes del dueño o fundador comienzan su carrera en la compañía desde los sectores más bajos en la escala jerárquica, y tienen superiores no familiares que deben ordenarles. Esto puede ser superado si el dueño de la empresa consigue separar la función de empleado de la de hijo, aunque esta situación sea casi utópica.

En estos caso termina siendo el mismo padre el que debe corregir los errores de sus hijos, ya que los mismos superiores no pertenecientes a la familia pueden sentirse inhibidos de hacerlo.

Función del directorio:

Es muy común notar que en las empresa de familia, los directorios no funcionan como tales, llegando al extremo que hay integrantes del mismo que no están enterados de lo que esta ocurriendo, en materia económica o financiera.

Esta situación es perjudicial, ya que acarrea posibles conflictos posteriores, por lo tanto debe ser responsabilidad de los integrantes del directorio familiar:

* Conocer la empresa.

* Saber lo que esta pasando en ella, teniendo claro el diagnostico estratégico de la empresa y de su negocio.

* Saber que pueden y deben hacer sugerencias. Deben sentirse escuchados y respondidos.

Para lograr esto se puede convocar a reuniones con cierta periodicidad para que el directorio cumpla con su función de tal.

Dados los tipos societarios admitidos en nuestro país, muchas veces nos encontramos con familiares que integran las funciones directivas que no tienen casi ninguna participación en la empresa, y solo están suscritos para cumplir con los requisitos formales.

Otro caso que se da en varias compañías que atraviesan por la segunda generación de propietarios es la falta de interés y participación de alguno de ellos. Esto puede ser debido a que nunca se interesaron en la empresa del padre y solo recibieron su participación como parte de la herencia, o bien porque hay alguno de los actuales dueños que ejerce el

poder de manera predominante en la empresa y el resto de los herederos o sucesores pierden participación. Estas situaciones suelen terminar en conflictos de tipo empresario y/o familiar que explotan ante el mínimo problema. Es ahí donde quedan al descubierto los resentimientos de aquellos que no pudieron hasta ese momento ejercer poder sobre la empresa.

5.2.EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE FAMILIARES:

Aunque son padre e hijo o familiares muy cercanos, se trata de seres humanos diferentes, y como tales comparten distintos valores, además de contar cada uno con una personalidad propia. Aquí puede observarse que en la generalidad de los casos los menores tienen una tendencia más proclive al cambio, situación que los hace chocar con sus mayores, que tienden a ser más conservadores (Davis 1982).

Un estudio de la Universidad de Harvard analizó 200 casos en los que padre – hijo constituían un equipo de trabajo directivo en sus empresas. El estudio concluyó lo siguiente:

HIJOS

Entre 17 a 25 años	<ul style="list-style-type: none"> - anhelan por su propia identidad - quieren romper con lo tradicional, lo que lleva a una crisis en la relación con sus padres.
Entre 27 y 33 años	<ul style="list-style-type: none"> -Buscan ansiosamente desarrollarse profesionalmente. -Buscan un modelo como imagen, que puede ser el padre.
Mayores de 33 años	<ul style="list-style-type: none"> - Buscan independencia y aparecen dificultades y conflictos en la relación con los padres o parientes. - Buscan reconocimiento. - Buscan desafíos riesgosos.

PADRES

Entre 40 y 50 años	<ul style="list-style-type: none"> - Están trabajando por ellos mismos. - Su meta es expandir los negocios. - Tienen a centralizar el poder en su propia persona
Entre 50 y 60 años	<ul style="list-style-type: none"> - Empiezan a identificar la filosofía de la empresa con la de la familia. - Disminuyen sus ansias de superación. - Mas tolerantes en las discusiones.
Entre 60 y 65 años	<ul style="list-style-type: none"> - Se hacen más conservadores - No quieren perder protagonismo - Buscan el valor de la lealtad - Buscan insertarse en la sociedad dirigiendo instituciones cuyas actividades los satisfagan (empresarias, deportivas, sociales)

De estas características se puede inferir que la calidad de trabajo y armonía entre padre e hijo, depende del estadio de vida que pase cada uno. En base a esto se puede predecir en gran cantidad como será la relación en función de la propensión que tenga cada uno a la interacción social.

Expectativas del padre con respecto a su hijo:

El padre busca que su hijo se identifique con su persona, tenga objetivos similares para la empresa, tenga parecidas actitudes al trabajo, tenga su misma forma de pensar. Pero lo más importante es que quiere que su hijo respete su autoridad y posición. En síntesis busca en su hijo un buen aprendiz, y alguien que aprenda de él.

Expectativas del hijo

El hijo en cambio, quiere que su padre le reconozca sus capacidades, quiere crecer en habilidades y responsabilidades, y que en ese proceso su padre se sienta orgulloso de él.

Las razones más frecuentes dadas por los padres cerca de las dificultades que ven cuando trabajan con sus hijos, son que los ven como contrincantes en muchos aspectos. En la generalidad de los casos se da que si el hijo no esta buscando la posición del padre en la empresa, esta buscando cambiar en alguna medida las cosas, quejándose repetidamente de la manera que se llevan adelante las operaciones.

