



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado  
Maestría en Recursos Humanos

## TÍTULO

---

Traspaso de mando y elección del sucesor en  
empresas familiares como proceso de  
profesionalización: factores psicológicos  
determinantes del proceso

Maestrando: Marilú Estévez  
Tel: 1541910757  
Marilu\_estevez@yahoo.com.ar  
Director: Darío Rubinsztein  
Tel: 155359019  
dariosz@gmail.com



## AGRADECIMIENTOS

*A todas las oportunidades que me dio la vida.*

*A todas las experiencias vividas y*

*a todas las personas que me han acompañado en esta vida,*

*en especial a Nelson por todo su apoyo.*



# INDICE

---

Capitulo 1: Introducción.....	6.
Capitulo 2: Justificación y Viabilidad.....	10.
Capitulo 3: Estado del Arte.....	13.
Capitulo 4: Marco Teórico.....	17.
• Empresa Familiar (EF) como Organización.....	18.
• Teorías explicativas para el fenómeno de sucesión en EF.....	20.
• El liderazgo y la Empresa Familiar.....	42.
• Crisis en la EF.....	53.
• Evolución y conflicto de la EF.....	57.
• Análisis Conceptual: .....	63.
-Análisis en línea a la sucesión como dificultad.....	64.
-Análisis de la problemática de la sucesión desde el campo de la psicología.....	68.
Capitulo 5: Hipótesis de Investigación.....	81.
Capitulo 6: Objetivos de la Investigación.....	83.
• Objetivos generales.....	84.
• Objetivos específico.....	84.
Capitulo 7: Metodología de la Investigación.....	85.



- Perspectiva de la investigación.....86.
- Definición del alcance - Tipo de estudio.....87.
- Variables Dependientes e Independiente.....87.
- Definición de la Unidad de Análisis:.....88.
- Muestra y Universo.....88.
- Recorte Espacio temporal.....88.
- Instrumentos de recolección de datos.....89.

## Capitulo 8: Recolección de Datos

- Cuadro 1: Datos de la muestra.....101.
- Cuadro 2 y gráfico. Rama.....102.
- Cuadro 3 y gráfico: Sector.....103.
- Cuadro 4 y gráfico: Cantidad de empleados.....104.
- Cuadro 5 y gráfico: Años de la empresa.....104.
- Cuadro 6 y gráfico: Ubicación de las empresas de la muestra.....105.
- Cuadro 7 y gráfico: Pregunta 2.1.1.....106.
- Cuadro 8 y gráfico: Pregunta 2.1.2.....106.
- Cuadro 9 y gráfico: Pregunta 2.1.3.....107.
- Cuadro 10 y gráfico: Pregunta 2.1.4.....108.
- Cuadro 11 y gráfico: Pregunta 2.1.5.....108.
- Cuadro 12 y gráfico: Pregunta 2.1.6.....109.
- Cuadro 13 y gráfico: Pregunta 2.1.7.....110.
- Cuadro 14 y gráfico: Pregunta 2.1.8.....110.
- Cuadro 15 y gráfico: Pregunta 2.1.9.....111.
- Cuadro 16 y gráfico: Pregunta 2.1.10.....112.
- Cuadro 17 y gráfico: Pregunta 2.1.11.....112.
- Cuadro 18 y gráfico: Pregunta 2.2.....113.
- Cuadro 19 y gráfico: Pregunta 3.1.....114.
- Cuadro 20 y gráfico: Pregunta 3.2.....114.
- Cuadro 21 y gráfico: Pregunta 3.3.....115.
- Cuadro 22 y gráfico: Pregunta 3.4.....116.
- Cuadro 23 y gráfico: Pregunta 3.5.....117.
- Cuadro 24 y gráfico: Pregunta 4.1.....118.
- Cuadro 25 y gráfico: Pregunta 4.2.....118.
- Cuadro 26 y gráfico: Pregunta 4.3.....119.
- Cuadro 27 y gráfico: Pregunta 4.4.....119.
- Cuadro 28 y gráfico: Pregunta 4.5.....120.
- Cuadro 29 y gráfico: Pregunta 4.6.....121.
- Cuadro 30 y gráfico: Pregunta 4.7.....122.
- Cuadro 31 y gráfico: Pregunta 4.8.....122.
- Cuadro 32 y gráfico: Pregunta 4.9.....123.



- Cuadro 33 y gráfico: Pregunta 4.10.....	124.
- Cuadro 34 y gráfico: Pregunta 4.11.....	124.
- Cuadro 35 y gráfico: Pregunta 4.12.....	126.
- Cuadro 36 y gráfico: Cruce de variables continuidad de la empresa y vínculo con la empresa.....	127.
- Cuadro 37 y gráfico: Cruce de variables continuidad de la empresa y percepción de finitud o paso del tiempo.....	128.
Capitulo 9: Análisis de Datos.....	129.
Capitulo 10: Conclusiones.....	138.
Capitulo 11: Recomendaciones.....	142.
Capitulo 12: Bibliografía.....	146.
Capitulo 13: Anexos.....	154.
- Instrumento de recolección de datos: Encuesta cerrada.....	155.
- Grillas de respuesta.....	160.
- Sistema de Codificación.....	161.
- Cuadro Base de datos de Respuestas Codificada.....	162.
- Material metodológico para la construcción de encuesta.....	165.
- NOTAS.....	167



# INTRODUCCIÓN

---



# Introducción

---

El 75% de las empresas argentinas son empresas-familiares, siendo estas uno de los elementos constitutivos de la economía nacional, en la medida que generan entre el 40 al 42% del total del PBI. Así también son la principal fuente de empleo: brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo. Por lo tanto, su subsistencia afecta los índices de empleabilidad y desocupación (Press, 2011).

Se tienen datos de que el 75% de dichas empresas no prevén ni adoptan medidas para planificar la sucesión (Press, 2011), lo que repercute negativamente en la eficiencia y hasta la subsistencia de las mismas.

El cambio generacional es uno de los grandes problemas que afrontan este tipo de empresas y puede ser la causa más importante de su mortandad. Sólo el 40% llega a la segunda generación; y un 15% a la tercera (Ward,1994). El traspaso de mando es vivido como una crisis, tanto para la empresa como para la familia dueña de la empresa, donde se reavivan viejas disputas y surgen nuevos conflictos interpersonales que pueden afectar el funcionamiento tanto del sistema familiar como del sistema empresarial (Mucci,2008). Los sistemas empresariales familiares viven el riesgo de desaparición con el cambio de generación y traspaso de mando. Son pocas las empresas que superan dicha circunstancia (Press, 2011). El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años al momento de crear su empresa; sólo el 8% son mujeres. Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis de sucesión cuando los hijos toman la decisión de trabajar en el negocio familiar (86%) o bien desarrollar su carrera fuera de la empresa Familiar (14%) (Press, 2011:22-23).

Las investigaciones realizadas al momento dan cuenta estadísticamente de la importancia de las empresas familiares así como del conflicto que se genera al momento de la sucesión. Sin embargo, la magnitud de este fenómeno así como la dificultad para superarlo, hacen necesario profundizar en su investigación. ¿Por qué se dificulta la sucesión? ¿Por qué las herramientas aplicadas por la gestión empresarial no funcionan en estos casos? ¿Hay que cambiar las estrategias que se aplican? ¿Tal vez hace falta revisar las explicaciones que hacemos de estos fenómenos para pensar otras estrategias?

Al recopilar las investigaciones existentes, nos encontramos principalmente con teorías que explican los procesos de sucesión desde el marco del análisis de la empresa como organización, así como otras que hacen hincapié en el sistema de relaciones familiares. Sin embargo, estas teorías no prestan la suficiente atención al rol que tiene en la empresa familiar, el liderazgo del emprendedor, y por lo tanto,



dada la importancia de ese lugar, de los factores personales y psicológicos de explicación en este tipo de empresa.

Comprender, mediante la investigación empírica, el proceso de traspaso de mando y elección del sucesor, nos lleva a preguntarnos cómo inciden, en conjunto con los otros factores, los factores psicológicos. Si estos actúan como posibilitadores u obstaculizadores de la eficacia y subsistencia organizacional, se podría obtener un conocimiento más profundo de la naturaleza humana en casos críticos de las empresas familiares y colaborar a su subsistencia.

Son estas preguntas las que nos llevan a plantearnos la realización de esta investigación en base a un enfoque de tipo cualitativo. Esto nos permite analizar en casos concretos, el conjunto de factores que intervienen y su interrelación. De este modo buscamos indagar si las teorías existentes alcanzan para comprender los problemas y desafíos que se le presentan a empresas en su funcionamiento, y si emergen nuevos problemas que llevan a replantear las teorías y soluciones propuestas hasta el momento. Así mismo, este tipo de enfoque nos permite analizar en detalle la significación que le dan los mismos emprendedores a estos procesos, cuestión fundamental para comprender el por qué estos llevan adelante o no las recomendaciones existentes al momento de enfrentar una sucesión.

Las investigaciones sobre emprendedorismo muestran que existe un tipo de personalidad especial que lleva adelante la creación de nuevas empresas: el emprendedor, el líder, no es cualquier tipo de persona. Ahora bien, si sabemos de la importancia de estos factores (los factores psicológicos y el tipo de personalidad) al momento de crear una empresa, ¿qué relación tienen estos mismos factores con los problemas que se presentan al momento de la sucesión?

