Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado
Maestría en Recursos Humanos

TESIS

TEMA: **CAMBIOS GENERACIONALES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL GERENCIAL**

Realizado por:
Dra. Patricia Raquel Díaz **Tutor: Lic.Mazzanti Roberto**

Buenos Aires, Junio 30 de 2013.

Dra. Patricia R.Díaz
TE 15 6243-9716
patriciaraqueldiaz@gmail.com

Lic.Roberto Mazzanti
TE 15 5459-9358
robertomazzanti@fibertel.com.ar

Dedicatoria

A mis hijos , Leandro y Sol, que siempre están a mi lado acompañándome y apoyándome en todo lo que emprendo, con mucha paciencia, amor y comprensión.

A los docentes que con tanta dedicación me transmitieron sus conocimientos y experiencias.

A las empresas familiares que me dieron la posibilidad de conocer sus historias organizacionales para que pudiera realizar este trabajo.

A mi tutor, Roberto, por ser mi guía, mi amigo, por su talento puesto a mi disposición, por todos sus consejos, algo que jamás olvidaré.

A Nuestro Señor, que me protege y me fortalece.

INDICE

Dedicatoria.....1

1.Introducción 1.1 Problema de investigación 1.2 Preguntas del problema.....3
1.3 Objetivo de investigación 1.3.1 Objetivo principal 1.3.2 Objetivo secundario.....4
1.4 Justificación y viabilidad del proyecto.....4
1.5 Definición del alcance.....5
1.6 Antecedentes 1.6.1 Aproximación a la temática.....6
1.7 Estado del arte.....7

2.Marco teórico 2.1 Conceptos básicos 2.1.1.Profesionalización pilares.....9
2.1.2Vencer la resistencia 2.1.3 Cambio organizacional y motivación de los recursos humanos.....11
2.1.4 Gobierno corporativo.....12
2.1.5 La evolución en el tiempo y las fuentes de conflicto.....13
2.1.6 Definir una visión.....14
2.1.7 Establecer órganos de gobierno.....15
2.1.7.1 La junta, la asamblea y el comité de accionistas.....16
2.1.7.2 La asamblea y el consejo familiar.....17
2.1.7.3 La alta gerencia o directorio.....20
2.1.7.4 Jugar los roles.....21
2.1.7.5 Planificar la sucesión.....23
2.2 Hipótesis.....25

3 Estructura metodológica 3.1 Marco metodológico 3.2 Abordaje metodológico.....26
3.3 Tipo de investigación 3.4 Diseño de investigación.....27
3.5 Fuentes de investigación 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....28
3.7 Unidades de observación.....29
3.8 Unidad de análisis 3.8.1Definición de la unidad de análisis 3.8.2 Tipo y selección de las muestras
3.8.3 Tipo de análisis e interpretación de los datos.....30

4. Análisis de casos.....32
4.1 Casa Oslé S.A.....34
4.2 Mastellone Hnos.SA 4.2.1 Misión 4.2.2 Visión 4.2.3 Valores 4.2.4 Objetivo.....40
4.2.5 Compromiso con el personal.....42
4.2.5.1 Procesos o sistemas de recursos humanos.....46
4.3 Italmarmol.....47
4.3.1 Mercado 4.3.2 Canales de distribución.....48
4.3.3 Misión 4.3.4 Visión 4.3.5 Valores 4.3.6 Ventaja competitiva.....50
4.3.7 Factores clave de éxito.....51
4.4 Colegio Rosario Vera Peñalosa 4.4.1 Historia.....55
4.4.2 Presentación.....56
4.5Tabarovsky Hnos. SRL 4.5.1 La empresa.....58
4.5.2 Misión.....59
4.5.3 Historia.....60
4.5.4 Factores clave de éxito.....61
4.6 Resultados y discusión 4.6.1 Dinámica de aplicación.....63
Diagnóstico situacional por empresa.....64
4.7 Análisis general de los resultados.....73

5. Conclusiones finales.....77

6. Bibliografía.....78

1.Introducción

En esta sección abordaremos distintas cuestiones tales como el detalle del problema de investigación, las preguntas del problema, los objetivos principal y secundario, la justificación y viabilidad del proyecto, la definición del alcance, la aproximación a la temática y el estado del arte.

1.1 Problema de Investigación

El impacto de la gestión de Recursos Humanos a nivel directivo frente a los cambios generacionales en las empresas familiares.

1.2 Preguntas del problema

Las preguntas principales que orientan la presente investigación pueden formularse de la siguiente manera:

¿Existe un Protocolo Familiar en las empresas bajo estudio?

¿Se establece en el Protocolo Familiar cuáles serán los procedimientos a seguir en caso de sucesión y los requisitos que deben cumplimentar los altos mandos?

¿De qué manera los recursos humanos a nivel directivo agregan valor a la organización cuando se pasa de una generación a otra?

¿Pueden las empresas familiares llevar a cabo determinados cambios que le permitan tener una ventaja competitiva, teniendo una cultura organizacional particular?

¿Cuáles son los temas a considerar para lograr la perdurabilidad en el tiempo pasando de generación en generación, más allá de efectuar una planificación profesional anticipada?

Es preciso mencionar otras preguntas secundarias que, si bien ocupan un rol derivado en esta investigación, atraviesan y definen el interrogante principal abriendo posibles líneas de análisis para afrontar el objeto de estudio:

1. ¿Qué cambios producidos en las políticas de recursos humanos afectaron en forma directa y/o indirecta a la motivación del personal de las empresas en estudio?
2. ¿Cuáles son las modificaciones que se han producido a partir de los cambios generacionales?
3. ¿El personal se encuentra satisfecho con las actuales políticas de recursos humanos en estas empresas?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo Principal

Identificar el aporte de los Recursos Humanos a nivel gerencial en la gestión del negocio como consecuencia de los cambios generacionales en las empresas familiares.

1.3.2 Objetivo Secundario

Identificar los temas a considerar para lograr la perdurabilidad en el tiempo pasando de generación en generación, más allá de efectuar una planificación profesional anticipada.

1.4 Justificación y viabilidad del proyecto

Hay varias investigaciones que muestran las grandes dificultades que enfrentan este tipo de empresas para lograr la continuidad en los caminos generacionales. No todos los casos de desaparición se deben a fracasos. Hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar a otros accionistas y perder el control de la empresa, o darse el caso de que haya la oportunidad de cerrar tratos rentables y se decida vender la compañía a terceros.[1]

El presente estudio surge a partir de la detección de las siguientes cuestiones que son importantes para que las empresas familiares como tales sigan evolucionando:

[1] Belausteguigoitia Rius, Imanol (2004) *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* Ed.Mc Graw Hill, México.

- Lograr una verdadera unión familiar.
- Establecer excelentes comunicaciones entre los componentes de la familia.
- Abordar un planeamiento muy bien desarrollado con la descripción correcta de la meta a alcanzar donde se establezcan plazos tentativos, los cuales se deberán verificar periódicamente.
- Realizar una educación y capacitación de las personas que van a asumir los puestos claves en la conducción de la empresa.
- Facilitar la implementación de una nueva forma de conducción si es que así lo establecen los nuevos directivos.
- Permitir la incorporación de personas con capacidad de gestión.

1.5 Definición del alcance

El método de investigación es descriptivo[2] porque describe las modificaciones que se han producido a partir de los cambios generacionales en estas empresas y cual es el aporte a nivel gerencial en la gestión del negocio.

" *Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis* (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, *en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga."*[3]

"Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos *miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver.* Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas."

"La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, *requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas especificas que busca responder* (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o

[2] Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación".Mc Graw Hill. México 2003.Pág.28
[3] Ibidem2 Cap.4

menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito."[4]

1.6 Antecedentes

1.6.1 Aproximación a la temática

Las empresas familiares siempre han sido un tema muy importante puesto que son numerosas las grandes empresas que han surgido de un grupo familiar o de la unión de varias familias. Esto hace que tratar este tema sea seguramente de mucho interés para muchas familias que en la actualidad han volcado todos sus esfuerzos en mantener con un alto nivel de eficacia y eficiencia a las organizaciones surgidas de su seno.

Uno de los aspectos muy interesantes a tener en cuenta es que según encuestas provenientes de países desarrollados, aproximadamente un 70% de las empresas familiares al pasar de la segunda a la tercera generación tienden a desaparecer por los variados problemas que se generan, aunque hay varias empresas familiares que han pasado de generación en generación y que son exitosas.

Para los creadores de una empresa, la misma es una parte de su ser, de extrema importancia por lo tanto la misma le despierta una verdadera pasión. En muchos casos la empresa es la misma vida para su creador. Esto hace que le dedique todos sus esfuerzos y esto en muchas oportunidades se suele proyectar a los miembros de su familia. Seguramente los esfuerzos que le dedican los creadores a la empresa son siempre mucho mayores que lo que sería si trabajara en otra empresa. En muchos casos el personal advierte esta dedicación y por lo tanto puede esmerarse más y sentirse parte de la misma. [5]

Normalmente el creador de la empresa familiar posee una experiencia de muchos años y posee personal que se fue formando junto a él, el cual se haya fuertemente comprometido con el éxito de la empresa. Por lo general en las empresas familiares todos saben cómo se deben hacer las cosas. Esta cualidad de poseer una cultura estable tiene

[4] Ibidem 2 Cap.4
[5] Leach Peter, "La empresa familiar". Ediciones Granica .Barcelona 1999.

como contracara el poder convertirse en un ambiente muy rígido con una fuerte oposición al cambio. En este sentido se suelen escuchar frases como: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”.

Es probable que, en algún momento de la vida de una empresa familiar, sus dueños piensen que deberían profesionalizarla. Con frecuencia se considera que “profesionalizar” significa cambiar la administración familiar por otra no familiar. En otras palabras, que basta con elegir a un ejecutivo ajeno a la familia para que conduzca el negocio. Pero no es tan simple.

Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Esos niveles se alcanzan generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al tiempo que adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimiento y recompensas.

Las culturas de negocios profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos “formales”: fijar metas y reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir, y otorgar ascensos también en función de las contribuciones.

1.7 Estado del Arte

Los siguientes textos fueron elegidos puesto que los autores son reconocidos y prestigiosos especialistas que tratan el tema de las empresas familiares y las distintas cuestiones que se plantean en torno a estas organizaciones desde diversas ópticas.

Esta exploración documental trata de elaborar una lectura de los resultados alcanzados en los procesos sistemáticos de los conocimientos previos de este tipo de organizaciones.

Este recorrido sirvió para informarse del conocimiento que ya se produjo respecto de este tema, y para comenzar a recuperar las nociones, conceptos, teorías, metodologías y perspectivas desde las cuales se interrogará al objeto de investigación que está construyendo.

Me permite ver qué se ha investigado hasta ahora en relación con el tema específico de estudio, intentando distinguir el modo en que la investigación puede significar un enriquecimiento de los conocimientos existentes y no una mera reiteración de estudios

anteriores. Esto último redunda en una mejor precisión del problema y en la formulación de preguntas de investigación apropiadas.

Cabe aclarar que el siguiente enunciado bibliográfico es meramente descriptivo y tiene un sesgo de las investigaciones previas hechas sobre el tema:

-Belausteguigoitia Rius, Imanol. "Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación". Ed.Mc Graw Hill, México 2004.

-Bennis W., O´Toole J."Elegir al mejor líder", revista Gestión, Buenos Aires, Noviembre-Diciembre 2000.

-Bohlander G., Snell S. "Administración de Recursos Humanos". Thomson Editores. México 2007.

-Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw-Hill. Quinta Edición. Bogotá.

-Dodero Santiago, "Empresas familiares exitosas". Editorial El Ateneo. Buenos Aires 2002.

-Lea James W.," La sucesión del Management en la Empresa Familiar". Ediciones Granica. Barcelona 1993.

-Leach Peter, "La empresa familiar". Ediciones Granica .Barcelona 1999

-Newstrom J.W, "Comportamiento Humano en el Trabajo". Mc Graw Hill 2007.

-Pérez van Morlegan Luis y Ayala Juan Carlos, "El comportamiento de las personas en las organizaciones". Editorial Prentice Hall- Pearson Education. Buenos Aires 2011.

-Robbins, P."Comportamiento Organizacional". Madrid, Trota 2004.

Conclusión de esta sección:

La importancia de las empresas familiares para la economía argentina y de otros países está fuera de toda discusión y también, mal que nos pese es que muy pocas de ellas sobreviven a su segunda generación y un ínfimo porcentaje alcanza a la tercera. Se analizarán cuáles son los elementos a tener en cuenta para lograr una perdurabilidad en el tiempo más allá de una planificación profesional anticipada.

2. Marco Teórico

En esta sección analizaremos conceptos básicos como los pilares de la profesionalización , como vencer la resistencia, cambio organizacional, motivación de los recursos humanos, gobierno corporativo, la evolución en el tiempo, las fuentes de conflicto, definir una visión, establecer órganos de gobierno, junta, asamblea y comité de accionistas, la asamblea y el consejo familiar, la alta gerencia o directorio, jugar los roles y planificar la sucesión.

2.1 Conceptos Básicos

2.1.1 Profesionalización-Pilares

"La profesionalización de un negocio familiar se apoya en seis pilares:

1. Atraer, desarrollar y retener a personas talentosas, familiares y no familiares. Dado que las empresas compiten, en gran medida, sobre la base de su talento, las familias que son dueñas de un negocio deben ser sinceras respecto de su capacidad para aportar gerentes y empleados clave a la empresa. Cuando existe alguien con reconocidas habilidades comerciales, y capaz de mantener la lealtad de accionistas, empleados, clientes y proveedores, entonces el liderazgo familiar del negocio puede constituir la mejor opción. Pero cuanto más grande y más complejo se vuelve un negocio, más probabilidades hay de que sea necesario recurrir a directivos ajenos al círculo familiar. La familia debe ser realista en términos de los talentos que posee, y tomar decisiones racionales sobre quién administrará y conducirá el negocio.

2. Asegurar que la organización siempre pueda, en cuestiones importantes, decidir de manera oportuna. Sin esta condición, la competencia la superará. Todo negocio familiar debe contar con procesos y mecanismos de votación que fomenten la capacidad de decidir. Éste es uno de los motivos por los que recomiendo contar con juntas de asesores o directores integradas por personas ajenas a la familia, para que planteen temas que es necesario abordar y sobre los que hay que tomar decisiones oportunas.

3.Fortalecer la disciplina familiar y su compromiso con el negocio. Las probabilidades de supervivencia y éxito de una empresa familiar aumentan cuando hay disciplina para actuar en función del interés del negocio y un diálogo fluido. Si compiten por estatus, poder, control, reconocimiento, e incluso afecto, los miembros de la familia ponen en peligro la administración de su empresa. Por lo tanto, es fundamental que las familias ideen maneras de mantener debates disciplinados y sean capaces de tomar decisiones objetivas que sustenten su negocio.