Los problemas que los hijos encuentran en la relación con sus padres son las dificultades para crecer, pues el padre no se va de la empresa ni reduce su control sobre ella, es resistente a los cambios e interfiere en la vida de sus hijos.

Para evitar en cierta manera este tipo de conflictos hay que tener en cuenta que la situación ideal para la mayoría de los casos es que los hijos no deberían ingresar a trabajar en la compañía hasta que terminen con la etapa de su formación o educación. Ya que ellos mismos deben desarrollar su propia identidad en forma independiente de la familia.

La mejor manera de conseguir una relación armoniosa y que perdure, será buscando la etapa de la vida en que ambos sean más estables para conseguirlo.

La comunicación entre padre e hijo debe mantenerse siempre abierta de manera que puedan comunicarse todas sus cosas como ser objetivos, intereses y tareas.

5.2.1. PROBLEMAS RELATIVOS AL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE FAMILIARES:

Según Santiago Dodero (Revista Alta Gerencia, art. referenciado) la dificultad en lograr un buen equipo directivo familiar reside también en causas tales como:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. Serán al mismo tiempo que directivos, jefes o empleados, padre, madre, hermano, sobrino, etc. ante esta situación ocurrirá que el directivo verá en el profesional o empleado de la firma ajeno a la familia las condiciones deseadas para un puesto de mayor responsabilidad, pero también notará y en mayor medida si un hijo, hermano, sobrino o yerno necesita un puesto con un reconocimiento económico mayor (situación no verificable en todos los casos).

- El hecho de ser uno de los dueños no significa que se tenga la capacidad para dirigir. Este enunciado es un tema muy común en las empresas de familia o las Pymes en general, ya que el empresario o dueño es aquella persona que tuvo la visión o fue el emprendedor del negocio, pero puede fallar a la hora de conducir un grupo de personas, cuestión que se complica aún más cuando en el medio hay relaciones familiares.

- Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar, como por ejemplo celos, envidias entre los parientes, pueden conducir a un gran desgaste y llevar a conductas irracionales, que pueden poner en peligro la salud misma de la compañía, ósea ir contra sus propios intereses económicos.

Esto es muy común que suceda entre hermanos y más factible entre primos. Los celos hacia alguna figura predominante si ello ocurriera, puede ocasionar un quiebre real de la empresa, dividiendo al personal ajeno a la familia inclusive.

Para poder lograr un equipo directivo que pueda llevar adelante los intereses de la empresa hay que considerar dos factores de gran importancia como son las capacidades de los que vayan a integrar cada sector en particular, y por otro lado la compatibilidad entre las personas que se ocupen del comando de la conducción y los objetivos, tanto económicos como familiares.

5.3.OBJETIVO: LOGRAR UN EQUIPO DIRECTIVO FAMILIAR.

Como ya se ha planteado en los apartados anteriores es muy difícil lograr una armonía, y una ausencia de conflictos cuando se observan las relaciones de los familiares entre sí, cuando actúan en la misma empresa donde todos son dueños.

Lo ideal, pero también difícil de conseguir sería tratar de independizar los vínculos que los unen afectivamente, con los que los unen a la empresa.

Para poder conseguir esto, y lograr hacer prevalecer en la empresa solamente aquellos vínculos que lleva a la eficacia, hay que formalizar un método de trabajo directivo, en donde se buscare centrarse en el negocio, es decir mirar hacia el cliente, hacia la competencia, al entorno macroeconómico, evaluando todos aquellos aspectos que nos harán estar mejor competitivamente. Este modo de trabajar lleva a que los familiares ejecutivos de la empresa, miren a esta con un enfoque estratégico, de manera que su atención este referida solamente a procurar hacer las cosas mejor que los competidores. Para poder lograr este método de dirección será necesaria la colaboración de todos los miembros de la familia, quienes deberán dejar de lado los conflictos afectivos entre ellos, cuando estén trabajando en la compañía familiar.

5.3.1.EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR:

El objetivo de esta parte es analizar la problemática propia de los directivos que trabaja en empresas de sus familias e indirectamente, de los ejecutivos que trabajan en empresas de propiedad familiar.

Como en la mayoría de los casos en las empresas de familia, dueño y directivo son lo mismo, se da la situación que el dueño de la empresa se mantiene al frente de la presidencia de la compañía por periodos muy prolongados. Tal es así que a veces, muy entrados en edad siguen al frente de la firma. Pero se da en estos caso que varios aspectos de su personalidad, influirán en sus organizaciones, como ser:

- sus destrezas personales y la de su personal directivo.
- su estilo de liderazgo.
- sus motivaciones.
- sus expectativas financieras como dueño.
- sus objetivos profesionales y personales.

La cristalización de estas características hará más difícil la relación de trabajo con sus hijos, el día en que estos se incorporen a la empresa.

