



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración

TESIS

*¿Es la profesionalización de los recursos humanos en
las Empresas Familiares la clave para crecer e insertarse
en el mercado globalizado?*

Autora: Anabelia Viviana Vogelmann

Tutor: Dr. Jorge R. Vázquez

Buenos Aires, Octubre, 2008.



Agradecimientos

Dedico esta tesis a mi familia, y especialmente a mi esposo, que incondicionalmente me apoyaron e incentivaron durante todo el proceso.

Deseo agradecer también a todas aquellas personas que han colaborado conmigo durante las etapas de investigación y preparación de este trabajo. Muy especialmente a mi tutor, Dr. Jorge Vázquez, quien con su aporte desinteresado me guió durante todo el camino.

También, agradezco al Dr. Jorge Stern, quien constantemente me brindó su colaboración y conocimientos, para poder lograr el cometido. Su guía en el Taller de Tesis que dirige ha sido indispensable para la formulación de esta tesis.



Declaración Jurada

Por la presente, declaro que esta propuesta es mi propio trabajo y hasta donde yo sé y creo, no contiene sustancialmente material previamente publicado o escrito por otra persona, ni material que de manera sustancial haya sido aceptado para el otorgamiento de premios de cualquier otro grado o diploma de la universidad u otro instituto de enseñanza superior, excepto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.



I. INDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen de Contenidos	6
2. Introducción	8
3. Fundamento del tema elegido para la tesis	11
a) Planteo del problema	11
b) Justificación	14
4. Objetivos de la tesis	16
a) Objetivo General	16
b) Objetivos Específicos	17
5. Metodología para la elaboración de la tesis	18
- Estudio de Casos	20
- Unidades de relevamiento y técnicas de recolección de información	21
6. Marco teórico	22
7. Análisis de situación	24
<u>Capítulo I</u> : Marco conceptual de las Empresas Familiares	24
- Definición. Sus principales características e implicancias	25
- La Empresa Familiar considerada como un sistema	27
- El ciclo de vida de las Empresas Familiares	31
- Principales rasgos distintivos entre Empresas Familiares y No Familiares	35
- La Globalización y sus efectos en la Empresa Familiar	39
- La profesionalización de los recursos humanos en la Empresa Familiar:	48
• Situación relevada durante la etapa de estudio de campo ...	48
• ¿Qué entendemos por profesionalización? Profesionalizar versus Cualificar: la necesidad de unir competencias técnicas con competencias emocionales	51
• El valor de la inteligencia emocional en los profesionales ...	53
• El significado de profesionalizar aplicado a las Empresas Familiares	56
• ¿Cómo pasar de la teoría a la práctica?	58



- Capítulo 2: Casos analizados	60
Caso 1: ARCOR S.A.	
a) Introducción	62
b) ¿Cómo nace y cómo crece?	63
c) La relación empresa – familia	66
d) La profesionalización de sus recursos humanos	68
e) Breve conclusión de este caso	70
Caso 2: EDIVAL S.A.	
a) Introducción	72
b) ¿Cómo nace y cómo crece?	73
c) La relación empresa – familiar	77
d) La profesionalización de sus recursos humanos	79
e) Breve conclusión de este caso	82
- Casos Complementarios:	
a) Loma Negra	84
b) Pinturerías Prestigio	86
c) BGH	88
d) Café Cabrales	90
- Cuadro Resumen de los casos analizados	92
8. Conclusión General	94
9. Consideraciones finales y recomendaciones	97
10. Bibliografía	
a) Textos	105
b) Artículos y Publicaciones	107
c) Páginas Web	108
11. Anexo I : alcance del relevamiento de campo realizado para la formulación de esta tesis	109



II. INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1:	La empresa familiar como un sistema.....	28
CUADRO N° 2:	Ciclo de vida de la Familia y Ciclo del desarrollo del negocio	32
CUADRO N° 3:	Expectativa de Vida de Empresas Familiares comparativa entre Argentina y algunos países desarrollados	36
CUADRO N° 4:	Locales industriales que realizaron exportaciones en cada año – en porcentaje del total de locales del sector de actividad por dominio geográfico	47
CUADRO N° 5:	Cuadro resumen de los casos analizados	92



1. RESUMEN DE CONTENIDOS

El presente trabajo de investigación se compone de la integración de elementos que estructuradamente han contribuido a fortalecer la relevancia y factibilidad del estudio del tema propuesto.

Una vez concebida la idea de investigación, planteado el problema y definidos los objetivos generales y específicos, se delinearon dos aspectos centrales: en primer lugar, se procedió a revisar la literatura existente relacionada con el tema elegido, considerando los antecedentes válidos para el encuadre del mismo; y seguidamente, se procedió a esquematizar un proceso de investigación exploratoria sobre la experiencia vivida por empresas argentinas de origen familiar que – en distintas etapas de sus vidas, y bajo distintos contextos – han encarado el proceso de profesionalizar sus recursos humanos, como una herramienta más para crecer en los mercados en los que actúan o para insertarse en mercados más competitivos y globalizados.

La exposición de los procesos antes descriptos se desarrolla en 10 capítulos, de los cuales el presente constituye el Capítulo I, relacionado al resumen de los contenidos específicos del presente trabajo.

En el Capítulo II se plantea la naturaleza del problema elegido para la investigación.



En el Capítulo III se define el planteo del problema, su alcance, y su justificación y relevancia, que permitieron su sustentabilidad como hipótesis de este trabajo.

En el Capítulo IV, por su parte, se definieron los objetivos generales y específicos del trabajo de tesis, los cuales han servido de guía para abordar la investigación del tema elegido, con el fin de obtener los resultados logrados y formular las conclusiones y recomendaciones al final del trabajo.

En el Capítulo V se reseña y explica la metodología utilizada para llevar adelante el trabajo de investigación en esta tesis, con transmisión de los motivos influyentes en la elección de la temática seleccionada.

En el Capítulo VI se expone el marco teórico sobre el que se sustenta el estudio realizado. A tal fin, se consideraron aquellos aspectos relacionados con la naturaleza y los efectos de la profesionalización de los recursos humanos, la definición y el alcance de las Empresas Familiares, los vínculos que genera y su efecto social.

En el Capítulo VII se expone, mediante un análisis detallado, los resultados obtenidos en la investigación realizada, de acuerdo a la metodología especificada en el Capítulo V. Se abarcaron aspectos tales como: la conceptualización de una empresa familiar, su ciclo de vida, la globalización y su efecto en este tipo de empresas, y la cuestión de la profesionalización aplicada a su realidad y contexto.



En el Capítulo VIII, por su parte, se concluye sobre los datos expuestos en el capítulo precedente, mediante sentencias que responden a los objetivos específicos planteados en el Capítulo IV.

En el Capítulo IX, fundamentado en las conclusiones esbozadas en el capítulo anterior, y proyectando los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se formularon consideraciones finales y recomendaciones que puedan – eventualmente – servir de base para futuros desarrollos de la temática, o incluso, como disparador para la creación de estrategias de trabajo que apuntalen la formulación de políticas empresarias o gubernamentales para la formación profesional en el marco de estas organizaciones.

En el Capítulo X, se detalla toda la bibliografía consultada. Incluye toda fuente de información a la que se recurrió durante el trabajo de investigación, tales como: libros, artículos periodísticos, revistas, diarios, publicaciones varias, y cualquier tipo de información obtenida de modo electrónico.

2. INTRODUCCIÓN

Los hechos económicos del mundo actual demuestran la importancia que revisten las empresas familiares como herramienta para el desarrollo social de todo país que apueste a la generación de puestos de trabajo genuinos, y a una distribución más equitativa de la riqueza originada en la explotación de recursos propios. No es que los modelos de empresas



grandes o extra nacionales no colaboren a los mismos logros, sino que lo hacen a distinta escala. Es que en pequeños poblados, y aún en los grandes conglomerados, los emprendimientos familiares constituyen la expresión práctica de la teoría de negocios, siendo en todos los casos el eje de la subsistencia del grupo integrante; lo que redundaría en mejor calidad de vida para sus participantes. En la Argentina, las Empresas de Familia tienen una participación del 80% en el mapa empresarial nacional, y contribuyen a la generación del 60% del Producto Nacional Bruto (PBN) y al 70% del empleo generado, según una última encuesta hecha por el Club Argentino de Negocios de Familia¹.

Pero en las empresas familiares no todo es color de rosa, más bien, casi nada. Por sus características básicas, este tipo de organizaciones enfrentan una serie de problemas de muy difícil solución, como el problema de la sucesión; o de los conflictos entre socios-familiares, o familiares-compañeros de trabajo. Es común también que sus integrantes soporten la dificultad para diferenciar la caja de la empresa de la billetera del dueño, o de la cuenta bancaria de la familia; o los problemas conyugales o familiares mezclados con los problemas empresariales; entre otras tantas cuestiones que analizaremos en el transcurso del trabajo.

Una de las grandes preocupaciones que enfrentan las empresas familiares cuando se plantean la apuesta a un mayor desarrollo en su mercado o, incluso, la inserción en el mercado globalizado, es sin duda la necesidad de contar con una nueva generación – familiar o no – preparada

¹ Club Argentino de Negocios de Familia, encuesta publicada en su página web www.clubfamilia.com.ar al 20 de mayo de 2008.



para asumir los retos del futuro liderazgo en la empresa. Históricamente, la tendencia generalizada en este tipo de empresas fue “heredar” los puestos de trabajo a los miembros de la familia por sobre personal más capacitado (externo, no familiar) para desarrollar las tareas requeridas por el cargo. Esta cuestión se agravaba aún más cuando este nepotismo se aplicaba a los cargos de máxima responsabilidad dentro de la organización, ya que las consecuencias del mal desempeño de sus funciones muchas veces redundaban en pérdidas significativas, en una crisis de la empresa o, incluso, en problemas familiares de distinta índole. Esto, como veremos, ha ido variando significativamente en los últimos años, permitiendo a muchas empresas de familia lograr mejoras en sus ciclos productivos, comerciales y de administración. Pero esta varianza no agotó el tema, sino que lo resalta aún más: la cuestión de la *profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares* ha sido, y sigue siendo, uno de los principales problemas a los que debe enfrentarse este tipo de compañías al momento de pensar en su desarrollo comercial más allá de las fronteras que pueda marcarle la voluntad familiar.

Pero si bien es importante esta cuestión, a lo largo de mi investigación en el tema he evidenciado que no ha sido la única cuestión que las empresas familiares que han apostado por mercados más competitivos han debido atender para lograrlo. Para ser más concisa, diría que es sólo una de las variables a analizar, de carácter indispensable aunque muchas veces insuficiente, cuando el objetivo final es insertarse en mercados globalizados y de alta exigencia, donde otras cuestiones tales como el rol de la competencia, el comportamiento de los consumidores, y decisiones del



contexto socio-político-económico definen muchas veces las participaciones de las empresas.

De todas maneras, la cuestión de la profesionalización de los recursos humanos es un tema que preocupa a todo empresario-dueño de empresas familiares, puesto que el éxito en este proceso le brinda cierta tranquilidad no sólo en relación al dominio que pueda lograr de las variables internas (y medianamente controlables) de la organización, sino también en relación a la posibilidad de anticiparse al comportamiento de las variables externas (poco o nada controlables). He evidenciado incluso, que en muchos casos la profesionalización condiciona otras decisiones de importancia en este tipo de organizaciones, como ser definir la línea sucesoria, o incluso plantear la venta de la empresa familiar por no contarse con sucesión. Esta importancia sobresaliente del tema en este tipo de empresas, me ha incentivado a analizar el tema elegido para este trabajo.

3. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO PARA LA TESIS

a) Planteo del Problema

Muchas de las empresas en nuestro país, y en el mundo, poseen las características de una *Empresa Familiar*, reflejadas principalmente en la propiedad del capital de la empresa – concentrada en un grupo familiar que participa en el gobierno o, en su caso, la gestión – y existe además una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia, a las generaciones siguientes. En este modelo de empresa se evidencia generalmente una connotación emotiva, traducida en comportamientos tales como que el empresario termina por nombrar



funcionarios y miembros del consejo entre parientes poco conocedores de la materia del negocio; o permite que se utilicen recursos de la empresa como la caja chica familiar; o realiza (o acepta que se realicen) transacciones entre partes relacionadas que son desventajosas para el negocio. En general, también maneja de acuerdo a sus instintos los negocios – sin metodología fundamentada en principios de administración –, impidiendo esto luego una transmisión ordenada a sus sucesores. Todas estas características, entre otras tantas, no son frecuentemente encontradas en las empresas no familiares; y es precisamente esta independencia entre familia y negocios lo que la mayoría de la bibliografía identifica como la principal causa del éxito de este último tipo de empresas en los mercados globalizados, así como el origen fundamental de los obstáculos que encuentran las empresas familiares al intentar insertarse en estos mercados, caracterizados principalmente por su mayor nivel de competitividad y exigencias.

De todas las características identificadas en las empresas familiares, tomaré como base de estudio para este trabajo el aspecto relacionado con la *profesionalización de los recursos humanos*, sobre todo teniendo en cuenta las experiencias vividas por empresas familiares que han querido – en el marco del desarrollo de sus negocios – insertarse en mercados globalizados y altamente competitivos; o meramente participar de una mayor porción del mercado en el que se desarrollan, apostando al crecimiento o expansión futuro. Siguiendo esta línea, todas ellas han encontrado en la cuestión de la profesionalización la principal ayuda (o a la inversa, han evidenciado la imperiosa necesidad de lograrla, al tomar conciencia de su carencia). Pero aún cuando esta variable se verifica



como existente en todos aquellos casos analizados de empresas familiares que han logrado con éxito traspasar las barreras nacionales a la hora de apostar al crecimiento de sus negocios, a través de los casos planteados analizaré si es condición suficiente o si, por el contrario, se hace necesaria la confluencia de otras circunstancias, para que se asegure una apropiada inserción y la permanencia de las empresas familiares en mercados más exigentes, en los que se requiere algo más que “ser pariente de” para mantenerse o incluso, progresar y expandirse.

La realidad planteada a través de numerosas situaciones cotidianas demuestran contundentemente que en la actualidad profesionalizar no es una opción, sino un deber a cumplir. ¿Pero es esto lo único que deben lograr las empresas para asegurarse mayor competitividad y mayor participación en el mercado? ¿Alcanza con profesionalizar sus recursos humanos en cada área o sector de la organización? Y más allá de esto, ¿qué se considerará “profesionalizar” en estos casos? A lo largo del presente trabajo, intentaré responder a éstos y otros varios interrogantes planteados a través del análisis de los casos elegidos, todos ellos claros ejemplos de empresas – en este caso familiares – que han debido adecuarse a los cambios permanentes del mercado no sin antes pasar por un proceso de profesionalización de sus recursos que le permita llegar a su cometido comercial con éxito. Los interrogantes a los que les refiero, que se plantean como problema de investigación, son:

- ¿Cuán importante ha sido la profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares argentinas que han logrado insertarse en mercados competitivos y/o globalizados?



- ¿Es la profesionalización de los recursos humanos en este tipo de empresas condición *indispensable* y *suficiente* para lograrlo?
- ¿Qué dificultades deben atravesar las empresas familiares al encarar un proceso de profesionalización de sus recursos humanos?
- ¿En qué etapa de la vida de estas empresas suele presentarse este tipo de decisiones en los empresarios al frente de la conducción de estas organizaciones?
- ¿Cómo influyen el resto de las variables en la organización?
- ¿Qué riesgos implica este proceso para los propietarios?

b) Justificación

La problemática de la profesionalización en los recursos humanos en las Empresas Familiares es bastante conocida por todos, y sufrida por los fundadores-dueños-propietarios que deben enfrentar día a día la ardua decisión de agrandarse e insertarse en los mercados globalizados, muchas veces como condición indispensable para asegurar la viabilidad y continuidad en el tiempo de su negocio, o incluso la subsistencia familiar – cuando esta última depende ello –. El problema reside precisamente en identificar los recursos humanos que deben profesionalizarse, el tipo de profesionalización requerido, cómo influyen las demás variables (internas – externas) en los procesos de profesionalización en las Empresas de Familia, qué reacciones adversas puede traer este proceso en los integrantes de la familia que toman parte en la empresa, entre otras tantas cuestiones involucradas.



De acuerdo a la bibliografía consultada, suficientemente extensa y variada en las diferentes características y problemáticas de este tipo de empresas, entiendo que la temática de la profesionalización en este tipo de organizaciones ha sido poco abordada por la bibliografía especializada, donde no me ha sido posible encontrar respuesta a mi interrogante con respecto a si *¿es la profesionalización de los recursos humanos en las Empresas Familiares la clave para crecer e insertarse en el mercado globalizado?*.

Entiendo aquí una oportunidad para analizar este tema, que puede servir como herramienta útil para responder los interrogantes a los que se enfrenta a menudo quien debe decidir la continuidad de su “negocio familiar” como un proyecto insertado en un mercado que exige un alto nivel de profesionalización.

En relación a lo mencionado anteriormente, la elección del tema de la presente tesis es compatible con la naturaleza de los estudios de la Maestría de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires cursada, y por lo tanto una aplicación de los aprendizajes resultantes de la misma. En este sentido, esta tesis se apoya en dos ejes fundamentales:

- En la necesidad de obtener aportes para avanzar sobre el estado de conocimiento en torno a este tema específico; aplicable luego a todas las Empresas Familiares que se enfrenten al desafío de insertarse en nuevos mercados globalizados que le exijan un alto nivel de profesionalización en sus recursos humanos; o incluso a aquellas



organizaciones de este tipo que solamente busquen el camino para expandirse en el mercado donde se desarrollan pero con el fin de mantener la fuente de recursos para aquellos continuadores naturales (herederos) del negocio.

- En los contenidos específicos aprendidos en las materias Administración, Dirección, Sociología y Psicología de las Organizaciones y Administración de Recursos Humanos, durante el dictado de la Maestría.

4. OBJETIVOS DE LA TESIS

- Objetivo General

El objetivo general de este trabajo será analizar los rasgos similares y dispares en el proceso de profesionalización de los recursos humanos en las Empresas Familiares, tomando como base de análisis ciertos casos reales típicos de nuestro país (Caso Arcor y Caso Edival S.A. como principales, apuntalados luego por otros casos planteados con menor grado de detalle: Caso Loma Negra, Caso Café Cabrales, Caso Pinturerías Prestigio, Caso BGH), que han pasado por cambios generacionales de diferente forma, y han apostado a la profesionalización de sus recursos humanos como herramienta para insertarse en mercados globalizados, con diversos resultados y experiencias.

En cada uno de los casos analizados, buscaré obtener conclusiones acerca de las experiencias vividas por estas empresas, que puedan servir como herramienta de análisis y/o puntos de partida para nuevas



investigaciones, para aquellos empresarios-dueños de este tipo de organizaciones que se animen a dar el salto cualitativo y cuantitativo que implica insertarse en mercados altamente competitivos que – entre otras cuestiones – las obliga a enfrentarse al reto de “profesionalizarse”. También, pretendo sentar las bases de análisis para aquellos a quienes les despierte interés el tema abordado, que puedan tomar lo aquí abordado como premisa para futuras investigaciones relacionadas.

- Objetivos Específicos

Además del objetivo general planteado, también intentaré cumplir los siguientes objetivos específicos, que basan la investigación realizada:

- Describir sintéticamente las distintas etapas en la vida de una Empresa Familiar, caracterizando lo más acabadamente posible cada una de ellas.
- Analizar los distintos tipos de vínculos que se pueden dar entre “propietarios” y “profesionales” en un proceso de profesionalización de la organización, en este tipo de empresas.
- Analizar los riesgos inherentes al proceso de profesionalización en Empresas Familiares, tales como: rivalidad (consciente o inconsciente) entre el “poder” y el “saber”; riesgo de que el management profesionalizado se apropie del negocio; conflictos entre los “profesionales que conducen” y los “familiares que pretenden conducir”; etc.
- Analizar la *importancia* y la *suficiencia* de la profesionalización como herramienta para la inserción de este tipo de empresas en mercados altamente competitivos y globalizados.



5. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

El desarrollo del presente trabajo de tesis constó básicamente de tres etapas: una de investigación exploratoria por la técnica de entrevistas directas cuali-cuantitativas, en la que se obtuvieron datos de la experiencia vivida por los protagonistas de los casos analizados. La segunda etapa fue destinada al análisis de las respuestas obtenidas, priorizando las respuestas que se relacionaron con la hipótesis planteada, reforzando y analizando cada idea a partir de la bibliografía especializada existente. La tercera etapa consistió en la obtención de las conclusiones a las que se arribó luego del análisis pormenorizado de las respuestas obtenidas, hecho en la segunda etapa. De acuerdo a la etapa de la investigación en curso, se ejecutaron distintas metodologías:

Así, durante la *Primera Etapa* se llevó a cabo la investigación exploratoria, utilizándose a tal fin técnicas de recolección de datos tales como entrevistas abiertas, basadas algunas de ellas en cuestionarios semiestructurados previamente, a:

- Propietarios de empresas de familia que han encarado (o intentan hacerlo) el proceso de profesionalización de sus recursos humanos como herramienta para crecer o insertarse en mercados globalizados.
- Familiares que participan (o han participado) en la dirección/conducción/administración en este tipo de empresas.
- Profesionales que desarrollan sus tareas profesionales en forma dependiente (como empleados) en Empresas Familiares.
- Consultores/Asesores de empresarios de este tipo de organizaciones.



- Médicos Psiquiatras, Sociólogos, Psicólogos, Lic. en Administración, Lic. en Recursos Humanos y Contadores, dedicados a la asesoría – cada uno en su materia – de Empresas Familiares.

En la *Segunda Etapa*, se realizó prioritariamente una investigación teórica, a la vez que descriptiva, tendiente a lograr una mayor y más amplia explicación al fenómeno de la profesionalización en este tipo de organizaciones. Para ello, se recurrió al análisis de fuentes secundarias tal como bibliografía existente en la materia y/o bibliografía relacionada.

En la *Tercera Etapa*, se buscó inferir conclusiones a partir de la información recopilada en las dos etapas anteriores.

En todas y cada una de las etapas anteriormente descriptas, se trabajó sobre las recomendaciones que fue realizando oportunamente el tutor. Además, la participación en el Taller de Tesis, coordinado por las autoridades de la maestría, sirvió como espacio de consulta permanente y como herramienta para facilitar la tarea a través de la lectura y el análisis de tesis ya aprobadas.

Además, con el fin de lograr la comprobación de la hipótesis planteada, investigué sobre Empresas Familiares, economía, legislación y administración en Argentina y otros países. Así, tuve en cuenta distintos libros, informes, publicaciones extraídas de Internet, y artículos periodísticos acerca de las Empresas Familiares, su importancia en Argentina y el mundo, sus características más destacables y los principales problemas a los que se enfrentan.



Estudio de Casos

Para producir el conocimiento necesario para este trabajo, he adoptado la estrategia de “estudio de casos”. Esta estrategia “permite llevar a cabo una investigación que retenga las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real, tales como ciclos de vida individual, procesos organizacionales y administrativos, cambios de vecindarios, relaciones internacionales y maduración de industrias”².

El criterio utilizado para la selección de los casos se basó en la elección de dos casos pilares y básicos de empresas familiares argentinas de gran renombre, que se encuentren desarrollando sus actividades comerciales en mercados globalizados con éxito, con un nivel de ventas considerablemente importante. Por otro lado, y con el fin de reforzar la hipótesis planteada con experiencias de empresas familiares de menor envergadura, pero que también intentan entrar en mercados globalizados, seleccioné un grupo de emprendimientos familiares que también han optado por encarar un proceso de profesionalización de su negocio (independientemente del resultado final en la vida de la empresa familiar), cuya experiencia al respecto comentaré para cada caso en forma concisa.

En cada uno de los casos analizados, la unidad de análisis fundamental fue el proceso de profesionalización de sus recursos humanos. Así, busqué demostrar la directa relación que existe entre la profesionalización

² Yin, R., Case study research. Design and methods., Second Edition, 1994, London, Sage.



de los recursos humanos en las empresas familiares, y el éxito obtenido a la hora de crecer en su mercado, e insertarse en mercados más competitivos y globalizados: a mercados más globalizados y competitivos, mayor necesidad de recursos profesionalizados.

Al mismo tiempo, pretendo mostrar también que si bien las empresas familiares que han apostado a un verdadero y profundo proceso de profesionalización han superado con éxito las barreras que las separaban de los mercados mundiales y competitivos, ello no es – ni ha sido – suficiente, debiendo sortear o aprender a manejar otras variables relacionadas. Lo que sí resulta claro, de todos modos, es que aquellas que no lo intentan, tienen pocas posibilidades de asegurarse un crecimiento en sus propios mercados, y casi nulas de pensar en incursionar en mercados más exigentes o globalizados.

Unidades de relevamiento y técnicas de recolección de la información

Las unidades de relevamiento para indagar sobre el proceso de profesionalización en las empresas seleccionadas fueron individuos (propietarios, familiares, asesores, empleados y directivos), que pudieron compartir sus experiencias y conocimientos de los procesos de profesionalización vividos en cada caso.

Por su parte, las técnicas de recolección que se utilizaron, se basaron en las entrevistas abiertas, la observación y el análisis de documentos y bibliografía existente.



6. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del tema elegido para esta Tesis, partiré de un enfoque teórico que combine herramientas conceptuales tomadas de diversos campos de estudio abordados durante el cursado de la Maestría.

En este sentido, analizaré las distintas ideas a lo largo del trabajo tomando los contenidos aportados por asignaturas tales como:

- Organización de Empresas – Análisis Organizacional: desde donde estudiaré las formas típicas de organización que adquieren este tipo de empresas, las variantes que presentan, sus características típicas y las diferencias con otro tipo de organizaciones, así como los puntos fuertes y débiles en su forma de organizarse.
- Gestión del Conocimiento – Gestión del Cambio: tomaré los aportes de esta área de estudio para incursionar en las formas de creación de conocimiento que llevaron adelante este tipo de organizaciones, a lo largo de sus vidas, y en cada una de las etapas. Me servirá para identificar formas de acción, mejores prácticas adoptadas, maneras de enfrentarse a los cambios en pos de nuevas oportunidades. Seguiré sus lineamientos para buscar conclusiones, a partir del estudio de los casos analizados, referidas a la capacidad que han tenido estas organizaciones para generar y/o desarrollar las competencias necesarias que les permitan llevar adelante una política de responsabilidad social, más allá de su propio crecimiento.



- Gestión de los Recursos Humanos: de donde tomaré conceptos relacionados a aptitudes y cualidades de las personas a cargo de distintas tareas dentro de la organización, sus relaciones interpersonales y los efectos de éstas en la organización. Este campo del conocimiento deberá ser abordado especialmente, puesto que uno de los pilares de este trabajo será lograr una acotada definición de lo que se entiende por “profesionalización de los recursos humanos”. En este sentido, será necesario diferenciar conceptos tales como: a) la capacidad o competencia profesional propia de la profesión o habilidad científica o técnica adquirida en forma sistemática (el "título" que acredita la graduación en un campo del conocimiento en particular), y b) la capacidad de interactuar con personas (inteligencias múltiples – inteligencia emocional – inteligencia social – etc.). También valdrá la diferenciación entre las distintas formas de entender la profesionalización, y toda otra apreciación relacionada, no siempre homogénea sino más bien variada de organización a organización, atada la mayoría de las veces a las necesidades puntuales en materia de recursos humanos que se experimente, y del mercado en el que se interactúe.
- Marketing - Comercialización: para abordar el estudio del crecimiento de este tipo de organizaciones, evaluando las estrategias seguidas en general y en particular en los casos tomados como testigos para el análisis de la problemática que se plantea. Usaré las herramientas estudiadas en este campo del conocimiento para analizar los aspectos relacionados al crecimiento comercial y la inserción de este tipo de empresas en mercados



altamente competitivos, sus necesidades y los efectos de las diferentes políticas comerciales que han encarado o puedan tomar.

- Psicología de las Organizaciones – Cultural Organizacional: desde donde trabajaré cuestiones relacionadas con la gestión de la complejidad, política y gobierno de las organizaciones, conflictos entre los distintos roles dentro de la organización y sus efectos en el negocio en sí, entre otras cuestiones relacionadas. Usaré los aportes obtenidos de esta asignatura en la Maestría para analizar las conductas empresariales seguidas generalmente en este tipo de empresa. Conceptos como “cultura organizacional” y “comportamiento organizacional” serán tenidos en cuenta en el planteo del tema abordado, y en el análisis de las experiencias obtenidas de los entrevistados, así como de las contadas por la bibliografía consultada.

Además, como marco metodológico general, todo el desarrollo del trabajo será guiado por las premisas impartidas por la Dra. Luisa Mayoral en cuanto a las pautas para la confección de una Tesis de Maestría, expuestas en su libro “Metodología del Trabajo de Tesis” reseñado en la bibliografía.

7. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

CAPITULO I: Marco conceptual de las Empresas Familiares.

Definición. Sus principales características e implicancias.



Antes de comenzar el desarrollo del tema, entiendo propicio ensayar algunas definiciones claras de lo que la bibliografía actual entiende como una *Empresa Familiar (o Empresa de Familia)*. Son muchos y de los más variados los axiomas que comúnmente se dan a este término; mientras algunos autores piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión relacionada a la distribución de la propiedad de la compañía, para otros depende de quién ejerce el control o de la intención de continuidad en la propiedad, o de la forma de gobierno que se adopte.

Según el profesor Ernesto Barugel³ por ejemplo y para iniciarnos en el tema, este tipo de empresas *“son empresas donde más de un individuo, de una misma familia, tienen a la misma como un medio de vida. Podemos decir, en sentido amplio, que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia”*. Ya encontramos en esta definición algunos de los elementos que caracterizan a este tipo de organizaciones, y que iremos analizando más adelante.

Por su parte, E. U. de Porrúa y M.M. Ducos⁴, en su estudio sobre la Empresa Familiar Agropecuaria, definen a la empresa familiar (en este caso agropecuaria) como una *“organización (agro-productiva) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio de su destino”*.

³ Barugel, Ernesto, Trabajo: “La gobernanza en las empresas de familia: un código de buenas prácticas para la supervivencia”, Universidad del CEMA.

⁴ U. de Porrúa, Elisa y Ducós, M. Marta, “Empresa Familiar Agropecuaria”, Buenos Aires, Eudeba, 2004.



Podemos hacer aquí también mención a que muchas veces la opinión pública en general tiende a confundir “empresa familiar” con “pequeña y mediana empresa”, o con cualquier tipo de negocio “individual” o artesanal” que muchas personas ponen en marcha como medio de sustento familiar pero sin la intención de convertirlo en un proyecto económico de envergadura. No se trata de una cuestión de escalas, sino más bien de caracterización de las relaciones dentro de la organización misma. Probablemente, quienes asimilen a las Empresas Familiares a pequeñas empresas, ignoren que muchas de las mayores empresas del mundo son – o comenzaron siendo – empresas familiares: Ford Motors, Mercedes Benz y Daimler Chrysler son solo algunos ejemplos de ello, en la industria automotriz mundial. En nuestro país, sin ir más lejos, ocurre lo propio con empresas de gran renombre, como: Loma Negra, Techint, Arcor, Edival, Bodegas Zapata, Grupo Pescarmona, Café Cabrales, Supermercados COTO, La Serenísima, Laboratorios BAGO y Fiambres Paladini entre tantos otros, algunos de los cuales estudiaremos más adelante.

Pero para evitarme entrar en una discusión casi filosófica que no es el centro de este trabajo, delinearé mi propia definición de Empresa Familiar en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este orden de ideas, puedo considerar que una organización es Empresa Familiar cuando existe un importante nexo de unión cultural entre la empresa y la familia, sin dejar de considerar también otros aspectos como la propiedad del capital, y la intención de que otros miembros de la familia puedan continuar el negocio – o ampliarlo o innovarlo – refiriéndome a la intencionalidad de una transmisión exitosa de la empresa hacia las



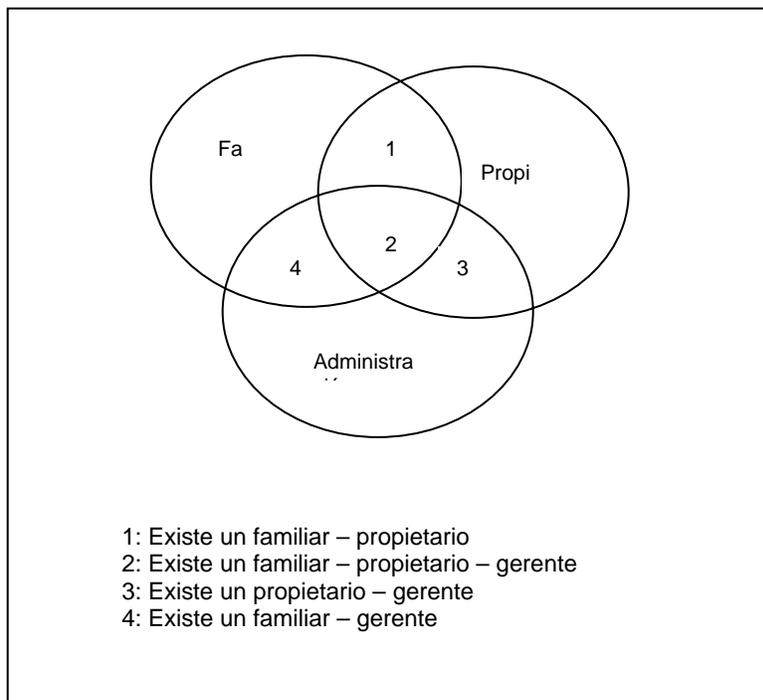
generaciones venideras. Adicionalmente, reconociendo la propiedad del poder dentro de la empresa, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o gran parte de su tiempo a la administración y/o conducción de la empresa, sea en el cargo que fuere. Siguiendo este criterio, y para resumir, menciono aquí la definición adoptada por el Instituto Argentino de Empresas Familiares, que considera que *“La empresa es familiar cuando por lo menos dos familiares (de cualquier relación de parentesco) comparten propiedad y gestión”*⁵. Esto nos sitúa, a su vez, frente a la necesidad de analizar la Empresa Familiar como un sistema propiamente dicho, en el que confluyen varios participantes.

La Empresa Familiar considerada como un sistema

De esta última definición esgrimida, deducimos que en el “sistema” de la Empresa Familiar se da una compleja y muy particular interrelación, conformada por tres elementos: la familia, la propiedad y la administración de la propiedad (la gestión), de tal forma que entre elemento y elemento se dan también ciertas interrelaciones que nos corresponde analizar, por ejemplo:

Cuadro N° 1: La Empresa Familiar como un sistema.

⁵ Dr. Roberto Kertesz, Director del Instituto Argentino de Empresas Familiares (UFLO) asociado a la *Family Firm Institute* de EEUU y al *Family Business Network* (internacional).



Fuente: Elaboración propia.

Estas interrelaciones no son ingenuas, y a menudo provocan roces entre los distintos roles. Por ejemplo, al tener que enfrentar una decisión sobre las utilidades de la empresa: mientras que el familiar-propietario-gerente se inclinará más por su reinversión, probablemente el familiar - propietario esté más interesado en la distribución. A menos que las personas de cada grupo estén educadas para comprender sus derechos y responsabilidades en función al lugar que ocupan, surgirá claramente la confusión sobre las importantes diferencias entre los temas de la familia y de la empresa, y también sobre la propiedad y la conducción. Entonces, los síntomas de una falta de comprensión de los límites comienzan a ser



visibles. En palabras del Dr. Roberto Martínez Nogueira⁶, “*la característica que torna a la empresa familiar en un elemento valioso se vincula a una mayor coherencia entre los valores explicitados y la responsabilidad de cada uno antes sus pares. Así, justicia, equidad, derechos y obligaciones, conviven en ellas con la lógica de pérdidas y ganancias de un modo diferente que en las grandes corporaciones, en las cuales se prioriza sólo el razonamiento económico*”. Cuando este tipo de cuestiones, que no son aisladas o extrañas en este tipo de organizaciones, están correctamente encaminadas y controladas, las empresas familiares se fortalecen como sistema.

Si bien el estudio de la Empresa Familiar como un sistema se reconoce mundialmente originado en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970 (en nuestro país mucho más tarde, terminando la década del ‘80), el análisis se centraba en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar constaba de dos subsistemas interconexos: la *familia* y el *negocio*. Cada uno de ellos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia y estructura de valores; y desde un inicio fue evidente que el principal reto de este tipo de organizaciones fue encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas, y los haga conjuntamente viables en la organización.

⁶ Martínez Nogueira, R., “Empresas familiares: análisis organizacional y social”. Buenos Aires, Edit. Macchi, 1984.



Con relación a lo ideal y lo posible en la “asociación familiar”, María M. Ducos y Elisa U. de Porrúa⁷ mencionan la existencia de dos prejuicios generalizados y contrapuestos que necesitan superarse dentro de estas organizaciones. En sus palabras, *“el primero implica la convicción de que, por tratarse de una familia armónica, en la que hay sentimientos positivos y hubo hasta el momento buenas relaciones familiares, sus integrantes están en condiciones de trabajar juntos...”*; y el segundo apuesta a que *“no hay nada mejor que una empresa en común para terminar con la amistad en una familia, sosteniendo que cuando los afectos intervienen es imposible trabajar con eficiencia”*. Ambos no pueden ser tan taxativos: en el primer caso, afecto y consenso no son sinónimos, y aunque el primero ayuda a lograr el segundo, también sostienen las autoras que debe contribuir a aceptar el disenso cuando exista. En el caso del segundo prejuicio, las autoras mencionan que este preconceito sólo es inequívoco cuando los grupos familiares tienen dificultades para elaborar y resolver los conflictos emocionales que generalmente niegan o postergan tratar; de lo contrario, no se cumple.

En términos generales, hoy la experiencia nos ha demostrado que ambos subsistemas pueden operar juntos en forma coordinada y ágil, logrando en algunos casos superar el rendimiento en eficiencia y eficacia de aquellas empresas que no nacieron en el seno de una familia. Esta idea se cristaliza en los casos de empresas exitosas de hoy que ya hemos mencionado, las que comenzaron siendo (y algunas aún lo son) Empresas Familiares.

⁷ U. de Porrúa, Elisa y Ducós, M. Marta, “Empresa Familiar Agropecuaria”, Buenos Aires, Eudeba, 2004.



El ciclo de vida de las Empresas Familiares

Las empresas, como las personas, cumplen un ciclo de vida que aunque no siempre se condice exactamente con el de sus propietarios, en la mayoría de los casos está signado por los actos y la organización de éstos. En general, es siempre oído aquello de que *el crecimiento de las organizaciones comienza con el crecimiento de sus integrantes* (de las personas que en ella interactúan), y creo profundamente en ello. Pero independientemente de lo que es opinable, sí hay cuestiones que no lo son, y una de ellas es que toda empresa tiene un ciclo de vida, y así lo reflejan también – por qué no? – las empresas familiares.

El Dr. León A. Danco⁸, en sus estudios compartidos con la Universidad de Flores – UFLO – (Provincia de Buenos Aires), ha determinado un esquema ejemplificativo de los ciclos de vida de la familia y del desarrollo del negocio, que nos permite un análisis de las etapas que – a criterio de este experto – influyen en la vida de la Empresa Familiar.