4. Respetar la jerarquía del management y dar autonomía a los empleados. En la mayoría de las empresas familiares, los integrantes de la familia que trabajan en ellas tienen un acceso especial a la información y a los debates sobre el negocio, con independencia del puesto que ocupen. Ese acceso no constituye un problema siempre que los familiares respeten las jerarquías, incluyan en las decisiones del negocio a los directivos no familiares, y no hagan participar indebidamente de ellas a los miembros de la familia. Al igual que en cualquier negocio, las empresas familiares deben dar autonomía de decisión a los empleados más capacitados. Pero cuando esos empleados no pertenecen a la familia y las decisiones son operativas, el requisito de la confianza es indispensable .Por lo tanto, hay que capacitarlos y alentarlos a decidir, y luego debe permitírseles hacerlo. Adicionalmente, es necesario fomentar los éxitos, y corregir los errores con más capacitación y aliento. Así es como las personas mejoran sus habilidades para volverse más profesionales.

5. Establecer sistemas que aseguren en forma consistente el alto desempeño y la igualdad. En la etapa de fundación, las empresas familiares suelen carecer de sistemas. Con frecuencia, el fundador tiene una personalidad expansiva y asume todo el poder cuando se trata de enfrentar las oportunidades y trazar el rumbo de la empresa. Es típico que no dedique gran esfuerzo al planeamiento, al proceso de presupuestación, a evaluar o controlar. Pero cuando un negocio crece y su complejidad aumenta, es necesario que la gestión sea más sistemática. Los sistemas suelen ser el impulsor fundamental del profesionalismo, por cuanto mejoran los niveles de desempeño y generan métodos consistentes para evaluar y recompensar a los empleados.

6. Defender los valores centrales a ultranza. La dimensión ética de la profesionalización es tan importante como la del desempeño. Los empleados deben encarnar los valores fundamentales del negocio, así como las normas éticas básicas de honradez, respeto e

igualdad. Si bien los gerentes son los representantes más visibles y activos de la empresa, los dueños tienen que respaldar las metas y la cultura del negocio. Es el grupo propietario el que, en última instancia, determina la naturaleza de un negocio. En consecuencia, la familia debe preparar a sus miembros para que sean accionistas informados y comprometidos a proteger los valores de la compañía. Muchas empresas familiares pasan por alto este importante ingrediente para el éxito y la profesionalización, en la creencia de que sólo se trata de un proceso administrativo".[6]

2.1.2 Vencer la resistencia

Existen varias razones por las cuales los dueños de empresas familiares se resisten a fortalecer los estándares de ética y desempeño. En primer lugar, profesionalizar una empresa no es barato. Tal vez haya que aumentar las remuneraciones para atraer a nuevos empleados, invertir en tecnología de avanzada o implantar sistemas de planeamiento, control y gestión del desempeño. Pero el mayor obstáculo surge cuando los miembros de la familia que trabajan en la empresa sienten amenazado su poder y su estatus.

La profesionalización conlleva la aceptación de un nuevo management, a veces ajeno ala familia. A menudo, este proceso tiene lugar en los momentos de transición de la propiedad del negocio y de la autoridad administrativa de una generación a la siguiente. Quizás los mayores se sientan insultados por los intentos de profesionalización, dado que implican estilos o métodos de gestión diferentes a los que ellos concibieron. La resistencia puede vencerse con argumentos sólidos sobre la necesidad de un cambio, celebrando los logros de la administración saliente y comprometiéndose a continuar con ciertos principios fundamentales de la empresa. Las compañías profesionales se guían por valores que las fortalecen y las ayudan a aprender. Las familias deben honrar sus valores fundamentales y dejar evolucionar sus tradiciones.

2.1.3 Cambio organizacional y motivación de los recursos humanos.

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único

[6] http://ar.hsmglobal.com/notas/58980- El desafío de profesionalizar una empresa familiar

recurso vivo y dinámico de la organización y se ven evaluados por un departamento especial destinado a la supervisión de las demás áreas de la organización. Es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.[7]

En la actualidad, los principales desafíos que plantea la gestión de los recursos humanos en las grandes compañías son los siguientes:

- Determinar los estándares de producción
- Definir una política de rotación de personal
- Reclutamiento de personal competente
- Reducir los costos de entrenamiento y capacitación
- Definir una adecuada política remunerativa
- Adoptar una política de trabajo que evite los desperdicios prueba y error

2.1.4 Gobierno corporativo

Lograr que la rentabilidad del negocio y la armonía de la familia marchen en un mismo sentido y se fortalezcan mutuamente es un desafío de las empresas familiares que puede superarse con la implementación de órganos de gobierno claros para cada ámbito del sistema.

El problema del sistema empresa familiar es que cada uno de los tres subsistemas tiene una razón de ser diferente y, por lo tanto, distintos objetivos, que pueden no estar alineados.

• **la familia.** Debe contener "afectivamente" a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.

• **la propiedad.** La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes. Éste es un rol que los empresarios no saben desempeñar, y confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa; piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad, un derecho inalienable, que sólo se pierde si se vende o se cede.

• **la empresa.** Este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir

[7] Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw-Hill. Quinta Edición. Bogotá, 1999. Pág.81.

objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los resultados esperados y los objetivos propuestos, son despedidos.

.

2.1.5 La evolución en el tiempo y las fuentes de conflictos

Hay un factor que hace aún más difícil y conflictiva la gestión de una empresa familiar: el tiempo. Cada uno de los tres subsistemas evoluciona y cada uno lo hace en su propia dirección, a medida que avanza el grado generacional.

En cada etapa y en cada subsistema aparecen necesidades distintas y, si los empresarios no van evolucionando, acompañando esos cambios, se generan conflictos. Entonces la gestión de la empresa familiar exige tomar decisiones en el día a día atendiendo a los objetivos de los tres subsistemas y, además, esas decisiones deben ir adaptándose de acuerdo a la etapa por la que está pasando la familia. Esto es prácticamente imposible, si no se implementan los órganos de gobierno de la empresa, como solución a este conflicto de necesidades y objetivos.

El gobierno de la empresa familiar debe así mantener en el tiempo el equilibrio entre los tres subsistemas, generando los ámbitos para la comunicación y el cumplimiento de los objetivos, sin perder de vista el parámetro de éxito: RENTABILIDAD + ARMONIA FAMILIAR.

Existen cuatro fuentes de conflicto en la empresa familiar, que son, casi siempre, la causa de todos los problemas que van apareciendo. Todos los conflictos que se manifiestan, si es que no existen graves disfunciones psicológicas en los integrantes de la familia o en la estructura de la misma, son síntomas de alguna de estas causas de fondo:

- Ausencia de una visión compartida
- Ausencia de órganos de gobierno
- Ausencia de un plan de sucesión
- Falta de entendimiento sobre las distintas etapas de crecimiento de la empresa

Podría plantearse entonces que el buen gobierno de la empresa familiar consiste en

atacar estas cuatro causas.

2.1.6 Definir una visión

La estrategia está fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria.

Debemos estudiar cómo hacer para que estos aspectos culturales no se constituyan en un obstáculo y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones.

Si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa, no será posible la existencia conjunta de ambas.

La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la familia tiene una imagen propia de empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

El definir una visión y consensuarla con todos los integrantes de la familia es un elemento esencial para disminuir las posibles diferencias.

La decisión de las acciones del día a día, que generalmente es tomada e impuesta por quien detenta el poder en la organización (lo que muchas veces genera resentimientos o rebeldía), se subordina a conseguir esa posición deseada por todos.

Esa visión, que surge de una necesidad en común, hace que los deseos personales pasen a segundo plano; se deja de lado el “yo” para dar paso al “nosotros”, priorizando el futuro a largo plazo de la organización por sobre cualquier aspiración personal.

La existencia de una visión compartida cambia el foco del poder, que deja de reflejarse en las personas para ubicarse en los objetivos: “Esto lo debemos hacer así, no por que yo lo digo, sino porque de otra forma no alcanzaremos el objetivo que dijimos queremos alcanzar.”

Así se presenta entonces la secuencia lógica de evolución. Teniendo presentes los valores familiares, se discute y se acepta una visión compartida, y utilizando el enfoque estratégico se desarrolla una estrategia competitiva.

valores familiares → visión de la familia → estrategia de la empresa

En definitiva, la falta de una visión conjunta es una de las causas de desavenencias en la empresa y en la familia. El primer paso a llevar a cabo es: reunirse

con todos los accionistas de la empresa y definir, consensuando, una visión compartida por todos. Sin este paso, no existe posibilidad de éxito.

Enfoque Estratégico

A dónde queremos ir	→	Visión de la familia
Dónde estamos	→	Análisis, diagnóstico
Cómo llegamos allí	→	Estrategia

2.1.7 Establecer órganos de gobierno

Los problemas y conflictos que se generan en una empresa familiar están implícitos en su génesis. El sistema está formado por tres subsistemas y que cada uno de ellos tiene objetivos distintos y a su vez evolucionan en el tiempo, también, de manera distinta.

Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas: establecer una forma de gobierno para cada uno de los tres subsistemas (asamblea y consejo familiar para la familia, directorio para la empresa y junta o asamblea de accionistas para la propiedad).

De esta manera se amortiguan las diferencias que se producen en las fronteras intersistemas.

Se trata de generar los ámbitos para tomar decisiones atendiendo los objetivos de cada uno de los subsistemas, aisladamente, sin la interferencia de los otros dos.

Se debe definir y poner a funcionar un órgano de gobierno para cada subsistema, es decir, un ente conformado por personas que se reúnen y toman decisiones que influyen un ámbito determinado. El mayor inconveniente es que por lo general son las mismas personas las que deben tomar decisiones que atiendan a los distintos objetivos, en cada uno de los órganos.

Es esencial destacar que los órganos de gobierno no son designaciones nominales.

Sólo cumplen su finalidad si los integrantes se reúnen con regularidad y utilizan este espacio para tomar las decisiones que atienden a su ámbito.

La mayoría de las empresas ante la pregunta "¿Tienen un directorio definido?", responden "Sí, por supuesto, de acuerdo a los estatutos!!". Y ante la pregunta: "¿Y se reúnen?", la respuesta es casi indefectiblemente "No, casi nunca".

2.1.7.1 La Junta, Asamblea y Comité de Accionistas

Es el órgano que define la visión. Se reúne con el objetivo de seguir los resultados de la marcha de los negocios. Evalúa el trabajo de los gerentes, exige rentabilidad.

Tiene injerencia en todo lo relativo a la propiedad de los derechos o acciones de la empresa, valuación y compra-venta de acciones o partes. Es el órgano que decide si se reparten dividendos o se reinvierte la ganancia. Reúne a todos aquellos que tienen participación en la propiedad de la empresa, los accionistas o socios, trabajen o no en la empresa, sean o no familiares.

Se sugiere normalmente que aquellos padres que todavía mantienen 100% de la propiedad en sus manos y cuyos hijos ya comienzan a trabajar en la empresa, les habiliten, donen o cedan algunas acciones a fin de que los hijos vayan tomando experiencia en el ejercicio de la propiedad, es decir, que aprendan a ser accionistas.

En estas reuniones se sigue la marcha del negocio, se juntan los accionistas con los números de la empresa. Con el resultado operativo, se controlan gastos, pérdidas y ganancias, se deciden inversiones y, sobre todo, se evalúa la gestión de los gerentes.

Los empresarios, generalmente, no tienen el hábito de controlar la empresa a través de los números, se manejan instintivamente. Deben entender que "lo que no se puede medir no se puede mejorar".

Se deben definir herramientas de control del negocio y esto son los números del mismo.

En esto tiene muchísima importancia la gestión de los contadores de las empresas.

La administración de una organización tiene un único gran objetivo: "poner la empresa en números", es decir transformar todas las operaciones y cambios en la empresa en parámetros medibles, generalmente en dinero. Esos números tienen dos direcciones como objetivo. Una, la información de la empresa hacia afuera, la que se tiene que entregar a organismos oficiales y bancos (declaración impositiva, balances, etc). La otra, la información de la empresa hacia adentro, que es la utilizada como herramienta de decisión por el empresario. La primera, al ser exigida por organismos

oficiales y bancos, normalmente está bien llevada y al día. La segunda no se conoce o no se pide.

Cuando las empresas nacen, el propietario suele ser la misma persona que ocupa el cargo de máximo responsable ejecutivo del negocio. En esta situación, todos los papeles están concentrados en la misma persona, que actúa como empresario, director general.

Éste dirige, controla y rinde cuentas sólo ante si mismo. No existe estructura de gobierno formal, y muchas veces no hace falta. Luego el crecimiento de la empresa empieza a requerir un reparto de papeles entre la figura del propietario y del máximo ejecutivo.

Finalmente, cuando estamos ante una gran empresa, la propiedad la propiedad se diluye en un gran número de accionistas y, debido a su gran número, se hace muy difícil que puedan gobernar a la empresa en sus reuniones, por lo que hay que dividir las reuniones de propiedad y las de gestión.

2.1.7.2 La Asamblea y el Consejo Familiar

La asamblea familiar tiene dos grandes objetivos: informar y educar. Informar al resto de la familia de qué se está haciendo en la empresa, qué decisiones se están tomando, por qué y para qué. Educar a toda la familia en la cultura de dirección, transmitir valores y legar la propiedad emocional de la empresa.

En definitiva se trata de transformar “una familia tradicional” en “una familia empresaria”: la familia tradicional está unida por una historia, un pasado en común; la familia empresaria está unida por un futuro, un proyecto en común.

Es una reunión informativa, no decisiva. La asamblea familiar consiste en un encuentro formal en el que participan todos los miembros de la familia propietaria.

Una cuestión delicada consiste en determinar quién debe asistir a este tipo de reuniones. Lo habitual es que existan requisitos para poder asistir (edad, derecho a voto, entre otros).

Pero las dudas surgen casi siempre con los familiares políticos. Muchos pretenden vetar la asistencia de éstos. Lo habitual es escuchar: “No quiero que opine.”, “No se debe meter, ¡no es de la familia!”. La familia debe comprender que los parientes opinarán de todos modos puesto que tienen injerencia en las decisiones.

Debemos entender que todos analizamos, aun con información parcial: “lo que no sabemos, lo imaginamos”. De este modo, el informar “todo lo posible, lo antes posible” elimina fantasmas.

Por otro lado:

- Los familiares políticos que conocen de primera mano los asuntos de la familia tienen una imagen más realista de la empresa familiar.
- Asistir a las asambleas familiares ayuda a poner a todos sus miembros en contacto con las tradiciones y procesos familiares y contribuye a fortalecer el compromiso compartido.
- La próxima generación y la familia política pueden hacer valiosos aportes por la frescura de sus enfoques. Es especialmente importante que los miembros de las siguientes generaciones encuentren un foro donde exponer su visión acerca de la empresa.
- Además, las nuevas generaciones se van empapando de este tipo de gestión.
- Las reuniones suelen realizarse una o dos veces al año. Su uso aún no está muy difundido en nuestro país. Es importante que se organicen y planifiquen meticulosamente.
- Es fundamental elaborar y difundir, con suficiente antelación, un orden del día, antes de cada encuentro..

LOS FAMILIARES DEBEN:

• Liderar los grupos familiares para pasar de “mantenerse unidos por el pasado” a lograr “mantenerse unidos por un futuro en común”.
• Desarrollar habilidades psicosociales para interactuar enfrentando los conflictos, priorizando ese objetivo en común.
• Desarrollar mentalidades emprendedoras.
• Definir bases y criterios para definir políticas familiares en el protocolo familiar.
• Formar parte de un consejo familiar profesionalizado.