Este estudio se centra en la descripción y análisis, a través de la investigación de casos, de factores psicológicos intervinientes en el proceso de sucesión, dada su relevancia determinante en el accionar del sujeto y su modalidad relacional. Tanto los mecanismos de defensa inconsciente (metapsicología del sujeto) como los modelos mentales (elementos cognitivos) operan como verdaderas barreras que resisten los cambios necesarios que demanda la realidad, como así también, posibilitan la capacidades de acción efectiva, para acceder a resultados y objetos que antes estaban fuera de las posibilidades del sujeto. Cambiar implica la vivencia subjetiva de modificarse, dejar de ser para ser distinto. Para poder soportar la incertidumbre que esto implica, el sujeto debe contar con estructuras subjetivas (denominadas yoicas por el psicoanálisis) fuertes que lo sostengan y le permitan tolerar la frustración que impone la realidad a diario.





Dicho estudio cobra implicancia práctica ante la posibilidad de identificar mejores esquemas de apoyo psicológico y organizacional que ayuden a la continuidad de las empresas familiares. Además posibilidades y recomendaciones prácticas, esta tesis procura ampliar y complejizar los esquemas conceptuales relativos al funcionamiento y organización de las empresas familiares.

Es por esto que esta tesis consta de estos capítulos:

**Justificación del Problema y viabilidad de la investigación: Caracterización general del fenómeno de las empresas familiares y el problema de la sucesión.** A través de una investigación de fuentes secundarias se realizó un Estado del arte, que nos permitió una caracterización cuantitativa en base a las investigaciones existentes, que nos dio un diagnóstico de las empresas familiares y sus problemas hoy día a nivel “macro organizacional”.

**Estado del Arte y Marco teórico** Sistematizamos a partir de las investigaciones existentes, las principales hipótesis sobre fenómeno para caracterizar cómo intentan explicar dichos fenómenos a nivel “micro organizacional y macro organizacional”, cuáles son los factores plantean como condicionantes, los alcances o contradicciones entre estas teorías explicativas para explicar y resolver el problema tratado, y las preguntas que quedan abiertas.

**Metodología de la investigación realizada.** A partir de estos conocimientos, realizamos una investigación cuali - cuantitativa. En este apartado desarrollaremos las características y fundamentación metodológica de esta investigación: enfoque metodológico cuali - cuantitativo, alcance como estudio, instrumento de recolección de datos, etc.

**Presentación de Resultados y Análisis de datos.** Posteriormente, desarrollaremos los resultados que obtuvimos, analizando en distintos sub-ejes: *La empresa familiar, sus características como organización; El empresario/emprendedor/líder y sus características psicológicas; Vinculación familia/líder/empresa; y Profesionalización y problema de la sucesión.*

**Análisis Conceptual:** Interpretación de los casos desde el campo de la psicología y la mencionada problemática de la sucesión. En este apartado, desarrollaremos una interpretación de los resultados obtenidos a la luz de la experiencia del campo disciplinar de la psicología.

**Conclusiones y Recomendaciones.** Para cerrar, desarrollamos las conclusiones generales de nuestro estudio, las posibilidades que planteamos en un nuevo enfoque, y preguntas abiertas que quedan de nuestra investigación. Se agregan al final, la **Bibliografía**, y como **Anexos**, los instrumentos de recolección de datos.



# JUSTIFICACIÓN y VIABILIDAD

---



# Justificación y Viabilidad

---

El estudio de la temática cobra relevancia puesto que el 75% de las empresas argentinas son empresas-familiares, siendo estas uno de los elementos constitutivos de la economía nacional y en la medida que generan entre el 40 al 42% del total del PBI. Como así también, son una gran fuente de empleo: brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo. Por lo tanto, su subsistencia afecta los índices de empleabilidad y desocupación - Press, Eduardo (2011)i.

Se tienen datos que el 75% de dichas empresas no prevén ni adoptan medidas para planificar la sucesiónii, lo que repercute negativamente en la eficiencia y hasta la subsistencia de las mismas.

El cambio generacional es uno de los grandes problemas que afrontan este tipo de empresas y puede ser la causa más importante de su mortandad, solo el 40% llega a la segunda generación y un 15% a la terceraiii. El traspaso de mando es vivido como una crisis, tanto para la empresa como para la familia dueña de la empresa, donde se reavivan viejas disputas y surgen nuevos conflictos interpersonales que pueden afectar el funcionamiento tanto del sistema familiar como del sistema empresarialiv. Los sistemas empresariales familiares viven el conflicto de desaparición con el cambio de generación y traspaso de mando. Son pocas las empresas que superan dicha circunstanciav. El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años al momento de crear su empresa; solo el 8% son mujeres. Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis de sucesión cuando los hijos toman la decisión de trabajar en el negocio familiar (86%) o bien desarrollar su carrera fuera de la Empresa Familiar (14%) Press, Eduardo (2011) vi.

Al comprender el proceso de traspaso de mando y elección del sucesor y como los factores psicológicos actúan como posibilitadores u obstaculizadores de la eficacia y subsistencia organizacional, se podría obtener un conocimiento mas profundo de la naturaleza humana en casos críticos de las empresas familiares y colaborar a su subsistencia.

Este estudio se centra en la descripción y análisis de factores psicológicos intervinientes en el proceso de sucesión, dado su relevancia determinante en el accionar del sujeto y su modalidad relacional. Tanto los mecanismos de defensa inconsciente (metapsicología del sujeto) como los modelos mentales (elementos cognitivos) operan como verdaderas barreras que resisten los cambios necesarios que demanda la realidad, como así también, posibilitan la capacidades de acción



efectiva, para acceder a resultados y objetos que antes estaban fuera de las posibilidades del sujeto. Cambiar implica la vivencia subjetiva de modificarse, dejar de ser para ser distinto. Para poder soportar la incertidumbre que esto implica, el sujeto debe contar con estructuras subjetivas que lo sostengan y le permitan tolerar la frustración que impone la realidad a diario.

Dicho estudio cobra implicancia práctica ante la posibilidad del planteo de mejores esquemas de apoyo psicológico y organizacional que ayuden a la continuidad de las empresas familiares. Como así también se podrán ampliar los esquemas conceptuales relativos al funcionamiento y organización de las empresas familiares.

La viabilidad está dada por la posibilidad real de acceder a las Empresa Familiar de distintos rubros y con características particulares, con el fin de sugerir estrategias de mejora que permitan la sustentabilidad de las mismas.



# ESTADO DEL ARTE

---



# Caracterización general del fenómeno de las Empresas Familiares y el Problema de la Sucesión (Estado del Arte)

---

Las empresas familiares conforman la esencia de la economía de mercado, constituyen más de dos tercios de las empresas a nivel mundial. Son el 90% en EEUU, el 88% en Suiza, el 98% en Italia. Aportan más de la mitad del PBI y del empleo a nivel mundial. Son la fuente más importante de generación de empleo (Neubauer y Lank, 1999).

En Latinoamérica, mayoritariamente no sólo las pequeñas y medianas empresas son familiares, sino también la gran mayoría de los grupos económicos son controlados por familias. En el caso de Argentina se pueden citar EF que no son Pymes y son Multinacionales: Grupo Techint, Arcor SA, IMPSA, Grupo Bagó, Molinos Río de la Plata SA, Grupo Los Grobo, Cresud SA, Roemmers SA, SA San Miguel, BGH, CLISA, Grupo Plastar, Biosidus SA.

La Empresa Familiar es la forma predominante de la organización empresarial, dado que surgen de la iniciativa de la naturaleza humana, agruparse para satisfacer necesidades que por sí mismo no se logran satisfacer. No se necesitan políticas públicas para estimular su surgimiento (Martínez Echezárraga, 2011).

Sin embargo son empresas que poseen alta volatilidad, es decir gran tasa de mortalidad (Doderó, 2012). En EEUU el promedio de esperanza de vida es de 24 años, sólo el 30 % pasa a la segunda generación y el 15% a la tercera (Gibb Dyer, 1986). Son pocas las que llegan a cumplir más de 60 años: estudios en distintos países lo muestran, en EEUU Ward (1994), en Chile Martínez Echezárraga (2005), en Argentina Kaplun (1990) Niethardt (2008), en Brasil Bosco Lodi (2008).

Se plantea que la mayor problemática de la empresa familiar radica en la esperanza de vida, sólo el 13 % se mantenía en manos de la tercera generación de la familia. (Ward, 1994). Estudios similares demuestran porcentajes similares en Reino Unido (14%) y Canadá (10%) (Martínez Echezárraga, 2011). Según estudios españoles (Gallo, 1989) el 25% pasan a segunda generación y sólo el 9% a tercera generación.

En Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. En Brasil el 30% suele pasar a la segunda generación y el 5% a la tercera y casi



no hay empresas de quinta generación. En Chile sólo el 16% de las empresas familiares superan los 50 años de vida (Martínez Echezárraga, 2011). El 80% de las empresas Argentinas son empresas familiares pero sólo el 30% de estas logran superar los 3 años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación (Kaplun, 1990; Dodero, 2012).