A continuación, replicamos su esquema:

Cuadro N° 2: Ciclo de Vida de la Familia y Ciclo del Desarrollo del Negocio.

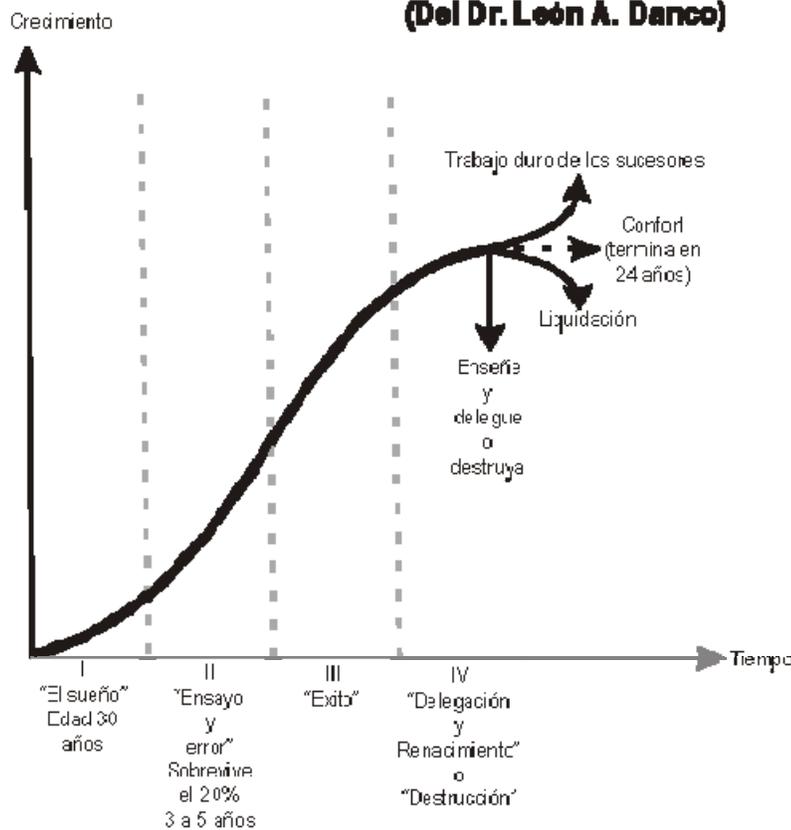
⁸ Dr. León A. Danco, Ph.D. Harvard Business School, Fundador y Presidente del Centro de Empresas Familiares en Cleveland, Ohio.



Universidad de Flores, Facultad de Ciencias Económicas, 2014

11. Ciclos de Vida de la Familia y Ciclo del Desarrollo del Negocio.

11.1. Ciclo del Desarrollo del Negocio (Del Dr. León A. Danco)



Vincular con la Visión y Misión de la firma



**INSTITUTO ARGENTINO DE
EMPRESAS FAMILIARES**

Act. prev. Der. del P.E.N. Nº 2301/1204 conf. Art. 94 Inc "C" de la Ley 24821



Interpretando su síntesis, vemos que el crecimiento de la empresa familiar es una variable totalmente dependiente de otra, que es el tiempo de vida del emprendimiento. Así, se observa que el autor entiende la vida de la empresa familiar como una línea de tiempo, separada en cuatro etapas: en la primera de ellas ubica el “sueño” de su fundador, seguida por la segunda donde el pionero intenta – día a día, obra a obra – encarrilar su sueño y transformarlo en un proyecto exitoso, lo que recién logra en la tercera etapa. Es en la cuarta etapa donde el fundador debe tomar la decisión – casi siempre – más radical en su vida empresaria: delegar o liquidar la empresa familiar. Del estudio de esta bibliografía, así como de las entrevistas mantenidas en la etapa de investigación de este trabajo, he podido verificar que es en esta etapa donde casi siempre se evidencian los problemas más frecuentes que deben afrontar los emprendimientos familiares: sucesión, liderazgo, problemas familiares mezclados con el negocio, y la infaltable y nunca menospreciada problemática de la *profesionalización de sus recursos humanos*, como la manera más acertada para asegurar la continuidad del negocio y su fortalecimiento en el mercado. Al análisis más a fondo de este aspecto me referiré en el estudio de casos más adelante en este trabajo.

Adicionalmente, en un análisis detallado del modelo expuesto más arriba, puede apreciarse que el mayor crecimiento es generalmente logrado por toda empresa familiar en la cuarta etapa, una vez superadas las épocas de diseño del proyecto, y de puesta en marcha del mismo. Una vez lograda la primera meta del fundador – crear e insertar su proyecto en la mente de sus potenciales clientes y de la sociedad – materializando su idea en un negocio propiamente dicho, es cuando se da – generalmente – el



mayor nivel de desarrollo del negocio. Y es ahí, coincidentemente, cuando aparecen sus primeros cuestionamientos acerca de la “continuidad” de su “idea–proyecto–negocio”. Para M. M. Ducos y E. U. de Porrúa⁹, en este punto es necesario recordar que *“se manejan intereses a la vez empresarios y familiares. Por ello importa mucho que, de entrada, todos se sientan libres de opinar y plantear muy claramente su posición”*. Probablemente, hasta este momento, el fundador estuvo demasiado ocupado en “poner a funcionar su idea-proyecto”, luego en solucionar los problemas del “día a día”, en mediar entre las exigencias de la familia y las del negocio, y en tantas otras cosas propias de la operatoria de su emprendimiento. Pero nunca tuvo tiempo para dedicarse a cuestiones de fondo, como planear su sucesión en el negocio, o evaluar dentro de su equipo a sus posibles sucesores para conocer el perfil de cada uno de ellos al momento de considerar su retiro de la conducción de la empresa. Incluso, pensar que efectivamente algún día deberá retirarse, y que por eso le es conveniente prever la continuidad en forma viable.

Llegada la cuarta etapa en la vida del negocio familiar, si los sucesores no toman la posta y comprometen (y así lo hacen) un fuerte trabajo de su parte; o si el fundador no identifica la necesidad de dar paso a las generaciones venideras en la conducción del negocio – aunque de forma organizada y paulatina –, los resultados que se pueden aventurar no serán muy favorables. Si no se logra encaminar la cuestión de la sucesión, lo más probable que ocurra es que el emprendimiento comience a experimentar una decadencia, no sólo en sus volúmenes de negocio, sino

⁹ U. de Porrúa, Elisa y Ducós, M. Marta, “Empresa Familiar Agropecuaria”, Buenos Aires, Eudeba, 2004.



en su desarrollo hacia nuevas ideas o nuevos mercados; y todo ello basado primordialmente en el cansancio natural que experimentará su fundador, quien ha querido transformar su proyecto en una idea que nació a partir de él, y que morirá con él. Triste final para una buena idea, en el mejor de los casos. En estos escenarios, la alternativa menos dolorosa será que el fundador – al identificar que no ha conformado una línea sucesoria, y al verse en la imposibilidad de hacerlo – decida vender la empresa a terceros no familiares (un claro ejemplo de esto ha sido el caso de Loma Negra en nuestro país, trascendido públicamente a fines del año 2004). Pero ello también *aniquila* la idea de empresa familiar, basada en la continuidad del negocio a través de las generaciones venideras en la misma familia.

Principales rasgos distintivos entre Empresas Familiares y No Familiares

Mucha gente decide trabajar con quienes llevan su propia sangre, y ello generalmente no es nada fácil. Coincide la bibliografía consultada con mis encuestados en que uno de los principales obstáculos se encuentra cuando la balanza entre las cuestiones familiares y las de la empresa se inclina hacia el lado equivocado; es entonces cuando la gobernabilidad, la rentabilidad e incluso la supervivencia pueden hacer desaparecer la empresa. Otro de los problemas en el que coinciden es, como ya mencioné antes, el de la sucesión, y su importancia puede ser medida a través de simples estadísticas: la bibliografía consultada sostiene que mundialmente y en promedio, de cada 100 empresas que se crean, sólo 30 sobreviven a la segunda generación, y 15 llegan a la tercera. Según una encuesta publicada por el *Club Argentino de Negocios de Familia*, en la Argentina la expectativa de vida de las empresas de familia se verifica en:



50% menor a 10 años, 30% supera la segunda generación y sólo el 5% llega con éxito a la 3er generación¹⁰; mientras que en otros países los indicadores tiene alguna diferencia, como apreciamos en el siguiente cuadro, que resume los resultados de la encuesta mencionada:

Cuadro N° 3.: Expectativa de Vida de Empresas Familiares comparativa entre Argentina y algunos países desarrollados.

Países	Menor a 10 Años	1ra Gener.	2da Gener.
USA	40%	40%	12%
Canadá	35%	30%	10%
Reino Unido	-	24%	14%
España	-	30%	12%
México	40%	40%	4%
Argentina	50%	30%	5%

Fuente: Publicaciones diversas, elaboración propia del Club Argentino de Negocios de Familia.

A pesar de la diversidad que caracteriza a las empresas controladas por familias, es posible identificar temas que preocupan a todas ellas, además de la sucesión. La mejor forma de manejar las rivalidades entre familiares dentro de la organización, la necesidad de profesionalizar los mandos medios, la planificación estratégica, la formulación de planes de carrera para sus miembros, y la remuneración de los miembros de la familia son algunos de los temas más comunes y recurrentes. Es necesario también tener en cuenta acá, el factor psicológico implícito en las empresas de familia, especialmente en las más pequeñas y con menor grado de profesionalización. Ello por que las relaciones familiares existen desde

¹⁰ Club Argentino de Negocios de Familia, datos publicados en encuesta publicada en su página web www.clubfamilia.com.ar al 20 de mayo de 2008.



antes que las laborales, lo que significa que algunos conflictos pueden tener origen no necesariamente relacionado con las tareas laborales cotidianas, o con cuestiones de estrategia o de gestión de la empresa, sino en cuestiones puramente personales. Y en estos casos será necesario – y altamente recomendable – el tratamiento de las cuestiones personales ajenas al negocio en un ambiente diferente, y preferentemente con asesoramiento profesional adecuado, de manera que esto no afecte el negocio de la familia. Lograr que los accionistas estén felices y comprometidos con el negocio es bueno tanto para éste como para la familia; y una forma de lograrlo es creando foros donde se puedan debatir abiertamente los temas y preocupaciones de la empresa, sus accionistas y la familia, para luego resolverlos como corresponde. Esto no siempre ocurre, y las consecuencias se sienten en la empresa, que resigna calidad de vida o, incluso, longevidad en el mercado.

Para el economista Carlos Fidel¹¹, *“hay que tener en cuenta que la coyuntura del país en las últimas décadas propició la falta de empleo y esto llevó a que, si se tenía la posibilidad, se eligiera la empresa familiar como el lugar para trabajar o desarrollarse, y no se privilegiara la vocación”*. Y ya una vez en la empresa, independientemente de la evolución o no de la coyuntura que le dio origen, se generan ciertos puntos críticos que deben tratarse, porque – según entiende este economista – *“en las Pymes familiares conviven dos tensiones: la del sistema de organización familiar y la del sistema de organización de la empresa. Es decir, hay que poder*

¹¹ Fidel, Carlos. Docente Investigador y Coordinador Institucional de la Universidad Nacional de Quilmes en el Observatorio Pyme, regional Conurbano Bonaerense. Entrevista publicada en Revista Pymes, Número 39, Junio 2007, página 12.



pasar Navidad juntos – comparando la casa, la ropa, el auto que tiene uno y otro – y decidir si se invierte en la empresa o no”.

Por otro lado, y en contraposición a las características enunciadas para las empresas familiares, encontramos las *empresas no-familiares*, a las que generalmente se las relaciona con organizaciones grandes, serias, institucionales, caracterizadas por la dispersión en el capital y la profesionalización de su administración: contrata a sus funcionarios de entre los mejores egresados de las mejores universidades y son verdaderamente independientes de los propietarios del capital (más de una vez, incluso, tienen como regla no permitir la incorporación de familiares de empleados actuales a la organización), existen manuales de procedimientos, la contabilidad se lleva de acuerdo a estándares internacionales, y la revelación de información es sistemática y transparente.

En las empresas no familiares, no existen problemas tales como la influencia de los problemas personales en los negocios, la necesidad de armar un plan sucesorio, o de definir el plan de carrera para cada miembro de la familia, o de dirimir conflictos familiares dentro del negocio (conflictos de competencias entre hermanos, entre primos, e incluso entre cónyuges). Y esto no es poca cosa, puesto que generalmente la carencia de estas cuestiones se convierte en una amplia ventaja comparativa a la hora de definir la apertura o expansión del negocio o su incursión en mercados más competitivos. Además, el simple hecho de que la propiedad del capital esté en manos distintas a la conducción del negocio, pone una barrera de



control muy importante entre la administración (el que hace) y el accionista (el que dirige); y este control beneficia el crecimiento del negocio.

Pero, vale la pena preguntarnos si ¿es posible que todas estas características enunciadas coloquen a las empresas no-familiares en mejor posición que las Empresas Familiares? Es amplia la experiencia que no lo cree así, y que refiere su ventaja comparativa – entre otras cosas – a la *profesionalización de sus recursos humanos*, cuestión que, en un mundo globalizado como el que vivimos, parece constituir la mejor alternativa para proteger los intereses de los accionistas a la vez de asegurar la continuidad del negocio a través de las distintas generaciones. Por ello he querido enfocarme al estudio de esta problemática a lo largo de este trabajo.

La Globalización y sus efectos en la Empresa Familiar

¿Qué es la globalización? ¿Qué significa estar globalizados?

En los últimos dos o tres decenios se han producido cambios muy profundos en nuestra sociedad que han propiciado una nueva y profunda fase de internacionalización de las relaciones económicas y sociales a nivel mundial. Se puede responsabilizar de la creación de este nuevo tipo de sociedad al vertiginoso y revolucionario avance de las nuevas tecnologías de la información, formando una sociedad en red o de redes, donde muchos de los aspectos más determinantes del bienestar humano (para bien o para mal) se desenvuelven a escala global o mundial. Consecuentemente podemos hablar de transformaciones en la



comunicación, por ejemplo, evidenciadas en nuestra vida actual por diversas manifestaciones de avances tecnológicos (desde el teléfono convencional hasta la comunicación de voz por IP, las teleconferencias o transferencia electrónica de datos en todas sus formas). Pero en verdad, sería un análisis muy simplificador de la cuestión resumir a la globalización sólo como el resultado de una gran revolución tecnológica o un cambio de escalas. Pienso que debemos también analizarla como una transformación radical en el modo de funcionar, organizar o regular la vida a nivel mundial, que abarca aspectos de lo más variados (culturales, legales, geográficos, políticos, financieros, tecnológicos, sociológicos y obviamente, económicos). Y por qué no, considerarla también como la consecuencia de un cambio radical en la correlación de las fuerzas del capital frente a los trabajadores de todo el mundo.

Desde el punto de vista de las empresas, parafraseando al Dr. Jorge Stern¹², estar globalizados significa “*pensar globalmente para actuar localmente*”. Significa que las organizaciones que pretenden desarrollar sus negocios de cara al mundo, no tienen más remedio que “mirar hacia ese mundo” para formular sus estrategias de venta, diseñar sus productos o servicios, y procurarse sus recursos. Las ventajas de pertenecer son muchas, y ninguna de ellas es discutible a la hora de evaluar los resultados en los negocios; pero también son muchos los esfuerzos necesarios para llegar al punto de partida en condiciones óptimas de competitividad. Nos será posible ver más adelante, en la evaluación de los casos seleccionados, que todas las empresas analizadas (empresas de origen familiar especialmente), han debido saber adaptarse al nuevo contexto y

¹² Stern, Jorge, “Globalización y negocios”, artículo no publicado, gentileza del Dr. Stern, Buenos Aires, 2008.



evolucionar con él y dentro del mismo para lograr el éxito, y mucho más aún para mantenerlo en el tiempo.

En el mundo, distintos gobiernos han desarrollado diferentes ensayos de políticas públicas y/o económicas que pretendieron apuntalar a sus pequeñas y medianas empresas para que pudieran salir al mercado internacional. Menciono sólo algunos ejemplos para ilustrar: en España, por ejemplo, se lanzó ya hace más de 10 años el llamado *Programa PIPE* (Programa de Iniciación a la Promoción Exterior) del Instituto Español de Comercio Exterior, que desde su creación ha conseguido que más de 4.500 empresas españolas se convirtieran en exportadoras estables, representando hoy el 15% de las firmas españolas exportadoras. En el caso Brasil, más cercano a nosotros, en la zona de Blumenau se ha incentivado la conformación de clusters especialmente en la industria del calzado, que les permitió lograr una integración vertical superadora. Esto les permitió exportar al mundo su producción apoyados en el concepto de asociatividad entre los productores, conexasionando el concepto de asociatividad con el de una mayor profesionalización de sus recursos. En Chile, por su lado, la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), a través del *Programa Innova Chile*, apoya y estimula la innovación empresarial otorgando financiamiento a empresas que busquen desarrollar nuevos productos o procesos productivos incorporando tecnologías, con el objetivo de posicionar sus productos en el exterior, mejorando la inserción de las empresas chilenas en el mundo. Veremos en el apartado siguiente la experiencia argentina, fundamentalmente lograda a través del asociativismo.



Asociativismo como forma de lograr mayor competitividad y profesionalización.

En Argentina, mientras tanto, desde la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa se ha trabajado incentivando los agrupamientos productivos (clusters) con el fin de generar efectos multiplicadores y mayor eficiencia en la aplicación de los recursos públicos. Así, SEPYME ha desarrollado 40 proyectos de este tipo en todo el país, dentro del *Programa de Desarrollo de Complejos Productivos Regionales (PDCPR)*¹³, llegando a la conclusión de que se trata de un camino virtuoso para la generación de ventajas competitivas de largo plazo y un ámbito propicio para la innovación y la cooperación. Como ejemplo de estos *clusters*, podemos mencionar:

- el Consorcio Naval de Río Santiago (CONARS) constituido por seis pequeñas y medianas empresas – todas de origen familiar – que se desempeñan en el sector metalmecánica y naval, ubicado en las localidades bonaerenses de Berisso y Ensenada, y cuya principal actividad es la construcción y reparación de embarcaciones de diverso tipo; en el marco del plan estratégico de reactivación de la industria naval y navalpartista argentina de cara al mundo.
- La Cámara de carpinteros de Caimancito, en un pequeño pueblo de Jujuy de algo más de 7.000 habitantes y unas 90 carpinterías, todas de origen familiar y fuente de sustento de la familia. Se busca que puedan diseñar, fabricar y comercializar productos con estándares de calidad satisfactorios, no sólo en el país, sino también apuntando

¹³ Duarte, Marisa y otros, “Los grupos asociativos y las modalidades de intervención. La experiencia desde la SEPYME.”, Revista Desarrollo PYME, Subs. de la Peq. y Med. Empresa y Desarrollo Regional – Sec. Ind. Ccio. y PyME – Mterio. De Econ. y Producción de la Nación, Número 2, Octubre 2007, Buenos Aires.



a un futuro exportador como motor dinamizador económico social de la población y su zona de influencia.

- Cluster TICs Rosario, un emprendimiento creado hacia fines del 2006, que reúne a un grupo de micro y pequeñas empresas del sector tecnológico de Rosario y ciudades aledañas, todas de Santa Fe, apuntalados por la Universidad Tecnológica Nacional principalmente en cuanto a capacitación, y con el fin de lograr mayor competitividad de las empresas asociadas.