En algunas empresas, cuando la familia es extensa y la empresa ha crecido, se hace necesario también nombrar a un grupo de familiares para actuar de forma permanente.

El consejo familiar es una estructura permanente formada por algunos familiares designados por la asamblea, para debatir periódicamente acerca de las cuestiones de la empresa y la familia, y para establecer las políticas y mecanismos que permitan hacer frente a posibles problemas y retos derivados de la confluencia entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares[8].

El consejo familiar permite:

• Articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia, el protocolo familiar, el código ético y el código de conducta.

• Gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión y en el plan estratégico familiar.

• Asegurar la continuación de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar.

• Desarrollar una estructura familiar que promueva y facilite la comunicación entre sus miembros y el refuerzo de la cohesión familiar.

• Defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa y que son pueden ser accionistas o que pueden incorporarse a trabajar en la empresa.

• En relación con las nuevas generaciones, el consejo de familia juega un papel esencial en la educación y en comprometerlos con los valores que rigen a la organización.

Los familiares no implicados en la empresa también deben ser informados, hasta cierto grado, de las relaciones entre la familia y la empresa.

• En La gestión de la empresa familiar[9] se proponen siete ámbitos de cuestiones que deben abordarse desde el consejo de familia.

• La misión de la familia: ¿Cuáles son las aspiraciones de la familia?, ¿Se quiere mantener la empresa a largo plazo en manos de la familia?, ¿Se desea que la empresa cotice en bolsa?

• Criterios de dirección empresarial: ¿Qué principios deben presidirla?, ¿Principios estrictamente económicos o principios familiares?, ¿Cuáles deben tener prioridad?

• Entrada de familiares en la empresa: ¿Cuáles son los criterios de admisión?, ¿Debe permitirse la entrada de familiares políticos?, ¿Quién y cómo evalúa a los aspirantes familiares?, ¿Cómo se establecerán los diferentes roles de los miembros de la familia?

---

[8] Casillas, Díaz, Vázquez. La gestión de la empresa familiar – Editorial Thomson – 2005 –Madrid

9 Ibídem 8

• Propiedad de acciones de la empresa: ¿Quiénes pueden tener acciones?, ¿Quiénes deben participar en posibles ampliaciones de capital?, ¿Cómo se va a organizar la distribución accionaria en la próxima generación?, ¿Debe haber diferencias entre familiares accionistas implicados en la gestión y los no implicados?

• Sucesión de la dirección. ¿Cuál debe ser el criterio para seleccionar al sucesor?, ¿Cómo y cuándo se va a iniciar el proceso de sucesión?, ¿Qué planes de jubilación tiene el actual líder de la empresa?, ¿Cómo se puede garantizar su seguridad financiera?

• Relaciones entre familiares: ¿Qué responsabilidades tienen unos miembros de la familia con los demás?, ¿Cómo deben gestionarse los posibles conflictos entre familiares? ¿Cómo puede desarrollarse una atmósfera de respeto mutuo?

• Relaciones con terceros: ¿Cuál debe ser el papel y el peso de personas ajenas a la familia en los órganos de decisión de la empresa?, ¿Cómo se puede proteger a los empleados y directivos valiosos? ¿Qué responsabilidad tiene la empresa con su entorno?

2.1.7.3 La Alta Gerencia o Directorio

Está integrado por todos aquellos que ocupan cargos de gestión, es decir, los gerentes de área. Participan familiares y no familiares responsables de generar rentabilidad.

Las reuniones de este órgano deben seguir una dirección con el objetivo de definir una estrategia competitiva. Los pasos que deben llevarse a cabo son:

1. Conocer y aceptar la visión compartida definida por los accionistas.
2. Hacer un análisis de situación estratégica (análisis FODA, fuerzas competitivas, etc.).
3. Definir responsabilidades. Cada uno debe hacerse responsable de algún sector de la rueda operativa; un error que comúnmente se comete en las empresas familiares, es permitir que los hijos comiencen a trabajar sin responsabilidades definidas, la orden es: “hacé algo”. Cuando “todos son responsables de todo, nadie es responsable de nada”.
4. Definir herramientas de control del negocio. La empresa debe ser transformada en números.

Lo único que elimina sensaciones es la certeza, “lo que no se puede medir, no se puede mejorar”. Decidir por “números” hace que el empresario pueda delegar y controlar, si no, como veremos en el paso cuatro, el mismo se transforma en el freno de la organización.

5. Reunirse periódicamente verificando los resultados de las acciones y corrigiendo o intensificando las mismas de acuerdo a esos resultados.

LOS GERENTES DEBEN:

• Tener un nivel de formación académica medio-alto.

• Aceptar supervisión periódica de los accionistas.

• Tener conciencia de su imagen profesional para el resto de los trabajadores.

• Cumplir con el rendimiento acorde al objetivo del puesto.

• Recibir evaluación del superior correspondiente, igual que el trabajador no familiar.

2.1.7.4 Jugar los roles

La gestión de la empresa familiar tiene un requisito imprescindible: el jugar roles.

Como se planteó anteriormente, por naturaleza la empresa familiar es problemática.

Una misma persona tiene que tomar decisiones teniendo en cuenta objetivos encontrados, y él mismo debe exigirse y juzgar su labor. También debe exigir a los familiares y poder separar el “Esto no está bien hecho.” del “No te quiero más.”, que es como se interpretan, con frecuencia, las correcciones. Además, el líder debe saber cambiar y adaptarse a cada etapa de crecimiento de la empresa.

Entonces, el único camino para poder desempeñarse en el seno de una empresa familiar, es aprender a jugar los roles de cada órgano de gobierno, en cada reunión específica.

En la reunión de accionistas, pensar exclusivamente como accionistas, en la de gerentes, pensar exclusivamente como gerentes, y en la de la asamblea familiar, pensar y sentir como familiares.

Muchos empresarios dicen: “Si somos los mismos los integrantes de todos los órganos de gobierno… ¡no vamos a hacer tres reuniones!”

La respuesta es: “¡Sí deben hacer las tres reuniones!”

FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO				
ÓRGANOS	DIMENSIÓN	REUNIONES	MIEMBROS	INSTRUMENTOS
Asamblea de Accionistas	Propiedad	2 veces al año	Derecho de propiedad	Valuación Compra/Venta Dividendos
Directorio	Empresa	1 reunión mensual	5-8 miembros Representativos	Definición Estratégica
Consejo de Familia	Empresa Familia	4 o 5 veces al año	Grupo pequeño de miembros de la familia	Constitución Familiar Sucesión
Asamblea Familiar	Familia	1 o 2 veces al año	Todos los miembros de la familia	Protocolo Familiar

La dirección implica asumir el rol en cada reunión, sin interferencia de los otros roles; implica ponerse en cada reunión el sombrero correspondiente (como sugiere el especialista Edward De Bono en "Seis sombreros para pensar") y analizar cada problema, cada situación, cada conflicto jugando ese rol, sin la interferencia de otros.

De este modo, si el gerente de producción no alcanzó los objetivos propuestos por todos, debe ser amonestado, aceptar la asignación de un colaborador o ser capacitado
en aquellas funciones en las que está fallando o, incluso, ser despedido. Aunque ese gerente de producción sea MI HIJO.

Una caricatura en el sitio www.laempresafamiliar.com[10] refleja exactamente cuál es este juego de roles. En el primer cuadro, un señor con un sombrero que dice GERENTE GENERAL le explica a un muchacho sentado frente a él: "No has cumplido con los objetivos de producción de este semestre y tampoco lo del semestre pasado; debo informarte que estas despedido". En el cuadro siguiente el mismo señor pero con un sombrero que dice PADRE, le dice al mismo joven: "Hijo mío, sé que te han despedido; ¿en qué te puedo ayudar?"

La otra gran ventaja de gestionar aplicando los órganos de gobierno es que desarrolla cultura. Las generaciones jóvenes adoptan esa forma de gestionar como la propia, porque es la que vivieron desde pequeños y no admiten otra.

[10] www.laempresafamiliar.com

2.1.7.5 Planificar la Sucesión

La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión.

Ésa es en la práctica para todos los involucrados, la más traumática, de las etapas de vida de las empresas de familia.

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro qué hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente "padre" de la empresa y siente que debe dejar a su "hijo", si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esta etapa, que percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están listos, en definitiva, para comenzar esa nueva etapa, donde deben hacerse cargo de sus vidas.

Es problemático para la familia porque sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados. Porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo

sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación.

Es problemático para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados.

En definitiva todos, absolutamente todos los involucrados de una manera u otra con la sucesión, deben atravesar una etapa de crisis.

La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio.

Normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos; cuanto mayor es la intensidad del mismo más resistencia oponemos. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no los percibimos, pero somos reacios a las revoluciones, nos asustan, y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable.

No existen recetas para enfrentar la sucesión. Pero si se entiende qué genera este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que se puedan entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas irreversibles de relaciones.

Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, que cada uno va a estar aprendiendo y acomodándose a esa nueva situación. Lo peor que se puede hacer con esta situación es dejar que llegue, dejar que pase.

La sucesión debe ser un capítulo más del programa estratégico de la empresa. Debe quedar definido, y esto se hace en el protocolo familiar, a qué edad se retira el actual líder, cuándo comienza el proceso de sucesión, cuánto tiempo van a trabajar juntos.

Casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

Lo más recomendable es encarar la sucesión en etapas. Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores --de acuerdo con sus capacidades, producción, administración, o compras--, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, el directorio, donde

se discuten y se deciden las acciones estratégicas, con la participación de los sucesores.

De esta forma se van enterando de cuáles son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad, resultados.

De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

La sucesión debe pasar por tres etapas imprescindibles: enseñar a hacer, hacer hacer y dejar hacer.

Cuando alguna de éstas no se desarrolla en el proceso, lo más probable es que la sucesión no llegue a buen término.[11]

2.2 Hipótesis

El impacto que los recursos humanos a nivel gerencial agregan a las organizaciones familiares es difícil medir.

La existencia de un Protocolo Familiar guía a una organización sobre los procedimientos a seguir en caso de sucesión.

El Consejo de Familia decide cuales son los requisitos que deben cumplimentar los altos mandos.

[11] Buenas prácticas en las empresa de familia. El gobierno Corporativo. Santiago Antognolli

3. Estructura Metodológica

3.1 Marco Metodológico

En el presente Marco Metodológico se precisan el abordaje, las técnicas e instrumentos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación. Más precisamente, se define el tipo de investigación que se realiza, cómo se concibe el diseño de la investigación, cuáles son las fuentes de información de las cuales se nutre, qué instrumentos de recolección de datos se utilizan, cómo se determinan las muestras y cuáles son las metodologías de análisis a utilizar.

La concepción de investigación que se utiliza en este estudio es la de un proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura) o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.[12]

3.2 Abordaje Metodológico

La investigación tiene un carácter cualitativo[13], nutriéndose de fuentes primarias y secundarias, con una amplitud microsociológica, que focaliza a la población de trabajadores, personal jerárquico y empleados de las distintas empresas familiares orientándose al estudio y análisis de la relación existente entre la cultura organizacional de las empresas, los valores de los empleados, tomando en cuenta la incidencia del contexto social, económico y político.

Se realiza un trabajo de campo donde se utilizan diferentes técnicas y herramientas para obtener información de los agentes participantes. La herramienta cuantitativa que se emplea es una encuesta aplicada al personal jerárquico de las empresas. Asimismo, el enfoque cualitativo se materializa a través de entrevistas en profundidad al personal directivo de las organizaciones.

La investigación también tiene un abordaje explicativo, al brindar un diagnóstico acerca de la situación actual de las empresas, desde una perspectiva organizacional y

[12] Anger-Egg, Ezequiel. *Técnicas de Investigación Social*. Lumen, Buenos Aires, 1995. Pág.14
[13] Vasilachis de Gialdino, I. *Curso de Metodología Cualitativa.* Ceil-Piette, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1992

administrativa, focalizada en las políticas de recursos humanos y su impacto en el clima laboral.

La validez de la información y su interpretación no reside en la representatividad de los casos estudiados sino en la consistencia del trabajo de observación y análisis, es decir, en el intento de comprender la gestión de estas empresas que han atravesado procesos de cambios generacionales y el cambio organizacional que ello implica y las repercusiones que las nuevas políticas suscitan en los recursos humanos al mando de estas organizaciones, en la forma particular que son recibidas y adoptadas.

3.3 Tipo de Investigación

El método de investigación es descriptivo[14] porque describe las modificaciones que se han producido a partir de los cambios generacionales, el aporte a nivel gerencial en la gestión del negocio y la satisfacción del personal con las actuales políticas de recursos humanos.

3.4 Diseño de Investigación

Se realiza una investigación no experimental con un abordaje cualicuantitativo, bajo una modalidad de ESTUDIO DE CASOS. La investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose generalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural.[15]

El abordaje cualitativo contribuye a identificar la naturaleza profunda de las realidades vinculadas al problema de investigación, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

Metodológicamente, el enfoque cualitativo se caracteriza por el énfasis que hace en la aplicación de las técnicas de observación y descripción, clarificación y explicación, y entre sus modalidades se encuentran: el registro etnográfico, es estudio de casos, la investigación acción, entre otras.

Se opta por el estudio de casos como estrategia metodológica, de corte etnográfica, porque se considera su adecuación a la concepción de la empresa como

[14] Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación".Mc Graw Hill. México 2003.Pág.28
[15] Ibidem.Pág.203.

"un sistema cultural": el diseño de investigación permite incluir aportes, metodologías y técnicas del campo etnográfico más clásico como la entrevista en profundidad[16], además de técnicas cuantitativas como la encuesta.

Desde una perspectiva teórica, la metodología se centra en que la cualidad se revela por medio de las propiedades de un objeto. Uno de los aspectos más importantes de este tipo de investigación es la interpretación que se le da a las cosas y fenómenos, los cuales no son expresados a través de los números ni de la estadística, sino por medio de criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, empleándose múltiples fuentes y métodos para estudiar un solo problema o tema.[17]

Los estudios de casos, los más empleados dentro de los abordajes cualitativos, son particularmente útiles allí donde se necesita comprender con gran profundidad algún problema o situación concretos, y donde es posible identificar información valiosa, rica en el sentido de que puede aprenderse mucho preguntando sólo a algunas personas o colectivos.

En el estudio de caso se emplea un abordaje profundizado y exhaustivo de uno muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos. Se basa en la idea de que si se estudia con atención cualquier unidad de un cierto universo, se estará en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo; por los menos, se cuenta con una perspectiva, una reseña general que orientará una búsqueda posterior.[18]

Se aborda el tema desde la metodología de estudio de casos, con un análisis cualitativo (sin dejar de lado instrumentos cuantitativos) y triangulando el trabajo de entrevistas en profundidad con la documentación y las encuestas a los actores institucionales.