Estudios en Argentina (Niethardt, 2012a:101) indican que la antigüedad promedio de las EF (en una muestra de 150 casos) es de 29 años. En casi el 60%, la segunda generación de la familia posee la propiedad o la administración de la EF. El 51% de la muestra tienen una antigüedad entre 20 y 50 años. Sólo el 35% de las empresas poseen normativas regulatorias de la relación entre familia y empresa, pero en el 78% de los casos no documentadas formalmente. Sólo el 22% de las EF ha incorporado directivos que no pertenezcan al grupo familiar. En el 84% de los casos la última sucesión se ha dado entre miembros de la familia. Y sólo en el 36% de los casos de la muestra tienen definido un plan de sucesión.

Otro estudio en Empresas Familiares Argentinas ocho de cada diez empresas no cuentan con una política establecida para la sucesión (Mucci, Ottorino Oscar, 2008).

Según un estudio de PWC sobre 100 empresas familiares argentinas se refleja que el 32% de las EF no planifican su sucesión. Dentro del 68 % que si planifica sucesión sólo el 22% evaluarían la posibilidad que el Gerente General no fuese de la familia (CEO, 2007).

La concreción de la sucesión se lleva a cabo cuando el fundador / gerente cede y entrega la gestión a otro miembro de la familia o a otra persona idónea para la gestión (Rico, 2004), y cuando el fundador se retira completamente del negocio. Consideran ese momento como la oportunidad para profesionalizar la empresa e incorporar planeamiento estratégico como oportunidad de mejora.

Sin embargo incluir la temática de sucesión en la planificación estratégica de la Empresas Familiares garantizaría el éxito y continuidad de la misma, no esperar a que efectivamente suceda sino tener la oportunidad de planificarla. (Lea, 1993; Ward, 2003; Lansberg, 1988; entre otros.)

Cabe destacarse que la problemática de la sucesión en Empresas Familiares ha sido estudiada desde los años 70 a nivel mundial (Hershon, 1975). Actualmente se continua con el estudio del tema dada su relevancia en las economías mundiales (Cadieux, 2007; De Massis, Chua y Chrisman, 2008; Dodero, 2012; Kaplun, 1990, Bermejo, 2008; Niethardt, 2007; Mucci, 2008, entre otros).



A partir de este panorama podemos concluir que el problema de la sucesión en las empresas familiares es tan extendido como lo son estas mismas.

Si la empresa familiar está tan extendida, ¿por qué se da tanto el problema de la sucesión? Si sabemos de la magnitud este problema, ¿por qué sigue sucediendo con esta magnitud? ¿Por qué no puede resolverse del mismo modo en que se da en otro tipo de empresas? ¿Qué factores explican que la modalidad de empresa familiar sea tan exitosa para generar negocios, pero encuentre tantas dificultades para sostenerlos en el tiempo?

Existen distintas teorías que explican las características de las empresas familiares, su surgimiento y el problema de la sucesión en las mismas





# MARCO TEÓRICO

---



# Marco Teórico

---

## Empresa Familiar como Organización:

El hombre se asocia con el fin de satisfacer necesidades que por sí mismo no podría hacer; por tal motivo surgen las organizaciones como colectivos humanos. Entendemos la organización como un sistema social abierto y complejo, dado que sus elementos son personas en interdependencia, formando un todo integrado que interactúa con su entorno. La empresa es un sistema económico social, en el cual la coordinación se produce entre un grupo de personas con el objetivo de realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común y con la finalidad de lucro. La familia es un sistema social abierto, compuesto de unidades que son sus miembros, ligados entre sí por el tipo de relación, inserto en una sociedad que a su vez la influye y determina, posee el objetivo de la protección, formación y preparación de sus miembros para la vida en sociedad. La empresa familiar es la articulación de ambas instituciones: La Empresa y la Familia.

Schein en su libro Liderazgo y Cultura Organizacional define a la Cultura como el patrón de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo. Dice que a medida que se enfrenta a problemas propios de su proceso de adaptación al medio y a su propia integración permite que los nuevos miembros de la organización incorporen los esquemas propios para percibir, pensar y sentir la vida en la organización, o sea determina el proceso de socialización secundaria que opera sobre las nuevas personas que ingresan. La cultura nos otorga una cosmovisión compartida que nos hace parte de “una micro sociedad” que es la empresa. En la empresa familiar la subcultura de la familia determina la cultura empresarial. Es el sistema de valores y creencias compartido por los que integran la organización siendo lo que distingue a una organización de otra. La ideología como elemento intangible y aglutinante de la cultura, unifica y vincula a los distintos individuos, les otorga conciencia de grupo aportando una mística, una identidad grupal.

Para la profunda comprensión de las características de la EF se debe tener en cuenta tres niveles: uno organizacional o estructura formal, un nivel ideológico o sistema de normas y valores que posibilitan la cohesión interna y la legitimación



del sistema, que se expresa a través de sus mitos y leyendas; y otro nivel de la Estructura libidinal o aspectos estrictamente psicológicos, vínculos que el individuo como actor de roles establece con los otros miembros de la organización<sup>vii</sup>. Justamente en la estructura libidinal se juegan los conflictos interpersonales e intrapersonales más difíciles de resolver que podrían estar haciendo obstáculo al momento de plantear e iniciar el proceso de Sucesión. Este nivel es justamente la dimensión humana de la organización, donde cobra su existencia psicológica.

Schein dice que el intentar cambiar la cultura puede llegar a destruir al grupo que la integra y producir una nueva conformación grupal que vivirá una nueva cultura.

La cultura y el tipo de liderazgo son dos caras de la misma moneda.

La cultura permite administrar la incertidumbre colectiva delimitando comportamientos aceptados y rechazados, crea un orden social, otorga sensación de continuidad, determina una identidad colectiva y por ende un compromiso social, permite tomar decisiones dentro de un marco de acción, y da sentido a los actos dentro de la organización.

Existen tres niveles de la cultura:

- Producciones (lo más visible: su entorno físico y social: espacio físico, el lenguaje oral y escrito, la capacidad tecnológica y la conducta expresa de sus miembros) Es necesario descifrar lo que en el fondo reflejan.
- Valores: indican cómo deben hacerse (o pensarse) las cosas.
- Presunciones: cuando la solución sirve a un problema repetidamente queda afianzada.

En este último nivel encontramos la relación con los modelos mentales y es donde habrá que realizar el mayor esfuerzo de cambio para permitir la incorporación de la tecnificación y profesionalismos en una empresa familiar.

Dentro de cada organización, grupo, ocupación, industria los modelos mentales particulares se determinan en base a suposiciones compartidas, las que tienen como base para su constitución las experiencias de aprendizaje comunes. Esto permite cierta cohesión al grupo ayudando a crear e imponer estabilidad a través de los significados compartidos. Las interacciones de los miembros de un colectivo hacen que estos supuestos mentales se mantengan, a través de los hábitos grupales y, las acciones de los líderes hacen que estos modelos mentales puedan cambiar instalando nuevos hábitos compartidos a seguir.

En una EF la cultura organizacional está determinada por los valores y racionalidades familiares.



## Teorías explicativas para el fenómeno de sucesión en EF.

Al investigar sobre las empresas familiares y la sucesión, nos encontramos con distintas conceptualizaciones que agrupamos en grandes teorías explicativas del Fenómeno EF; gran cantidad de investigaciones que mostraban cuantitativamente la extensión de dichas empresas y así mismo, de sus problemas en cuanto a la sucesión. Esto nos llevó en segunda instancia, a preguntarnos sobre cuáles son los motivos que causan dichas dificultades.

Nos surgen preguntas como: ¿qué lugar tiene la personalidad propia del líder/fundador (el ego), la empresa, la familia? ¿Cómo se articulan o diferencian los espacios? ¿Cómo se llega a constituir la empresa? ¿Cómo se mantiene o crece? ¿Cómo se plantea la sucesión? ¿Si no se plantea, por qué no lo hace?

Las investigaciones existentes señalan distintos factores intervinientes.

Agrupamos estos tres grandes grupos explicativos de causas:

- Enfoque organizacional (foco en modelo de gestión de la empresa).
- Enfoque sistémico (foco en sistemas de relaciones empresariales y familiares).
- Enfoque psicológico (foco en tipo de personalidad).

Si bien los tres tipos de causas se encuentran casi siempre presentes y de modo interrelacionado, consideramos que es importante poder desarrollar en principio cada una por separado para poder luego indagar cómo se interrelacionan en la realidad a través de los casos estudiados.

Pasaremos revista en este apartado, a estas explicaciones, para poder ver las distintas causas intervinientes, sus relaciones y adentrarnos en la problemática.

Los **enfoques organizacionales** se caracterizan por enfocarse a las empresas familiares como una organización, es decir, las estudiarán desde la óptica de la gestión, de la optimización de sus formas en función de sus objetivos, de la racionalidad y la profesionalización. Desde este enfoque, las actitudes o vínculos que no se adecúan a dichos objetivos, son considerados inadecuados o incluso, irracionales.

El hombre se asocia con el fin de satisfacer necesidades que por sí mismo no podría hacer; por tal motivo surgen las organizaciones como colectivos humanos.