Adicionalmente, también podemos mencionar el caso del *Distrito Industrial de Rafaela* como ejemplo de asociatividad, donde la economía de aglomeración se pone de manifiesto constantemente, y es hoy el principal motor de desarrollo de su zona de influencia. Justamente, uno de los casos de estudio que elegí y que analizaremos más adelante – EDIVAL – es originario de allí pero transformado hoy en proveedor de válvulas líder a nivel mundial.

Es que el asociativismo ha resultado ser el nuevo modelo de hacer negocios adoptado por las empresas para llegar con su oferta al mundo; una eficaz herramienta para poder sortear los obstáculos y lograr mayor competitividad, de manera de poder acceder más fácilmente a mercados globalizados. Y lo han aprovechado principalmente pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de origen familiar, como los casos que veremos más adelante. En palabras del Dr. Jorge R. Vázquez¹⁴, en este nuevo escenario globalizado *“se reducen también las barreras de salida de las industrias que, como gigantescos modelos para armar, son modulares y*

¹⁴ Vazquez, Jorge R. y otro, “Dirección Eficaz de Pymes”, Edit. Macchi, Buenos Aires, 1ra Edición, 2003.



exportables en breve plazo a cualquier lugar del planeta donde sea posible producir a menor costo.” Entiende además este profesional que “esto ha traído aparejada la sustitución del modelo de competir para imponer el producto, por la necesidad de generar un nuevo modelo de hacer negocios donde el éxito se basa principalmente en satisfacer cualquier demanda que un consumidor imagine y pague.” Y esto significa toda una revolución para las organizaciones frente a la necesidad de replantear sus negocios, y la forma de concretarlos y conducirlos, si lo que se busca es ganar participación en mercados cada vez más amplios y competitivos.

¿Quiénes están “globalizados”? ¿Qué pasa con las empresas familiares?

Prácticamente no existe sector de la economía, ni actividad comercial, social o educativa, ni mercado que haya quedado fuera del fenómeno “globalización”; aún cuando algunos han alcanzado un grado de inserción mayor que otros.

Así, se ha globalizado el mercado de las comunicaciones, facilitando los vínculos comerciales, sociales y personales entre los puntos más distantes del mundo, en forma casi impensada dos o tres décadas atrás. También se experimenta un proceso de globalización muy fuerte en el mercado educativo, sobre todo a nivel de competencias profesionales: el mundo occidental desarrollado ha iniciado este proceso estandarizando los conocimientos de los graduados de todas las universidades europeas – meta que se estima que en no más de tres años esté alcanzada –; y se está financiando la misma *globalización del conocimiento* en América Latina con



fondos europeos, en un proyecto conocido con el nombre de TUNING (que ya definió competencias generales para todas las carreras y ya se trabaja sobre las competencias específicas de las mismas). Por su parte, y en directa relación con el mercado de la educación, el mercado del trabajo también viene experimentando a lo largo de las últimas décadas un proceso globalizador, donde muchos países han apostado a unificar normas migratorias y permisos de trabajo, para facilitar la inserción y adaptación de su mano de obra calificada, o la aceptación de mano de obra extranjera, más allá de las fronteras (el caso más exitoso hasta ahora lo constituyen las medidas tomadas por los países de la Comunidad Económica Europea, para las relaciones entre sus propios ciudadanos). Esto además de que el propio avance de las comunicaciones ha facilitado también el “trabajo virtual”, que permite a las compañías contratar y/o mantener su fuerza laboral a miles de kilómetros de distancia, donde los costos sean más convenientes, y sin que esto repercuta en su nivel de producción. Asimismo, el mercado de las commodities, donde Argentina juega un papel importante como productor, también ha alcanzado un alto nivel de globalización que no llega a ser perfecto aún por las costosísimas barreras que los países más ricos siguen imponiendo a aquellos menos desarrollados, pero que sí permite a países productores vincularse con países demandantes sin límites geográficos, independientemente de las condiciones que se les impongan en casa caso.

En cuanto al mercado del dinero y las finanzas, probablemente sea el único que pueda hoy decirse “perfectamente globalizado”: no sólo los capitales fluyen de un país a otro en busca de mejores rentabilidades o escapando de presiones fiscales, sino que también las crisis financieras ya



no son propias de un estado, sino que repercuten en la economía internacional (como ha ocurrido con la crisis asiática, la mejicana en 1995, la de Argentina en 2001, y actualmente la crisis de Estados Unidos en 2007/2008).

En cuanto a las empresas argentinas como unidades de producción, me ha resultado muy difícil encontrar estadísticas oficiales actualizadas de la conformación de las empresas exportadoras y su crecimiento en los últimos años, desde la crisis del 2001, a nivel nacional (en sendas consultas, se me informó que la SEPYME no releva esta información por sectores, y el INDEC tampoco). Pero según muestran los resultados de una encuesta llevada a cabo por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa¹⁵ a la que pude acceder, sobre pequeñas y medianas empresas industriales de las zonas geográficas que abarcan: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Conurbano Bonaerense, Corredor Ruta 9 y Rosario, San Miguel de Tucumán y Río Negro, es fácilmente apreciable que los cambios macroeconómicos producidos luego de la crisis han tenido alto impacto sobre las Pymes analizadas. El estudio muestra que un gran número de este tipo de organizaciones ha reaccionado positivamente ante el cambio en los precios relativos que alientan las exportaciones y la sustitución de importaciones, fundamentalmente debido a su estructura organizativa y de costos más flexibles a cambios profundos de las condiciones económicas.

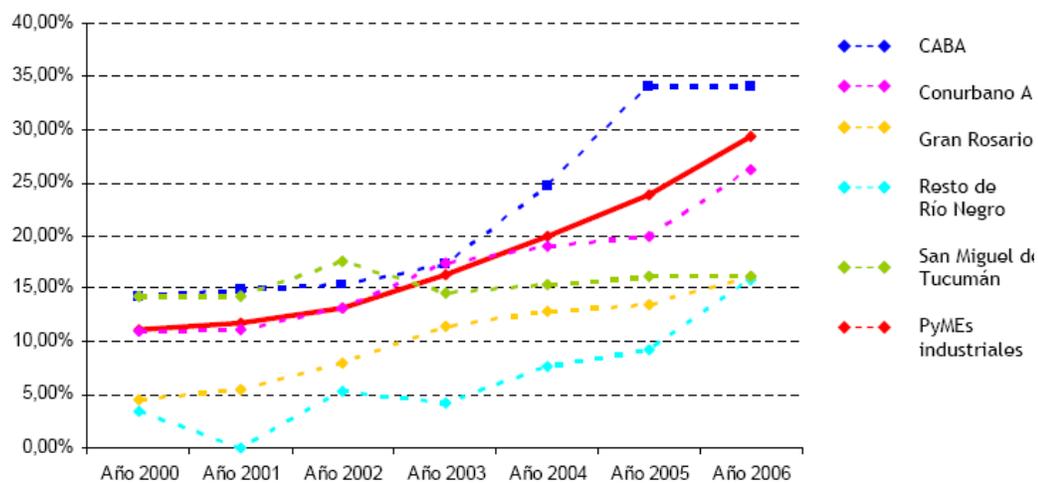
Como se observa en el siguiente gráfico, mientras que en el año 2000 sólo un 11% de los locales PyME realizaban exportaciones, en el año 2006

¹⁵ Resultados Prueba Piloto Marzo 2007, MAPA PyME – SEPyME, Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Producción de la Nación. Datos extraídos de www.sepyme.org.ar/mapa



este porcentaje casi se triplica. Si bien se observa un crecimiento sostenido de las exportaciones desde el año 2002, el aumento de las PyMEs industriales exportadoras se ha intensificado en el año 2005 y 2006:

Cuadro N° 4: Locales industriales que realizaron exportaciones en cada año – en porcentaje del total de locales del sector de actividad por dominio geográfico.



Fuente: MAPA PyME – SEPyME, Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Producción de la Nación, año 2007.

Si podemos asumir posible la extrapolación de estos resultados a la realidad actual de las empresas de otros sectores de la economía argentina, la conclusión será necesariamente que la participación de empresas locales – familiares o no – en negocios a nivel mundial se ha incrementado, aún cuando debemos aceptar diferencias en los porcentajes de participación de acuerdo al mercado del que se trate, dentro del total de exportaciones del país.



Obviamente, en este proceso de reemplazo permanente de paradigmas económicos, políticos, sociales y tecnológicos, todos los participantes deben adaptarse, y entre ellos están las Empresas Familiares. Algunos ejemplos exitosos veremos más adelante en los casos analizados, pero no debería dejar de mencionar que en muchos otros casos, afrontar las exigencias de este proceso no resulta fácil para este tipo de organizaciones, trascendiendo a veces en una experiencia poco deseable. Entre las causas que hemos detectado como origen de estos fracasados intentos en las empresas consultadas, se pueden mencionar el alto costo económico de las constantes adaptaciones a los cambios, la alta inversión en infraestructura necesaria, el escaso (o nulo) apoyo gubernamental al empresariado con legislación propia, o políticas públicas y/o macroeconómicas que favorezcan la consolidación de este tipo de organizaciones en mercados globalizados y, sobre todo, el bajo nivel de profesionalización de sus recursos humanos. Sobre este último aspecto en particular pondremos más énfasis en los párrafos subsiguientes, intentando determinar la importancia que reviste para que este tipo de empresas pueda crecer e insertarse en mercados globalizados.

La Profesionalización de los recursos humanos en la Empresa Familiar

- Situación relevada durante la etapa de estudio de campo.

A lo largo del trabajo de campo, he entrevistado a propietarios de empresas familiares (1era, 2da y 3era generación), profesionales de distintas áreas que trabajan en forma externa con este tipo de organizaciones (psicólogos, contadores, licenciados en administración,



licenciados en relaciones industriales, abogados), personal que se desempeña en Empresas Familiares (o de origen familiar) – profesional o no – y, también, a familiares de los accionistas – que trabajan y que no trabajan en la organización –. A todos y cada uno de ellos, con el fin de obtener sus experiencias y opiniones, que me sirvan para el estudio de la problemática planteada en este trabajo. (En Anexo 1, se detalla el alcance del relevamiento de campo realizado).

En todos los casos, consultados sobre los problemas que comúnmente enfrentan este tipo de Empresas a lo largo de su ciclo de vida, los encuestados coinciden en identificar como “recurrentes”, cuestiones tales como: la falta de diálogo de los propietarios con sus hijos acerca de temas de la empresa; la falta de interés de éstos por el negocio familiar; la incidencia de las opiniones del resto de la familia en la administración diaria del negocio; la competencia que se genera entre hermanos (o incluso también entre primos) a la hora de “pelear” por la sucesión; el desafío de la generación a cargo del negocio, de profesionalizar los recursos humanos sin perder poder o manteniendo el nivel de decisión deseado; la falta de normativa específica para Empresas Familiares en nuestro país – que permita tipificarlas como una persona jurídica especial, con sus ventajas y desventajas, pero sin asimilarlas a otro tipo legal con el que en general poco tienen en común –; entre otras tantas cuestiones que sólo mencionamos como ejemplo, y obviamos analizar para no extendernos demasiado en este tema, que no constituye el centro de este trabajo. Sí nos detendremos, sin embargo, a analizar las cuestiones relacionadas con la problemática de la profesionalización de los recursos humanos en las



Empresas Familiares, con todo lo que ello implica, por ser éste el tema planteado en la hipótesis de este trabajo.

Al referirnos al tema de la *profesionalización* a secas, prácticamente todos los consultados reconocen la necesidad que les impone el mercado en este sentido. En todas las áreas de la empresa, ya sea al momento de decidir una inversión, de optar por una u otra forma de endeudamiento, al evaluar un proyecto nuevo, al diseñar circuitos operativos o esquemas de producción, al realizar gestiones ante el estado y/o clientes y/o proveedores, o en la simple tarea de preparar y disponer información para uso interno en la toma de decisiones diaria, se hace cada vez más necesario contar con asistencia profesional adecuada y eficiente – manifiestan casi a coro –. El nivel y la formación de la competencia marcan esta necesidad, que se hace visible luego en los niveles de rentabilidad de una y otra empresa, producto – entre otras cosas – de la toma de decisiones acertadas y oportunas, analizadas suficientemente con el respaldo técnico adecuado, capaz de obtenerlo solamente de un equipo de trabajo especializado y altamente competente en la materia. Esto se potencia aún más si en vez de referirnos al mercado interno, abrimos el espectro hacia el mercado internacional, globalizado, tal lo analizamos en el apartado anterior.

Pero aún cuando todos reconocen la utilidad de profesionalizar los recursos humanos, y pese a que los propietarios aseguran apostar a ello, la realidad es cruel en este sentido y muestra que prácticamente ninguna empresa familiar de pequeña envergadura invierte en este aspecto. O lo hacen en muy pequeña escala, siempre argumentando razones de costos.



Sí podremos ver que lo hacen, en cambio, las grandes empresas familiares, ante la necesidad marcada por el crecimiento incipiente y repentino del negocio o la voluntad de insertarse en mercados mucho más competitivos. Pero incluso en estos casos, muchas veces tampoco lo implementan como un proceso sistemático, sino en función a la variable presupuestaria disponible. Analizaremos más adelante en este trabajo casos reales de empresas familiares que han apostado fuertemente a la profesionalización de sus recursos humanos, en las distintas áreas de su organización, ante proyectos de inserción en mercados globalizados.

- *¿Qué entendemos por profesionalización? Profesionalizar versus Cualificar: la necesidad de unir competencias técnicas con competencias emocionales.*

Para un mejor desarrollo de esta cuestión en el ámbito empresarial elegido, se hace necesario esbozar una muy breve definición de lo que se entiende por *profesionalización*, y sobre todo, de la diferencia que tendrá para mi análisis este concepto con el de *cualificación*, de manera de acotar el alcance del tema abordado al objetivo final de este trabajo.

En este sentido, es propicio recordar que en el modelo de empleo que ha prevalecido durante las dos décadas anteriores a la introducción masiva de las nuevas tecnologías (sin duda la causa de los profundos cambios en la organización de la producción) existía un vínculo muy estrecho entre la definición del trabajo industrial – taylorismo, y lo que se denominaba ***cualificación*** (esto era, a una función precisa correspondía una formación



concreta y acreditada). Ahora bien, en el mundo contemporáneo, y a partir del momento en que el desarrollo del empleo se produce en el sector de servicios de la economía, y que el fenómeno de la tercerización se extiende hasta la propia actividad industrial, las equivalencias que anteriormente fueron coherentes ya no funcionan, y tampoco los clásicos modelos de formación (o capacitación) profesional. Más allá de un *saber-hacer* y de ciertos conocimientos técnicos o tecnológicos, el contenido del trabajo implica cada vez en mayor medida la formación de los participantes en cualidades inherentes a la propia personalidad del empleado. Hoy, la premisa es que la calidad del servicio que se brinde (o del producto que se fabrique) dependerá de la implicación personal de los actores en el proceso, que se traduce en actitudes y comportamientos, y requiere habilidades tales como la aptitud para la comunicación (en el sentido más amplio), la capacidad de convicción, el criterio propio y la visión de conjunto; todas extremadamente difíciles de normar y de cuantificar. Ya no se valora a un jefe de equipo en una fábrica por ejemplo, exclusivamente a partir de su competencia profesional técnica; se le pide mostrar – además – espíritu analítico, sentido de las relaciones humanas y aptitud pedagógica: cuanto mejor sepa motivar o movilizar a su equipo, más se lo cotizará dentro de la organización.

En este sentido, adhiero al concepto actual de **profesionalización** que no sólo involucra aspectos relacionados con la capacidad técnica propia de la profesión, o la habilidad científica o técnica adquirida en forma sistemática (demostrada, por ejemplo, con un título de graduación), producto de la *instrucción formal* de la persona; sino también una *educación* abierta dotada de competencias emocionales, que le permitan la interacción



con otras personas en forma exitosa. Aparecen aquí como muy valederos, conceptos tales como la inteligencia emocional, inteligencia social o incluso la vigencia de inteligencias múltiples, que permiten al individuo que las ejercita lograr un acomodo ventajoso en el mundo de la producción, dada la flexibilización de las actividades laborales y la continua innovación de las técnicas utilizadas en el mercado laboral. En palabras del jefe del Servicio de Inteligencia Emocional en Sudbury, Massachussets, profesor Daniel Goleman¹⁶ *“las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.”* Según este profesional, estudioso del concepto de *inteligencia emocional*, ciertas cualidades personales tales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión pueden vaticinar quienes pueden resultar exitosos y quienes no en el plano laboral.

- *El valor de la inteligencia emocional en los profesionales*

El concepto de inteligencia emocional es tenido en cuenta en la actualidad por todos los reclutadores de personal, porque lo consideran como una de las premisas subyacentes en la preparación gerencial. Según el profesor D. Goleman¹⁷, *“en 1997, una medición efectuada por la Sociedad Americana para el Adiestramiento y el Desarrollo, descubrió que cuatro de cada cinco empresas intentan promover la inteligencia emocional en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.”* Así, cuando los

¹⁶ Goleman, Daniel, “La inteligencia emocional en la empresa”, Cap. 1, Edit. Vergara, España, 1999.

¹⁷ Goleman, Daniel, “La inteligencia emocional en la empresa”, Cap. 1, Edit. Vergara, España, 1999.



empleadores buscan personal (por sí o a través de reclutadores), elegirán entre aquellos postulantes que le permitan contar con una dotación profesional dúctil, que lo diferencie de su competencia, confiados en la idea de que en el mundo moderno no se compite sólo con el producto, sino también con el buen uso que se hace del personal. Pero ¿qué es lo que se pretende de los nuevos profesionales? Y la respuesta es básicamente la idea que venimos desarrollando en estas últimas líneas: aptitudes técnicas específicas al puesto, pero complementadas (y no más importantes que) otras cualidades personales tales como:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo¹⁸

Siguiendo esta línea de razonamiento, no puedo más que centrar la definición de profesionalización que tomaré para el desarrollo de este trabajo, entre sus límites. Consideraré en este trabajo, entonces, el sentido amplio de la palabra “profesional” o “profesionalizar”, aquél que se relaciona

¹⁸ Goleman, D., párrafo extraído de “La Inteligencia Emocional en la Empresa”, Cap.1, Edit. Vergara, España, 1999; referenciando a Anthony P. Carnevale *et al.*, “Workplace Basics: The Skills Employers Want”, U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 1989.



tanto con capacidades técnicas (posibles de cuantificar) como con aptitudes personales o interpersonales (comprobables, pero no cuantificables).

Por su parte, para la Comisión de Enlace Institucional, integrada por expertos de la Asociación Argentina de Marketing; de la Sociedad Argentina de Investigadores de Mercado y Opinión y de la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado *"calificación científico profesional son las ocupaciones que requieren de acciones múltiples, diversas y de secuencia cambiante e innovadora, que hacen generalmente uso de conocimientos teóricos de orden general y específico, adquiridos por capacitación formal y/o informal. Por ejemplo: jefe de planta industrial, médico cirujano, director de teatro."*¹⁹

Ahondemos un poco más en este segundo análisis ahora. Una persona capaz de pensar, de tomar decisiones, de buscar la información relevante que necesita para su labor, de relacionarse positivamente con los demás y cooperar con ellos, es mucho más polivalente y tiene más posibilidades de adaptación que el que sólo posee una formación técnica específica, por ello la importancia de la educación abierta y amplia. En este orden de ideas, el concepto de profesionalización se adapta al concepto de *"competencias"* que vimos antes en el sentido más amplio, puesto que permite formar (y poder contar con) hombres cabales y ciudadanos responsables, empleados capaces y formados, seguros de sí mismos y aptos para el trabajo en equipo, a la vez que favorece el crecimiento de los negocios por la aplicación de conocimientos integrales

¹⁹ Estudio NSE 2006, diciembre 2006, realizado por la Comisión de Enlace Institucional, integrada por expertos de la Asociación Argentina de Marketing; de la Sociedad Argentina de Investigadores de Mercado y Opinión y de la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado. Bs..As., pág.30, editado por AAM (Asoc. Argentina de Marketing).



que incentivan la toma de decisiones apropiadas y oportunas. En síntesis, seguimos en la misma línea de razonamiento que analizamos antes con la teoría de la inteligencia emocional.