3.5 Fuentes de Investigación

Análisis de bibliografía que involucra la temática de empresas familiares.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El principal instrumento de recolección de datos que se utiliza consiste en una encuesta al personal involucrado en la dirección de las empresas familiares, donde se

[16] Bogdan, Robert y Taylor, Styeve (1986) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación." Piados Studio, Barcelona. Pág.45.
[17] Pla, Mercedes (1999)."El rigor en la investigación cualitativa".Aten primaria, Madrid.Pág.121.
[18] Op.Cit.en 12, Pág.25

busca recoger respuestas a las preguntas que han generado la investigación, presentadas en el planeamiento del problema del presente trabajo.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en la metodología cuantitativa. Su uso resulta compatible con otras técnicas e instrumentos de recolección de datos, como la entrevista, la observación participante, el test, entre otros.

En cuanto al armado de la encuesta, la misma se diseña de modo que cada una de las preguntas remita a variables relacionadas con el cambio organizacional, clima laboral, motivación, nivel de satisfacción de los empleados. Con este criterio, las preguntas cerradas tienen opciones de respuesta en escala de Lickert valorativas o alternativas, mientras que en las abiertas los encuestados pueden manifestar su opinión respecto del problema tratado.[19]

3.7 Unidades de Observación

Las empresas de la muestra pertenecen a diferentes sectores económicos: hay empresas de servicios e industriales.

Estas organizaciones fueron elegidas porque de las existentes en zona norte de las ciudades de San Miguel, José C.Paz, Los Polvorines y General Rodríguez, fueron las que no tuvieron inconvenientes en brindar información y sus historias organizacionales para la investigación realizada.

Las mismas son:

- **Casa Oslé S.A.** (Distribuidor mayorista de cigarrillos y golosinas)
- **Mastellone Hnos. S.A. - La Serenísima** (Fabricación de productos lácteos)
- **Migliorisi e Hijos. S.H. - Italmarmol** (Fabricación de mosaicos)
- **Colegio Rosario Vera Peñalosa** (Educación inicial y primaria)
- **Tabarosvky Hnos. S.R.L.** (Talabartería)

[19] Op.Cit.en 12.Pág.456-457.

3.8 Definición de la Unidad de Análisis

3.8.1 Unidad de análisis

Impacto del cambio organizacional como consecuencia de los cambios generacionales y las políticas introducidas de recursos humanos: factores o variables que pueden incidir en la rotación del personal, organización del trabajo, clima laboral, entre otros.

3.8.2 Tipo y Selección de las Muestras

En la presente investigación, dado su carácter preeminentemente descriptivo, el método de muestreo no adquiere la relevancia que pudiera tener en estudios cuantitativos más rigurosos, donde la representatividad de la muestra es crucial.

Se ha optado por seleccionar una muestra no probabilística, seleccionada y dirigida, en base a la totalidad de los empleados que se encuentran trabajando en las empresas.

El estudio se realizó en el primer semestre del año 2013, comprendiendo situaciones acaecidas desde el año 2000 hasta la actualidad.

La relación entre los elementos se vincula a la profundidad con que debe ser abordado el problema de investigación planteado. Se pretende describir y evaluar la percepción de los empleados y el nivel gerencial del cambio organizacional registrado a partir del cambio generacional de las empresas.

Los entrevistados participaron en forma voluntaria y tratándose de una investigación académica, se tendrá cuidado en la preservación de la confidencialidad de los datos y la información de su situación dentro de la empresa.

3.8.3 Tipo de Análisis e Interpretación de los Datos

El análisis de datos es un proceso en continuo progreso en la investigación. Desde esta perspectiva, se debe comenzar lo antes posible, incluso podemos afirmar que empieza simultáneamente con la recolección de datos y se extiende hasta la elaboración de las conclusiones.

La estrategia de análisis se funda en un análisis particular de cada pregunta para luego, en las conclusiones, realizar un análisis global de toda la encuesta en función de los elementos que se destacan respecto del problema de investigación estudiado. Cada una

de las preguntas comprende diferentes variables que posiblemente incidirán en los modos en que los actores institucionales perciben el cambio organizacional, su alcance e impacto en las políticas de recursos humanos y en los valores del personal.

El método de análisis es descriptivo, basado en las encuestas y las entrevistas en profundidad realizadas, haciéndose una serie de inferencias explicativas, así como otras deductivas, para analizar las respuestas de los encuestados con vistas a su mejor aprovechamiento.

4. Análisis de casos

En el presente trabajo se intentará demostrar la hipótesis planteada. La investigación consistirá en un abordaje explicativo, se realizará un análisis teórico y un trabajo de campo basado en la observación directa, en encuestas dirigidas a la población de trabajadores y empleados y entrevistas al personal jerárquico de este tipo de organizaciones.

Para el desarrollo de este estudio, se investigaron cinco casos, a través de entrevistas con los máximos directivos familiares.

Los criterios elegidos para la elección de la muestra de las Empresas Familiares fueron que ocuparan un lugar de liderazgo en su segmento de mercado y que fueran pequeñas o medianas organizaciones.

Las empresas de la muestra pertenecen a diferentes sectores económicos: hay empresas de servicios e industriales. Las mismas son:

-**Casa Oslé S.A.** (Distribuidor mayorista de cigarrillos y golosinas)
-**Mastellone Hnos. S.A. - La Serenísima** (Fabricación de productos lácteos)
-**Migliorisi e Hijos. S.H. - Italmarmol** (Fabricación de mosaicos)
-**Colegio Rosario Vera Peñalosa** (Educación inicial, primaria y secundaria)
-**Tabarosvky Hnos. S.R.L.** (Talabartería)

En cada caso se explicó el objetivo del estudio y el beneficio que aportará este marco de referencia para otras empresas. Las entrevistas fueron del tipo semiestructuradas y se realizaron en una o varias reuniones.

Hubo una primera parte de las entrevistas centradas en establecer los motivos por los que el fundador emprendió el negocio y las características del mismo y una segunda etapa, orientada hacia los factores que fueron claves para su éxito.

Posteriormente se focalizó en la evolución de la empresa y sus relaciones con la familia, al modo en que se toman las decisiones relevantes y el trabajo en equipo entre directivos familiares y no familiares.

La decisión de elegir estas empresas se basa en que todas empezaron como un pequeño emprendimiento familiar y, a pesar de las dificultades y de los diferentes contextos históricos, hoy subsisten gracias al esfuerzo, al trabajo en equipo, a la

reingeniería en algunos casos para optimizar la calidad de sus productos o servicios y acercarse cada vez más a la visión de la empresa.

El procedimiento se integró de las siguientes acciones:

1. Presentación personal con contactos en negocios familiares para que otorguen autorización y participación del órgano directivo en el objetivo del presente trabajo.
2. Entrevista con el personal de los órganos directivos.
3. Aplicación del Diagnostico Situacional al personal directivo.
4. Captura de resultados encada encuesta.
5. Resultados del diagnóstico situacional.

4.1 CASA OSLÉ S.A.

Empresa de segunda generación, con parte de la tercera ya trabajando. La visión de Fundador trascendió a sus hijos, la empresa familiar creció sobre la base de la estrategia inicial, que fue adecuándose a las características del sector y del entorno competitivo.

CASA OSLÉ fue fundada en el año 1958 por Aurelio Genaro Oslé, quien comenzó, con una bicicleta, mucha fe en lo que hacía y ganas de trabajar para lograrlo.

La responsabilidad de quienes integran CASA OSLÉ, ante el pasado y frente al futuro los obliga cada día a mejorar lo hecho.

El éxito de CASA OSLÉ está basado en:

- Saber que el cliente es quien define la calidad y eficacia del servicio, y asumen el compromiso de satisfacer sus necesidades.
- Operar en un ambiente de trabajo en equipo, donde las contribuciones individuales respalden los esfuerzos del grupo.
- Entendiendo la capacitación y el desarrollo de la gente como un aporte que la empresa brinda dentro de la sociedad.
- Establecer una relación de respeto y confianza con los proveedores que les permite satisfacer la demanda de sus clientes y
- Hacer que el negocio sea rentable.

Para lograrlo fueron y son requisitos indispensables:

- Objetivos claros
- Dirección precisa
- Capacitación constante
- Trabajo en equipo

- Ganas de alcanzar los objetivos

Esta es una empresa de segunda generación, con la tercera ya trabajando. El Presidente actual es uno de los hijos del Fundador. Tienen un protocolo familiar, como modo de acuerdo antes de que los problemas se presenten. Han constituido un buen equipo de trabajo, con órganos de gobierno que funcionan con reglas claras, y un enfoque profesional de gestión.

La Empresa Familiar tiende a una unión en la familia cuando las cosas están previstas. Trabajar en equipo les da fortaleza porque se unen en capacidad, empuje, ganas de crecer ,con afecto, y tienen una proyección inusitada.

Una de las preocupaciones ha sido la profesionalización de la empresa, particularmente, en los cargos que quedan debajo de los directivos familiares. Forma parte de la cultura tener profesionales e ir formando gente. Si en las futuras generaciones los Oslé que vienen no tienen las condiciones para acceder a determinados puestos o cargos, seguirán siendo accionistas pero serán reemplazados por ejecutivos que vengan de afuera. Los profesionales sólo existen en los cuadros gerenciales que dependen de cada uno de los hijos y así se ha entendido la profesionalidad de la empresa: incorporando buenos profesionales en el nivel jerárquico de la estructura organizacional.

En un artículo de *The Wall Street Journal* ,publicado en el diario *La Nación* el 8 de Setiembre de 1995, Michael Selz dice: *"Cada vez son más los pequeños y medianos empresarios que organizan de una manera estructurada quién, de entre las nuevas generaciones de la familia, los sucederá al frente de sus negocios. El objetivo es ahorrarles a sus herederos muchos de los problemas derivados de un proceso doloroso de transición."*

Esta empresa tiene muy bien estipulados cuáles son los pasos a seguir respecto de éste y otros temas complejos, con la herramienta de probada eficacia que permite anticiparse a los problemas típicos de la gestión y a su vez, documento jurídico y moral, como es el **Protocolo Familiar**. Éste es considerado como una especie de "Constitución familiar-empresaria" y como tal es un documento que se trabajó a conciencia. Entre las cuestiones que trata están: la misión y la visión de la familia empresaria, las políticas de distribución de beneficios y de reinversiones, políticas de incorporación de familiares a los recursos humanos de la empresa, reglas para la toma de decisiones, políticas para la elección y remoción de directivos familiares, reglas para la resolución de conflictos, reglas

para la extinción de la empresa familiar, reglas para la modificación del Protocolo, entre otras.

En este caso, Casa Oslé SA fue llevando a cabo determinados cambios a lo largo de su trayectoria que le permitieron mejorar e ir teniendo una ventaja competitiva que la diferencia de otros competidores en su rubro.

Han sabido manejar las diferentes dificultades que se fueron suscitando, varias crisis económicas por las que atravesó nuestro país, pudiendo con mucho esfuerzo y convicción, salir adelante, siendo esas situaciones motivo de continuo análisis, estudio y aprendizaje del contexto tan particular que nos tocó vivir. Mediante ello, y con un esmerado trabajo en equipo, lograron la perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, con la visión que tenía su Fundador.

En lo que se refiere a las políticas de Recursos Humanos, la satisfacción del cliente interno fue siempre su prioridad.

Por ello, aspiran constantemente al desarrollo integral de las personas que forman parte de esta gran familia, con selección, capacitación, evaluaciones de desempeño, escucha activa, comunicación permanente, motivación, tomando conciencia

de que cada integrante es un eslabón importante y como tal influye en la eficacia de la organización.

Haciendo que sus objetivos personales estén alineados a los de la empresa, creando así un sentido de pertenencia y compromiso laboral.

El personal se encuentra satisfecho con las políticas de Recursos Humanos en la empresa. A través de los cambios generacionales se han producido distintas modificaciones en pos de la búsqueda de la excelencia, mejorando procesos.

La cultura empresaria ejerce una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes, logrando así productividad y compromiso del personal.

De esta manera, los empleados de esta empresa fungen como “llaves de la frontera” entre la organización y sus clientes. Tienen orientación de servicio, capacidad de escuchar y la disposición a superar los límites de la descripción de su puesto y hacer lo necesario para satisfacer a los clientes.

Según El Director General de Casa Oslé SA, el 25% de las empresas familiares que logra pasar de “uno a varios” o de “varios a varios” llega a considerar la incorporación de liderazgos no familiares al negocio, mantiene la innovación y la reinversión, y desarrolla fondos para grandes inversiones que permitan la expansión.

La tercera generación familiar debe gestionar el *status* y el conflicto, y lidiar con el liderazgo natural de una de las ramas familiares. En definitiva, debe construir una organización familiar con políticas y reglas estables y duraderas, para perpetuar el legado familiar.

No obstante, existen numerosas empresas que desafiaron la "ley de la tercera generación" y lograron consolidar la generación de valor.

Para su Gerente General, lo importante es preparar a los miembros de la familia para trabajar en la empresa y hablar constantemente de la importancia del trabajo y del esfuerzo. Cuenta que, en su caso, comenzó a trabajar como cadete a los 14 años y, de a poco, fue conociendo cada una de las áreas de la empresa. Debe haber una cultura del mérito. No se trata sólo de esfuerzo, sino también de capacidad. Mientras la familia delegue en el más capaz, da un buen ejemplo a los demás miembros y a los empleados. Si no se delega, no se crece. Por eso, un equipo de gente bien preparada es más que un dueño.

Coinciden en que la clave para un *management* exitoso radica en la correcta división de funciones y tareas de los miembros de la familia dentro de la empresa. Algunos modelos sugieren que nepotismo y profesionalismo pueden complementarse sin problemas y, para ello, lo mejor es tener una instancia decisoria centrada en una sola persona conocida y respetada por todos, con un órgano de accionistas minoritarios parientes que no ocupa cargos ejecutivos y constituye una instancia de control y aprobación de políticas. En este modelo, el CEO y los gerentes debieran tender hacia un sistema de meritocracia, aunque contemplando los modos y prácticas de la historia familiar.

El paso del fundador a un grupo de control familiar siempre implica el peligro de que los familiares accionistas se sientan herederos y que la compañía les debe algo, en lugar de sentirse dueños y, por ende, con obligaciones y responsabilidades *hacia* la empresa. Si eso ocurriera, la empresa familiar pierde los beneficios de pertenencia, identidad y agilidad derivados de esta estructura tradicional y se somete a procesos de corrupción más típicos de empresas que no son de propiedad familiar.

Hay que tener en claro que los consumidores no pagan por familiaridad, sino por calidad. Si se presenta un producto de calidad y lo hace a lo largo del tiempo, el espíritu que supone la empresa familiar se transforma en un valor agregado. No se trata solamente de formar y educar a las generaciones siguientes en la familia, sino también de preparar a los empleados ajenos a ella para liderar los cambios necesarios.

Las vulnerabilidades más corrientes de las empresas familiares suelen surgir con más impacto en la tercera generación, cuando la etapa de fundación y el pionero ya quedaron atrás en la historia familiar.

Por otro lado, se establecen políticas para los miembros de la familia que se desempeñan como empleados y las compensaciones salariales que les corresponden tanto a los empleados que son miembros de la familia como a aquellos que no lo son. También se diseñan procesos de selección de futuros líderes dentro y fuera de la familia. En lo que respecta a la parte financiera, todo buen gobierno contempla reglas para la transferencia de la propiedad, normas que regulen los procesos de compra, venta y valuación de acciones, políticas sobre la asignación de dividendos y la serie de derechos y obligaciones de los accionistas.