La realidad indica que en muchos casos, los padres consideran que para conducir su empresa, sus descendientes deben adquirir todas sus cualidades, es decir, desarrollar su trabajo manteniendo el estilo impuesto por el fundador. Esto puede ser beneficioso si el padre logra inculcar en su hijo la pasión por lo que hace, pero las diferencias generacionales hacen que no logren estilos idénticos o parecidos de conducción.

5.3.2.EQUIPO DIRECTIVO FAMILIAR: ASPECTOS A TENER EN CUENTA.

Una trampa en las que suelen caer las empresas de familia es creer que el derecho que tiene el empresario sobre la empresa por ser su dueño, le da capacidad para dirigirla (Gallo Miguel, Las empresas Familiares, Barcelona, Ed. Orbis, 1985).

Esto llevo a plantear al Dr. Doderó los siguientes temas:

a) *Capacidades y habilidades de los familiares para dirigir el negocio familiar.*

Puede darse la situación que no haya dentro del grupo familiar, integrantes con las condiciones adecuadas para llevar adelante la conducción del negocio lo que dificulta, a la familia en su intención de mantener el poder total sobre la empresa.

b) *Objetivos personales y profesionales:*

Acá se tiene en cuenta las distintas expectativas que tienen los integrantes de la familia con respecto al desarrollo de la empresa, ya que algunos solo la ven como un medio para satisfacer sus necesidades personales, sin importar el futuro de la empresa en sí. Esto se da por lo general a partir de la segunda generación, ya que el proyecto del fundador no es heredado por todos sus sucesores.

Para mantener la empresa en la mayoría de los casos es necesaria una mayor reinversión, y cambios en la estructura pero también se observa que los mayores son mas conservadores a partir de cierta etapa de sus vidas, y optan por una menor tasa de reinversión. Los signos que el o los dueños de la empresa vive el presente a expensas de su futuro son:

- disminución de la rentabilidad
- disminución de la productividad
- uso ineficiente de los fondos
- se pierden ventajas competitivas
- se pierde el enfoque innovador.

c) *Definir la filosofía de la familia sobre la empresa:*

En este tema se pueden desarrollar tres tendencias en la manera de asignar prioridades, como son: dar prioridad a los intereses de la empresa sobre la familia, otra inversa a la anterior y por ultimo un termino medio de estas dos.

Se puede decir a grandes rasgos que la tercera alternativa es la más acertada para seguir ya que permite preservar la integridad de la empresa y atender sin descuidar las necesidades de la familia. En cualquiera de las otras dos alternativas, se estará dejando de lado una de las dos con su consecuente deterioro que a la larga terminara afectando a la otra.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar las distintas situaciones de acuerdo a la manera que se tenga de asignar las prioridades, según sea la empresa o la familia.

Decisiones de negocio	Primero la empresa	Primero la Familia	Primero la familia emprendedora
Reglas que rigen	Para cada trabajo se selecciona por las cualidades que se requieren	Todos los familiares son bienvenidos	Las oportunidades serán desarrolladas para todos dentro o fuera de la empresa familiar.
Compensación	De acuerdo con la descripción de cada trabajo	Igual remuneración para todos los miembros de la misma generación	Asegurar un aceptable nivel de vida para cada miembro
Tenedores de las acciones	De acuerdo con la filosofía de la empresa. Esto es: todas las acciones para los que dirigen la empresa, o distribuida de acuerdo con la contribución de cada uno, o la posibilidad que los empleados no familiares puedan también ser accionistas	Igual número para cada rama de la familia	Igual valor para todos, algunos en acciones, los demás en otros tipos de inversiones o de oportunidades de emprendimientos.
Dividendos	Ninguno	Siempre que haya ganancia, se reparte según la participación del capital.	Variable de acuerdo con el retorno sobre el capital
Títulos de autoridad	Basados en los méritos se fijaran las jerarquías. Cada empleado tendrá solo un jefe.	Iguals títulos para todos los familiares de la misma generación.	Iguals roles para todos aquellos con alto grado de competencia profesional.
Gobierno	Por el directorio pero con directores no familiares	Por un directorio familiar, decidiendo por consenso	Representada la familia por directores
Rol de la Comunidad	Liderazgo	Voluntaria	Activa, de acuerdo con las necesidades de la familia y con los intereses individuales

Si bien puede observarse que son casos extremos, se ven en las distintas categorías descriptos los comportamientos de los empresarios familiares. En Argentina las empresas familiares tienen características tan disímiles como particulares. Tal es así que en muchos casos vemos reunidas en una misma familia empresaria los tres tipos antes detallados.

CAPITULO 6

INCORPORACION DE PERSONAL

CAPITULO 6: INCORPORACIÓN DE PERSONAL

6.1.¿ES POSIBLE PLANEAR LA INCORPORACIÓN DE FAMILIARES A LA EMPRESA?

6.2.LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

6.2.1.PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR

6.3.RECHAZOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

6.3.1.LAS EXPRESIONES MÁS COMUNES DEL EMPRESARIO PYME CONSTITUYEN BARRERAS A VENCER

6.4.EL ASESORAMIENTO PROFESIONAL: REQUISITOS PARA UN CORRECTO ASESORAMIENTO

6.4.1.EL PAPEL DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL

6.1.¿ ES POSIBLE PLANEAR LA INCORPORACIÓN DE FAMILIARES A LA EMPRESA?