- *El significado de profesionalizar, aplicado a las Empresas Familiares*

La realidad planteada a través de numerosas situaciones cotidianas demuestra contundentemente que hoy en día profesionalizar no es una opción (para ningún tipo de empresa, no sólo para las familiares), sino un “deber hacer”: es imposible subsistir sin generación y renovación de conocimiento, sin adaptabilidad al cambio constante. En el caso particular de las empresas familiares, esto no significa necesariamente asociar el concepto de profesionalización con el de salida de los miembros de la familia del área operativa o de dirección de la compañía, ni mucho menos. Incluso cuando en general, en las empresas familiares que subsisten el paso del tiempo, se observa que entre la tercera y la cuarta generación desaparecen los miembros de la familia que participaban indiscriminadamente en la gestión diaria del negocio, dejando su lugar a profesionales, y reservándose la familia – en el mejor de los casos – la conducción desde su posición de accionistas. Veremos más adelante que esta dinámica de relaciones, cuando se logra, repercute en buenos resultados no sólo para la compañía, sino también para la familia.

Profesionalizar significa, entonces, seleccionar y escoger individuos – no obligatoriamente universitarios, pero sí formalmente capacitados – que den fe de lo que saben, que lo puedan aplicar y compartir en equipos de trabajo, y dotados con cualidades personales que faciliten su inserción y su



relacionamiento interpersonal. Pueden o no ser de la familia, pero tienen que ser los mejores. El conocimiento necesario aquí radica en la capacidad de los individuos de crear, rejuvenecer y compartir, y para lograr este efecto hace falta ciertamente formación técnica, pero complementada con habilidades personales e interpersonales adecuadas.

Por ello, en una empresa familiar es vital cómo se forma a la nueva generación para que sepa hacer todo lo necesario en pos de que la empresa siga adelante, lo que por otro lado no quiere decir necesariamente que trabaje en la operación de la empresa: pueden perfectamente actuar como accionistas “*profesionalmente*”, y ello ya implicará un gran avance. Para Jorge Hamba, director del Club Argentino de Negocios de Familia, “*la incorporación de la nueva generación contribuyó a expandir la compañía en el 65% de los casos*”²⁰ de acuerdo a los datos reflejados en una encuesta que la organización que dirige realizó entre los años 2002 y 2006 entre un universo de 620 empresas de familia en Argentina.

En el caso de las generaciones jóvenes, en ningún caso los “herederos” nacen sabiendo cómo conducir el negocio de la familia; y tampoco debe exigírseles eso. En general, no importa si los mayores los insertan en la empresa de manera repentina o paulatina, pero si en realidad los jóvenes nunca han trabajado en la empresa y no llegan a entender su lógica y su problemática, lo más probable es que tiendan a considerarla una mina de oro inagotable, ignorando – aún cuando son los dueños – la función que deben cumplir en la misma. Pueden llegar a creer incluso, que la empresa familiar “siempre estuvo ahí”, y satisfizo sus necesidades, y que es

²⁰ Hamba, J., director del Club Argentino de Negocios de Familia. Dato publicado en Diario La Nación, Suplemento Empleos del domingo 10 de febrero de 2008, página 1.



invulnerable a los ciclos económicos desfavorables. Nada más alejado de la verdad en los mercados de la actualidad, donde los cambios están a la orden del día e influyen directamente hasta en grandes conglomerados transnacionales provocando estragos. Si esto ocurre, se evidencia la falta de profesionalización en las generaciones más jóvenes, cuestión que debe abordarse desde el seno de la conducción desde el mismo momento en que se decide incorporar a los jóvenes a la organización. ¿Cómo hacerlo sin morir en el intento? Incentivarlos a la formación profesional en los más diversos campos de acción y a desarrollar sus competencias emocionales es, sin dudas, apostar al crecimiento del negocio, y garantizar su permanencia y éxito en el tiempo.

¿Cómo pasar de la teoría a la práctica?

La teoría suena muy buena, pero la pregunta más corriente que se hacen al respecto los propietarios de este tipo de empresas no tiene tanto que ver con el “qué hacer”, sino con el “cómo hacerlo”; con responderse *¿Cómo se inicia un proceso de profesionalización en una Empresa Familiar?* Y si bien la respuesta no siempre está al alcance de la mano, tampoco es utópica a la luz de lo vivido por algunos de los ejemplos que veremos más adelante. Por su parte, el Dr. Roberto Kertész²¹, director del Instituto Argentino de Empresas Familiares, sostiene que *“deben cumplirse tres pasos básicos: realizar un genograma de la empresa familiar, que muestre los roles familiares; esbozar un organigrama profesional por consenso; y definir remuneraciones sobre la base del rendimiento”*. Asegura que esto ayudaría a cualquier compañía de este tipo a avanzar

²¹ Kertész, R., Instituto Argentino de Empresas Familiares, Artículo publicado en el Suplemento Economía y Negocios del Diario Nación del 30 de enero de 2005.



exitosamente en la profesionalización de sus líneas. Asimismo, menciona este profesional que *“debe hacerse un protocolo familiar, especie de constitución que no es legal, pero determina normas para que la familia trabaje junta, y se aclaran normas de ingreso, permanencia, retribución y egreso”* señalando además que *“si un hijo tiene problemas personales, los padres pueden elegir mantenerlo, pero se recomienda que no mediante un sueldo, ya que se arruinaría la moral de los otros integrantes de la empresa”,* y que *“se deben establecer planes de carrera claros para gerentes no familiares”*.

No se trata, sin dudas, de un proceso fácil y siempre exitoso. Es más bien, todo lo contrario. Pero sólo con la comprensión de los fundamentos de toda teoría, sumada a la verdadera voluntad para producir el cambio, se puede llegar a una buena práctica; y entendemos que esto es lo que impulsa a quienes – como propietarios de empresas familiares – han decidido de diversas formas y con distinto nivel de éxito, enfrentarse al desafío. Veremos más adelante algunos ejemplos en casos reales.

Vale la pena agregar, por último, que en los últimos quince o veinte años se ha venido evidenciando en nuestro país – y en el mundo entero – la tendencia en las *Empresa Familiares* que tienen claro el objetivo de crecer y extenderse, pensando incluso en mercados globalizados, a volcarse a la dinámica de la profesionalización de la compañía, de modo que todos los empleados (especialmente los cargos ejecutivos y directivos de mayor responsabilidad) sean contratados en base a criterios objetivos de formación, capacidad y experiencia, y no simplemente seleccionados entre los parientes. Aún cuando la cuestión de la profesionalización no ha sido



considerada el único obstáculo que este tipo de empresas tiene que afrontar a lo largo de su vida, sino más bien mencionado entre otros tantos, como ya he analizado antes, sí me es posible identificar aquí una de las afirmaciones fundamentales que se plantean como objetivo de este trabajo: *la profesionalización de los recursos humanos en las Empresas Familiares es el paso obligado que les permite crecer e insertarse en el mercado globalizado.* Pero queda aún ir un poco más allá: además de necesaria, *¿es también la profesionalización una herramienta suficiente en sí misma para lograrlo?* Para comprobarlo, analizaremos casos puntuales de empresas de índole netamente familiar que, a lo largo de los años, han apostado al crecimiento de sus negocios de la mano de su fundador, debiendo inexorablemente adoptar un modelo de administración y producción profesional ante el desafío de expandirse a mercados más desarrollados y competitivos, el que en muchos casos fue externo al círculo familiar.

CAPITULO 2: Casos analizados.

Para comprobar la hipótesis formulada, analizaré en profundidad dos casos típicos de empresas familiares argentinas que han apostado al mercado globalizado: la reconocida mundialmente **ARCOR**, que comienza su vida allá por el año 1951, y despliega sus alas al mercado mundial en los años '70 (1977 aprox.), llegando a ocupar en la actualidad uno de los primeros lugares entre las empresas del ramo a nivel mundial. El segundo caso será otro orgullo nacional, llamado **EDIVAL**, radicado desde sus orígenes en la ciudad de Rafaela, en la provincia argentina de Santa Fe, que también se inicia como emprendimiento familiar, de reducidas



magnitudes, para convertirse en pocos años en un ejemplo mundial de desarrollo e invención en la fabricación de autopartes para la industria automotriz (más específicamente llamada industria autopartista), atravesando para ello – como también lo hiciera ARCOR – por un profundo proceso de reestructuración y profesionalización de sus recursos humanos en todas sus áreas y procesos.

Otros tantos ejemplos, como el caso de la cementera Loma Negra, o de las Pinturerías Prestigio, como así también el caso de la tecnológica BGH y de la cafetera Cabrales, muestran claramente – cada uno con las particularidades de sus negocios – que la apuesta a la profesionalización nunca les ha fallado en el intento de crecer en su segmento de mercado, o de insertarse en mercados más exigentes y globalizados, aunque debió complementarse con otros aspectos no menos importantes. Con estos últimos casos, reforzaré las conclusiones obtenidas en los dos primeros, puesto que aunque las magnitudes de sus operaciones no son comparables, sí lo es su apuesta a la profesionalización como herramienta para la permanencia en su mercado y/o su inserción en mercados más competitivos.

En cada caso, evaluaré también la importancia que se ha dado – en base a la información recolectada – al desarrollo de competencias emocionales, más allá de capacidades técnicas o formales, en el personal que formó parte de la experiencia “profesionalizadota”, siguiendo así el lineamiento establecido en la definición adoptada en el capítulo anterior.



Caso 1: ARCOR S.A.

Introducción

El caso de la Empresa Familiar ARCOR S.A. constituye ya un icono en el empresariado argentino y mundial, tanto por el desarrollo que han alcanzado sus negocios en el mercado globalizado, como por la impronta puesta en el manejo de temas poco tradicionales como la responsabilidad empresaria o la planificación estratégica esbozada allá por el año '70 cuando decide lanzarse al mercado mundial.

Nuestro país cuenta con muy pocas empresas industriales de gran tamaño e internacionalizadas, y una de ellas es ARCOR. Para contar y comprender la historia de esta compañía, puede ser conveniente empezar por el final y saber, antes que nada, a dónde se llegó, partiendo de la nada. ARCOR es uno de los pocos grupos multinacionales de capitales exclusivamente argentinos que existe en la actualidad. Es la mayor empresa productora de caramelos a nivel mundial, el principal exportador de golosinas de Argentina y el MERCOSUR, y la empresa líder en la exportación de caramelos desde Brasil. Su nivel de facturación total alcanzó 1.100 millones de dólares en el año 2000, mientras que sus exportaciones alcanzaron en el mismo año 217 millones de dólares, diversificadas en 105 países. En la década de 1990 invirtió más de 900 millones de dólares en la adquisición de nuevas plantas, reemplazos de procesos e incorporación de tecnología. En el año 2000, ocupaba el puesto número 13 en el ranking de los 100 principales productores



mundiales de golosinas, siendo la empresa de mayor facturación entre las firmas latinoamericanas. También, ARCOR incursionó en actividades vinculadas con su negocio principal: produce envases, desarrolla actividades agroindustriales tales como la producción de azúcar, leche, glucosa y fructuosa. Ahora bien, ¿cómo llegó a todo esto partiendo de un emprendimiento netamente familiar, fundado en un pueblito pujante pero chico de la provincia de Córdoba? ¿Qué factores potenciaron semejante desarrollo? Analicemos el caso para responder estos interrogantes.

Cómo nace y cómo crece

Hace 54 años, en julio de 1951, en un pueblito de 4000 habitantes de la provincia de Córdoba, cuatro familias de inmigrantes italianos, lideradas por el hijo de un panadero de apellido Pagani, fundan una pequeña fábrica de caramelos que bautizan con el nombre de ARCOR (AR por Arroyito – el nombre del pueblo – y COR por Córdoba, su provincia). La fábrica creció y se convirtió en un grupo compuesto en la actualidad por 31 unidades fabriles diseminadas por Argentina (25 de ellas), Brasil (2 de ellas), Chile (3 fábricas) y una en Perú; dando en todas ellas trabajo a más de 13 mil personas y exportando a 105 países. Entre los factores que pueden mencionarse como responsables de este cambio, están sin duda el constante espíritu de inversión a contracorriente por parte de la dirección de la compañía (a cargo de Fulvio Salvador Pagani los 40 primeros años de vida, y continuada desde 1990 por su hijo, Luis A. Pagani), contrastando con la política adoptada por la mayoría de los grupos argentinos, que en la década de los '80 especialmente aceptaron los “take overs” extranjeros y el dinero de la operatoria, para refugiarse en el rentismo puro o en negocios



sin vocación exportadora. También se pueden mencionar como otro factor decisivo en su crecimiento, a la permanente apuesta a la planificación estratégica del negocio y la creación de una cultura de “empresa internacional” – especialmente desde la década del '70, cuando decide lanzarse al mercado internacional – fortalecida a través de un proceso de profesionalización de sus recursos humanos que comenzó a evidenciarse ya desde la década del '60 en la empresa.

La teoría nos dice que las empresas, como las personas, crecen; y el crecer requiere cambios. La mayoría de las empresas se manejan de acuerdo a lo que quiere el dueño, y no de acuerdo a lo que necesita la empresa; y esto es algo que ha sabido manejar (y evitar) muy bien, el fundador de ARCOR. Las condiciones bajo las cuales fue creada la empresa no son las mismas luego de años de funcionamiento, y el empresariado debe estar preparado para afrontar estos cambios. Los empresarios exitosos comienzan con una visión del futuro bien definida, y luego regresan al presente para ajustarlo a su visión de futuro (y nunca a la inversa), tal cual lo demuestra la historia de don Fulvio Pagani.

La nueva economía que experimentó el país en los años '90 (caracterizada fundamentalmente por la paridad en el tipo de cambio peso-dólar), encontró a ARCOR en plena madurez de un proceso evolutivo de 40 años, a lo largo del cual se había adaptado a los cambios: había desarrollado ventajas competitivas específicas, afirmadas en fuertes capacidades de producción, comercialización y distribución y en la calificación de sus recursos humanos. En este último aspecto, la empresa era asistida por una incorporación permanente de las mejores prácticas



internacionales y de los mejores recursos humanos del medio. En los noventa, la dirección se planteó avanzar en un nuevo modelo organizativo (que luego favorecería la sucesión súbita y obligada, al producirse la repentina muerte de su fundador), desarrollando también una nueva imagen corporativa y potenciando las capacidades de marketing – con un desarrollo agresivo de nuevos productos – a la vez que desplegó agresivamente el proceso de internacionalización – vía exportaciones y a través de inversiones directas en el exterior – modificando el patrón de especialización, concentrándose así en el core business de la organización.

El proceso de internacionalización no fue rápido. ARCOR adoptó, y con mucho éxito, una estrategia paulatina, que le permitió llegar al éxito que evidencia hoy. Su estrategia exportadora estuvo basada en el aprendizaje y la sofisticación permanente de sus capacidades de internacionalización, aunque también pueden identificarse en este proceso elementos tales como la utilización temprana de mercados sofisticados como señal de calidad para la producción propia, la continuidad de las operaciones en el exterior con relativa independencia de las fluctuaciones de precios para no perder clientes y posiciones conquistadas, el aprovechamiento de oportunidades y preferencias de acceso a los mercados regionales y vecinos para ganar progresivamente volumen y experiencia, el desarrollo también progresivo de una red propia de representación y distribución comercial y el desarrollo de emprendimientos productivos en el exterior para potenciar marcas y avanzar en estrategias de especialización y complementación. Así, ARCOR consolidó su marca y presencia en el mercado regional, desarrollando capacidades de producción en el exterior a través de



inversiones directas en empresas ya establecidas, lo que le permitió combinar y aprovechar diferentes ventajas de localización.

La relación empresa – familia

ARCOR nace y se mantiene en la actualidad como una empresa de familia. Más específicamente, como un emprendimiento de cuatro familias emprendedoras y pioneras. La dirección de la empresa siempre estuvo en manos de las familias, principalmente de los Pagani, en cabeza de don Fulvio Pagani hasta que fallece en 1990, pasando luego de un corto intermedio, a ocupar la presidencia su hijo, Luis A. Pagani hasta la actualidad. Es a partir de la asunción de Luis A. Pagani que la empresa toma un renovado impulso que la proyecta hacia el mundo en la forma en que hoy la conocemos.

No se encuentra, a través de la lectura de toda la bibliografía relacionada, muchos datos acerca de las relaciones entre los miembros de la familia involucrados en el negocio, o entre éstos y los administradores externos, información que es evidente que se guarda celosamente en pos de la intimidad familiar. Sí queda claro, en cambio, que la alta dirección siempre estuvo a cargo de miembros de la familia (excepto durante un breve lapso, inmediato posterior al fallecimiento de don Fulvio Pagani). Y manejada por la segunda generación, la empresa llevó adelante un profundo proceso de transformación de su management, alcanzando un alto nivel de profesionalismo, condición que consideraron indispensable para adecuarse rápida y eficazmente a los nuevos escenarios económicos locales e internacionales a los que aspiraban ingresar. Este proceso de



profesionalización no implicó, de ninguna manera, la separación de los integrantes de la familia. Muy por el contrario, la política adoptada por la compañía marcó la tendencia que hoy sostiene el negocio: reservar a los accionistas su rol, dejando las funciones técnicas y operativas – es decir, la operatividad del negocio – en manos de profesionales, muchas veces externos.

Aún con la poca información existente, si se trata de interpretar el caso desde el punto de vista del diagrama del ciclo del desarrollo del negocio familiar, del Doctor León Danco visto más arriba, se podría afirmar que las familias propietarias – y más específicamente la conducción de la empresa – supieron identificar el momento oportuno para comenzar a delegar tareas y funciones en personas confiables, que cuenten con un grado aceptable y conveniente de formación profesional, y sean capaces de propulsar el negocio hacia el futuro. Es decir, aprovecharon la inercia que les propiciaba el crecimiento propio de su negocio, y en vistas a posibilidades de convertirlo en un negocio o empresa internacional, se dieron cuenta de la imperiosa necesidad de separar los conflictos familiares de los del negocio, dedicando sus esfuerzos a consolidar el negocio con la participación de personal (familiar o no) capacitado para ello, independientemente de la tutela que en todo momento iba a ejercer la familia desde su rol de accionistas. Este cometido fue logrado con superlativo éxito, y probablemente una de las muestras más contundentes de ello sea que, precisamente, no se tenga información pública de conflictos familiares relacionados con la administración y/o conducción de la empresa. Esto demuestra a las claras que, aún cuando con seguridad los hay, los problemas domésticos o familiares son tratados dentro del ámbito



familiar, impidiendo su confluencia con las cuestiones propias del negocio, asegurando así que el personal dedicado al manejo de la empresa se concentre en ello durante su jornada laboral, y no a compartir u opinar sobre cuestiones familiares (aún cuando sean miembros de la familia), evitándoles esto también el desgaste continuo de tener que tomar parte en uno u otro sentido. Y este esfuerzo que no se desgasta, se canaliza hacia el crecimiento del negocio. Es decir, siendo empresa familiar, han sabido sortear uno de los obstáculos que generalmente caracteriza a este tipo de empresas: la falta de profesionalización de sus miembros, tanto en lo formal como en lo emocional, que facilita la injerencia de la familia y sus problemas propios en la gestión del negocio.