La **organización** es un sistema social abierto y complejo, dado que sus elementos son personas en interdependencia, formando un todo integrado que interactúa con su entorno. “*Los procesos que se suceden en ella son procesos integrados en un todo*” (Press, 2011: 21). Schein define “*Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad*” (Schein, 1982:14).

Siguiendo a Schein, se define a la **empresa** como un sistema económico social, en el cual la coordinación se produce entre un grupo de personas con el objetivo de realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común y con la finalidad de lucro. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales bajo una dirección que los integra y dirige (Schein, 1982).

Las **empresas familiares** poseen la particularidad de ser un sistema doble: por un lado está el “familiar – afectivo” y por otro lado “el Negocio”. Su interacción puede generar sinergia positiva o bien sinergia negativa formando obstáculos en su permanencia y desarrollo. Lo que define a una EF no es su tamaño ni el estilo de gestión, sino que la propiedad y la dirección está en manos de uno o más miembros de una familia y se tiene la intención de que continúe en manos de la familia (Dodero, 2012; Gallo, 1998; Lansberg, 1988; Lea, 1993).

Esta compleja estructura, es una gran oportunidad en ciertos momentos pero también puede generar obstáculos en la medida que estos subsistemas se relacionan de forma inadecuada (vínculos, relaciones de poder, calidad de interacciones / comunicación, interés particulares y grupales). Resulta paradójico el hecho de que lo que caracteriza a las empresas familiares puede repercutir negativamente en la sustentabilidad de las mismas. Dos subsistemas que operan en permanente tensión, a veces interactúan desde posiciones discrepantes. La superposición de estos dos subsistemas con sus consecuentes dinámicas de roles son su fuente principal de conflictos en las EF (Dodero, 2012; Hershon, 1975). Esta compleja composición afecta no sólo la cultura organizacional sino la toma de decisión y la particularidad de su gestión, determinando la posibilidad de trabajar en equipo, la rentabilidad del negocio y la armonía familiar (Dodero, 2012).



Davis J. A y Tagiuri, R. (1989) plantea el modelo de los tres círculos para caracterizar la estructura compleja de la empresa familiar, luego Ward (2006) y Lansberg (1988) lo amplían. Donde los círculos representan tres sistemas independientes que se relacionan entre sí: la propiedad, los integrantes de la empresa (familiares y no familiares) y la familia. Las relaciones entre estos subsistemas da otros cuatro subsistemas:

- Familiares y propietarios que trabajan en la EF.
- Familiares y propietarios pero que no trabajan en la EF.
- Familiares no propietarios, y que no trabajan en la EF.
- Proprietarios no familiares que trabajan en la EF.

Esto genera múltiples conflictos relacionales, que se intensifican cuando la familia crece.

Mientras que las Empresas basan su racionalidad en lo económico y derechos de accionistas, rendimientos económicos de los capitales en el mercado, las EF se basan además en el significado simbólico de (Vivas Moreno, 2006):

- "Que es la empresa para la familia" como un lugar donde se trabaja, que brinda recursos económicos para el bienestar familiar, un lugar de pertenencia social.
- "Que es la familia para la empresa": familia como la fuente de los RRHH, como fuente de apoyo.
- "Qué debe ser priorizado la empresa o la familia" y
- "En qué grado se deben estructurar los vínculos entre empresa y familia para la perpetuidad en próximas generaciones"

El proceso de sucesión es la bisagra para la continuidad de la empresa familiar, el modo de atravesar la circunstancia vital inevitable determina la continuidad y éxito de la EF (Lasnberg, 1988; Ward y Carlock, 2003; Gersick et al., 1997; Dodero, 2012; Kaplun, 1990). El traspaso de mando, en especial de primera a segunda generación, implica no sólo la dirección ejecutiva, sino también cambios en la estructura de la propiedad, cambio en los intereses de los propietarios y la forma de gobierno. (Gersick et al., 1997).



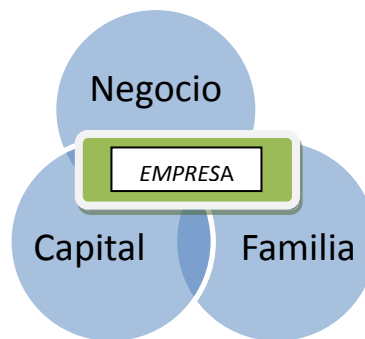
Dicho proceso abarca:

- El traspaso del management o gestión de la compañía.
- La propia preparación de la empresa para iniciar el proceso que implica el ajuste del plan estratégico y la estructura organizacional, planificación fiscal de la EF y de la familia como así también la planificación financiera.
- Implica también la preparación de toda la familia para asumir los cambios.
- La preparación del sucesor, ya sea parte de la familia o externo, habrá que reclutarlo, seleccionarlos y prepararlo.
- La preparación del retiro del fundador, la persona que creó la EF, que resistirá a irse. Lo que se intensifica si no ve que la EF prospere sin su presencia. Por lo cual es crucial ordenar la EF para que el fundador pueda retirarse dada su alta responsabilidad con la EF y su instinto de auto conservación y relación fuerte con la EF que creó (Vivas Moreno, 2006).

La Profesionalización se define como el proceso por el cual se incorpora personal profesional a la empresa para realizar actividades de la gestión. Este proceso incluye también la formación formal y la preparación de miembros de la familia previa al ingreso a la empresa familiar (Press, 2011:153). Prepararse para realizar las tareas de gestión, mas allá por ser parte de la familia tener que ser parte de la empresa. *“Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no”*(Press, 2011:169). *“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”* (Belausteguigoitia Rius, 2004:113). Implica un cambio de paradigma organizacional y de esquemas mentales del directorio de la EF. Mucci (2008) cita a Levinson y Davis, expresando que el camino más viable para cualquier tipo de negocio sea familiar o no, es pasarse a la dirección profesional lo más rápido posible. Se trata de un proceso en el cual se ubican a las personas, familiares o no, más capacitadas y con las mayores competencias requeridas por el perfil del puesto en el puesto más relevante, con el objetivo de lograr el desempeño eficaz del mismo (Mucci, 2008:135).

Los **enfoques sistémicos** se basan en analizar los vínculos sociales, en particular los familiares, pero también los empresariales, como un conjunto de relaciones. Cada conjunto de relaciones se constituye en un sistema con sus propias reglas

(las reglas de la familia son diferentes a las de la empresa). No importa sólo el objetivo de una organización o los individuos que la componen, sino la forma en que se estructura dicha organización y los roles que se determinan por tanto, para cada uno de los miembros. Los miembros al ser parte de distintos sistemas (y al ser la empresa familiar una intersección de sistemas) se encuentran en un lugar en que reglas distintas se mezclan y tensionan (Targius, R. y Davis, J.A. 1996: 199-208)



La **familia** es un sistema social abierto, compuesto de unidades que son sus miembros, ligados entre sí por el tipo de relación, inserto en una sociedad que a su vez la influye y determina.

La familia actual proviene del matrimonio o la decisión de realizar una unión por parte de dos personas, por decisión propia o por amor, a diferencia de épocas anteriores a la revolución industrial y desarrollo de grandes ciudades, donde el matrimonio era un acuerdo económico y/o político (Press, 2011:28).

Actualmente también, muchas familias se constituyen sin el acto legal del matrimonio, por el sólo hecho de decidir asumir los compromisos y cohabitar. Otras formas de familia son las mono parentales tanto de hombres como mujeres y otras de matrimonios homosexuales. Otras modalidades son las que se constituyen y deciden la modalidad de alquiler de vientres, adoptar, inseminación y fertilización in Vitro para tener hijos (Press, 2011:28).

Según sugiere Eduardo Press (2011) la familia posee el objetivo de la protección psicosocial de sus miembros, formarlos y prepararlos para actuar en su exterior, la integración y transmisión de la cultura.

Una clasificación de familia (Press, 2011:28) posible es a través del tipo de vínculo que existe en ella:

- vínculos de afinidad (por ejemplo, el matrimonio),
- vínculos de consanguinidad (por ejemplo, entre padres e hijos, hermanastros, etc.)

También se podría hacer otra clasificación a través del grado de parentesco:

- familia nuclear (padres – hijos),





- familia extensa (incluye abuelos, tíos, primos, y otros parientes consanguíneos o afines)
- otra es la conformado sólo por hermanos y/o amigos, donde el vínculo está dado por sentimientos como la solidaridad y fraternidad.

Otra clasificación de Familia que sugiere Press, está dada por la funcionalidad.

-Familias Funcionales, como aquellas que permiten que sus miembros puedan desarrollarse de forma armónica física, emocional, intelectual y social. Poseen capacidad para satisfacer las necesidades de alimentación, salud, educación, vivienda y diversión de sus miembros. Con un clima emocional distendido, donde sus miembros se sienten a gusto. El contexto familiar brinda identidad y a la vez autonomía, con vínculos estables y sólidos, que producen un equilibrio en el interjuego entre libertad y la independencia. En estas fluye la comunicación clara y directa y el manejo de las emociones es adecuado a la situación que se vivencia. Las pautas de convivencia son claras, conocidas y respetadas por todos, esta explicitado lo que se puede y se deber hacer y lo que no es aceptado. Con lo cual todos los integrantes decodifican de la misma manera la realidad. Los miembros de la familia mantienen una distancia óptima entre ellos que les permiten acercamientos adecuados y momentos de satisfacción sin violentar las singularidades. Las pautas no son discutibles aunque son explicitadas y fundadas. La familia funcional permanece permeable a los cambios y en la búsqueda del equilibrio constante.