Siempre es de utilidad que los descendientes tengan la oportunidad de trabajar en otra empresa antes de entrar a la de la familia, ya que esta posibilidad le brindará beneficios tales como:

- a) aprender a evaluar los mercados
- b) conseguir un perfil profesional
- c) conocer cómo ha sido evaluado
- d) desarrollar su propia personalidad, en base a los esfuerzos y desafío que tuvo que enacarar.

Los hijos de las personas que realizan funciones directivas, que no tienen la adecuada preparación, suelen presentar problemas mas frecuentes que los otros. Por lo general el elevado nivel de ingreso que obtienen a poco de llegar a la empresa los hace continuar con una vida cómoda, con los peligros desde la falta de motivación que esto tiene.

La formación profesional puede ser de lo mejor, pero para que el desempeño sea el adecuado, se la debe acompañar con una sólida base humana, ya que no sería útil educar a una persona que esta sumida en la inmadurez psicológica (Dr. Santiago Doderó, Revista Alta Gerencia, Año III, N°5, Pag. 106).

Una vez que la generación sucesora ha sido invitada y ha aceptado ingresar en la empresa se debe comenzar con el proceso de incorporación.

Para este se debe tener en cuenta una serie de pasos para lograr una incorporación mas efectiva:

- Dar al hijo un trabajo bien definido de acuerdo a sus inclinaciones y cualidades
- evaluar la posibilidad de poner a su lado un mentor para que lo guíe y pueda evaluar la performance del posible sucesor.

Tener en cuenta que cuando el dueño de la empresa presente a su heredero como sucesor prematuramente, generará un obstáculo en el desarrollo de las actividades de la organización, ya que será exteriormente adulado por ella. Fomentará así la hipocresía y desalentará la sana competencia.

Es necesario recordar que la propiedad y la dirección no se identifican necesariamente, y esto que lo contemple el protocolo familiar, para que los candidatos para dirigir las empresas familiares no queden reducidos solamente al ámbito de los familiares. Si así no fuese se estará privando la empresa de personas talentosas que no harán otra cosa que hacerle ganar más dinero a la propia familia, y se deberá contemplar la posibilidad que los competidores pueden estar haciéndolo.

6.2.LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:

Una de las salidas, tal vez inevitables para que la empresa pueda superar la gran cantidad de conflictos que le genera el medio actual es la profesionalización de la empresa y planificar y controlar el crecimiento a través de métodos estratégicos de gestión.

Profesionalizar es una forma de solucionar los potenciales conflictos entre metas de la empresa y de la familia.

Momento para hacerlo: la mayor parte de los conflictos familiares entre padres e hijos o entre hermanos surgen cuando la empresa debe afrontar el problema organizativo y para planear el futuro requiere de la profesionalización.

Una vez conseguida la profesionalización, y poder el empresario compartir responsabilidades con otro podrá estar más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión del negocio. En este momento de la vida de la organización los gerente profesionales, debidamente remunerados, se comprometen en el proceso de toma de decisiones y se evalúa el desempeño. Los asesores externos juegan un papel más activo en el desarrollo de la empresa.

6.2.1.PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR:

Las empresas que obtienen un éxito aceptable o medianamente bueno que les permite subsistir y en algunos casos desarrollarse, afrontan otro tipo de necesidades en materia administrativa y de gestión en general. Para adaptarse a este tipo de exigencias que le plantea el mercado actual deben descentralizarse y adquirir habilidades de gestión mas sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación. Se comienza a ver como necesario implantar una disciplina en el trabajo y planear el manejo de la empresa. En estas circunstancias es donde se comienza a pedir ayuda a consultores externos o contadores. Estos nuevos requerimientos plantean la necesidad de la profesionalización, que no es sencilla de aceptar en la empresa familiar.

La gerencia profesional desarrolla una función fundamental en tanto define una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. En el siguiente cuadro resumen extraído del trabajo realizado por las Dras. Liliana Galan y Laura Tovella (CPCCECF, 1998) se pueden apreciar las diferencias más notorias con la administración tradicional:

Funciones del Management	Gestión profesional moderna	Gestión empresarial tradic.
DESARROLLO	Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, establecer la misión y los objetivos.	Desarrollo ad hoc, principalmente a través de la experiencia en la tarea.

PRESUPUESTO	Criterios de gestión y control de los desvíos.	Presupuesto no explícito.
INNOVACIÓN	Se privilegia la innovación orientada al crecimiento, disposición a asumir riesgos calculados.	Se privilegian las principales innovaciones, disposiciones para asumir mayores riesgos.
LIDERAZGO	Estilos inspirados en la participación o en la consulta.	Estilos variados, desde el inspirado al de no intervención.
CULTURA	Bien definida	Vagamente definida y orientada a la familia
GANANCIAS	Orientación a las ganancias que son un objetivo explícito.	La ganancia considerada como una consecuencia
PLANIFICACIÓN	Planificación formal y sistemática: planes estratégicos y operativos	Planificación informal ad hoc.
ORGANIZACIÓN	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes.	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades.
CONTROL	Sistema de control planificado y formal que incluye evaluación de los objetivos y resultados	Control parcial, ad hoc, poca aplicación de medidas formales.