La profesionalización de sus recursos humanos

Si bien la empresa adolecía de déficit organizativo y en los métodos de gestión, allá por los años '90 ya contaba con un diagnóstico bastante ajustado de estos problemas y una propuesta de rediseño de sus estructuras administrativa y de decisión. Esto le permitió, sin dudas, enfocar su reestructuración y responder a las exigencias de una organización crecientemente compleja, incluyendo una mayor profesionalización de sus cuadros directivos y gerenciales e intentando que los niveles de excelencia en los ámbitos de producción y distribución se replicaran en las otras áreas del grupo (marketing, recursos humanos y administración). Así como la figura de don Fulvio S. Pagani fue clave en los primeros cuarenta años de la empresa, en esta etapa el liderazgo de Luis A. Pagani ha sido esencial para la implementación de las nuevas estrategias de management y de administración de los recursos humanos.



En este marco, no debe dejar de mencionarse que el proceso de profesionalización no fue (ni lo es su continuidad aún hoy) una tarea fácil para la compañía. Pero aún así, y sin perder nunca de vista que eran un grupo familiar, la dirección de la compañía decidió desarrollar una gestión integrada de recursos humanos y apostar a la profesionalización de ellos, mediante un proceso muy agresivo de detección e incorporación de profesionales universitarios en su management, poniendo especial énfasis en la etapa del reclutamiento, de manera de asegurarse personal no solamente capacitado en lo técnico, sino también con habilidades personales bien marcadas (innovadores, capaces de liderar equipos, hábiles para adaptarse a mercados y exigencias cambiantes, propensos a la resolución de conflictos, entre otras cualidades). El cambio principal y estratégico en recursos humanos, puede ser sintetizado en dos grandes acciones constitutivas:

- El desarrollo de una gestión integrada de recursos humanos, y
- La profesionalización de la gestión de los recursos humanos.

Estas acciones se materializaron en la adopción de estrategias particulares y en la definición de aspectos organizativos, de desarrollo de los recursos, de administración de personal, de selección e incorporación, de formación y capacitación y de relaciones sindicales. Los sistemas de administración de personal fueron modernizados a través de la informatización de procesos y del establecimiento de un sistema completo de indicadores de gestión y de evaluación de desempeño, basado en un benchmarking internacional. Se desarrolló un agresivo proceso de



detección e incorporación de profesionales universitarios en algunas áreas de la firma en las que había un menor componente de ese nivel de educación formal: ventas, recursos humanos, calidad y la primera línea de supervisión en el área industrial. La selección de profesionales universitarios, mandos medios y gerentes incorporó herramientas novedosas. Los requisitos de calificación formal para el personal de las líneas de producción fueron asimismo elevados, y como consecuencia de los nuevos perfiles establecidos tendió a bajar la edad promedio del personal, ubicada actualmente en 35 años para el grupo, y en 25 años para las plantas más nuevas. Todas estas acciones fueron acompañadas por una estrategia deliberada de desarrollo de los recursos humanos, basada en tres pilares principales: capacitación, evaluación e incentivos por resultados.

Breve Conclusión de este caso

Vemos a lo largo de este caso de estudio, que la dirección de la Empresa Familiar identificó – con relativa premura en la vida del proyecto familiar – la oportunidad de la conquista de mercados internacionales, más competitivos. Asimismo, identificó la imperiosa necesidad de adecuar sus procesos, estructuras y organización a los requerimientos de este nuevo desafío. Así apostó, entre otras cosas, a un profundo proceso de profesionalización de sus recursos – desde la década del '60 en adelante – que no fue fácil, sino más bien extenso y constantemente mejorado y readaptado a las nuevas necesidades que se iban detectando en cada nicho del mercado internacional que se iba descubriendo con intenciones de desarrollar.



Aún así, y a pesar de todas las acciones descriptas que ARCOR ha encarado en cuanto a la administración de sus recursos humanos, y sobre todo en el proceso de profesionalización de los mismos, es claro a través de la lectura del vasto y diverso material relacionado con el caso, así como también a partir de las entrevistas mantenidas con especialistas conocedores y estudiosos de este paradigmático caso, que aunque no puede sostenerse enfáticamente que el proceso de profesionalización de los recursos humanos encarado por ARCOR en los años '60 y reforzado en la década de los '90, haya sido condición suficiente para lograr su éxito en el mercado globalizado, sí debe mencionarse que ha sido *condición necesaria*.

A estas cuatro familias propietarias les hubiera sido imposible cubrir todas las exigencias a las que fueron expuestas en las puertas del mercado globalizado sin perfiles adecuados en sus dotaciones, tanto a nivel operativo (en la mejora de los sistemas, en la búsqueda de fluidez de análisis y flexibilidad operativa, por ejemplo) como en lo referente a su management (sincronización de mandos, manejos de equipos interdisciplinarios de trabajo, innovación constante, desarrollo de estrategias en épocas de crisis, habilidad para la adaptación a nuevos escenarios, por ejemplo), y siempre trabajando sobre competencias formales y emocionales en igual medida.

Es decir, en este caso de estudio vemos confirmada la hipótesis planteada más arriba, como pilar fundamental de este trabajo.



Caso 2: EDIVAL S.A.

Introducción

Este es otro caso típico de empresa familiar totalmente argentina, que durante la década del '90 – caracterizada en este país por la estabilidad monetaria – optó por profundizar su inserción en el comercio internacional, más competitivo, y globalizado.

Emprendimiento en este caso de una sola familia, fundado por Edison Valsagna en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, a mediados de los años cincuenta (1953), que se constituyó en uno de los pilares de la industria metalmecánica mundial actual. Su actividad principal consiste en la producción de válvulas, guías de válvulas y asientos de válvulas para todo tipo de motores, con materiales y diseños complejos de acuerdo a los requerimientos del cliente, proveyendo equipo original para terminales automotrices nacionales desde 1967 y al mercado internacional desde 1977. En términos numéricos, la empresa marca un crecimiento más que importante en su nivel de ventas entre los años '80 y los '90 (pasa de poco más de \$2.000 miles en el '82 a \$10.000 miles en el '99), manteniendo un crecimiento constante a partir de allí hasta la actualidad, solo modificado sustancialmente por el salto evidenciado en el año 2002, variación que se vuelve muy significativa en la estructura de precios relativos como producto de la salida del régimen de convertibilidad en el país.



Edival estuvo siempre a la altura de las circunstancias, y desde su ingreso como proveedor de terminales nacionales, la empresa adaptó su actividad a producir bajo diseños y planos provistos por sus clientes (no a partir de licencias extranjeras, como lo hacían sus competidores). Esto la potenció ampliamente, y su desafío se concentró entonces en los años noventa, en el rápido proceso de concentración de la producción de terminales y en la práctica desaparición de la producción de motores de combustión interna en el país, que reforzaron su necesidad de profundizar su participación en el mercado internacional.

A lo largo de estos años, y sin perder su ritmo natural de crecimiento, dio paso primero al recambio generacional, para luego transformarse en una sociedad anónima conducida totalmente por profesionales, que apuntalaron el crecimiento sostenido del negocio y la inserción en el mercado internacional, hasta convertirse en lo que es hoy: uno de los principales proveedores de la industria autopartista mundial.

Ahora bien, vale la pena hacernos las mismas preguntas que en el caso anterior: ¿cómo llegó a todo esto partiendo de un emprendimiento netamente familiar, fundado también en un pueblito pujante pero chico, esta vez de la provincia de Santa Fe? ¿Qué factores potenciaron semejante desarrollo? Analicemos ahora este caso.

Cómo nace y cómo crece



Edival es fundada – como se dijo anteriormente – por Edison Valsagna, hijo de un inmigrante italiano que se ganaba a vida como viajante de comercio, en 1953. De notable espíritu emprendedor desde temprana edad, Edison comienza su experiencia industrial en San Francisco, trabajando como técnico tornero, para luego volver a su ciudad natal (Rafaela), instalando su primer taller en el patio de su casa paterna. En este primer emprendimiento, se dedica a fabricar carcasas de cocinas en primer lugar, luego algunos electrodomésticos, hasta que descubrió la posibilidad de completar el proceso productivo de válvulas estampadas para motores de máquinas rectificadoras que elaboraba un conocido suyo en San Francisco. Todo el proceso de fabricación se hacía manualmente, y de manera muy rudimentaria (se formaba la válvula con calor y a golpe de martillo sobre el acero), aunque Edison era consciente de que necesitaba perfeccionar el método de fabricación para transformarlo en un proceso menos primitivo, más confiable tecnológicamente y más eficiente económicamente.

Edison Valsagna se ocupaba en ese momento, también en forma personal, de la comercialización de sus válvulas, distribuyendo como viajante su mercadería en las principales ciudades de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires. Logró incrementar tanto su demanda que año tras año crecía en producción, y se le hacía cada vez más difícil seguir el solo (aunque siempre contando con la ayuda de su esposa) con la gestión del emprendimiento. De esta manera, comienza otra etapa en la vida del negocio: se comienza a vislumbrar la necesidad imperiosa (originada en el propio crecimiento del emprendimiento) de incorporar ayuda profesionalizada, en este caso en el área de la administración. Así,



Valsagna incorpora hacia fines de los '50, a quien lo ayudaría por años con los números y la contabilidad de su negocio: Osvaldo Acastello, empleado del Banco Italia por la mañana, y de Edival por la tarde hasta 1962, cuando pasa a trabajar exclusivamente para Valsagna. Esto permitió a la empresa, aprovechar los conocimientos financieros de su nuevo empleado, y reforzar su gestión administrativo-financiera; del resto, se seguía ocupando casi exclusivamente Don Valsagna.

En cuanto a la tecnología, se puede decir que Edival la obtuvo de la nada, avanzando a medida que las posibilidades se lo permitían, produciendo la totalidad de las máquinas que precisaba (característica que siempre distinguió a la empresa), a partir de imitar lo mejor de la tecnología del mundo, especialmente a partir del primer viaje de Valsagna a Europa, en 1962, de donde trajo en su memoria los métodos de trabajo utilizados, y en su máquina de fotos la tecnología utilizada, que luego aplicaría en su propia fábrica revolucionando la industria propia y la local. Todo esto no deja de reforzar la idea de que su fundador era un hombre emprendedor nato, que marcaba a fuego sus negocios con un criterio muy personal, que es precisamente lo que lo transformó en un hombre exitoso a lo largo de su vida.

En los años '60 – época de sustitución de importaciones, pero sin financiamiento – comienza a enfrentar el problema de competir fuertemente con las autopartes importadas. Sin embargo, en este período construye el primer galpón, donde hoy está ubicada la planta industrial y – gracias a la construcción de una máquina electrorecalcadora – comenzó una nueva etapa en su negocio: pasó de un proceso industrial manual o uno de



avanzada para la época, un salto tecnológico que sumado a la utilización de acero importado de Europa (de excelente calidad), puso a Edival en condiciones de competir con las válvulas importadas. Todo este proceso estuvo, lógicamente, acompañado de una fuerte apuesta de parte de Edison Valsagna a la capacitación de sus recursos humanos, incluso en el exterior del país, a medida que esto le era aceptable en su ecuación de costos.

Así, paulatinamente, Edival comienza a conquistar la industria terminal argentina en 1967, la primera fue General Motors Argentina. Luego, le siguieron otras como Chrysler Fevre Argentina S.A., Perkins Argentina S.A., Deutz Argentina S.A., John Dheere, Peugeot, Ford Motor Argentina S.A., y otras tantas que adoptaron a Edival como equipo original para el armado de sus motores. En pocos años, y a medida que se adquiría la experiencia necesaria, Edival se transformaría en proveedor de todas las terminales automotrices radicadas en Argentina en los '60 y '70.

A fines de los '70, el desafío de Valsagna fue la conquista del mercado externo, y descubrió en Miami un nicho clave para ello: la high performance de competición. A esto apostó. Pero en los '80, tomó la decisión política de avanzar estratégicamente – y no complementariamente – en el comercio exterior, enfocándose hacia Estados Unidos y Europa. Así, salió a competir con empresas más grandes y con mayor experiencia en el terreno global, paso que no le resultó inútil, puesto que a través de los años logró posicionarse en el exterior de manera inmejorable. En esta etapa, fue crucial el empuje que su fundador le dio al proceso de profesionalización



permanente de sus recursos humanos, que había comenzado allá por los '60.

La relación empresa - familia

Edival fue concebida como una empresa familiar, en la que en sus comienzos trabajaban directamente su fundador y su esposa, y más tarde se incorporaron sus hijos junto a un cercano grupo de colaboradores. Hoy, cuando Edival ha logrado convertirse en proveedor global – y en muchos casos, primordial – de terminales automotrices en sus propias casas matrices centrales de fabricación de vehículos, continúa siendo una de las pocas empresas argentinas que es genuinamente nacional, sin capitales externos, patentes o licencias tecnológicas externas, y totalmente familiar.

Conducida en sus comienzos por su fundador, y hasta que a fines de los '80 por razones fortuitas – de salud – debió delegar la conducción en sus hijos, la empresa siempre reflejó la personalidad de su dueño: alto nivel de compromiso, con visión creativa y emprendedora, apasionado por el trabajo, hábil para adaptarse a contextos cambiantes e incansable en el esfuerzo personal. La familia siempre estuvo a su lado, comprometida en alto grado al trabajo en el proyecto, pero siempre a la sombra de las decisiones del líder.



Cuando a principio de los '90 Edison Valsagna debe dejar la conducción en manos de sus hijos, comienza un proceso de reestructuración de la forma de dirección (y de trabajo) en la compañía. Recién en la segunda mitad de los años noventa, la empresa superó los problemas de control accionario de la mano de algunos actores cercanos a la familia y a la empresa, que influyeron positivamente en la resolución favorable de esta problemática. Durante estos años, la conducción era compartida entre un directorio que revestía la calidad simultánea de accionista y el management ya profesionalizado de la firma.

Así, la familia interpretó muy bien las sanas intenciones de Rubén Valsagna, quien al asumir la conducción de la firma en 1994, se propuso profesionalizarla al extremo de separar la familia de la conducción, apostando a una conducción profesional e independiente, que permita a los accionistas solamente cumplir su rol, dejando las cuestiones operativas a quienes estaban realmente capacitados para ello, tanto en los aspectos formales como en las habilidades interpersonales necesarias. Y los resultados están a la vista: éxito rotundo y creciente en el mercado internacional de primer nivel.

En términos del estudio de Ciclo de Vida de la Familia y Ciclo de Desarrollo del Negocio, establecido por el Dr. León Danco que vimos más arriba, podríamos decir que la alta dirección de Edival comprendió perfectamente sus implicancias (probablemente sin siquiera conocer los términos de este estudio). Claro está que, al vislumbrar que el negocio era viable, y que tenía altas posibilidades de desarrollo en mercados globalizados, apostó a “enseñar y delegar” inteligentemente, mediante la



conformación de un equipo de profesionales que asumieran las cuestiones operativas y de mandos medios, y que le permita a la familia dueña de la “idea” o “proyecto” separarse de la operatoria, limitando su participación a su rol de accionista. Así, la familia no sólo provocó el renacimiento del negocio hacia otros mercados, sino que además evitó la destrucción de la “idea” original, para beneficio de todos.

La profesionalización de sus recursos humanos

Por razones fortuitas, como ya mencioné antes, Edison Valsagna debió ceder la conducción de manera no planificada, haciéndolo en primera instancia a sus tres hijos. Si bien esto no fue un caso atípico, pues es sabido que las empresas familiares en general no saben “planificar” la sucesión, no puede dejar de mencionarse que la problemática de la sucesión muchas veces lleva al emprendimiento familiar al colapso. En Edival – como en la mayoría de este tipo de empresas – el traspaso generacional no fue originalmente planificado, sino que se hizo a la fuerza; y durante buena parte de los años noventa significó un proceso traumático que desembocó en una completa profesionalización de la empresa a fines de la década de los '90. En ese período ocurrieron disputas internas tanto entre los familiares como entre los funcionarios y colaboradores de primera línea, que finalmente se pudieron controlar.

Es bien sabido que las empresas que se forman bajo la fuerza de un líder, como Edison Valsagna en este caso, si no se institucionalizan o profesionalizan mueren con el líder. Las empresas que no han sabido superar la crisis de la sucesión y que no han comprendido la importancia de la profesionalización en la conducción, terminaron siendo un reparto de los



bienes del fundador, por las siguientes generaciones. Gracias a la visión de su fundador, y a la impronta que uno de sus hijos – Rubén – le puso a su breve gestión frente a la empresa, Edival pudo sortear con éxito estos obstáculos propios de las empresas familiares, básicamente apostando a la profesionalización de sus recursos humanos, en el sentido amplio del término.

Rubén Valsagna, hijo de don Edison Valsagna, condujo a Edival en el período 1994-2001, produciendo un cambio estratégico en los negocios de la empresa, a la vez que encaminó la organización hacia una total profesionalización. Fue notable el enfoque que le dio a la profundización de la inversión tanto en tecnología y equipamiento como en capital humano, que posibilitó posteriormente la profesionalización de la conducción. Recién en los primeros años de este siglo se concretó la total profesionalización de la empresa, decisión que evidencia la madurez empresarial de Rubén Valsagna, quien optó por retirarse de la conducción a los 45 años, armonizando sus propios intereses con los intereses organizacionales de la empresa.

El proceso de profesionalización que se hizo en Edival es típico sólo en empresas adultas, donde la familia – identificando la ocurrencia de uno de los puntos críticos comunes a las empresas de familia, en su negocio – se hace a un lado y sigue adelante la firma, lo que además le permite al número uno de la empresa realizar aportes mucho más relevantes para la comunidad, revalorizando la imagen del empresario. Si bien este es el comportamiento de los líderes que se manifiesta como “ideal” en la vida de un emprendimiento familiar, vale la pena mencionar que no es un accionar común entre el empresariado nacional, ni siquiera a nivel mundial (entendiendo



que es por ello que el tema de la sucesión en este tipo de empresas es un tópico siempre de moda en la amplia bibliografía de empresas familiares).

La profesionalización de la gestión de los recursos humanos en Edival se ha materializado a través de la adopción de estrategias muy particulares y en la definición de aspectos organizativos, de desarrollo de los recursos, de administración de personal, de selección e incorporación, de formación y capacitación y de relaciones sindicales. Como ejemplo de las medidas adoptadas dentro de este proceso, entre otros, se puede mencionar que la Dirección de Edival redefinió los perfiles de los candidatos para puestos nuevos o vacantes a cubrir con reclutamiento externo o interno, exigiendo a partir de este proceso mayores requisitos relacionados con titulaciones académicas y competencias personales e interpersonales; también planteó objetivos de desarrollo profesional dentro de la organización, enmarcados dentro de la estrategia y plan de negocios general de la empresa, que exceden el año calendario – a mediano y largo plazo – ; instrumentó un sistema de remuneración variable, ajustado en su base al convenio colectivo de trabajo, y adicionado por premios a la productividad o al cumplimiento de requerimientos de calidad; implementó un programa de capacitación de alcance general e integral, destinado a todos los niveles de la organización, que comprendía capacitación a través de capacitadores internos y externos, y sobre un plan anual de necesidades de capacitación por área que delineaban los propios gerentes y que incluían tanto aspectos técnicos como relacionados con las habilidades personales que se pretendía desarrollar en el personal.



Todo esto demuestra que el recurso humano fue (y lo es actualmente) considerado una de las claves del éxito en Edival, poniéndose especial atención al nivel de polivalencia y policompetencia de cada grupo de trabajo dentro de la organización, tanto individualmente como del equipo en su conjunto, evaluándose periódicamente desde el responsable de cada área no sólo el nivel de polivalencia de cada individuo sino también la evolución que registra ese personal – policompetencia –.