-Familias Disfuncionales son aquellas que generan en sus miembros más insatisfacciones que satisfacciones. Están desbordadas por la tensión y son consumidoras de la energía de sus miembros. *“La convivencia agota”* (Press, 2011:41). Las pautas de convivencia suelen ser rígidas y fijas, sin contemplar las situaciones en la que se encuentren los integrantes de la familia. La modalidad relacional se caracteriza por la angustia, las emociones negativas, la privación relacional, la obediencia y el sentimiento de culpa. Son incapaces de realizar modificaciones y acomodamientos a pesar del sufrimiento de sus miembros. Esto limita el desarrollo y la autonomía de sus miembros, generando dependencia y detención del proceso de maduración emocional de sus integrantes. Las relaciones se basan en el ejercicio del poder y el estatus; el dinero se utiliza como condición de premio y castigo, e incluso manipulación y control.

Cada familia posee sus propias leyes, dinámicas y funcionamiento que determinan comportamientos repetitivos en sus miembros. Dentro de cada una se da un



particular juego de roles<sup>1</sup>. Cada uno ocupa una función preestablecida y esto caracteriza a la familia. Por ejemplo el lugar de los padres durante la infancia de los hijos, como lugares de cuidado y contención, el lugar de los hijos durante la vejez de los padres. A veces esos lugares típicos son alterados y son los hijos los que cuidan y se ocupan de los padres y resto de hermanos. Todos los miembros de la familia están en constante interacción entre ellos y su entorno, formando parte así de otros sistemas sociales dentro de la sociedad. La falta de claridad y confusión de roles genera conflictos dentro de la familia y a sus integrantes.

Los miembros de la familia se unen a través de su conexión emocional. Dichas uniones son invisibles pero muy firmes y sólidas, y trascienden el tiempo, los conflictos y las distancias.

La familia al preservarse en el tiempo otorga identidad y sentido de pertenencia a sus miembros. Al mismo tiempo va transformándose y adaptándose a su entorno, apoyando el desarrollo psicosocial de sus miembros. Press (2011) comenta que todo sistema familiar posee resistencias al cambio y conserva sus pautas durante el tiempo que pueda soportando las exigencias del entorno.

El buen funcionamiento de una familia determina también la forma de enfrentar y manejar los conflictos. Todas las familias atraviesan problemas, cada una con sus herramientas y modalidad propia. El atravesarlos sin perjudicarse y vivenciarlos como posibilidad de aprendizaje y mejora es una característica de buen funcionamiento de las mismas (Press, 2011:34).

**La relación entre empresa y familia** ha sido estudiada por James Lea (1993), quien describe a una familia como un sistema dinámico que puede funcionar en base a tres modelos o tipos de familia, en los cuales se puede advertir distintos tipos de interacciones. Caracterizar sus formas de relación y las implicancias de estos distintos tipos para un desarrollo progresivo de la Empresa, como las

---

<sup>1</sup> Roles: Adjudicación y Asunción expectativas de comportamientos. Para Pichon Riviere el Rol es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros. También se denomina rol al desempeño esperado de una persona en una situación determinada, siendo el papel que debe representar en función de una determinada identidad social (status). Esto determina la relación del sujeto con otros dentro de una trama de vínculos sociales. Existen roles formales o prescriptos, son los que están determinados por una posición en una institución; y roles informales, cuando los papeles dependen de la red de interacciones grupales que no están pre establecidos y son propios de la dinámica de grupo. En las familias como en otras instituciones sociales se juegan roles pre establecidos y roles informales.



aptitudes y rasgos individuales de sus miembros, y los modos de conducción son determinantes familiares en la dinámica de la Empresa.

- La familia interdependiente o “familia unida”: funciona estableciendo un fuerte marco de contención para sus integrantes. La toma de decisión es de tipo uniforme al igual que las acciones a seguir. Existe un gran compromiso de los miembros de la familia con el negocio (trabaje o no en él). Las diferencias que puedan aparecer entre sus integrantes no interfieren en la empresa, no se mezclan los planos familiares con los del negocio, existiendo una coherencia en la dirección. Sus miembros son unidos, sensibles a las necesidades y opiniones mutuas, comparten valores, prioridades y hasta amistades. Toda esta homogeneidad familiar produce que la empresa sea un sistema cerrado y hermético que puede perder contacto con el contexto, y hasta con lo interno empresarial. Se dificulta la agilidad y adaptación a los cambios del entorno y la exclusión sistemática a los empleados no familia. A su vez, se produce en su interior desmotivación y falta de compromiso por la sensación de no participar ni en las decisiones ni de su aporte a los objetivos del negocio.

- La familia independiente o en tensión permanente: cada miembro de este tipo de familias posee objetivos, expectativas y elecciones diferentes. Reina el individualismo y la competencia, poco sentido de pertenencia, inestabilidad del grupo y poco compromiso mutuo. Los lazos afectivos son frágiles, tienen dificultades serias para lograr acuerdos y tareas en conjunto y el logro de objetivos comunes. El extremado personalismo de los miembros hace que aflore la creatividad, competitividad y no la homogeneidad como grupo. El ejercicio del poder se concentra en uno de los miembros y el resto lo detenta o se somete. El liderazgo es de tipo autoritario y hasta dictatorial. Pueden producir líderes capaces, dado el permanente ejercicio de auto exigencia y competitividad intra-grupo que imparten. Se privilegia los vínculos extra familiares, por lo cual es un sistema de tipo abierto que genera lazos con el entorno con mayor facilidad que las empresas de familias unidas. Marcados conflictos entre los miembros de la familia repercuten negativamente en la empresa afectando la misión de la misma.

- Las familias de tipo coherente o estable: poseen un equilibrio entre sus miembros donde el poder circula entre ellos. Equilibrio entre las relaciones externas y las internas, entre individualidad y cohesión; es una familia eficaz como grupo. Se destaca positivamente el estilo de liderazgo eficaz pero no rígido; buen ambiente para la discusión y el consenso, respecto de asuntos familiares y de negocios. En momento de crisis pueden resultar inoperantes, ante tanta camaradería y equidad entre los integrantes, al momento de tomar decisiones de tipo urgentes. Puede



tornarse demasiado dependiente del consenso, y ser demasiado indeciso para tomar decisiones.

En la misma línea, la relación de la Empresa y la Familia se puede explicar con un modelo de cuatro niveles: Nivel ideológico, Nivel político, Nivel de continuidad, Nivel económico (Baulenas, Gimeno y Vilanova, 2003).

- Nivel ideológico: implica la cosmovisión de la empresa. Son las formas culturales y valores propios para comprender los fenómenos y actuar en consecuencia, es el ideario de una EF.
- Nivel político: son las relaciones de poder y fenómenos de influencia, los canales de información y manejo de la misma, su estructura de gobierno y procesos de toma de decisión, movimientos dentro de la empresa y asignación de responsabilidades, etc.
- Nivel económico: son las relaciones económicas entre la familia y la empresa; como política de remuneración y reparto de dividendos, uso de recursos económicos, etc.
- Nivel de continuidad: la capacidad real de la empresa para subsistir y ser sustentable más allá de la figura del fundador. la posibilidad de desarrollar a los miembros de la familia, con procedimientos declarados y definidos de gestión para abordar proyectos futuros.

Dichos niveles deberán estar alineados para planear eficientemente la sucesión. No todos los niveles tienen la misma jerarquía, por ejemplo el ideológico condiciona y determina al resto.

Las **explicaciones psicológicas** se basan en comprender las características del sujeto humano con condicionamientos internos que lo constituyen como tal. Si bien las personas se van construyendo en su historia, no son una tabla rasa sobre la que las organizaciones pueden escribir sus objetivos u órdenes ignorando la historia de esas personas. Los sujetos con sus características personales, sean conscientes o inconscientes, son los que determinan las características de las organizaciones de forma positiva o negativa.

Por tal sentido es relevante introducir las nociones básicas de personalidad, término proveniente del latín *per - sonarrrre*, que significa lo que suena a través de. Implica el modo de comportarse de una persona, implica la noción de rol o papel. La personalidad es una representación que se construye a través de la experiencia o comportamientos repetidos frente a la misma circunstancia. Es un



concepto dinámico, dado que implica el desarrollo del sistema psicológico de una persona.

La personalidad se comprende como la totalidad de las maneras en que un sujeto reacciona e interactúa con los demás. La personalidad es el conjunto de roles que desempeña.

La personalidad de un individuo está determinada por tres factores: hereditario (composición biológica, fisiológica y psicológica), ambientales (los determinantes culturales y familiares) y situacionales (diferentes situaciones convocan diferentes aspectos de la personalidad y los modos de reaccionar a estas la va reestructurando).

La personalidad está compuesta de varios elementos: la constitución (base genética, origen de la reacción funcional); Temperamento (tono o disposición afectiva, es la naturaleza emocional), carácter<sup>2</sup> (forma concreta y estable de los rasgos afectivos - dinámicos heredados), actitudes (la predisposición estable a responder ante las situaciones y objetos), Aptitudes (la capacidad para hacer algo), rasgos (son las características constantes del comportamiento ante determinadas situaciones). Los rasgos de personalidad determinan conductas.