4.2 MASTELLONE HNOS. S.A.

4.2.1 MISIÓN

"Ser reconocida nacional e internacionalmente por su competitividad, calidad de los productos y servicio al cliente"

La Serenísima es la empresa argentina líder en productos lácteos, con niveles de eficiencia similares o superiores a los países más desarrollados en lechería.

4.2.2 VISIÓN

"Ser la empresa láctea líder de Argentina a partir de la elaboración de productos, con un nivel de eficiencia similar al de los países más desarrollados de la lechería"

4.2.3 VALORES

El eje de la filosofía de La Serenísima es satisfacer las necesidades de los consumidores, con productos de máxima calidad.

La empresa trabaja en toda la cadena de elaboración y distribución de acuerdo a estándares de calidad nacionales e internacionales.

4.2.4 OBJETIVO

"Abastecer el mercado local con productos de alta calidad, en todas sus líneas de productos y para todos los canales"

La empresa exporta sólo los excedentes de leche y derivados, aquellos que no son absorbidos por la demanda nacional.

Los inicios se remontan al 29 de octubre de 1929, fecha en la que don Antonino Mastellone contrae matrimonio con doña Teresa Aiello. Con esta unión dieron origen a una empresa familiar que marcó hitos en la historia de la industria de la lechería argentina.

Antonino Mastellone había llegado a los 24 años a la Argentina, recién recibido de maestro quesero y con una amplia experiencia familiar en la elaboración de quesos. Establecido en General Rodríguez junto a su esposa, elaboraba mozzarella y ricotta caseros, con los cuales fueron ganando una clientela fiel y cada vez más amplia en los barrios de la Ciudad de Buenos Aires. Don Antonino viajaba en tren todos los días hasta allí para realizar personalmente de la distribución de los productos.

Con la compra del primer camión de reparto, en 1935, pudieron abastecer mejor a los clientes y mejorar la comercialización de los productos. Ya para 1940 la empresa había alcanzado un plantel de 15 personas y los Mastellone, poco a poco, van enseñando a sus hijos a elaborar todos los productos con la misma filosofía de la fundación: la mejor calidad.

En 1952, con el fallecimiento de Don Antonino, la **siguiente generación** de la familia Mastellone se hizo cargo de la dirección de la empresa. Pascual Mastellone, el primogénito, asumió la presidencia. En aquel entonces, aun se producía exclusivamente mozarella y ricotta pero se aproximaban cambios decisivos en la historia de La Serenísima, que le darían un gran protagonismo en la industria lechera del país.

La Serenísima cuenta con alrededor de 5.000 empleados y una facturación anual de aproximadamente 2.300 millones de pesos (Mastellone Hnos. S.A.) y centra sus esfuerzos de comercialización en el mercado interno, destinando los excedentes de producción al comercio exterior. Exporta a más de 30 países.

RECURSOS HUMANOS

"La esencia de toda empresa es su gente".

El compromiso y permanente esfuerzo de Mastellone Hnos.S.A. por lograr la máxima calidad, su constante innovación y su liderazgo indiscutible lo convierten en un lugar dinámico de trabajo, que ofrece las ventajas de una gran empresa con la agilidad de una pequeña compañía.

La Serenísima es el ámbito en el cual un grupo de aproximadamente 5000 personas trabaja en conjunto, compartiendo la filosofía y los objetivos de calidad que impulsan el desarrollo de la empresa.

Su Código de Ética es el conjunto de normas que guían la conducta y trabajo de todo el personal en los negocios.

La Serenísima incorpora en forma permanente recursos humanos con actitud y aptitud para diferentes áreas y en distintos lugares geográficos.
En Mastellone Hnos. se respetan y protegen los derechos humanos. Este apoyo está plasmado en su Código de Ética y establece medidas a tomar en caso de abusos de los mismos.

4.2.5 Compromiso con el personal

El factor humano es pilar fundamental de la compañía. Por esta razón la empresa prioriza el cuidado de la salud de quienes trabajan día a día para llegar a millones de consumidores con los mejores productos.

Su relación con el sindicato es fluida, ya sea en lo que respecta a temas laborales como así también en lo social. Además mantiene un estricto respeto de los derechos de libre asociación, diálogo y petición individual o colectiva.

La empresa se compromete con la educación y el desarrollo, para así formar personas que se adapten a los nuevos tiempos y enfrenten los desafíos de la globalización. Lo importante es lograr los objetivos establecidos en un marco de aprendizaje, vocación por el trabajo, esfuerzo y dedicación. Tiene un programa de pasantías universitarias y también de apoyo a los colegios.

4.2.5.1 Procesos o sistemas de RRHH

1. **Relación gremial**: los delegados gremiales, estrictamente proporcionales en número a lo dispuesto por la ley vigente, cumplen su actividad durante el horario retribuido. La comisión interna tiene acceso directo y constante a los jefes de plantas o sectores, al departamento de relaciones laborales, a la Dirección y Gerencia de Recursos Humanos. El Consejo Directivo del Sindicato (órgano máximo de las autoridades sindicales) mantiene una estrecha relación y comunicación con la Empresa, por intermedio de la Dirección y Gerencia de Recursos Humanos, que se plasma en reuniones periódicas para debatir y acordar los temas de mayor relevancia.

2. Mastellone Hnos. S.A. integra la Cámara del Centro de la Industria Lechera, que nuclea a las empresas lácteas, con una participación activa en el mismo. A la vez, el Centro de la Industria Lechera es signatario del Convenio Colectivo de Trabajo 2/88 y, entre otras comisiones, existe la comisión laboral. Esta comisión interactúa con el sindicato en temas de regulación de la actividad, negociación salarial y comisión de interpretación.

3. **La Serenísima Libre de Humo**: con el énfasis puesto en el cuidado y en la prevención de la salud de todos los que integran la empresa, y alineado a su Código de Ética, La Serenísima busca tener una comunidad mucho más sana y continuar trabajando para superarse día a día.

4. **Vacunación Antigripal**: es una política de la compañía, llevada a cabo por el Servicio de Medicina Laboral. Permite a los colaboradores acceder durante los meses de otoño, en forma gratuita, a la vacuna en las instalaciones médicas de la empresa.

5. **Situaciones de Riesgo para la salud de las personas**: el modelo de gestión de características netamente preventivas, tomando como base el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional basado en la norma OHSAS 18001:1999, se centró en el análisis de cada uno de los puestos de trabajo, de manera tal de detectar cualquier tipo de situación que pueda llevar a ocasionar riesgos a la salud del personal. Para ello se conformó un equipo multidisciplinario, con un rol protagónico del propio personal, quien fue el eslabón fundamental para poder determinar las acciones tendientes a eliminar y/o minimizar las situaciones de riesgo para la salud de las personas. El análisis se concluyó con la correspondiente documentación de los peligros a los que está expuesto cada puesto de trabajo, así como las medidas de control que deben ser adoptadas para evitar su ocurrencia.

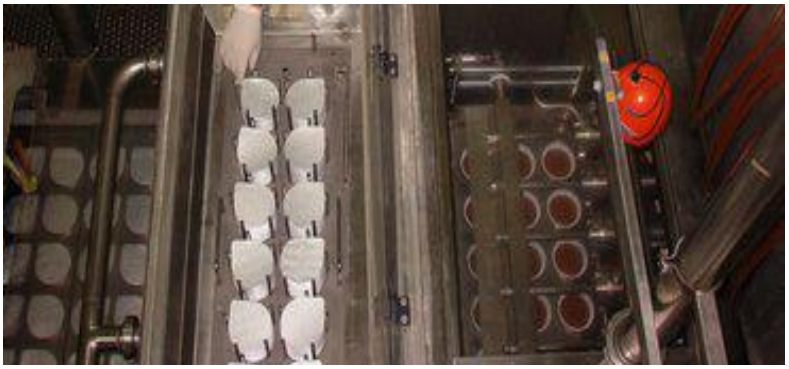
6. **Contra el trabajo infantil**: Mastellone Hnos. S.A. no emplea a menores de 18 años para tarea alguna.

7. **Reclutamiento de personal**: A través del Departamento de Empleos se trabaja bajo la política de seleccionar e incorporar al candidato más apto para cada posición. Tanto mujeres como hombres participan de ese proceso, garantizando la igualdad de oportunidades en función de las características y de las competencias requeridas para el buen desempeño del mismo.

Para llevar adelante ese proceso de selección, se realiza un exhaustivo relevamiento de la posición, funciones y tareas a cumplir en el puesto vacante.

8. **Desempeño del personal**: en la búsqueda por mejorar la calidad de las relaciones y superar los niveles de rendimiento, la empresa lleva adelante el Sistema de Análisis de Desempeño, que involucra a todo el personal. Es una cita entre el colaborador y el superior inmediato, realizada año tras año. La misma estimula la comunicación y genera un ambiente para reflexionar respecto a una serie de factores que requieren un análisis profundo y sincero. Con esto se busca potenciar fortalezas, desarrollar debilidades, planificar objetivos, indagar respecto a expectativas o problemáticas que existen desde ambos lugares, promover el auto desarrollo y trazar un plan de acción para mejorar no sólo aspectos técnicos sino también humanos.

Este plan de acción está acompañado por el compromiso tanto del evaluador como del evaluado, de alcanzar objetivos pautados.



Se entiende, desde la empresa, que el desempeño diario de su personal es el reflejo del espíritu que enseña el Código de Ética vigente en la compañía desde el año 2004.

9. **Capacitación del personal**: Mastellone Hnos. S.A. se compromete a capacitar y entrenar a su personal, generando conciencia sobre calidad, eficiencia, seguridad alimentaria y protección al medio ambiente.

Es muy importante resaltar que la mayoría de las actividades se desarrollan y dictan con instructores internos, llegando a superar el 70%. Esto brinda un valor agregado, al aportar y transmitir la experiencia de los colaboradores, que comparten sus conocimientos para el crecimiento de todos.

10. **Beneficios para el personal**: la política de Beneficios de Mastellone Hnos. S.A. tiene como objetivo principal impactar en la vida de los empleados y la de sus familias; preocupándose por su bienestar y satisfaciendo sus necesidades. Con este objetivo como principio, los empleados gozan de **beneficios** tales como:

a. Servicio de cafetería y provisión de productos de la compañía.
b. Obsequio especial dinerario por matrimonio.
c. Préstamos personales con tasas preferenciales.

d. Sorteo de computadoras para el Día del Niño en algunas de las Plantas.
e. Mochilas, útiles escolares y guardapolvos para los hijos de los trabajadores que cursen de 1° a 7° grado en la enseñanza obligatoria.
f. Canasta de productos navideños.
g. Almuerzo a cargo de la empresa.
h. Ajuares de nacimiento.
i. Obsequio de cumpleaños.

Empresa de segunda generación. El Fundador desarrolló un negocio que fue continuado y ampliado por sus hijos. Ingresaron en mercados exigentes y competitivos.

Construyeron una organización muy profesional, actualmente constituyen un excelente equipo directivo, compatibilizando muy bien la relación familiar con la laboral.

Podemos comprobar una destacada inversión en maquinarias y equipos, niveles de stock de insumos que aseguran cómodamente la producción, hay énfasis en la calidad de los productos, con una amplia red de distribución, altos niveles de stocks de productos para dar servicio al cliente con entregas rápidas, inversiones en publicidad y promoción, entre otras.

El conocimiento del negocio y haber sabido aprovechar las oportunidades fueron también determinantes para justificar el buen desempeño logrado.

Todos cuentan con una fuerte adhesión a los valores familiares que inculcó el Fundador, y esto los hace mantener muy unidos. Consideran que deben continuar con el legado de sus padres.

Una de las condiciones básicas para conseguir el éxito de esta empresa familiar es independizar el sistema familiar del empresarial y superar las dificultades propias de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios. El profesionalismo que exige la responsabilidad directiva es muy diferente del que hacía falta hasta hace sólo diez años.

El buen funcionamiento de los órganos de gobierno se ha constituido en un factor clave de éxito. La clara asignación de funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno es esencial para dirigir la empresa profesionalmente. Y La Serenísima demuestra que pudo hacerlo.

Esta organización nos muestra que siendo una familia pudo llevar a cabo determinados cambios que le permitieron tener una ventaja competitiva, con una cultura organizacional particular. Lograron perdurabilidad en el tiempo pasando de generación en generación, efectuando una planificación profesional anticipada.

La importancia de las empresas familiares para la economía argentina está fuera de toda discusión.

La supervivencia y el éxito de esta empresa familiar tiene un doble contenido:

que la empresa sea exitosa mientras la familia también lo es. La historia de las empresas familiares está repleta de situaciones en donde el éxito de la empresa se supeditó a la ruptura de las relaciones familiares o donde el mantenimiento de los vínculos de la familia terminó por extinguir lo que fuera un buen negocio.

El abordaje profesional de las cuestiones relacionadas con las empresas familiares ha brindado herramientas como el Protocolo Familiar, una Asamblea Familiar abierta y fluida y un Consejo de Familia dedicado, que en su conjunto pudieron encontrar el delicado equilibrio entre los intereses de la familia y las necesidades de la empresa, llegando a ser la gran empresa que todos conocemos actualmente.

La creencia en valores comunes y en mantener la unión ante los problemas fue esencial a la hora de construir un equipo cohesionado con capacidad de consensuar y trabajar como grupo, que llevó a esta compañía por el buen camino.

En cuanto a los **Recursos Humanos**, vemos que el “ambiente” de la empresa forma parte de su imagen. La experiencia física y psicológica de trabajar en la firma, la sensación estimulante, la atmósfera relajada, los trabajos grupales, hace que los empleados se sientan conformes y parte de la empresa. El producto final a lo largo de estos años fue crecer y seguir siendo una firma fuerte.

El Fundador y sus sucesores supieron pensar estratégicamente la Empresa Familiar. Con distintas herramientas y muchísimo esfuerzo pudieron producir cambios y también tuvieron que cambiar para adaptarse a los cambios producidos por otras empresas de la competencia y por el entorno. **Supieron ser flexibles para transformarse de acuerdo a las necesidades.**

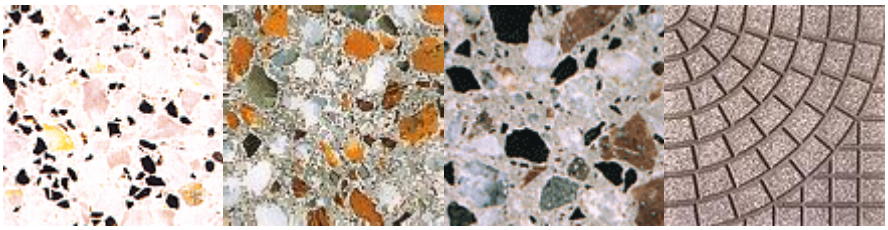
La empresa La Serenísima es la institución que convierte en la actualidad el trabajo en un valor añadido común, una comunidad de trabajo en la que el empleado no es considerado sólo como un medio, sino como un fin, donde el aspecto más interesante es la relación que existe entre el sistema organizativo y la persona: para esta empresa prima ante todo, la búsqueda de una relación armónica.