También resulta conveniente mencionar que fue muy notable en Edival el espíritu innovador de sus recursos humanos en los mandos medios, quienes con el apoyo de la dirección y la receptividad del plantel en general, han permitido no sólo interpretar los cambios en el entorno sino aplicar dinámicamente los cambios necesarios para mantener la competitividad de la firma. Se aplicó con mucho éxito el concepto de “*gestión profesional participativa*”, en el cual se implementó la estrategia definida. En este esquema, “se parte de la idea que un sistema de gestión no es la suma de personas calificadas, sino un conjunto de políticas, técnicas, prácticas y experiencias amalgamadas en una forma de pensar, sentir y hacer como organización”²². Esto redundó en la consolidación de una empresa proyectada internacionalmente, y organizada con inteligencia emocional, según los términos estudiados por el profesor Daniel Goleman que hemos visto en el apartado anterior.

Breve Conclusión de este caso

²² Zimmermann, A., “Una visión estratégica de recursos humanos: el caso de Edival”, Edit. Mimeo, 2003.



El proceso de aprendizaje en la gestión generalmente no es (ni lo fue para Edival) un sendero automático y conocido. A su vez, puede decirse que el delinear un estilo propio de gestión es un proceso que puede llevar muchos años, y no siempre se hace posible la adopción de experiencias de otras firmas como modelo a seguir. Además, como de la correcta definición del estilo de gestión dependen los resultados que se obtengan a mediano y largo plazo, esto se transforma indudablemente en un proceso extremadamente crítico, al encarar un proceso de profesionalización de los recursos humanos de la firma deben apostarse todas las fuerzas posibles y coordinadamente. En este caso de estudio en particular, puede afirmarse sin temor al equívoco, que esto es lo que hizo la dirección de Edival oportunamente, comenzando a apostar a la profesionalización de sus recursos desde sus primeros años de vida, cuando Edison Valsagna decide capacitar a su personal en el exterior. Esta política se reforzó a partir de la incorporación de la segunda generación a la conducción de la empresa, y contribuyó indudablemente, en sus principios, a la inserción del negocio en el mercado internacional – por las mejoras logradas en la calidad y cantidad del producto base, compatibles con las exigencias del mercado internacional – y a su mayor posicionamiento en este tipo de mercados a partir de 1994, manteniendo una clara tendencia de crecimiento en la actualidad (hoy Edival llega a ser el cuarto productor y exportador a nivel mundial de válvulas).

Sin embargo, otra vez se hace necesario diferenciar el tema de la profesionalización de sus recursos humanos como herramienta clave que le permitió a Edival su acceso y permanencia con participación creciente en el mercado internacional, resaltando que no fue condición suficiente para su



inserción en mercados altamente competitivos, puesto que paralelamente debieron darse otros hechos, cuya sumatoria benefició a la empresa comercialmente en este tipo de mercados. De todas maneras, sí se puede afirmar que, aún con todas las otras cuestiones a favor, sin la implementación con éxito del proceso de profesionalización de sus recursos humanos encarado, no hubiera podido lograrlo.

Así las cosas, en este caso de estudio también vemos confirmada la hipótesis planteada al comienzo de este trabajo.

Casos Complementarios:

Con el sólo fin de fortalecer el análisis efectuado sobre los casos anteriormente estudiados, menciono cuatro casos complementarios – en forma muy breve – en los que se evidencia la importancia del proceso de profesionalización en empresas de origen familiar, cada una con sus características y resultados, a saber:

a) Loma Negra:

Empresa de familia, icono en el país, fundada a principios de siglo por Alfredo Fortabat, hijo de un inmigrante vasco-francés, y dedicada a la producción de cemento como principal actividad. Luego, a su muerte, fue presidida por la Sra. Amalia Lacroze de Fortabat, su esposa. Aún cuando hoy en día ya no pertenece más a la familia, constituye otro ejemplo de la importancia de la profesionalización de los recursos



humanos en este tipo de compañías a la hora de despegar comercialmente, por su historia.

Su larga vida como negocio familiar y totalmente nacional, hasta hace muy poco tiempo cuando se produce la venta del capital accionario a manos externas, hizo sin dudas necesario atravesar por distintas etapas: crecimiento, fortalecimiento del negocio, expansión a otros mercados, diversificación de actividades económicas (actividad ganadera y ferrocarriles), y crisis económica-financiera siguiendo los ciclos de la macroeconomía nacional, entre otras. El rasgo distintivo en todas estas etapas fue que la dirección de la empresa apostó siempre – incluso desde sus comienzos – a la profesionalización integral de los recursos humanos que la conformaban. Como en los otros casos analizados, entendiendo la profesionalización como sinónimo de dominio de aspectos técnicos puntuales y de las habilidades personales necesarias para cada puesto. En todo momento, la alta dirección de la compañía estuvo en manos de profesionales, altamente capacitados y especializados en sus puestos, incluso cuando alguna vez se permitió a familiares participar de la toma de decisiones, esto siempre fue en forma equilibrada con los terceros no integrantes de la familia. Los dueños, siempre se reservaron su papel de accionistas, con todo lo que ello implica, pero sin intromisión en tareas operativas. Fue sobre todo en la última etapa de vida de la compañía, estando a cargo de la presidencia la Sra. Fortabat, cuando se evidencia este proceso con suma preponderancia, incluso por sobre de los lazos de familia que pudieran existir.



Prueba de la fuerza que tomó siempre la apuesta por la permanente profesionalización es que en el año 2002, la presidenta del grupo decidió apartar a su propio nieto de la conducción de la mayor empresa del grupo, y dar ese lugar a un tercero, con alto nivel de profesionalización y especializado en el manejo de grandes compañías en crisis, el ex IBM Victor Savanti. De la mano de este profesional, el grupo afrontó la mayor crisis de su historia, arrojando en ese año una pérdida de casi U\$ 93 millones.²³

Aún habiendo sorteado exitosamente la crisis gracias a su equipo de dirección altamente profesional, a la habilidad manifiesta de sus conductores para la adaptación a los nuevos mercados y la capacidad de negociación permanente con los poderes nacionales de turno (claros ejemplos de manejo de inteligencia emocional en la conducción), la presidencia ha decidido recientemente su venta, principalmente por la carencia que reconoce tener en relación a una línea sucesoria familiar capaz de asegurar la continuidad del imperio.

En síntesis, vemos en este caso que aún cuando la profesionalización de los recursos humanos estuvo siempre a la vanguardia, y ayudó al crecimiento y fortalecimiento del negocio familiar, ello no fue condición suficiente para su supervivencia en el tiempo. La venta de la compañía a manos extrañas al grupo familiar se dio a causa de otro problema – muy típico de este tipo de empresas – que tiene que ver directamente con la falta de una línea sucesoria que asegure la continuidad de

²³ Díaz, J. A., Artículo “Amalita, retiro efectivo”, Sección Economía de la Revista Noticias, Año XXII, Número 1443, Agosto 2004.



ambos, negocio y familia, indemnes en el tiempo pero ya no como un mismo proyecto.

b) *Pinturerías Prestigio:*

La cadena de pinturerías Prestigio es una empresa familiar creada hace 35 años. En el 2004 se decidió profesionalizar la compañía y dentro de este esquema, si bien el fundador y sus hijos mantienen funciones o son accionistas, se incorporó personal externo altamente capacitado, y un Director General también externo.

En palabras del Director General, expresadas al matutino La Nación²⁴, *“... el detonante de la profesionalización (para la compañía) es que el mercado se hace más competitivo. Para crecer hay que formalizar prácticas de negocios y pensar en un modelo estratégico a varios años.”*

En este sentido, se puede mencionar que en esta compañía el cambio comenzó por la definición de un nuevo organigrama para detectar brechas funcionales, y jerarquizar o profesionalizar distintos puestos dentro del diseño existente en la empresa. Así las cosas, manifiesta Guillermo Occhipinti, Gerente de Recursos Humanos de la firma en el mismo artículo que *“estandarizamos procesos y brindamos políticas que actúen como guía para el comportamiento de la gente. Se alinearon las remuneraciones a la estrategia, se rediseñó el plan de capacitación, se estableció un plan de comunicaciones de puertas abiertas. Se hicieron evaluaciones de desempeño y dimos prioridad a valores.”*

²⁴ Esquivel, M., Artículo “De familiares a profesionales”, Sección Economía y Negocios, Diario La Nación, domingo 30 de enero de 2005.



Vemos en su discurso el trabajo realizado en aspectos técnicos, sin descuidar también aquellos aspectos que hacen a las competencias emocionales o no formales. Como en los demás casos vistos, no se descuida ninguno de los dos aspectos, sino que ambos van de la mano en el proceso de profesionalización de los recursos humanos.

En palabras del Dr. Roberto Kertész²⁵, la empresa familiar cumplió básicamente los tres pasos que el director del Instituto Argentino de Empresas Familiares considera claves en el proceso de transformación de empresa familiar con procesos rústicos, a empresa familiar profesionalizada: realizó un genograma, que muestra los roles familiares, esbozó un organigrama profesional por consenso y definió remuneraciones sobre la base del rendimiento.

Si bien en este caso no se evidencia apertura al mercado externo – como lo analizado en los casos Arcor SA, Edival SA o incluso Loma Negra y Café Cabrales – no puede dejar de mencionarse que la apuesta a un proceso serio y profundo de profesionalización en la empresa lo posibilitó la adopción de un esquema de franquicias – ya hoy de reconocida trayectoria – que resultó en el crecimiento exponencial del negocio familiar. Es decir, en este sentido comparte con los demás casos estudiados la conclusión de que, al querer incrementar su volumen de negocios apuntando incluso a un esquema de trabajo diferencial, debió profesionalizar sus recursos humanos.

c) BGH:

²⁵ Kertész, R., Artículo “De familiares a profesionales”, Sección Economía y Negocios, Diario La Nación, domingo 30 de enero de 2005.



La popular firma nacional BGH inició sus actividades comerciales como una empresa familiar dedicada al rubro mueblería, constituyéndose a través de los años en lo que hoy es: una firma productora de tecnología, con más de 700 empleados.

En la actualidad, es presidida por Alberto Hojman, nieto de uno de los fundadores, tercera generación al frente de la firma, conjuntamente con dos primos que también ejercen cargos directivos en la compañía. Consultado sobre el proceso de profesionalización que debió encarar la firma para subsistir en el mercado, manifiesta que *“...la profesionalización, en el sentido de que existen procesos y métodos de gestión y políticas establecidas comenzó en general, en la Argentina, a partir de la década del '90. El motivo fue la necesidad de buscar productividad e incorporar buena gente. Se trata de un proceso muy importante para el desarrollo y el éxito.”*²⁶ Para él, ha sido un paso necesario y de sumo éxito para la evolución favorable del negocio, sin dudas.

Consultado acerca de la relación empresa-familia, en la misma entrevista no duda en afirmar que ambas cosas están bien separadas en la firma. En este sentido, refuerza su afirmación diciendo que *“...trabaja (mos) las decisiones de la compañía en el comité operativo, que no está compuesto sólo por familia. Con los accionistas, familia e inversores, hay que manejarse de manera muy racional”*, concluye con

²⁶ Esquivel, M., Artículo “Empresas Familiares”, Sección Economía y Negocios, Diario La Nación, domingo 9 de octubre de 2005.



fuerza. Y obviamente, de esto está muy seguro pues no resulta a los hechos otra cosa: la empresa está fortalecida, con buena participación en el mercado local, y apostando al mercado internacional. No se evidencian en breve plazo conflictos propios de las empresas familiares, tales como problemas de sucesión y de distribución de los ingresos. Y todo ello no deja de ser una ventaja al momento de expandirse a nuevos horizontes.

d) Café Cabrales:

Empresa familiar dedicada a la producción de café, fundada en 1941 por Antonio Cabrales, subsiste hoy como negocio cien por ciento nacional, conducida por sus sucesores con rotundo éxito. Martín Cabrales, de 42 años de edad, es abogado de profesión y hoy, como tercera generación, conduce – junto a su hermano y primos – la firma creada por su abuelo hace 40 años.

Entrevistado por Clarín²⁷, el profesional no duda en afirmar que *“a pesar del cambio generacional, mi padre y mi tío siguen muy vigentes en la empresa. Ellos nos transmiten su experiencia sobre café y las formas de gestionar la compañía. También escuchamos mucho a nuestros gerentes, pero lo importante es que entre los primos hemos conformado un bloque muy consolidado”*. Asegura también que la buena relación que se vive en el ámbito empresarial no es casual, puesto que las generaciones anteriores se ocuparon de que la relación familiar fuera sólida en el afecto, por sobre todas las cosas.

²⁷ Boragni, C. – Artículo “Cabrales: los códigos familiares del buen café”, Suplemento Económico del Diario Clarín, página 6, domingo 27 de junio de 2004.



Sin embargo, según entiende Martín Cabrales, cada uno de los integrantes de la familia son conscientes de que el portar un apellido no los habilita a ocupar un puesto de decisión dentro de la compañía. *“En una empresa familiar siempre hay que prever los problemas que surjan por la sucesión. Nuestros hijos serán la cuarta generación, y para cuando ellos lleguen, tendremos que tener las cosas en orden. Es muy importante hablar de los escenarios posibles, definirlos, enmarcarlos y resolverlos”*, dice Martín respondiendo a la consulta del periodista sobre la necesidad de separar las cuestiones profesionales de las familiares en su empresa.

En relación a la necesidad de profesionalizar la compañía, no dudó en afirmar que *“yo soy un creyente del trabajo en equipo, y creo que es importante que cada uno desarrolle su vocación en el área para el que es más idóneo. Pero también que los que se incorporen estén preparados.”* En este sentido, en su gestión perfeccionó un *“protocolo familiar”* en el que – entre otras cosas – estableció los requisitos y condiciones que deben reunir los socios y miembros de las familias involucrados para desempeñar determinados cargos en la sociedad, teniendo en cuenta capacidades técnicas o relacionadas con la instrucción formal, conjuntamente con competencias emocionales que considera óptimas para cada caso.

La cuestión de la profesionalización es destacada por el profesional, como la condición necesaria que llevó a su empresa de raíz netamente familiar a ser una de las empresas líderes del rubro en el mercado nacional, incluso a participar en el mercado regional con éxito. Muestra



de ello es la constante apuesta que la firma hace a la profesionalización de sus propios recursos, así como el incentivo a sus hijos en cuanto al desarrollo profesional, personal y humano necesarios para continuar con la gestión del negocio.

Hoy comparte el orgullo de seguir siendo empresa familiar, con toda su familia, apostando con esperanza a la transmisión de la compañía a la siguiente generación, como negocio en marcha y con mucho futuro por delante.

Resumen de los casos analizados

A modo de resumen, se podrían esbozar en un cuadro comparativo las conclusiones arribadas para cada caso, de manera de poder evaluarlas más fácilmente y de un solo vistazo:

Cuadro N° 5: Cuadro Resumen de los casos analizados.

Empresa	Origen	Envergadura Comercial (1)	Mercado abastecido (2)	Conducción Actual (Gerenciamiento)	Grado de Profesionalización de sus RRHH (3)
ARCOR S.A.	Familiar	Multinacional	Mundial (globalizado)	No familiar, profesional (contratada).	Alto
EDIVAL S.A.	Familiar	Multinacional	Mundial (globalizado)	No familiar, profesional (contratada).	Alto
Loma Negra	Familiar	Multinacional	Regional	Externo (fue vendida a capitales externos).	Alto
Pinturerías	Familiar	Nacional	Local	Familiar, con apoyo de	Alto



8. CONCLUSIÓN GENERAL

A lo largo del trabajo de investigación realizado, me he enfrentado con diversas opiniones, puntos de vista, críticas y autocríticas, planteos y fundamentos hechos por cada uno de los entrevistados y obtenidos de la bibliografía analizada, que me permitieron concluir sobre los puntos planteados en el comienzo de este trabajo como objetivos general y específicos, y que fueron los disparadores para llevar adelante esta investigación.

Así, puedo concluir primeramente que en todos los casos analizados resulta claro que todas las empresas familiares comparten – en rasgos generales – las mismas etapas a lo largo de su vida: el sueño (la idea), el crecimiento (ensayo y error), la madurez (demostrada por el éxito) y la etapa de la delegación (o venta, en algunos casos). Verifiqué esto tanto en los casos que expuse detalladamente en el apartado anterior, como en los casos estudiados que no se replican explícitamente en este trabajo, pero que han servido de base para el análisis de la cuestión de la profesionalización a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con personalidades relacionadas a este tipo de empresas (asesores, empleados, familiares, propietarios, académicos, etc.).

En el mismo sentido, el trabajo de campo me permitió llegar a la conclusión que en todo proceso de profesionalización encarado por las empresas estudiadas, se dieron los más diversos tipos de relaciones entre el propietario (o los propietarios) del capital y la mano de obra profesional



en la gestión diaria de la compañía. Evidencié casos de amalgama completa entre unos y otros, como el caso de Edival en la primera etapa de gestión de Raúl Valsagna, hasta casos de total independencia, como en el caso de ARCOR en la actualidad. En el intermedio, varios grados de convivencia de los accionistas con los profesionales a cargo de la operatoria y management diario del negocio: algunos con mayor participación de terceros profesionales, otros con menor profesionalización, pero todos conscientes de la necesidad de contar con profesionales competentes, tanto técnica como emocionalmente, para subsistir y crecer como negocio.

En cuanto a los riesgos inherentes al proceso de profesionalización que me propuse comprobar, en primer lugar vale la pena aclarar que de las entrevistas mantenidas, surgen dos lineamientos opuestos con respecto a uno de ellos: por un lado, los propietarios siempre manifiestan no tener temor a perder poder dentro de la organización por apostar a la profesionalización de los recursos humanos (llegando incluso en la mayoría de los casos a minimizar este riesgo). Por otro lado, los académicos y profesionales externos que interactúan con este tipo de empresas en su labor diaria, manifiestan casi a coro que, por el contrario, la eventual pérdida de poder o de manejo de información, es algo que preocupa mucho a los propietarios, y que se los manifiestan frecuentemente en privado. Quizás sea esta la explicación (motivo oculto) a la inexistencia de procesos de profesionalización serios y sistemáticos evidenciada en muchas empresas familiares pequeñas pero pujantes, más allá de una cuestión puramente de costos.



Por otro lado, tanto en los casos expuestos como en los no desarrollados en este trabajo, es casi una constante la participación de familiares en puestos dentro de la organización. Generalmente son los propios hijos (segunda generación, profesional o no) quienes pretenden ocupar ciertos lugares de decisión o, lo que es aún peor, reciben el “mandato familiar” de hacerlo, argumentando sus progenitores que allí está su futuro. Ante este escenario, surge claro el temor de los propietarios del capital de que un proceso de profesionalización interfiera en la paz familiar: externos profesionales capacitados técnica y personalmente para el puesto, enfrentados a hijos (o parientes) con buena voluntad y portadores del apellido propietario, pero sin la formación técnica ni la capacidad personal y/o emocional necesaria para llevar adelante la empresa. Muchos propietarios, incluso, plantean la necesidad de que la empresa familiar sea fuente laboral para hijos (o parientes) que no tendrían otra opción laboral, cuestión válida aunque no siempre justificada desde el punto de vista de las prácticas administrativas u organizacionales. Sobre todo, a quienes están frente a la conducción del negocio familiar les surge el temor de no poder manejar este tipo de situaciones si realmente aparecen; por lo que, ante el riesgo de lo desconocido, postergan toda decisión de innovación (o a encararla pero muy tímidamente).

Más allá de las conclusiones a las que se han arribado durante el desarrollo de este trabajo de tesis, expuestas anteriormente, creo que la más preponderante ha sido la relacionada con la *importancia* y la *suficiencia* de la profesionalización de los recursos humanos como herramienta para la inserción de este tipo de empresas en mercados altamente competitivos y globalizados.