Para la conceptualización Freudiana la Personalidad se explica por el inter juego de las instancias psíquicas Yo, Ellos y Superyo. Dichas instancias entran en conflicto y su equilibrio permite mayor ajuste o adaptación a la realidad o medio social. Personalidad ajustada es aquella que mantiene un equilibrio interno entre instancias: Yo, Ello y Superyo. Estas instancias psíquicas conforman el psiquismo humano dando existencia y organización a la persona.

Para esta teoría, un hombre normal no carece de conflictos internos, ni de sueños, ni de Inconsciente (ni manifestaciones de este como síntomas, etc) sino que los conflictos no le arruinan las potencialidades y puede encontrar placer en la vida y disfrutar de lo que hace. Es decir no ha perdido su capacidad de sublimar.

Continuando con las nociones que abrevan en la temática de EF es relevante desarrollar brevemente la noción de Conflicto. Del latín. *conflictus*. Según la RAE conflicto podría tener varias acepciones: combate, lucha, pelea; Enfrentamiento armado; Apuro, situación desgraciada y de difícil salida; Problema, cuestión, materia de discusión; Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo,

---

<sup>2</sup> El carácter, según Henry Ey, es el sello de la personalidad, es por tanto un sistema de la invariabilidad o estabilidad, "es la resultante del conflicto de nosotros mismos que nos hace ser y parecer lo que somos, lo que hemos venido a ser y lo que queremos ser" (Ey, Heenry, cita pp 120)



capaces de generar angustia y trastornos neuróticos; Momento en que la batalla es más dura y violenta.

Los conflictos pueden tener carácter intrapersonales (cuando la persona entra en contradicción con sus propios, valores, deseos, aspiraciones, expectativas, etc); interpersonales surge cuando dos o más personas tienen posiciones antagónicas y no están de acuerdo respecto a algo, en consecuencia surge una confrontación; grupales cuando están en juego varias personas. Los conflictos pueden ser también entre instituciones sociales.

Para el psicoanálisis el conflicto intrapersonal o psíquico sucede cuando en el sujeto se oponen exigencias internas contrarias. El conflicto puede ser manifiesto o bien de carácter latente, pudiéndose expresar de forma deformada o encubierta por un conflicto manifiesto (traduciéndose en la formación de síntomas, trastorno de la conducta, perturbaciones de carácter, etc). Para esta teoría el conflicto es de carácter constitutivo del ser humano. Pueden existir distintos tipos de conflictos: conflictos entre el deseo y la defensa, conflictos entre diferentes sistemas o instancias psíquicas (yo, ello, superyo), conflictos pulsionales, conflictos edípicos (entre deseos y prohibiciones).

Estos conflictos intrapersonales o intrapsíquicos son el trasfondo de los conflictos interpersonales, los que se suceden en las relaciones entre las personas y se despliegan dentro de la Instituciones.

Los procesos psicológicos en juego posibilitan o inhiben la creación y práctica de nuevos hábitos. Cambiar esquemas mentales compartidos es un desafío a las creencias y a la sensación de continuidad que posee cada persona. Provocando ansiedad y angustia, generando una actitud defensiva y hasta desafiante. El cambio de esquemas mentales provoca una crisis individual y grupal. El ser humano se defiende consciente o inconscientemente de lo que altere su homeostasis. Todo aquello que provoque un intento de corrimiento de la “zona de comfort” puede producir un desborde emocional al sujeto de forma inconsciente. Para lo cual la parte inconsciente del yo, entendiendo la conformación subjetiva como una integración de subsistemas o instancias psíquicas Yo, Ello y Superyo<sup>3</sup>. Estas tres instancias Psíquicas intentan estar en equilibrio y de esa forma se evidencia una personalidad ajustada, y si esta se encuentra en consonancia con su entorno será una personalidad adaptada. La alteración de esta homeostasis provoca que se incremente la acción de mecanismos de defensa<sup>4</sup>; defensa ante

---

3 Segunda Tópica o segunda teoría del aparato psíquico: Yo , Ello, Superyo.

4 Mecanismos de defensa: diferentes tipos de operación del psiquismo en las cuales puede especificarse la defensa. Varían según el tipo de afección que se considere, según la etapa



el desborde interno del ello (energía pulsional) que provoca la nueva situación desafiante y o nueva. El correlato observable en la conducta ante estas situaciones interna pueden ser conductas desadaptativas (negativas, agresivas, desafiantes hasta descontextualizadas).

Las experiencias actuales están atravesadas por los modelos mentales que están multideterminados tanto por la biología, el lenguaje, la cultura y los avatares de historia personal.

Los modelos mentales pueden operar como obstáculos en la relación con la realidad. Dado que operan desde el trasfondo y no desde un primer plano. Operan de forma automática y por consecuencia no hay conciencia de ellos cuando se ponen en acción. Por lo cual es necesario un ejercicio consciente de revisión de los propios filtros de la realidad.

Para reducir los conflictos es necesario trabajar sobre los procesos comunicacionales, dado que el encuentro con el otro es conflictivo porque cada uno interpreta la realidad de forma particular. Si no hay reflexión sobre la relatividad de la interpretación, el proceso de comunicación se verá afectado al igual que el proceso de interpretación de una situación dada. El sujeto percibe la sensación de certeza de la percepción de la realidad, dado que los modelos mentales operan de forma invisible y automática, otorgando una sensación de confort ante la situación. La realidad se percibe como verdad y esto es sin conciencia del proceso interpretativo particular de cada sujeto. La pérdida de visión crítica impide poder fluir o acompañar los cambios del entorno, haciendo que se rigidice, y llegar al estrés y a la alienación y falta de adaptación a los cambios. Se pierde la conciencia de que la realidad es una construcción. Koffman dice que la inconsciencia mas la certeza lleva a la ceguera del sujeto frente a su realidad. La ceguera lleva a la ineficiencia e inadecuados modelos mentales dado que pueden resultar incluso ciegos a la situación. Koffman toma a Maturana y Varela y explica que todo ser humano posee sus propios puntos ciegos ante ciertas situaciones, cierta incapacidad para ver la realidad de otra forma diferente que le permita operar eficientemente en ella. Existe una fuerte inercia para suprimir cualquier evidencia de la realidad que provoque una anomalía en los esquemas particulares, es una tendencia automática y hasta

---

genética, el grado de elaboración del conflicto, etc. Son utilizados por el yo de forma inconsciente. El fin defensivo puede utilizar variadas actividades (fantasías, intelectualizaciones, etc.), afecta a la exigencia pulsional y a todo aquello que provoca angustia: emociones, situaciones, exigencias superyoicas, etc. Ana Freud (1926) los describe: represión, regresión, formación reactiva, aislamiento, anulación retroactiva, proyección, introyección, vuelta hacia la propia persona, transformación en lo contrario, sublimación.



defensiva de la identidad de cada uno. El cambio es una amenaza a la propia verdad y por consiguiente a la propia identidad, al ser mismo, a la sensación de continuidad. La peligrosidad radica en su rigidez. Lo que se evidencia con negación, angustia, desesperación y hasta enojo; la rigidez provoca ineffectividad. Es una falacia creer que toda característica de un objeto es inherente al objeto, en vez de comprender que es efecto de la experiencia de los modelos mentales.

Tanto los mecanismos de defensa inconsciente (metapsicología del sujeto) como los modelos mentales (elementos cognitivos) operan como verdaderas barreras que resisten los cambios necesarios que demanda la realidad.

Para poder expandir las propias capacidades de acción efectiva y acceder a resultados y objetos que antes estaban fuera de las posibilidades del sujeto, éste debe animarse a salir de la “zona de Confort” donde reina el conocimiento adquirido, sostener la “zona de Expansión” en la cual se dan los aprendizajes y la modificación subjetiva que estos conllevan, y superar “la zona de temor/pánico” que produce inmovilidad e imposibilidad de aprender.

Pero cambiar implica la vivencia subjetiva de modificarse lo que implica dejar de ser para ser distinto. Para poder sostener la incertidumbre que esto implica el sujeto debe contar con estructuras yoicas que lo sostengan y le permitan tolerar la frustración que impone la realidad a diario. Cambiar la propia interpretación y predisposición subjetiva a los cambios. Sostener el “cambiar - se” para poder cambiar la realidad. Es necesario poder des aprender para aprender lo nuevo; dejar lo que ya no sirve implica psicológicamente resignar narcisismo y soportar la falta en ser.

Los esquemas mentales son definidos por Peter Senger en su libro “La quinta disciplina” como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra manera de observar el mundo y por eso sobre nuestra manera de actuar. En la misma línea, Fred Koffman dice que los esquemas mentales son la lente con la que cada persona mira el mundo, lo interpreta y actúa en consecuencia. Son las cosmovisiones particulares o paradigmas singulares, son los sistemas de creencias que filtran la experiencia en el mundo.