4.3 ITALMARMOL

Razón Social: Migliorisi José y Migliorisi José Luis Sociedad de Hecho.

Esta es una PyME familiar, compuesta por dos socios (padre e hijo), con una dotación de 40 personas entre administrativos y operarios de planta.

ITALMARMOL es una empresa argentina dedicada hace más de 30 años a la fabricación de Mosaicos, Baldosones, Calcáreos y Mármoles, además de variados productos para revestimientos de interior y exterior: mesadas de granito natural, lajas, zócalos, adoquines, guardas, frentines y escalones. Dirigida y administrada desde sus comienzos por sus fundadores (Familia Migliorisi), se desempeña en el rubro de la construcción.



Originalmente la totalidad de la producción se desarrolló de manera artesanal en la fabricación de mosaicos. Con el paso del tiempo y debido a su continua capacitación y manejo de la producción, incluyen la utilización de procesos automatizados con la mejor

tecnología del mercado, ampliando su línea de productos a través de la confección de baldosones, mesadas, escaleras, entre otros.

Su principal **objetivo** es brindar a sus clientes calidad y economía, mediante la utilización de materias primas aplicadas a productos automatizados con la mejor tecnología del mercado.

Algunas de las obras en las que se utilizaron los productos de esta empresa son el Hotel Intercontinental, Puerto Madero, Municipalidad de José C.Paz, El Cano y Rosetti, entre otras.

4.3.1 Mercado:

Venta directa al público y atención especial al profesional de la construcción.

4.3.2 Canales de distribución:

Se comercializa una variada gama de productos al canal mayorista y minorista sin diferenciar línea de productos.

Distribución a través de servicios tercerizados de fletes.

4.3.3 Misión:

Brindar a los clientes actuales y potenciales una línea de productos de alta calidad, optimizando los costos productivos para que éstos sean altamente competitivos en el mercado.

4.3.4 Visión:

Contribuir con nuestra experiencia para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, quienes depositan su confianza en nosotros y en la calidad de nuestro trabajo.

4.3.5 Valores:

a. Calidad en el proceso de producción.
b. Compromiso de entrega del producto en tiempo y forma, garantizando la calidad del mismo.
c. Orientación y satisfacción al cliente.
d. Competitividad.
e. Creatividad: aceptamos las propuestas de nuestros clientes para seguir innovando continuamente.

4.3.6 Ventaja competitiva

El cumplimiento en los tiempos de entrega, y un excelente precio en relación a los resultados esperados, suman dos ventajas invalorables a la hora de la elección. Además de los productos, están los servicios.

Es por eso que esta firma está capacitada para desarrollar diseños y colores a pedido de los clientes.

4.3.7 Factores clave de éxito

Se detallan los factores claves de éxito que se mantienen desde su fundación y a continuación se evaluaron otros que requieren una agenda de aprendizaje.

- **Las habilidades comerciales del fundador.**
- **El aprovechamiento de las oportunidades que se plantearon con las crisis y los cambios en los mercados y la capacidad para transformarlos en nuevas y exitosas estrategias.**
- **La habilidad para saber diferenciarse frente a importantes competidores.**
- **La política de crecer moderadamente y realizarlo con recursos propios y poco endeudamiento.**

Otros Factores Claves de Éxito de la compañía, las competencias requeridas del personal participante y la estrategia o Agenda de Aprendizaje son las siguientes:

Factores Claves de éxito	**Competencias requeridas**	**Agenda de Aprendizaje**
Factores Claves de éxito	**Competencias requeridas**	**Agenda de Aprendizaje**
Atención al cliente	Innovación Compromiso con la organización	Concretar Entrenar
Tiempo de entrega	Trabajo en equipo Flexibilidad	Entrenar Sensibilizar
Compromiso con la gestión de calidad	Conocimiento de normas y procedimientos. Sensibilidad por la problemática.	Entrenar Sensibilizar / Concertar

Esta es una empresa de segunda generación. El Fundador supo constituir un buen equipo directivo con sus hijos.

Una vez retirado el Fundador, los dos hijos varones continuaron profundizando la profesionalización de la empresa, permitiéndoles ser más flexibles frente a los cambios. A pesar de su cansancio, el Fundador no se alejó por completo de la empresa, siguió colaborando en algunos proyectos nuevos, nunca dejó de estar

informado sobre su evolución y negocios. Dejó amplia libertad a sus hijos en el manejo de la empresa, pero siguió aportando su experiencia y creatividad.

Este caso muestra el nuevo rol del Fundador apoyando la gestión de sus hijos y desarrollando nuevos proyectos, a pesar de las diferentes dificultades mencionadas.

No obstante la buena voluntad de los sucesores, las dificultades que se presentaron fueron las diferencias existentes entre los hermanos en la visión del futuro de los negocios. Sus personalidades y estilos de dirección son sensiblemente distintos, haciendo dificultoso un buen trabajo en equipo como lo hacían cuando estaban con su padre y en algunos casos son motivo de confrontaciones que no favorecen la unidad y armonía familiar, que con tanto empeño desean fomentar.

Las **fortalezas y debilidades** de los integrantes de esta empresa pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

Fortalezas	***Debilidades***
Directivos unidos, con sólidos valores que afianzan la conducción.	No se trabaja en equipo.
Los tres hermanos se podrían complementar bien por su formación profesional.	Personalidades incompatibles para trabajar en equipo, al menos como lo están haciendo hasta el momento.
Prestigio en el sector.	Falta una clara asignación de tareas y Responsabilidades.
Buenas relaciones institucionales con el sector público y privado.	No está cubierto el liderazgo que dejó el fundador (padre).
Conocimiento del negocio.	No funciona un directorio como órgano de gobierno.
	Comunicación escasa, especialmente sobre la gestión en las diferentes unidades de negocios: cada uno posee información sobre lo que dirige, pero ninguno sobre todas ni sobre el resultado.

Las empresas familiares deben centrarse en cinco factores claves para llegar a ser sociedades exitosas: innovación, crear equipo, forma de actuar de la dirección, tecnologías de la información y alianzas cooperativas**.**

El proceso de planificación estratégica es hoy una de las más valiosas herramientas para el cambio empresarial. En la más sencilla de sus formas debe responder a tres preguntas básicas:

1. dónde estamos
2. dónde queremos estar
3. cómo llegamos allí

Saber mirar hacia atrás y hacia adentro, desempeña un papel importante en toda planificación exitosa. Mirar hacia atrás establece los cimientos de realidad sobre los que basar planes futuros. El análisis interno utiliza el valor del personal experimentado para trazar un camino de éxito hacia el futuro. En la tarea de sortear la brecha entre la realidad y las expectativas, será provechoso para los directivos concentrarse en los cinco factores clave para el éxito en la planificación de estrategias en Empresas Familiares, especialmente en estos tiempos de cambios rápidos y cíclicos.

Italmarmol es conciente de que las personas y la forma como se las conduce son variables que influyen más de lo que se cree en los resultados de la organización. En épocas de crisis las responsabilidades del área de Recursos Humanos se ven más expuestas por su participación y acompañamiento en la reformulación de decisiones estratégicas de la organización por una parte, y por otra el área es vista como un sector que puede recortar gastos.

Esta empresa sabe que todo se hace con la gente y a través de la gente, pudiendo su desempeño constituirse en una ventaja competitiva sostenible. Los períodos de crisis suelen desmantelar o llevarse parte de estos equipos de trabajo que faltarán en el momento en que se requieran para afrontar una etapa de crecimiento. Se dieron cuenta de que algunas decisiones que en su momento consideraron acertadas después no lo fueron.

Por ello es positivo que hayan buscado ayuda en una consultora y poder, de esa manera, articular programas con soluciones intermedias, que consideren la

relevancia de sus repercusiones en los aspectos psicosociales que afectan los procesos de trabajo.

En esta empresa todavía hay mucho por hacer. Se sigue trabajando sobre adaptación activa a la realidad, por una comunicación eficiente, actitud positiva para el encuentro, disposición y preparación para los cambios. Saben que se debe pasar de la "informalidad" a la necesidad de hacer los deberes, a seguir incorporando tecnología a la producción, a la administración , al marketing y a la necesidad absoluta de reemplazar el "olfato" del Fundador por información, como así también poder entrar en la profesionalización sin lesionar los objetivos empresarios.

Reconocer los problemas no es resolverlos, pero sí un requisito previo para atacarlos.

4.4 COLEGIO ROSARIO VERA PEÑALOSA

Esta es una empresa familiar dedicada a los servicios educativos en los niveles inicial, y primario .

La denominación social es Lufranpa SRL., con número de DIPREGEP 2563.

4.4.1 Historia

El padre de familia, Sr. Carlos Desimone, tenía un terreno grande con una casona antigua donde, junto a su esposa, crío a sus hijos...

Cuando la menor de las hijas se recibe de maestra en 1986, su padre, Don Carlos, le sugiere que empiece con una escuela, que tendría todo su apoyo para llevar a cabo este proyecto. Con toda su vocación puesta en este emprendimiento, comienza junto a su esposo y con el transcurso de los años se incorpora a la sociedad su hermano y su cuñada.

De esta manera, con mucho sacrificio, hermana y cuñada trabajaban también fuera de esta actividad para poder abonarle los sueldos a los docentes, mientras que los varones se dedicaron a la parte edilicia, construyendo todo lo que estaba a su alcance cuando volvían de sus tareas habituales.

Pasaron numerosas crisis debido al contexto histórico y político que caracterizó a nuestro país todos estos años, subsistiendo hasta el día de hoy, con mucho esfuerzo, puesto que no es un emprendimiento rentable...

A nivel personal, las desavenencias que se generaron por la empresa terminaron con estos matrimonios. Actualmente se consideran cuatro socios, tratando de obtener la mayor rentabilidad a una organización inserta en un país donde la educación no tiene prioridad.

Hoy, el colegio cuenta con una matrícula importante, casi un millón de alumnos y 56 personas trabajando, entre docentes, maestranza y administrativos.

Con mucho esfuerzo y convicción, en estos 25 años fueron aprendiendo y mejorando, siendo el factor clave de éxito, la calidad en el servicio educativo y humano.

4.4.2 Presentación

Esta es la presentación del Colegio Rosario Vera Peñalosa. Conocerlos es conocer algo de lo que esta institución ofrece: un proyecto educativo distinto.

En esta escuela se parte de la convicción de que el niño es antes una persona que un alumno. Su mayor interés es la formación de una persona autónoma en pensamientos y acción, con espíritu crítico, que cuide las relaciones vinculares y valore las afectivas.

La interacción grupal en la cual se desarrollan los procesos de aprendizaje favorece la capacidad para escuchar y aceptar posiciones distintas, pero también fortalece la autoestima que les permitirá plantear alternativas propias y creativas frente a las diversas situaciones que presenta la vida.

Frente a este panorama algunos pedagogos y docentes comenzaron a investigar y poner en práctica experiencias educativas innovadoras apoyándose en nuevos aportes teóricos que iban surgiendo de la psicología, la pedagogía y ciencias afines.

Desde este análisis es que **esta institución plantea su propuesta**:

- **Revalorizando la Escuela como lugar de encuentro entre alguien que aprende, un objeto a conocer y alguien que enseña haciendo de puente entre el niño y el conocimiento.**
- **Integrando a la propuesta los intereses y necesidades del niño.**
- **Promoviendo una fluida convivencia grupal.**
- **Construyendo un marco valorativo individual y compartido sobre la base de los derechos del hombre.**
- **Reflexionando sobre la realidad cercana y mundial.**

Por eso este colegio dice que su proyecto es distinto: en la escuela se puede aprender placenteramente haciendo de este aprendizaje algo interesante, que comprometa e involucre al niño.

Esto es lo que saben hacer. Si se tiene éxito lo que va a suceder es que se tendrán mejores personas; personas mas creativas, con espíritu mas crítico capaces no de adaptarse, sino de integrarse creativamente a esta sociedad promoviendo medios para otro tipo de vínculos.

Esta es una empresa de segunda generación, que continúa con la visión del Fundador.

Constituido el equipo directivo, y con personal profesionalizado en puestos técnicos y de conducción, la organización inicia una etapa fuertemente expansiva. La modernización de la empresa familiar es permanente.

A pesar de las distintas dificultades, los cuatro socios trabajan sinérgicamente y son proactivos, sorteando los inconvenientes como directivos familiares para trabajar en equipo, en pos de lograr rentabilidad y armonía familiar a la vez.

Cualquiera de ellos puede pedir una reunión urgente por algún tema en especial con cuarenta y ocho horas de antelación.

Las reuniones de directorio programadas mensualmente se cumplen rigurosamente, no son muy largas, de dos o tres horas, hay un temario reducido que se trata en profundidad, porque la cosa diaria surge en el intercambio informal de opiniones entre los cuatro.

En cuanto a la toma de decisiones, cuando no hay acuerdo en el directorio, se apoya la decisión de la mayoría. Sus integrantes se sienten seguros por las decisiones que toman. Hay también una clara asignación de responsabilidades.

En el proceso de formación y desarrollo de la cultura empresaria, ejerce mucha influencia el Fundador, que inculcó sus valores, preferencias y modo de hacer las cosas. También fue primordial ayudar a sus hijos en su formación profesional, procurando que adquieran las competencias necesarias, orientándolos a que desempeñen trabajos que se adecuen a sus personalidades, respetando sus objetivos personales y profesionales.

4.5 TABAROSVKY HNOS. S.R.L.

4.5.1 La Empresa

Tabarovsky Hnos. es un emprendimiento a nivel familiar que cuenta con más de treinta años de trayectoria.

Una tradición en talabartería fina DE UNA GENERACION A LA SIGUIENTE.

Es una empresa dedicada a la talabartería, consagrada en el detalle y la calidad de sus productos artesanales

La empresa se destaca por el ***diseño*** y ***fabricación*** de artículos en ***cuero***, con calidad artesanal, aplicada a diversos ramos de la industria, tales como carteras, regalarías, vinotecas, bazares, acciones de marketing y regalos empresariales entre otros.

Son fabricantes directos sin intermediario alguno.

Tabarovsky Hnos. garantiza la calidad de sus productos debido a que utilizan cueros crudos maceteados y suelas de la mejor calidad.

Cuenta con más de 1.600 artículos y la mejor atención al cliente.

4.5.2 Misión

Ser una empresa de *servicios* orientada hacia el *cliente*, con el objetivo de brindar *soluciones* en sus *necesidades.*

Un concepto que hace de cada prenda,
de cada tiento, de cada accesorio,
de cada herraje una verdadera obra de arte.

Una historia vinculada a los procesos
que van desde la curtiembre
al producto elaborado.

Arte, producto de artesanos en su etapa final. Ciencia, en la permanente búsqueda de

CALIDAD - SEGURIDAD - TERMINACION

4.5.3 Historia

En 1980 Juan Carlos De Ángelo comenzaba con su microemprendimiento de fábrica de carteras. Lo ayudaba su sobrino Diego Tabarovsky, quien con tan solo 13 años de edad, era un apasionado de estas tareas y un muy buen aprendiz. Juan Carlos era hermano de su mamá y el le enseñó todo sobre este oficio.