Al respecto, y como resultado de la investigación llevada adelante me es posible concluir que, en todos y cada uno de los casos analizados que han adoptado un proceso sistemático de profesionalización de sus recursos humanos, considerando no sólo competencias formales o técnicas, sino también aquellas competencias emocionales tan necesarias como las anteriores en el mercado laboral actual, la adopción de este tipo de herramientas ha sido de suma y vital importancia para el afianzamiento del negocio en mercados competitivos, así como fundamental e imprescindible también para la inserción en mercados globalizados. Pero también, de los mismos casos surge la conclusión de que la adopción de esta herramienta no ha sido, en ningún caso, suficiente en sí misma para lograr el cometido comercial expuesto; sino más bien una herramienta más en el conjunto de medidas que cada una de las empresas estudiadas ha debido adoptar, de acuerdo a su contexto macroeconómico y social, marco de competencia, nivel de relaciones, y capacidad de negociación con los otros actores del mercado, en cada momento y ante cada circunstancia.

9. CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se desarrollan las consideraciones finales y recomendaciones, con la intención de colaborar en la comprensión – por parte de cada uno de los actores en sus distintos roles – de la importancia que reviste la profesionalización de los recursos humanos en organizaciones de origen familiar, como una de las herramientas válidas para lograr su desarrollo en el mercado en el que actúan, y/o su inserción



en mercados globalizados. Se busca, además, resumir aquellos aspectos en los que se entiende que se debería trabajar, desde el rol que corresponda, con el fin de lograr un mayor desarrollo profesional en este tipo de organizaciones, que les asegure seguir aportando a la economía tanto regional como nacional, generando así el dinamismo necesario para el crecimiento de la industria nacional y el desarrollo social sustentable del que son directamente responsables.

Las organizaciones de tipo familiar, o más notoriamente denominadas “Empresas Familiares”, continúan siendo en todo el mundo el motor de desarrollo de las economías regionales y fuente importante de creación de empleos. Ello magnifica su importancia dentro del tramado no sólo económico, sino también social de cualquier país, lo que debería hacerlas merecedoras de un tratamiento especial como unidades de análisis desde todos los puntos de vista: legal, económico, fiscal y social-empresario.

Hoy por hoy, todos los empresarios que conducen los destinos de este tipo de empresas alrededor del mundo, coinciden en la necesidad de contar con marcos normativos adecuados y específicos, con apoyos e incentivos estatales y fiscales que potencien su inserción y ayuden a su desarrollo en nuevos mercados, y con definiciones de políticas macroeconómicas que les brinden un marco de acción confiable en el tiempo para sus inversiones. De acuerdo al país en el que se sitúen, estos requerimientos se hallan más o menos atendidos.

En el caso puntual de Argentina, la situación actual demuestra que las Empresas Familiares siguen siendo el principal motor de desarrollo de



nuestras economías regionales, y principal creador de mano de obra en el país. Y no siempre relacionado a pequeñas empresas o micro-empresarios, sino que también en grandes escalas. En este último sentido, se analizaron en este trabajo de tesis casos reales de quienes – habiéndose originado como Empresas Familiares – hoy son reales potencias mundiales en su industria, representando en el mundo a la industria nacional en su rubro, con un éxito sin parangón. Y para lograrlo, debieron apostar a un proceso sistemático de profesionalización de sus recursos humanos, entre otras herramientas utilizadas.

Dentro de las problemáticas específicas que denuncian los distintos actores consultados a lo largo de este trabajo, la cuestión de la profesionalización de los recursos humanos es una constante, tanto para pequeñas organizaciones de origen familiar, cuanto para las más grandes y consolidadas. En todos los casos, coinciden en que la calidad de los recursos humanos con que se cuenta hace al éxito del negocio en sí, como en cualquier otro tipo de organización. Pero en el caso puntual de las Empresas Familiares agregan que lograr un adecuado nivel de profesionalización – además de asegurar un determinado éxito comercial – favorece a la supervivencia del núcleo familiar con menor grado de conflicto, porque tiende a la separación de roles, y a la adecuación de estos roles dentro de cada subsistema: familia y empresa.

Pero aún cuando en general la voluntad de profesionalizar se manifiesta al unísono – de la boca para afuera – como una necesidad imperiosa en estos tiempos, por reconocerse como una de las herramientas necesarias para crecer e insertarse en mercados más competitivos; en la práctica



muchas veces aparecen obstáculos al momento de concretar un plan sistemático que permita lograr el cometido.

A modo de consideración final, podría decirse que sería muy útil lograr una concientización general de la importancia y el alcance de esta problemática en todos los sectores partícipes en la vida de una Empresa Familiar, de manera de que cada uno de ellos no actúe en forma aislada, sino más bien enriquecido por la sinergia que brinda el trabajo en equipo, y con un fin consensuado: *lograr mayor desarrollo económico y traducirlo en mejor desarrollo social de la comunidad en la que actúan.*

A tal fin, deberían considerarse aspectos tales como:

- **Desde el Gobierno:** *lograr definiciones conceptuales y un marco normativo que regule específicamente a este tipo de organizaciones, su alcance y las formas en que el Estado puede asistirles a su crecimiento como pilar de desarrollo económico y social del país y la región.*

Está claro que la inexistencia de un plan de incentivos apropiados a este tipo de organizaciones, así como la falta de asesoramiento accesible a niveles regionales o provinciales, perjudica sobremanera a aquellos propietarios que tienen la voluntad de encarar un proceso de profesionalización, pero no así los recursos económicos ni el Know-how necesarios para hacerlo. Esta es la función que se pretende que asuma el Estado, y para lo que está perfectamente capacitado.



Lograr un esquema de apoyo gubernamental, se entiende, pondría a todos los emprendedores – propietarios – gerentes de Empresas de Familia, en igualdades de condiciones para acceder a este tipo de políticas, aboliendo la barrera más comúnmente marcada como limitante, que tiene que ver con el costo de llevarlas adelante por cuenta propia.

- **Desde lo Académico:** *propiciar el desarrollo profesional mediante la incorporación de competencias emocionales en la nueva generación de profesionales, en las distintas carreras universitarias.*

Todas las carreras universitarias preparan a los profesionales, cada uno en su rama, formándolos en aspectos teóricos muchas veces generales, que dejan escapar conceptos y/o experiencias más directamente relacionadas con la realidad de este tipo de organizaciones. Así, muchas veces, los jóvenes profesionales que pasan a integrar cuadros de mando de Empresas Familiares no llegan a apreciar la necesidad de focalizar la teoría aprendida en el claustro universitario, en cuestiones de práctica diaria a la que está expuesta una Empresa Familiar, que muchas veces confunde intereses empresariales con intereses personales o familiares.

Se haría necesario, entonces, que los planes de estudio de carreras universitarias trabajen también, además de aspectos teóricos que son sumamente necesarios, cuestiones relacionadas con la formación del estudiante en competencias emocionales que le permitan, una vez



graduados, insertarse con éxito en empresas que requieren tanto de competencias formales como de las otras para su conducción.

- **Desde el Ámbito Empresarial:** *apostar seriamente a un proceso de profesionalización sistemático y profundo, con el sólo objetivo de posicionar mejor al negocio, y favorecer a la familia.*

Es un reto que implicaría al propietario (o grupo propietario) definir claramente ámbitos de incumbencia de los distintos participantes de la vida familiar en la vida empresarial, y viceversa. No es tarea fácil, pero se hace necesario a la hora de apostar a un proceso estructurado y organizado de formación profesional dentro de los cuadros de la organización.

No sólo deberían evaluarse variables relacionadas con el costo económico de este proceso, sino también aquellas que tienen directa implicancia en la vida emocional de los integrantes del núcleo familiar y/o empresarial en relación con el puesto a cubrir: capacidades para desempeñar un puesto, formación académica o técnica necesaria, capacidades emocionales requeridas para un rol dado, y las formas de tender al mayor equilibrio posible entre la salud del negocio y de la familia que interactúa en él, lo que dependerá de cada caso, y no siempre responderá a la misma receta.

- **Desde el Ámbito de las ONG / Fundaciones / etc:** *propiciar la conformación de redes de capacitación continua, que permita a todos (dueños, empleados, asesores, docentes y todo aquel que*



lo desee), formarse en las competencias necesarias para las empresas del medio donde interactúa, con la menor barrera de costo posible.

Se considera que estas organizaciones podrían brindar un apoyo importantísimo, en conjunto con el apoyo gubernamental, para colaborar con aquellas empresas familiares que tengan la voluntad de encarar un proyecto de profesionalización, pero no cuenten con los medios necesarios para hacerlo. Sobre todo, en las regiones más aisladas del país, donde muchas veces se complica más el acceso a las grandes urbes en busca de formación técnica o preparación profesional adecuada.

- **Desde el Ámbito Sindical:** *trabajar en lograr la confluencia de intereses, de manera que las fuerzas sindicales se conviertan en socias en la responsabilidad del éxito de todo proyecto de profesionalización de la dotación, en la medida que comprendan que a mayor profesionalización de sus bases, lograrán mejor bienestar para ellos y para la sociedad en la que interactúan.*

Se propicia la idea de un trabajo en conjunto con el sector de ONG y con el gubernamental, formando parte de esa red de formación continua que permita asegurar la capacitación constante del grupo social que representan en las técnicas necesarias para insertarse y desarrollarse en las unidades económicas (organizaciones) de su medio.



Las consideraciones precedentemente expuestas no constituyen una aplicación normativa, ni lo intentan, sino que a modo descriptivo pretenden contribuir a generar un espacio de análisis y debate acerca de la problemática estudiada, con aportes en beneficio de la relación de la apuesta por la profesionalización de los recursos humanos en Empresas Familiares y el crecimiento de éstas, o su inserción en mercados globalizados.

*“La educación sirve a la vida; desarrolla en los individuos aquellas cualidades y capacidades que le son valiosas a él, y al bienestar de la sociedad.”*²⁸ Por ello, apostar a organizaciones profesionalizadas, puede ser un camino que permita no sólo lograr empresas familiares más competitivas, sino también, una mejor sociedad donde convivir.

²⁸ Einstein, A., “Ideas and Opinions”, Published by Wings Books, New York, USA, página 60. (La traducción al español es de la autora de este trabajo de tesis).



10. BIBLIOGRAFIA

a. Textos

- Albrecht, K., “La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer propósitos, fijar el rumbo.”, Editorial Paidós, Barcelona, 1994.
- Amat, J., “La continuidad de la empresa familiar”, Gestión 2000, Barcelona, 3ra. Edición, 2001.
- Bohlander, G. y otros, “Administración de Recursos Humanos.”, Thomson Learning Editores, Colombia, 2001.
- Buchholz, B. y otros, “Respuestas a la Empresa Familiar”, Editorial Deusto, Bilbao, 2000.
- Chiavenato, I., “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- Cleri, C., “El libro de las PyMES”, Editorial Garnica, Buenos Aires, 2007.
- Doderó, S., “El secreto de las Empresas Familiares exitosas”, Editorial El Ateneo, 1era. Edición, Buenos Aires, 2002.
- Ducos, M.M. y Porrúa, E.U, “Empresa Familiar Agropecuaria”, Editorial Eudeba, Buenos Aires, 2004.
- Drucker, P., “La Gerencia”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- Drucker, P., “Managing the Non-Profit Organization”, Harper Collins Publishers, New York, 1990.
- Etkin, J., “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones”, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.
- Gerber, M., “El mito del emprendedor”, E-myth, Edición 1997.
- Goleman, D., “La inteligencia emocional en la empresa”, Editorial Vergara, España, 1999.



- Heinz-Meter, E., "Keeping the family in business", The Mckinsey Quartely, 2003, Nro. 4.
- Kaplun, C., "Planeamiento y Estructura de la Pequeña y Mediana Empresa" (Empresa Familiar), Universidad de Belgrano, Buenos Aires, 1990.
- Kosacoff, B. y otros, "Globalizar desde Latinoamérica. El caso ARCOR", Editorial McGraw Hill, Buenos Aires, 2001.
- Kosacoff, B., "Estrategias empresariales en tiempos de cambio", Editorial Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, 1998.
- Kotler, P., "Dirección de Marketing" La Edición del Milenio, Prentice Hall, México, 2001.
- Lansberg, I., "Los sucesores en la empresa familiar", Editorial Garnica, Edición 2000.
- Lazzatti, S., "El proceso decisorio", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999.
- Le Van, G., "Guía para la supervivencia de la empresa familiar", Editorial Deusto, España, 1999.
- Mayoral, L., "Metodología del Trabajo de Tesis", Editorial CEAE - Centro de Estudios de Administración y Economía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, 2001.
- Mintzberg, H., "El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.", Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- Neubauer, F. y otro, "La empresa familiar", Editorial Deusto, España, 1999.
- Schvarstein, L., "La inteligencia social de las organizaciones", Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.



- Serra, R. y otro, “Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo.”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.
- Vazquez, J. y otro, “Dirección eficaz de PyMEs. Autodiagnóstico y planeamiento estratégicos y control de gestión”, Editorial Macchi, Buenos Aires, 2003.

b. Artículos y Publicaciones

- Atalaya, C., y otro, “El genograma familiar y el organigrama de la empresa”, Revista de publicación semestral del Instituto Argentino de Empresas Familiares, Año I, N° 1, páginas 10 y 11, Buenos Aires, Enero – Junio 1995.
- Bin, S., “Cómo convivir en una Empresa Familiar”, Revista *PYMES* (Diario Clarín), Número 39, Junio de 2007.
- Fucks, M. y otra, “Asociatividad, cooperación empresarial y exportación PyME: experiencias recientes en América Latina y Europa”, ONU – CEPAL, Buenos Aires, 2005.
- Kaplún, C., “Empresas de Familia”, Revistas Mercado Nro. 1009 (Diciembre 2001), Nro. 1010 (Febrero 2002), Nro. 1012 (Abril 2002) y Nro 1013 (Mayo 2002).
- “Managing Uncertainty”, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Mariño, V., “Pan y vida: Historia de Haus Brot”, Revista Para Ti, N° 4325, Páginas 168 y 169, Buenos Aires, Junio 2005.



- Moreno, A., “Negocio de Familia”, Suplemento Empleos (Diario La Nación), Domingo 10 de febrero de 2008, Buenos Aires.
- Rubino, V., “Los mitos familiares y su influencia en la empresa”, Revista de publicación semestral del Instituto Argentino de Empresas Familiares, Año II, N° 2, páginas 15 a 17, Buenos Aires, Julio 1996.
- Stern, J., “Los nuevos profesionales del negocio”, Revista *La Gaceta* de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, página central, Junio de 2006.

c. Páginas Web

- www.empresafamilia.com.ar
- www.clubfamilia.com.ar
- www.udem.edu.mx/micrositio/nota/empresafamiliares
- www.degerencia.com
- www.caps.com.ar
- www.caps-empresas.org.ar
- www.datospymes.com.ar
- www.mecon.gov.ar
- www.sepyme.gov.ar
- www.hfainstein.com.ar
- www.degerencia.com
- www.laempresafamiliar.com
- www.strategiciniciatives.net
- www.gestiopolis.com
- www.empresafamiliar.ua.es



- www.clarin.com
- www.lanacion.com.ar
- www.infobae.com.ar
- www.argentina.gov.ar
- www.foncap.com.ar
- www.bcra.gov.ar
- www.aaep.org.ar
- www.uia.org.ar
- www.cera.org.ar
- www.exportar.com.ar
- www.exportapymes.com
- www.accionpymex.com.ar
- www.centropymeneuquen.com.ar

11. ANEXO I: Alcance del relevamiento de campo realizado para la formulación de esta Tesis.

a) Modelo de entrevista realizada:

A los efectos de relevar la información respecto a los procesos de profesionalización encarados por distintas Empresas Familiares, así como a la importancia que se dá a estos procesos desde la visión de los distintos roles entrevistados, se les han efectuado encuestas presenciales y mediante correo electrónico. Se expone a continuación el cuestionario utilizado, que se formuló en base a 8 preguntas muy precisas, algunas de ellas abiertas en subpreguntas:

ENCUESTA EXPLORATORIA: LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.



Fecha: _____

Entrevistado: _____

Empresa: _____

Teléfono: _____

Email: _____

1) ¿Ha tenido Ud. alguna relación con una Empresa (o emprendimiento) Familiar? Como propietario / consultor / empleado / hijo / otro (enunciar)

2) En su experiencia, ¿cuáles piensa Ud. que son las características distintivas de una empresa familiar, con respecto a una no familiar?

3) ¿Qué rol considera Ud. que juegan en este tipo de empresas los recursos humanos externos (no pertenecientes a la familia)?:

-En las decisiones de la política de la empresa.

-En las tareas operativas.

-En la conducción.

4) ¿Y qué rol juegan los familiares?:

-En la toma de decisiones de la compañía.

-En la cotidianeidad operativa/administrativa.

5) De acuerdo a su experiencia, ¿en este tipo de empresas se “capacita” a los recursos humanos? Si su respuesta es afirmativa, por favor indique:

-¿qué tipo de capacitación se brinda?

-¿para qué niveles de la organización?



-¿es un proceso sistemático?

6) ¿Considera que las empresas familiares deben profesionalizarse? ¿Por qué? ¿En qué etapa de su vida?

7) ¿Qué otras cosas estima que deben hacer para ser competitivas en el mercado globalizado?

8) En los procesos de profesionalización en las Empresas Familiares:

-¿cuáles considera que son los elementos que los impulsan?

-¿cuáles son los que lo favorecen?

-¿cuáles son los obstáculos que pueden encontrarse?

b) Personalidades entrevistadas:

En total, se realizaron 12 entrevistas. Las personalidades consideradas, a los efectos del relevamiento exploratorio, fueron las siguientes:

Nombre y Apellido	Relación con Empresas Familiares
Dr. Roberto M.Nogueira	Asesor
Dr. Roberto Kertesz	Asesor – Psiquiatra
Dr.Perez Van Morlegan	Asesor – RRHH
Dr. Bernardo Kosacoff	Asesor
Dr. Jorge Vazquez	Asesor
Sr. Roberto J. Sartor	Propietario - Fundador



Cr. Carlos Pelaez	Propietario – (2da gen.)
Cr. Roberto O. Sartor	Propietario - (2da gen.)
Sr. Gerardo Bonetto	Propietario – Fundador
Lic. Gerardo Bonetto(h)	Profesional - Empleado - Hijo (2da gen.)
Ing. Ricardo Grbich	Profesional empleado (ARCOR)
Dr. Sergio Kriger	Asesor – RRHH
Dr. Alejandro Gysin	Propietario – (3ra.gen)

Además, en la búsqueda de datos estadísticos y antecedentes normativos sobre el tema que me ocupa, entrevisté a personal de las siguientes reparticiones:

- Ministerio de Economía – Secretaría de Industria, Comercio y PyME – Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo – INDEC
- Biblioteca del Ministerio de Economía de la Nación
- Casa de la Provincia de Santa Fe
- Casa de la Provincia del Chaco
- Casa de la Provincia de Santa Cruz
- Casa de la Provincia de Neuquén
- Unión Industrial Argentina
- Fondo de Capital Social S.A. – FONCAP S.A.
- Cámara de Exportadores de la República Argentina



- Fundación Exportar
- Organización de las Naciones Unidas - CEPAL –

Las empresas analizadas fueron las siguientes (aún cuando no todas ellas han superado el proceso de profesionalización que estudio en esta Tesis):

- ARCOR
- EDIVAL
- Café Cabrales
- Havana
- Catange Hotel
- Hotel Covadonga
- B.G.H.
- Haus Brot
- Loma Negra
- Pinturerías Prestigio
- Awada
- Industrias Citrolac

Diciembre, 2008.