Los esquemas mentales tienen carácter universal, es decir todos los seres humanos tienen esquemas mentales aunque cada uno tendrá los propios que pueden ser bien distintos a los de los demás. Esto hace que tengamos diferentes perspectivas ante los mismos hechos aunque por eso ninguno tenga razón ni mienta. Así, cada uno tendrá su propia realidad. Lo cual no implica perder el





Principio de Realidad<sup>5</sup> del que hablaba Freud sino que, dentro de los parámetros que hacen que compartamos la misma realidad socio histórica, cada uno tendrá su propia interpretación particular de esta y actuará según sus propios esquemas mentales se lo permitan.

Los esquemas mentales operan permanentemente en todos los ámbitos de la vida del ser humano, dado que condicionan las percepciones y, como así también las actitudes tanto positivas como negativas que tienen los sujetos frente a objetos y otros sujetos también. Y en consecuencias las conductas o acciones dado que estas están limitadas por los modelos o esquemas mentales.

El lenguaje no solo describe la realidad sino que posee una función más abarcativa: crea la realidad. Tomando lo desarrollado por Rafael Echeverría es menester articular el concepto de modelo mental con el rol generativo del lenguaje. El ser humano no solo utiliza el lenguaje para describir una realidad sino que se comunica con este, piensa con el lenguaje y el lenguaje estructura y determina al tipo de sujeto como así también el tipo de relación que establece.

Toda acción está determinada por la forma en que el sujeto interpreta o decodifica o da sentido a su realidad, o sea, la forma particular de percibir la realidad, y dicha percepción siempre es desde un particular esquema mental. En función de cómo se percibe se actúa en dicha realidad.

Por lo cual para poder modificar el resultado de la acción no basta con cambiar la acción, será necesario cambiar la forma en que se interpreta la realidad o sea modificar los esquemas mentales.

Cuando se obtiene un objetivo que no era el esperado no solo es necesario revisar las acciones sino también los esquemas mentales, o sea, habrá que cambiar la forma de interpretar (signar) la realidad para poder realizar acciones diferentes y en consecuencia obtener resultados distintos.

El poder de los modelos mentales radica en que una vez establecidos no requieren de la atención o conciencia para operar en cada momento, operando de forma automática. En el acto de percepción de la realidad la atención se enfoca en un plano (el contenido) y se ignora el trasfondo (contexto). No obstante el trasfondo contextual afecta el contenido o primer plano determinándolo: ante diferentes modelos mentales, la percepción del mismo hecho será diferente.

Koffman plantea que los modelos mentales son como anteojos que filtran todo lo que vemos y hacen a nuestra visión uniformemente coherente y por lo tanto más cómoda. Que a veces esos anteojos pueden ser tan cómodos, tan convincente

---

<sup>5</sup> El principio de realidad rige el funcionamiento mental, cumple la función de regulador de la interacción del sujeto y su medio y hace que la satisfacción sea a través de rodeos y mediaciones que exige la continua adaptación a la sociedad o mundo exterior en oposición a mundo interno.



que se olvida que se los tiene puestos en todo momento. Los modelos mentales poseen cuatro fuentes o niveles de filtro: las fuentes biológicas, el lenguaje, la cultura, la historia personal.

- La fuente biológica, el sistema nervioso, determina que se percibe y que no, como acto propio de cada especie. La agudeza de los sentidos altera los modelos mentales de cada cual.

- El lenguaje, segundo filtro de esquemas mentales, provee el medio para pensar y comunicar, es la estructura que permite comprender el mundo. El lenguaje condiciona el corte del mundo que se hace, condiciona los modelos mentales. El lenguaje es un sistema descriptivo, en tanto etiqueta las cosas del mundo. No obstante esas etiquetas condicionan la percepción, dado que se puede ver lo que se puede nombrar. Ante cada percepción nueva se la decodifica con esquemas ya existentes, se las incorpora a lo que la preexiste. El proceso de percepción implica la incorporación, elaborar e interpretar la información que llega desde el entorno a través de los sentidos, como primera instancia cognitiva. Sin lenguaje no hay posibilidad de cognición.

- La cultura es la tercera fuente de los esquemas mentales y, podría ser entendida como un colectivo de modelos mentales, es un patrón de supuestos básicos y delimita como se interpreta o percibe, se piensa y se siente todo lo referente a un grupo dado.

- La historia personal, (sexo, origen étnico, nacionalidad, socialización primaria y secundaria, lugar de poder en la estructura social, nivel educativo, posibilidad de acceso a la cultura entre otros) es el cuarto determinante de los modelos mentales. Estos son la proyección de nuestras experiencias y de nuestra historia de vida y por ende determinan como interpretamos el mundo. Por eso se dice que en los modelos mentales el pasado es el presente. El en presente actúa permanente y de forma automática el recuerdo, la memoria, como la proyección de eventos, roles y objetos y vínculos.<sup>6</sup>

Existen tantos modelos mentales como sujetos; no obstante se puede pensar diferentes estados o situación de los modelos mentales:

1. Modelo de Oposición: resistencia al cambio, como el primer escalón. Evitarlo y resistirlo. Ante una fuerza ejercer la misma pero en contraria dirección para resistirla. Realizar acciones que en realidad no cambian nada. Modificar una

---

<sup>6</sup> Proyección es la reedición de vínculos en el presente, para una posible tramitación de afectos atascados, actualizando la vivencia afectiva tanto positiva como negativa.



parte del sistema que no realice cambios en profundidad y que sean lo más imperceptibles posible. La oposición al cambio es totalmente ineficaz en contextos cambiantes y dinámicos.

2. Adaptarse al cambio, comprender que el cambio es inevitable, aceptarlo pasivamente, someterse o ajustarse a lo nuevo. El cambio es sufrido por el sujeto. Este es el llamado modelo de reacción y está basado en el concepto de cambiar para que todo siga igual. El hecho de no observar la realidad y no identificar los cambios del entorno vuelven desadaptativos y obsoletos los esquemas mentales.

3. Generar el cambio, anticiparse a una situación y modificar los esquemas y crear estrategias que permitan una adaptación activa a la situación; ser parte del cambio y obligar a los demás a cambiar también. En la misma acción se modifica el sujeto y modifica su entorno, imponiendo las nuevas reglas de juego, marcando el ritmo del cambio. Este es el llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de cambiar para obligar a los demás a cambiar. Éste paradigma propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar. Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

Roberto Mazzantti realiza una articulación sobre conceptos de Deming y propone 4 modelos mentales aplicados a las organizaciones y dice “nadie está obligado a sobrevivir”<sup>viii</sup>: devolviéndole la responsabilidad de la sustentabilidad de la empresa a sus management.

- Místico: “dios quiera que...”; “ojala que...” Desresponsabilizarse y dejar que el destino o dios marque el curso de las situaciones. Se basa en el “ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen” y una actitud pasiva frente al destino. Modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevarán a obtener los resultados. La mayoría de las organizaciones cuando todavía son pequeñas funcionan de acuerdo a este modelo.

Bajo este paradigma se ha trabajado en la empresa familiar, tornándose difícil la eficiencia organizacional. Las cosas en la empresa han marchado bien o mal en función del entorno, y difícilmente se identifica la responsabilidad que tienen los actores sobre los resultados.

- Económico: “Planificación Presupuestaria” Detenerse exclusivamente en la planificación y los presupuestos; no comprender la importancia del tener en cuenta la velocidad de los cambios del contexto y la necesaria ductibilidad de las



decisiones y la necesaria adaptabilidad y flexibilidad para lograr el ajuste a la situación. La planificación y el presupuesto son herramientas útiles de la gestión pero no son el único elemento para lograr la eficacia y eficiencia organizacional. Establece los primeros elementos de Planificación Financiera. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización, se cree en el Poder del Dinero para llevar adelante una gestión. Aunque no garantiza que se esté utilizando adecuadamente el dinero. Solamente ordena el gasto, pero no determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Planificar: “Planeamiento Estratégico”. La cúpula de la organización es la que decide y marca el rumbo la mayoría de las veces desconociendo la realidad de la organización, sin comprenderla como un sistema abierto en donde una modificación en una parte de este o bien un cambio en su entorno altera la conformación total. Permite establecer estrategias para enfrentar retos que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. La Planificación Estratégica es un proceso centralizado que toma como lineamientos los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El problema es que hace suponer a los Gerentes que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en los Centros de Poder y no una responsabilidad gerencial. Al final, se termina estableciendo bellísimos planes que nadie cumple, y que solo sirven para adornar las bibliotecas de los ejecutivos de las organizaciones.

-Poder de la gente: “Gestión Estratégica”. Generar un adecuado diagnóstico de situación tanto interno como del entorno y competencia, generar direcciones y acciones que permitan estrategias anticipatorias y adaptativas para sobrevivir, adaptarse y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo. El acento está en liderar estratégicamente, brindando confianza a la gente apoyada en procesos confiables generando así estrategias anticipatorias que determinen las reglas de juego y el ritmo. Anticiparse y gestionar el cambio.

Los cambios dependen de la situación y de la organización, como así también, de las resistencias que tenga su gente. Ante la crisis es indispensable identificar la urgencia del cambio y la resistencia ante éste. Indicar la orientación de las fuerzas de cambio y poder establecer acordes estrategias para lograrlo en función del establecimiento de las diferencias entre lo urgente y de lo importante y, entre lo indispensable y lo necesario, comprendiendo a la organización sistémica dentro de un contexto.