6.3.RECHAZOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES:

Aunque para algunos dueños de empresas la profesionalización es un proceso casi natural, hay otros empresarios que lo consideran un problema de muy difícil solución, que en no pocos casos no puede ser superado, por lo tanto no es viable la incorporación de profesionales en este último caso.

Contratar profesionales o especialistas ajenos hasta ese momento a la empresa, trae muchos problemas a las empresas familiares, porque es necesario adaptar los procesos a las necesidades de los individuos en los puestos más altos y de la familia en general. El encargado de llevar adelante esta tarea es el dueño principal o el fundador en su caso, ya que partiendo de su iniciativa es la única manera de llegar con éxito a la incorporación. Deberá ser él el que selecciona al personal externo a la familia, pero no en todos los casos se logra que este convencido de dejarlos hacer su tarea independientemente.

Los inconvenientes que más se presentan son entre otros:

- Dificultad para delegar responsabilidades por parte del fundador o dueño.
- Las posiciones de autoridad son por lo general reservadas a la familia.
- Temor por el control por parte de la familia.
- Ausencia de una profesión u ocupación alternativa para el propietario.
- Lealtad familiar hacia los empleados.

El temor que tienen los dueños al delegar funciones, especialmente las que tiene que ver con el proceso de toma de decisiones, suele provenir de una falta de confianza en los otros, o ver aunque sea remotamente la posibilidad de perder el control.

Cuando se habla que las posiciones de poder están reservadas a la familia, es debido a que los integrantes de la familia ven en la compañía una manera de sustento para las necesidades propias por lo tanto la intromisión de un extraño hace peligrar este objetivo. Esto lleva a fracasos de empresas con buen potencial por desarrollar ya que puede la familia no estar preparada para ese objetivo. También puede darse el caso que aunque no ejerzan directamente los puestos de poder, los familiares pueden tener incidencia ya que con su interferencia a favor de algunos empleados protegidos por estos pueden dificultar la tarea del profesional, quien busca desarrollar su base de poder.

No hay una solución única ni segura a la hora de profesionalizar una empresa, ya que esto requiere una disposición para el cambio, un firme compromiso y alguno de la familia que este preparado para liderar la transición.

Cada vez son más los empresarios que notan la diferencia o necesidad de tener en su planta un equipo de profesionales. Esto es debido a que notan el aumento de las exigencias y la imposibilidad de afrontarlas sin un apoyo especializado. Hay actividades que por su complejidad tienen como solución inevitable o indispensable el apoyo profesional.

6.3.1.LAS EXPRESIONES MÁS COMUNES DEL EMPRESARIO PYME CONSTITUYEN BARRERAS A VENCER:

Según el Dr. Rodolfo Pacher en su trabajo "Asesoramiento Profesional a las Pymes" (presentado en el III Congreso de la Pyme, Nov. 1993), hay una serie de expresiones, o excusas para fundamentar la imposibilidad de planificar el futuro con alguna de las herramientas de gestión que el profesional puede ofrecerle:

- El planeamiento es exclusivo de las grandes empresas, la planificación es muy costosa y requiere de estructuras especiales. Mide el costo del cambio y no del no cambio.
- Son metodologías y herramientas no aplicables en nuestro ámbito, la coyuntura nos absorbe...
- Ya hice todo lo que se puede hacer, no entiendo porque las cosas no mejoran...(falta de aceptación de una realidad compleja y dinámica que escapa a su nivel cognitivo).
- Si he pasado tantas cómo no voy a salir de esta? (Denota falta de estrategia para afrontar condiciones adversas del contexto).
- Los registros no sirven, generan burocracia. El mejor control es el que hice siempre... (Necesidad de revalidar su posición)
- A ver si usted se da cuenta de cómo controlar, espero que me lo diga, yo ya lo sé (Revéla una actitud desafiante y defensiva).

En muchos casos la presencia de un profesional en la organización genera parálisis defensiva del empresario. Por lo general el dueño es consciente de sus logros y errores pero busca revalidar su posición aferrándose a los aciertos del pasado, restándole importancia a la realidad.

Tiene el temor de hacer el cambio que hace falta para acomodarse al nuevo escenario, y de esta manera perder el protagonismo que posee hasta ese momento, siendo el eje de las situaciones que pasan por la empresa.

En realidad estamos frente a una persona que presenta una necesidad adaptativa muy grande. Es una persona que de la "noche a la mañana" se encuentra presionado por las exigencias que le imponen las múltiples dimensiones de su rol.

Es en ese momento cuando se da cuenta que no puede hacer más de lo mismo y requiere una forma distinta de organizarse.