Al cumplir los 18 años, Diego tuvo su propio taller y trabajaba con un amigo a quien inició en este mundo del cuero.

Cuando cumple los 21 años, su tío fallece. Por sugerencia de su madre, trabaja en sociedad con su tía para ayudarla a salir delante de esta difícil situación, no sólo de vida, sino también económica. Trabajaron juntos mucho tiempo, pero su tía había delegado toda la responsabilidad de la producción a Diego, algo que si bien agradeció, no compartía, pues era mucho sacrificio a nivel personal y familiar. Por tal motivo, decide continuar la actividad sólo.

En 1995 vuelve su hermano que estaba en España e instalan un taller con dinero que éste le facilita.

En 1997 su hermano se radica definitivamente en el país y comienzan a trabajar juntos.

En 1999 se mudaron a un taller más grande, donde permanecieron 11 años en la ciudad de San Miguel, en las calles Primera Junta y Serrano.

Actualmente mudaron las instalaciones de la fábrica a Ruta 8 y Serrano y continúan trabajando con el compromiso y la calidad de siempre.

Diego Tabarovsky está al frente del sector de producción, mientras que su hermano Francisco en el Sector de Administración y Atención al Cliente.

La empresa no tiene protocolo familiar ni hay estipulado un plan de sucesión.

4.5.4 Factores clave de éxito:

Reconocen como factores clave de éxito a la calidad de la materia prima que utilizan, la calidad de los procesos y de los productos.

Casi todo lo que trabajan en marroquinería es a nivel artesanal y se pueden apreciar los detalles únicos en la mercadería.

4.5.5 RRHH

En la actualidad trabajan 30 personas de manera directa., veintitrés en la fábrica, dos en la administración , tres en el local de ventas que tienen en San Miguel y dos en el local de San isidro.

Esta es una organización flexible, las circunstancias han cambiado a lo largo de su vida y no se tuvieron que hacer cambios radicales. También saben que no hay organizaciones perfectas, sino personas adecuadas y que lo importante son los resultados.

Tuvieron siempre en claro que lo que se delega es el trabajo y la autoridad, pero nunca la responsabilidad., que recae en lo titulares o en los colaboradores que dependen de ellos. Saben que la empresa es el fiel reflejo del que la ha construido y que el factor humano es clave.

En épocas de crisis han decidido mantener su plantel , a diferencia de otras organizaciones que despiden personal para poder compensar la caída de sus ingresos. Siempre analizaron el “día después”, el impacto que tendría en los trabajadores que se van y los que continúan. Para ellos el conocimiento y la experiencia acumulada por su personal se perdería y difícilmente se podría recuperar.

Reforzaron la comunicación a efectos de que por las vías formales se llegue clara y rápidamente al destinatario, despejando dudas y alentando a seguir adelante, a la espera de tiempos mejores.

Es una pequeña empresa que tiene una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.

Sus empleados se interesan en el buen desempeño, el logro, el progreso y el desarrollo personal.

Esta Empresa Familiar, al pasar de una generación a otra, ofrece resistencia al cambio, por innovaciones tecnológicas, por distinto liderazgo, por adaptaciones al contexto y

mercado. Esto implica la aparición de dificultades entre los que forman parte de ella y obviamente en el personal. En este caso se da que la segunda generación ha sabido, a pesar de los inconvenientes, persistir en el tiempo, por convicción, por trabajo en equipo, por querer hacer las cosas de otra manera en beneficio de mejorar la rentabilidad, cuidando a la gente que es el alma de su organización.

Los hermanos han logrado mantener una buena comunicación y confianza, formaron un equipo eficaz y lograron la perdurabilidad.

Siempre fueron concientes de que ante el conflicto hay que tomar decisiones y actuar en consecuencia. Si lo que estaba en juego era la empresa, ésta tiene reglas y principios que hubo que respetar independientemente de sus repercusiones familiares.

Lo mismo sucedió con la familia, siendo que el resultado de errores o equivocaciones pudo haber sido más grave, porque afectaba la esencia propia de esta institución, sobre todo los vínculos que en ella se establecen.

En cuanto al personal, un buen manejo del clima organizacional pudo propiciar que sus miembros desarrollen y ejerzan el espíritu emprendedor que requiere una compañía para seguir siendo exitosa. El reconocimiento al esfuerzo , la dedicación y los resultados obtenidos, produjeron siempre un gran impacto en los trabajadores. Y estos hermanos han tenido la habilidad para reconocer el trabajo y el esfuerzo de sus colaboradores.

4.6 Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos a partir del procedimiento descrito en el capítulo IV se manifiestan en este apartado.

4.6.1 Dinámica de aplicación

La aplicación del diagnóstico situacional fue de una manera individual para cada organización, en donde cada una emitió sus resultados y en base a esa información se concentraron los resultados para preciar las diferencias existentes entre los distintos tipos de agrupaciones familiares.

En función de las acciones descritas para el proceso de análisis, específicamente las relacionadas con la presentación personal con los propietarios y directivos de los negocios familiares, éstos no mostraron objeción alguna y mostraron la disponibilidad para su participación, pero a la vez manifestaron una condición al respecto, la cual consiste en no proporcionar información detallada de su negocio, para así poder otorgar respuestas más factibles en los cuestionamientos planteados, y no tener la inquietud de que se genere un efecto secundario, derivado del presente análisis.

Para tener una apreciación de las empresas seleccionadas, éstas se identifican de manera alfabética: **A, B, C, D y E.**

En donde **A** es Casa Oslé SA

B es Mastellone Hnos. SA

C es Italmarmol SH

D es Colegio Rosario Vera Peñalosa

E es Tavarobsky Hnos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las distintas empresas que colaboraron en el análisis de la dinámica administrativa y directiva que se ejercen en su negocios familiares:

Diagnóstico Situacional por empresa.

STATUS ORGANIZACIONAL

1. Generación en la que se encuentra la empresa al periodo actual (2013):

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Primera					X
Segunda		x	x	x	
Tercera	x				

2. Cantidad total de trabajadores, tanto pertenecientes a la familia propietaria como no.

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
De Base	2100	5000	15	90	15
Eventuales	90	70	0	3	0

3. Del número total de trabajadores, indique el número de trabajadores que pertenecen a la familia propietaria.

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Total	2190	5070	15	93	15
Familiar Propietaria	20	10	5	5	3

4. Forma jurídica de la empresa:

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Sociedad Anónima	x	x			
Sociedad Cooperativa					
Sociedad Civil					
Sociedad de Hecho			x	x	x

ÓRGANOS DE GOBIERNO

5. ¿Cuál es el Órgano de Administración de mayor autoridad de su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Consejo de Administración (con acta constitutiva notariada)					
Propietario único (Persona Física)					
Propietario único con socios en acuerdo informal ó de palabra					
Sociedad legalmente establecida (Sociedad anónima ó Civil)	x	x			
Integración Familiar :Padres iniciadores con hijos ó hermanos			x	x	x
No existe					

6. Habitualmente, ¿quién toma las decisiones de importancia en la empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Propietario / Socio mayoritario			x	x	x
Órgano de Administración	x	x			

7. Los miembros de la familia que forman parte del Órgano de Administración, ¿reciben ó han recibido alguna formación específica sobre lo que es una empresa familiar, su estructura, complejidad?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x			
No			x	x	x

8. Cuál es la frecuencia habitual de las reuniones que celebra el Órgano de Administración

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Semanal					
Quincenal	x				
Mensual		x		x	x
Trimestral					
Semestral					
Anual					
Únicamente cuando hay una problemática			x		

9. Cuál es el carácter de las reuniones del Órgano de Administración

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Informativas	x	x			
Consultivas					
Decisorias	x	x	x	x	x

10. Las reuniones del Órgano de Administración se celebran

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
De modo organizado, enviando orden del día con tiempo y se hace acta formal	x	x			
Convocándolas con anticipación, pero sin el envío de un orden del día					
Se celebran de modo espontáneo, según existan o se generen temas a tratar			x	x	x
A la fecha no se ha realizado alguna					

11. ¿Existen en el Órgano de Administración miembros ajenos a la familia?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x				
No		x	x	x	x

12. Las personas ajenas a la familia son:

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Socios					
Representantes de socios de la familia					
Directivos de la empresa	X				
Empleados de confianza					
Otros (especifique):					

13. ¿Existe una diferenciación entre el patrimonio empresarial y el de la familia?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x	x	x	x
No					

14. ¿Cuándo realizó el último análisis de la evolución económica de su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Hace menos de un año					
Hace un año	x	x	x	x	x
Hace 2 años					
Hace 3 años					
Hace 5 años					
No se ha realizado					

15. ¿Conoce con detalle su estructura de costes?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x	x	x	x
No					

16. ¿Controla la liquidez de su negocio?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x	x	x	x
No					
No lo considera necesario					
No se lo permite la naturaleza de su negocio					

17. ¿Dispone su empresa de un Plan Estratégico formal?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x			
No			x		
Se está gestionando				x	
De manera informal sin seguimiento					
Nunca se lo ha planteado					x

18. Señale los niveles de la empresa que participaron en su elaboración:

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Propietarios (máxima autoridad)			x	x	x
Gerencia general	x	x			
Responsables de área y/o supervisores	x	x			
Mandos intermedios					
La organización en general					

19. Para la elaboración, ¿contó con apoyo externo?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si					
No	x	x	x	x	x

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

20. Señale aquellas herramientas de gestión de las que dispone su empresa.

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Presupuesto Operativo anual	Sí	Sí	Si	Si	Si
Plan de Gestión Anual	Si	Si	No	No	No
Plan estratégico de Empresa	Si	Si	No	No	No
Manual Organizacional	Si	Si	No	No	No
Manual de procedimientos	Si	Si	No	No	No
Gestión de un sistema de calidad	Si	Si	No	No	Si
Gestión de reconocimiento ó certificación	Si	Si	No	No	No
Capacitación técnica ó profesional	Si	Si	Si	Si	Si
Capacitación de formación empresarial familiar	Si	Si	No	No	No

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

21. Indique con qué criterios se eligen los cargos directivos de la empresa (describa con un
1 que es lo más común, con un 2 en ocasiones y 3 es rara vez):

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Por ser una persona de la familia	1	1	1	1	1
Por ser una persona conocida de la familia	3	3	3	3	3
Tras un proceso de selección externo	3	3	3	3	3
Tras una promoción interna	3	3	3	3	3

22. Entre los siguientes, señale los requisitos que debe cumplir una persona de la familia para ocupar un puesto de trabajo (de base) en la empresa (describa con un 1 que es lo más común, con un 2 en ocasiones y 3 es rara vez):

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Ningún requisito	3	3	3	3	3
Tener voluntad de trabajar en la empresa	1	1	1	1	1
Demostrar previamente su valía	2	2	3	2	2
Experiencia en empresas del sector	1	1	1	1	1
Conocimiento exhaustivo de la empresa	3	3	3	3	3
Todos los anteriores	2	2	2	2	2
Ninguno de los anteriores	3	3	3	3	3

23. Responda estas preguntas solamente si existen personas ajenas a la familia en cargos directivos ¿Cuál fue el método de selección? (describa con un 1 que es lo más común, con un 2 en ocasiones y 3 es rara vez):

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Ningún requisito	3	3	3	3	3
Era una persona conocida de la familia	1	2	2	1	1
Promoción interna	1	1	1	1	1
Selección a través de una empresa externa	3	3	2	1	3

24. ¿Ser de la familia implica tener un puesto de trabajo en la empresa?: (Describa del 1 al 7 en función de mayor a menor importancia)

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Siempre	5	4	3	4	4
Depende de sus cualidades profesionales y de las necesidades de la empresa	1	1	1	1	1
Se le hace ó se crea un puesto	7	2	2	2	2
Se lo tiene que ganar de igual modo que un externo	3	5	4	3	3
Los miembros de la familia no pueden trabajar en la empresa familiar	7	7	6	6	6
Entre un externo y uno de la familia están en igualdad de condiciones	6	5	7	7	7
Entre un externo y uno de la familia, siempre contrato al de la familia	2	1	2	2	2

25. ¿Cuáles de los siguientes apartados carece de que estén definidos de manera formal en su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Política de incorporación de personal de la familia					
Política de incorporación de personal externo			X	X	X
Política de formación para personal de la familia					
Política de formación para personal externo			X	X	X
Política de retribución para personal de la familia					
Política de retribución para personal externo			X	X	X
Política de promoción para personal de la familia					
Política de promoción para personal externo			X	X	X
Política de fidelización para personal de la familia					
Política de fidelización para personal externo			X	X	X
Compromisos de permanencia para personal de la familia					
Compromisos de permanencia para personal externo					

26. En los puestos de la misma responsabilidad, un miembro de la familia respecto a una persona externa.

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Cobra más			x	x	x
Cobra menos					
Cobra lo mismo	x	x			

SISTEMAS DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

27. ¿Se celebran reuniones de coordinación interna en la empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x			
No			x	x	x

28. Responda estas preguntas solamente si ha contestado que **si** se celebran reuniones de coordinación interna en la empresa ¿Con qué frecuencia se mantienen estas reuniones? N.A.: No aplica

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Semanal			N.A.	N.A.	N.A.
Quincenal			N.A.	N.A.	N.A.
Mensual			N.A.	N.A.	N.A.
Trimestral			N.A.	N.A.	N.A.
Semestral			N.A.	N.A.	N.A.
Sin pauta establecida	X	X	N.A.	N.A.	N.A.

29. ¿Quién participa en las mismas? N.A.: No aplica

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Responsables de área			N.A.	N.A.	N.A.
Toda la organización			N.A.	N.A.	N.A.
Personas implicadas en los temas a abordar	x	x	N.A.	N.A.	N.A.
La Dirección General			N.A.	N.A.	N.A.

30. ¿Se prepara un guión para la reunión? N.A.: No aplica

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	X	X	N.A.	N.A.	N.A.
No			N.A.	N.A.	N.A.

31. La alternativa más común de comunicación interna formal que utiliza en su empresa es:

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Correo electrónico	X	X			
Buzón de sugerencias				X	
Tablero de anuncios			X		
Reuniones periódicas	X	X			
Boletín/Revista de noticias					
Reuniones casuales ó no planeadas	X	X	X	X	X

SUCESION FAMILIAR

32. ¿Tiene su empresa definido un protocolo familiar de manera formal? Esto implica un documento formal de la definición de la organización con condiciones y políticas bajo común acuerdo entre todas las partes que hayan involucrado.