Para el éxito del profesional en la Pyme, hay que conseguir que el empresario nos deje de ver como un contrincante con el que tiene que competir, y demostrar que puede ganarle la batalla, logrando además que el titular de la firma abandone su posición defensiva.

6.4.EL ASESORAMIENTO PROFESIONAL: REQUISITOS PARA UN CORRECTO ASESORAMIENTO A LAS PYMES.

Son aquellos que el profesional debe tener en cuenta para poder lograr tanto los objetivos empresariales como los personales, que son su desarrollo personal dentro de la empresa.

En su trabajo Asesoramiento...el Dr. Pacher, enumera una serie de requisitos que deben ser tenidos en cuenta por el profesional:

- 1) Una conciencia de profundo respeto por el fuero empresario, para que la función del profesional no se transforme en un obstáculo para la gestión de la organización.
- 2) Que el empresario acepte su propia realidad asumiendo el cambio como protagonista, antes de que el mismo llegue por "el dolor que producen los efectos no deseados".
- 3) Crear un ambiente de seguridad psicológica, abandonando posiciones defensivas.
- 4) Generar en el empresario una actitud hacia el cambio valorativo, evitando idealizaciones bloqueantes, como primer paso hacia un nivel superior.
- 5) Evitar la "neurosis organizacional" acompañando al empresario hacia un cambio gradual.
- 6) Descubrir y viabilizar las ideas del empresario, dotándolas de la técnica necesaria para lograr la reconversión mental y el crecimiento.
- 7) Desarrollar indicadores y circuitos de información apropiados.
- 8) Estructurar funciones y puestos.

Las Pymes tienen capacidad de plasticidad estructural, lo que les permitirá, a través de un adecuado proceso de desarrollo de su cultura y mentalidad, potenciar sus ventajas competitivas, evitando miopías de entropismo. Así podrán lograr la supervivencia, productividad y efectividad, como un camino hacia el crecimiento y posterior desarrollo, en un clima propicio para la realización del empresario.

6.4.2.EL PAPEL DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL:

Esta tarea que por lo general es realizada por un profesional externo a la empresa, comprende básicamente cuatro campos:

- 1- Acompañar el desarrollo de la dimensión organizacional del rol del empresario para lograr acceder al nivel requerido.
- 2- Ayudar a instalar en la organización los sistemas de información, los dispositivos organizacionales y demás artefactos de coordinación, control, delegación y motivación que facilitarán el ejercicio progresivo de las nuevas habilidades.
- 3- Facilitar y ayudar a la incorporación del nivel gerencial.

4- Ayudar a elaborar los procesos de transición que comprometen cambios profundos en los sistemas de poder y autoridad vigentes en las Pymes.

Este tipo de consulta es la que menos se verifica en las Pymes argentinas, ya que los empresarios consideran que solo son aplicables a empresas grandes o con estructuras de tipo administrativo más importantes. Admiten si, la necesidad de consultas particulares o específicas, pero no creen que su empresa pueda ser análisis de un diagnóstico organizacional completo.

Por lo visto y consultado en este aspecto, se notan ciertas barreras por parte del empresario a la hora de aceptar este tipo de soluciones o sugerencias, porque entienden en algunos casos en forma acertada y en otro no) que nadie puede ver la realidad de su empresa mejor que ellos.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES

CAPITULO 7: CONCLUSIONES

7.1. RESUMEN DE IDEAS PRINCIPALES

7.2. PARTICULARIDADES DEL CASO ARGENTINO

7.3. CONCEPTOS FINALES

7.1. RESUMEN DE IDEAS PRINCIPALES:

A lo largo del trabajo de investigación, se han encontrado y volcado en él una gran cantidad de conceptos e ideas acerca del desenvolvimiento del empresario pyme familiar. Comenzando por mis primeras inquietudes acerca de este personaje tan especial, como las definiciones dadas por los autores especializados en el tema de empresas familiares.

Pudo ocurrir que al finalizar de leer este trabajo, el lector se encuentre con muchos interrogantes, lo que a mi entender es lo más probable, pues casi seguro que serán los mismos que me quedaron a mi. Desde simples contradicciones entre la teoría y los casos vistos en la realidad, hasta autores que en sus definiciones no terminan de encontrar el camino más viable para la resolución de ciertos problemas que plantea la vida diaria.

A modo de resumen de lo desarrollado hasta aquí, puedo citar como puntos importantes del presente trabajo:

- Empresa y familia: Dos instituciones que se conjugan en la empresa familiar, siendo la segunda la primera en existir, con interacciones y conflictos.
- Aspectos críticos de las empresas de familia: Conflictos entre integrantes, problemas entre generaciones, replanteo de estrategias (aparición de nuevas generaciones)
- Empresa de familia argentina: Su particular evolución.
- Visión distinta de los familiares de la empresa, dependiendo el sector que en esta ocupen.
- Como caracterizar al empresario pyme familiar: autocráticos, ambiciosos, orgullosos, luchadores tenaces de sus ideas. Aspectos positivos al comienzo que pueden transformarse en conflictivos después.
- Análisis de casos reales: Distintas visiones según el sector que se analiza: comercial, industrial o construcción. Similitudes y diferencias.
- El problema de la sucesión: Posibilitar la continuidad. Necesidad de planificación de este proceso. Rechazos a la delegación por parte del propietario. La dificultad de encontrar el heredero indicado para hacerse cargo de la conducción. Como evaluarlo. Caminos para el fundador cuando se retira (ver monarca, general, embajador o gobernador). Las distintas visiones de la realidad para padres e hijos (diferencias generacionales).
- Desarrollo de la empresa: Como influye la edad y personalidad del propietario en las características de su compañía. El empresario es el responsable de hacer crecer a su empresa (aceptación o no de otorgar cada vez mayor delegación).
- Trabajo entre familiares: Ocupación de los puestos en la empresa: ¿ familiares o expertos? ¿ familiares más cercanos o más capacitados?. Necesidad de adquirir alguna experiencia previa antes de entrar a la empresa. Tratamiento adecuado para los hijos: definir cual es el momento adecuado para ingresar en la firma, siendo en lo posible con consentimiento de ambas partes. Necesidad de la definición de una política acerca de la propiedad de la firma en manos de los herederos. Establecer maneras de distribuir las ganancias, y fijar los sueldos para los familiares. Formación del equipo directivo familiar: su importancia en la definición de políticas que cuenten con el consenso de toda la familia.

- Tipos de empresa según las características de la familia propietaria: lo conveniente de separar el negocio de los otros aspectos y cuestiones familiares. Ventajas de aquellos que tienen como único objetivo el crecimiento de la empresa, aplicando para esto el camino más razonable para la toma de decisiones y la implementación de políticas. Las mixturas que se ven en la realidad.

- Políticas de incorporación de personal: Requisitos necesarios para que el ingreso de familiares no sea un problema. La profesionalización de la empresa familiar. Aceptación y rechazo por parte del empresario. Visión del profesional. Diferencias entre empresas con profesionalización y las que no adoptan esta característica. Excusas del empresario para no aplicar las nuevas tendencias y herramientas que el profesional le ofrece. Ver como puede hacer el profesional para que se tomen en cuenta esas propuestas.

- Consultoras externas: Particularidades y rechazos en los empresarios pyme.

Como ya se menciona al inicio de este apartado, el mismo es un intento de resumir en pocos renglones los temas desarrollados y sus definiciones más importantes o destacadas.

Lo interesante del caso es la gran cantidad de respuestas posibles que se pueden ir encontrando, y en la mayoría de los casos hay indicios para darle la razón al empresario que piensa diferente, ya que con sus ideas obtuvo éxito, aunque la teoría diga cosas diferentes.

7.2. PARTICULARIDADES DEL CASO ARGENTINO:

Con este título no quiero expresar que el empresario pyme familiar argentino es un caso excluyente, pero sí puedo exponer ciertas particularidades que noté y lo hago diariamente cuando trato con ellos.

Los problemas económicos que sufrió nuestro país fueron moldeando un perfil de empresario que es muy característico. Debido a esto encontramos personas muy intuitivas para los negocios, constantemente preparadas para los problemas que pudieran venir (inflación, devaluaciones, cambio de políticas económicas, etc), muy necesitadas de protección gubernamental (porque la tuviero mucho en un principio y les faltó totalmente después), con presiones constantes por temas impositivos y por sobre todo con ideas que expresan la necesidad de pertenecer a un grupo familiar.

Estas características son bastante comunes, pero hay otras que los diferencian entre sí, especialmente cuando integran sectores distintos (véase empresario comercial, industrial o constructor), donde se puede observar como se encuentran visiones distintas de la realidad (de acuerdo a la conveniencia o no de determinadas políticas económicas), o distinto tipo de valorización del nombre o producto de la empresa.

Los motivos de las diferencias pueden verse en el tipo de operatoria que tenga el mercado en el que operan. Por ejemplo aquel que compra y vende productos terminados, con todo el manejo financiero que esto implica tratara de mantener la confianza en su nombre, lo que le dará respaldo cuando vuelva a operar en el futuro. En cambio aquel que es industrial y elabora un producto, va a estar más interesado en que el resultado de su producción satisfaga a sus clientes, y de esta manera lograr que su producto sea aceptado y solicitado en otras oportunidades.

Como característica general del empresario, noto personalmente y en opiniones de mis colegas, que son personas que están "enchufadas todo el día". Con esto no quiero significar que su empresa es su vida porque por sobre todo la mayoría de ellos privilegian la familia, pero les es muy difícil despegarse de sus problemas y obligaciones. Hacen

esfuerzos para no transmitir sus problemas en el hogar, pero muchas veces en las reuniones familiares (en los casos en que más de un integrante de la familia trabaja en la empresa) los temas o conflictos que ocasiona la empresa salen en las conversaciones y no se pueden evitar.