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x			
No			x	x	x
Lo están definiendo actualmente					

33. Responda estas preguntas solamente si ha contestado que su empresa **NO** tiene definido un protocolo familiar ¿Consideraría interesante la definición de dicho protocolo para su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Sí, pero no encuentra el momento oportuno para su desarrollo			x	x	x
Sí, pero de momento no lo considera necesario					
Sí, pero no todos los socios están de acuerdo en su elaboración					
No, porque no lo considera necesario					
No, porque la sucesión está claramente definida					
No, porque cree que es algo a realizar posteriormente					

34. Qué puntos considera de suma importancia incluir en la formación del protocolo familiar que opere en la organización de su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Ámbito del protocolo: empresas, bienes y personas afectadas	X	X	X	X	X
Los órganos de gobierno de la empresa	X	X	X	X	X
Los órganos de gobierno de la familia	X	X	X	X	X
Criterios para evitar la confusión de patrimonios familia-empresa	X	X	X	X	X
Situación de los miembros de la familia respecto de la empresa	X	X	X	X	X
Situación accionaria	X	X	X	X	X
Transmisión de acciones o participaciones en el capital social	X	X	X	X	X
Prevenciones a adoptar por los socios	X	X	X	X	X
Normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia	X	X	X	X	X
Aspectos jurídicos y tributarios	x	x	x	x	X

35. ¿Considera importante planificar la sucesión en su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si	x	x	x	x	X
No					

36. ¿Ha planificado la sucesión en su empresa?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Si, está planificada	X	X			
No, pero ha pensado planificarla			x	x	X
No, porque no la considero importante					

37. Responda esta pregunta solamente si ha contestado que NO, pero tiene planificado definir la sucesión en su empresa, ¿Por qué motivos no lo ha hecho?

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Falta de tiempo			x	x	X
No se considera necesario					
Se va a vender la empresa					
No hay sucesores					

38. Seleccione aquellas fortalezas de la empresa familiar que Usted considera de mayor importancia (Describa del 1 al 9 en función de mayor a menor importancia)

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Unidad	2	2	3	2	3
Compromiso	6	5	1	3	1
Formación empresarial y profesional	1	1	2	1	2
Flexibilidad y adaptabilidad	8	6	7	5	7
Orgullo de marca	7	7	8	7	8
Lealtad y confianza entre sus miembros	3	4	5	6	5
Ideales e intereses comunes entre sus miembros	5	9	6	4	6
Comunicación permanente	4	3	4	8	4
Alto nivel de exigencia	9	8	9	9	9

39. Seleccione al menos seis debilidades que considere de mayor impacto en su empresa y que actualmente están presentes.

	Empresa Familiar				
	A	B	C	D	E
Solapamiento de familia y empresa	x	x	x	x	x
Falta de formación técnica y profesional continua			x		x
Pérdida de competitividad					
Estructura organizativa	x	x		x	
Problema para asegurar la sucesión en la empresa			x	x	x
No existencia de un protocolo familiar			x	x	x
Confusión de propiedad y capacidad para dirigir					
Centralización de la toma de decisiones en manos de la propiedad			x		x
Inadecuada gestión de la comunicación	x	x		x	
Trato favorecedor a los integrantes de la familia	x	x	x	x	x
Diferenciación de los criterios de selección de personal y remuneración de familiares y no familiares				x	
Falta de innovación	x	x			
Conflictos entre personas pertenecientes y no pertenecientes a la familia	x	x	x	x	x

4.7 Análisis general de los resultados

Considerando los datos proporcionados por las empresas seleccionadas para la aplicación del diagnóstico se define el análisis general de los principales factores de evaluación.

Status organizacional	**Análisis general**
El 75 % de las empresas (A,B,C) se encuentra bajo la administración de la tercera generación y el resto, de la primera.	Esto implica de A, B, y C tienen una base más sólida en cuanto a la operatividad y una expectativa más Confiable de que puedan continuar en el mercado, derivado de que la tercera generación servirá de base para inducir la mejor manera a que la administración actual pueda tomar decisiones más acertadas y positivas ante los retos por venir.
En dos empresas (C y E) las parejas matrimonia son las que conforman la familia propietaria.	Esta situación representa una gran ventaja para lograr implementar una administración efectiva, siempre y cuando se encuentre definido de manera formal la estructura organizacional, reglas , procedimientos, políticas internas, alcances de participación y recursos económicos. Es de suma importancia establecer las líneas de respeto en la dinámica de trabajo diario en donde no se crucen los intereses personales como matrimonio en relación a la forma o manejo de la administración de la empresa.
Órganos de gobierno	**Análisis general**
En el 75 % de los casos, las empresas han recibido Capacitación sobre los órganos de gobierno en Una empresa familiar. En las restantes es una Única persona la que tiene la facultad de tomar Decisiones en la administración.	Para las organizaciones que no cuentan con órganos de gobierno, es parte de la cultura laboral, que los propietarios se conviertan en el eje principal, esto les impide crecer de manera efectiva. Debe analizar las competencias básicas De sus colaboradores y delegar actividades operativas. El tiempo que invierten puede ser más efectivo en acciones más redituables. De aquí la importancia de contar con un manual de organización profesional.
El 50% de las empresas manejan una frecuencia habitual de reuniones entre cada quince dias y un mes y el carácter de la reunión es meramente informativa y decisorio dependiendo de los temas a tratar . La programación es informal, en ocasiones son espontáneas y dependen de algún suceso o cambio que hay que adaptar.	Se debe implementar un calendario anual de reuniones de trabajo al menos cada mes y con una agenda básica de acciones a desarrollar para lograr una comunicación efectiva y una mentalidad de trabajar en equipo.

El 100% de las empresas define que hay una diferenciación clara del patrimonio empresarial del familiar, conocen bien la estructura de costos y definen controlar la liquidez del negocio.	Es común que se manifieste una respuesta teórica de lo que es de la empresa y lo que es de la familia, pero en la práctica se demuestra lo contrario porque los activos principales de la empresa son de uso general, como el uso de automóviles, disponibilidad de instalaciones, uso de telefofonía e internet, entre otros.
Dos de las empresa tiene un plan estratégico formal, dos tienen pensado gestionarlo y una sola no pensó en ello.	De manera general todo negocio familiar formula un plan de trabajo que continuamente se modifica, van viviendo el día a día y resolviendo los retos. Las empresas A y B cuentan con un plan estratégico de crecimiento, contando con un manual de organización, misión, visión, valores, valores y políticas de calidad.
Herramientas de gestión	**Análisis general**
Las empresas A y B cuentan con un manual de procedimientos y de la organización.El resto define Contar con programas de capacitación técnica al Personal en temas específicos al giro empresarial.	Generalmente par los propietarios que se inician en un negocio familiar, descartan la necesidad de tener que formular manuales, porque consideran que sólo las empresas grandes lo tienen. No valoran lo que representa. Pero con El pasar del tiempo asimilan la importancia de la formula - ción formal de las herramientas descriptas.
El 100% tiene como criterio principal para elegir los cargos directivos el que sea un familiar directo y que tenga experiencia más voluntad para trabajar.	Lo más común es que los hijos se involucren en el manejo de la empresa y que sean ellos la sucesión de la administración.
El 100% definen que dependiendo de las cualidades profesionales y de las necesidades personales de la empresa, es lo que genera involucrar a un familiar en un puesto de trabajo.	Los propietarios iniciales generan un involucramiento de los familiares directos o indirectos por distintos motivos. Pero en algunas organizaciones esto está debidamente pautado en especial cuando deben ocupar puestos directivos, debiendo cumplir con determinados requisitos.
Sólo las empresas A y B analizadas tienen definidas políticas de incorporación, formación, retribución, promoción y compromiso de permanencia por parte del personal.	Es parte de la cultura empresarial de este tipo de organizaciones no tener definidas políticas en cuanto al personal. Esto puede traer como consecuencia falta de control de los recursos materiales, desorganización interna, robos, demandas laborales. Aquí se presenta la oportunidad de mejora a través de un protocolo familiar, en donde de manera sencilla y clara se estrablecen las reglas de juego.
Sistema de coordinación y comunicación	**Análisis general**
Dos de las empresas se manejan con reuniones Formales y tras con comunicación informal a través de chat, Intranet o mails. Las que no tienen reuniones formales afectan la comunicación efectiva para lograr los objetivos de la organización.	La falta de reuniones formales, a veces tiene que ver con la falta de visión de los propietarios en desarrollar estrategias de integración de su propio equipo de trabajo.

Sucesión familiar	Análisis general
El 75% de las empresas no tienen un plan de sucesión familiar para el seguimiento de la empresa justificando no tener tiempo para formularlo.	La mayoría lo trasladan a largo plazo, porque por el momento no lo desean hacer o afrontar, lo justifican no tener tiempo para planearlo. Para algunos, el definir quien seguirá la administración de a empresa que actualmente poseen manifiesta temor e incertidumbre para definirlo de manera segura y confiable, por lo que se debe de concienciar y valorar la importancia de definir la sucesión familiar.

5. Conclusiones y recomendaciones

Del análisis de las empresas familiares aquí presentadas, podemos constatar que todas han subsistido a lo largo del tiempo al pasar de una generación a otra. Podemos mencionar algunos de las prácticas utilizadas para crecer y mantenerse en el mercado que siguieron algunas de ellas :

1º- Conocen y cultivan los valores, la cultura y la misión familiar.
2º- Implantan una política de empleo selectivo de familiares.
3º- Hacen una planificación abierta y coordinada del patrimonio.
4º- Preparan la sucesión del líder de la familia.
5º- Realizan reuniones de educación familiar.
6º- Desean aprender y mejorar.
7º- Comparten días para divertirse y generar buenos recuerdos.

Las familias empresarias exitosas se mantienen unidas más por los valores comunes que por la propiedad compartida de la empresa. En lugar de dejar que la empresa conduzca sus vidas, saben hacer que la propiedad familiar ayude a fortalecer y perpetuar los valores familiares esenciales. La misión familiar consiste en perpetuar estos valores. Algunos de esos valores son la integridad y la confianza mutua.

Las empresas más antiguas realizan acuerdos y toman medidas para que sólo los parientes capacitados puedan acceder a trabajar en la empresa familiar. De no ser así, está comprobado que los parientes con más experiencia terminan marchándose y el rendimiento del negocio se resiente.

El empleo selectivo significa que trabajar en el negocio es más, una oportunidad, que una obligación. Cuando los familiares se sienten obligados a trabajar en la empresa familiar, generalmente baja su nivel de motivación.

La idea del empleo selectivo es también reforzar al mérito en forma de remuneraciones proporcionales según lo aportado.

A medida que las familias crecen y van haciéndose más complejas, el compartir los planes con respecto al patrimonio común, representa una ventaja. La planificación abierta y coordinada del patrimonio también refuerza la confianza recíproca de todos los familiares.

En cuanto a preparar la sucesión, es fundamental poder distinguir entre el líder de la empresa y líder de la familia. Ambas tareas son importantes, exigentes, distintas y necesitan de una continuidad. Las familias exitosas se aseguran de tener un sucesor bien preparado para el liderazgo de la empresa familiar.

Uno de los consejos más frecuentes que dan las familias que tienen empresas de éxito es la incorporación de directores externos e independientes a los directorios. Los directores

independientes aseguran la existencia de un foro que permite tomar decisiones difíciles con un alto grado de información, experiencia y cuidado. Ellos son la oportunidad de que en la empresa se generen ideas nuevas y que a través de ellas se apunte al crecimiento sostenido.

La incorporación de estos directores es una de las manera que existen de profesionalizar la empresa.

En cuanto a las reuniones de educación familiar, se ha observado que las familias exitosas se reúnen regularmente para aprender, todos juntos, sobre temas de la empresa y sus negocios, la interpretación de los informes de gestión, entre otras.

Este tipo de empresas invierten mucho en capacitación, muchas veces contratando consultores externos o participando en seminarios.

Algunos de los temas más comunes de estudio son las comunicaciones familiares, temas como la escucha y el manejo de las emociones en los lugares de trabajo. En estos casos los coaches ontológicos son una enorme posibilidad para las empresas familiares. Ya hay empresas familiares en Argentina que han incorporado “coaches” a la estructura estable de la organización.

Lo que también suelen hacer es adquirir conocimientos sobre cómo educar a los hijos en el contexto de la familia empresaria, brindándoles la posibilidad de que la “vivan” a la empresa desde muy temprana edad.

Las familias exitosas son estudiantes activos del mundo de la empresa familiar. Suelen leer y debatir temas de actualidad económica y política. También como familia participan de seminarios sobre empresas familiares periódicamente.

La conciencia de la importancia de cada uno de estos puntos, y las acciones que se ejercen en función a ellos son las que traen al éxito de la mano.

Luego de este análisis y como conclusión final, podemos afirmar que se verifica la hipótesis ya que cuando se pasa de una generación a otra, los recursos humanos a nivel directivo agregan valor a la organización, aunque es difícil de medir. De todas maneras, la familia debe ser realista en términos de los talentos que posee y tomar las decisiones racionales sobre quien administrará y conducirá el negocio.

También queda comprobado queda la existencia de un protocolo familiar guía a una organización sobre los procedimientos a seguir en caso de sucesión. Este es un tema difícil de abordar por las empresas familiares más estructuradas, no vislumbrando aquellas que

no lo hacen, el prolijo ordenamiento que este le da a la vida organizacional y a las futuras generaciones. **El Consejo de Familia decide cuales son los requisitos que deben cumplimentar los altos mandos.**

La gestión de RRHH es fundamental para acompañar los cambios generacionales. En todas las organizaciones analizadas el personal se encuentra satisfecho con las actuales políticas de RRHH, siendo el factor humana el pilar fundamental de las mismas, fidelizándolos y teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias.

El cambio generacional se traduce en todos los casos, como una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de a cuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. El éxito futuro de la empresa dependerá de éxito de la negociación que se desarrollará en la sucesión.

6. Bibliografía

-Anger-Egg, Ezequiel. “Técnicas de investigación social”. Lumen, Buenos Aires, 1995.

-Barnard, Chester. “Las funciones del Ejecutivo” Atlas. San Pablo, 1971.

-Belausteguigoitia Rius, Imanol. “Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación”. Ed.Mc Graw Hill, México 2004.

-Bogdan, Robert y Taylor, Steve (1986) “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. Piados Studio, Barcelona.

-Casillas, Díaz, Vázquez. “La gestión de la empresa familiar”. Editorial Thomson .Madrid, 2005.

-Chiavenato, Adalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Colombia, 1997.

-Chiavenato, Adalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw-Hill. Quinta Edición. Bogotá.

-Daccordi, Horacio y Dalmazzo, Roberto. “Manual de Gerenciamiento de Empresas de Salud”. Ediciones Proa. Primera Edición. Buenos Aires, 2004.

-Dodero Santiago, “Empresas familiares exitosas”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 2002.

-Fassio A. Pascual L. y Suárez F. “Introducción a la Metodología de la Investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional”. Ediciones Macchi. Buenos Aires 2006.

-Hernández Sampieri, Roberto y otros. “Metodología de la investigación”. Mc Graw-Hill, México, 1998.

-Lea James W.,” La sucesión del Management en la Empresa Familiar”. Ediciones Granica. Barcelona 1993.

-Leach Peter, “La empresa familiar”. Ediciones Granica .Barcelona 1999.

-Pla, Mercedes, “El rigor en la investigación cualitativa”. Aten Primaria. Madrid 1999.

-Robbins, P.”Comportamiento Organizacional” (capítulo V) Madrid, Trota 2004.

-Schein, E. “Psicología de la Organización”. Editorial Prentice-Hall, México 1991.

-Stake, Robert “Investigación con estudio de casos”. Editorial Morata, Madrid 1998.

-http://ar.hsmglobal.com/notas/58980- El desafío de profesionalizar una empresa familiar, 02-09-2011

- www.laempresafamiliar.com