También se nota un cambio con el tiempo en la manera de pensar de este tipo de empresarios, y lo es en lo que respecta al futuro de sus hijos. Años atrás era impensado otro futuro para el hijo que no fuera la empresa de la familia. Hoy en día en cambio, si bien íntimamente desean ver a sus hijos en la continuidad de la empresa, hay ideas acerca de dejar desarrollar las inquietudes y vocación del hijo antes que forzarlo en tomar un rumbo que no desea. Hay empresarios que pueden preferir vender sus empresas, porque ven que en sus hijos no está la vocación de continuarlas, y comprenden que sería inútil forzarlos a tomar esa decisión.

Por último, y aclarando que hay gran cantidad de particularidades que sería imposible detallar en su totalidad, pude observar un cierto rechazo a la profesionalización de la empresa familiar. Se nota un cierto miedo por parte de los empresarios a perder la identidad de su empresa, o el cambio de su cultura. Si bien en algunos casos es aceptada, en la mayoría restante se admite cierta necesidad de hacerlo pero no se toman las medidas para hacerlo. Esto lleva a plantearme si ese rechazo que tiene el empresario hacia la delegación de decisiones importantes en profesionales proviene de sus propios miedos o "ideas", o simplemente es que nosotros no sabemos la manera de acercarnos para despertar en él la confianza necesaria que este tipo de tarea demanda. Creo que somos los profesionales los que debemos hacer el esfuerzo de cambiar el perfil que se fue creando en torno a nuestra persona y dejar de ser un simple contestador de preguntas técnicas para llegar a la persona que nos está contratando y de esta manera ganar su confianza para que nos delegue tareas con más compromiso y responsabilidad. Actualmente se ve que algo al respecto se está haciendo por parte de los profesionales, ahora solo faltaría en estos casos la comunicación de este cambio en la relación.

7.3. CONCEPTOS FINALES:

Restan aclarar algunos aspectos que ayudarán a comprender los alcances de este trabajo.

La bibliografía consultada es extensa y variada en temas acerca de los dueños de las empresas familiares. Así también puede observarse que la misma variedad se encuentra en la realidad, es decir cuando uno trata cara a cara con el empresario, pero creo que con la conjunción de estos aspectos (teórico y práctico) y sabiendo interpretar las contestaciones de los empresarios se pueden entender claramente sus realidades. Es importante ver, aunque no sea el fuerte de mi especialidad, a la persona que está detrás del hombre de negocios. La manera de interpretar sus necesidades concretas nos dará el marco justo para saber cómo tratarlos y satisfacerlos en sus necesidades específicas.

En un principio intenté hacer una comparación con los empresarios del mismo tipo de otras latitudes (EEUU, Europa, Oriente, etc.), pero son tantas las diferencias ocasionadas por ser distintos tipos de cultura como es el caso de la cultura anglosajona, o la oriental, o la diferente organización de las pymes en los países europeos (España, Italia) que dicha comparación sería establecer un gran número de diferencias basadas siempre en los distintos marcos que rodean a estos empresarios.

Finalmente quiero destacar que mi interés por conocer aún más de este tipo de empresarios creció a medida que se desarrollaba el presente trabajo. Aspectos tales como la audacia para los negocios, la capacidad para la innovación, el orgullo que da a una familia “ser propietaria de”, los sueños de ver crecer a su creación (la empresa), los deseos acerca de sus hijos, son temas que despiertan mi atención e interés por estos personajes. Soy consciente que hubiese necesitado una cantidad mayor de conocimientos en los aspectos sociológicos, ya que lo que estaba analizando eran comportamientos humanos, pero esa falta no impidió que trate de elaborar mis conclusiones (volviendo a recalcar la limitación de las mismas), y formar mis propias ideas acerca de ellos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

despolitiza

- Empresas Familiares, Roberto Martinez Nogueira, Edit. Macchi, 1988
- Pymes, su economía y organización, Horacio Irigoyen, Edit. Macchi, 1997
- La crisis en las empresas de familia, Horacio Irigoyen, Revista La Información, T69, pag. 1445.
- El equipo directivo en al empresa familiar, Santiago Doderó, Revista Alta Gerencia, Año III, TOMO V, pag. 93
- En busca del heredero, Carol Kennedy, Revista Gestión, Volumen 3, nov-dic. 1998, pag 118.
- Feudos familiares, David Harvey, Revista Gestión, Volumen 2, nov-dic. 1997, pag. 122.
- Los Recursos Humanos y la Profesionalización en las Empresas de Familia, Liliana Galan, trabajo presentado en las jornadas de especialización, CPCECF, 1998.
- Asesoramiento Profesional a las Pyme, Rodolfo Pacher, III Congreso de la Pyme, CPCECF, 1993.
- La Familia Empresaria, Nestor Cortazzo, Nora Campoanor, Rodolfo Perez, Area Administración, CPCECF, 1995.
- Teorías del Comportamiento Empresario, Mc Guire J. M., Edit. El Ateneo, 1974.
- Una Posición Constructivista para la Terapia Familiar, Hoffman L., Bs. As., Año 6, N° 3, 1990.
- Dirección y Administración de Recursos Humanos, George Milkovich, Edit. Mc Graw Hill, 1997.