La necesidad de cambio es muy fuerte al igual que la resistencia a esta. Por lo cual las acciones de cambio deben ejecutarse de forma muy pensada y



conversada, de común acuerdo y, su aplicación de forma paulatina aunque con una profunda reingeniería. Es importante contar con un periodo de desensibilización al cambio y afrontamiento de la necesidad de los mismos.

En este sentido, es interesante abordar las dificultades ante la sucesión articulando significantes singulares de cada actor organizacional y familiar. El cambio del dirigente fundador de la EF generará conflictos, dado que moviliza problemas emocionales en la familia y la empresa que deberán ser conciliados en ambos sistemas (Amat, 2000; Braulio 2006). El hecho de cambiar las jerarquías y la figura de quien toma las decisiones debe ser evaluando las competencias para el desarrollo de dicha función, esto trae aparejado no sólo los conflictos familiares sino reacciones en el resto del personal de la empresa. A la EF se le suma dilemas de carácter psicológico y emocional en relación directa a la familia, que trae consecuencias y conflictos en la empresa. (Braulio 2006).

El proceso de sucesión es un proceso de base emocional (Sonnenfeld, 1989) que genera resistencias e incomodidad. Se niega su necesidad y no se acepta que no se inicia con el tiempo necesario que implica la preparación de todos los sistemas intervinientes. Para el fundador es un acontecimiento incómodo y molesto que desea evitar, es un momento de riesgo no sólo para la empresa sino para su identidad.

Existe gran coincidencia de autores entre las causas que frenan el inicio del proceso de sucesión.

Se retoma lo conceptualizado por Ivan Lansberg (1988) quien plantea impedimentos para comenzar a realizar la planificación y el proceso de sucesión. Dichos impedimentos se relacionan directamente con las actitudes del fundador, su familia y los empleados de la EF, tales como conspiraciones y resistencias al proceso de sucesión (Lansberg, 1988:119-143).

El fundador presenta impedimentos psicológicos para afrontar su retiro y realiza acciones activas o pasivas para no realizar la sucesión. Esto podría estar determinado por grandes temores.

-Su temor a dejar de realizar las acciones a que está acostumbrado (temor a la declinación de sus facultades), está habituado a desplegar su ego en la empresa y ejercer su poder. Vivencias de ser prescindible lo llena de temor. Vivenciar el temor a perder el control y el poder que detenta dentro de la Empresa, siéndole casi imposible dejar ese lugar a otros.



-Temor a la pérdida de su identidad, dado que la empresa es parte de su identidad, por su gran identificación<sup>7</sup> con ella; dejar la empresa es desgarrarse, dejar de ser.

En la misma línea, al momento de comenzar el proceso de sucesión surgen dificultades, por un lado por el fundador (Amat, 2000; Vivas Moreno, 2006).

- Al estar identificado a la empresa, no desea que nadie se meta con sus cosas, surgen contradicciones en el hecho de querer que sus hijos lo hereden pero no que lo suplanten.

- Vivencia emociones negativas que actúan como barreras ante la intención de planificar su propio retiro, dado que esto lo remite directamente con su muerte que es inevitable.

- Sentimientos de enamoramiento con su propia empresa, que se acrecienta si la EF ha sido exitosa, y la idea de abandonarla y no ir todos los días representa la muerte, el vacío existencial.

- Elegir su sucesor implica demostrar la predilección por uno de sus herederos. Es rol del padre mediar entre las aspiraciones de los hijos. Se le suma la preocupación que tiene el fundador respecto a las capacidades reales de sus hijos para asumir la conducción de la EF, generándole ambivalencia entre sus preferencias y las capacidades de los candidatos.

Gallo (1995) continúa en la misma línea de identificar las causas para retrasar el proceso de sucesión:

- El fundador no quiere ser sucedido.
- Por miedo a quedarse sin patrimonio propio.
- Temor a perder “status social”.
- Porque no ve a los hijos preparados.
- Si los hijos están preparados pero “me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas”.

---

<sup>7</sup> Identificación: proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, características, propiedad, o atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificación (Laplanche y Pontalis, 1996).



- Porque “es ahora cuando estoy en forma” para llevar a cabo los proyectos más importantes.
- Porque necesita incrementar el patrimonio para retirarse sin afectar su desenvolvimiento, o para dividirlo entre sus hijos.
- No retirarse porque no tiene o no sabe qué otra cosa hacer.
- No sabe cómo retirarse sin que surjan conflictos de intereses entre sus hijos.
- Por haber vivido experiencias negativas cuando intento iniciar el proceso.
- Porque los hijos no quieren trabajar en EF.
- Porque no sabe cómo realizar la sucesión.
- Porque la sucesión demandaría mucho tiempo (dados los cambios en la estructura de la propiedad, intereses de los propietarios y la forma de gobierno).

Para el fundador la empresa posee un valor simbólico particular, psicológicamente representa un aparte de sí. El negocio es una extensión de sí mismo, un resarcimiento narcisístico, por tal motivo es muy difícil pensarse sin ella. La empresa conforma su identidad y le otorga un rol social específico. Su ser se extiende en la empresa, con lo cual el intento de intromisión es vivido como una amenaza que atenta contra su identidad. El fundador concentra su poder en su figura al igual que sucede en muchas familias.

Las bases de los conflictos en las EF pueden tener trasfondos psicológicos / emocionales y remitir directamente al sistema Familiar; los conflictos en la EF a simple vista son de base irracional. Las causas de dichos conflictos pueden ser:

- Temores a quedarse sin patrimonio por parte de los miembros de la familia,
- Por falta de claridad de roles y futuro dentro de la organización de carácter incierto.
- Por dificultades para incluir a otras generaciones en el negocio o bien por falta de capacidad o por inmadurez propias del ciclo vital en el que se encuentran.
- Por dificultades para resignar poder y ceder lugares.
- Por viejas disputas y celos y envidias, por preferencias por algunos familiares.

Amat (2000) entre otros autores, mencionan las dificultades ante el proceso de sucesión que surgen del entorno del fundador: su cónyuge, sus herederos, quien visualizan al fundador como desactualizado y poco flexible. Esta percepción



respecto al fundador repercute en sentimientos de ambivalencia respecto al padre y esposo, generando comportamientos contradictorios respecto a asumir el cambio y otros roles en la EF. También surgen disputas y conflictos de poder entre cónyuges, hijos y madres, respecto a la EF y favoritos para asumir la dirección.

Braulio Vivas Moreno, 2006 cita a Baulenas, G. Gimeno, A. y Vilanonva (2003) para explicar las fuerzas que se disputan el protagonismo en la sucesión: Por un lado la familia con sus expectativas y sus capacidades y, por el otro la empresa con sus demandas y recursos disponibles. Cada bloque posee sus condicionantes.

La familia con sus integrantes candidatos a la sucesión, al avanzar en generaciones habrá más candidatos y mayor será la complejidad de la elección; el nivel entre candidatos y preparación y capacidades presentes; la imagen que se tenga de cada uno de ellos en la empresa; y los valores familiares trasladados a la Empresa Familiar (Press, 2011).

Parecería no haber conciencia desarrollada en los sucesores y el fundador de la necesidad de planificar la sucesión. No está presente la necesidad que la sucesión es para mejorar la empresa y la calidad de la relación Empresa Familia en tanto ordenada inserción de las nuevas generaciones a la empresa, y por otro lado que si no se planifica la sucesión corre grandes riesgos de desaparecer la EF (Braulio Vivas Moreno, 2006).

Miguel A. Gallo menciona dos tipos de disfunciones que retrasan la sucesión. Habla de patologías o Razones Externas: maduración del negocio (primera generación), declive de capacidades y crisis estructural y, cambio en las necesidades. Razones Internas: des unión, falta de compromiso.

Para muchos autores como Abelardo Pithod, Santiago Dodero; Miguel A. Gallo, la desaparición física no es percibida como una amenaza para la empresa: un porcentaje importante de familias y fundadores no perciben los riesgo ni amenaza que para la empresa podría causarle la desaparición abrupta del fundador / director.





Iniciar el proceso implica una secuencia ordenada de pasos y medidas de:

- Información e investigación para brindar una visión de conjunto del problema/oportunidad que representa la sucesión y poder reordenar planes y acciones de formación de relaciones eficaces entre Empresa y Familia y
- de formación y desarrollo de competencias para asumir roles de gestión y liderazgo y,
- acciones de apoyo externo principalmente para el retiro del fundador como así también para reorganizar y desarrollar la Empresa (Braulio Vivas Moreno, 2006).

La secuencia sería de la siguiente manera:

1. Preparación de los sucesores,
2. Desarrollo de la Organización,
3. Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y
4. Jubilación y retiro del fundador.

Otras dificultades, se encuentra en los modos de dirigir la EF ante su crecimiento (Anmat 2000).

-Dificultades ante la adaptación del estilo de liderazgo y gestión ante los cambios del entorno. Esto afecta directamente en la elección del sucesor ideal, dado que su visión está alterada.

- Si el fundador está rodeado en su gestión de personas sumisas y que no lo contradicen, esto constituye en sí mismo un obstáculo a la adecuada gestión, dado que lo que dice el fundador es incuestionable. Si el que sucede en la Gestión reorganiza la empresa puede incurrir en dificultades para gestionar con eficiencia, el intento de sanear puede ser costoso económicamente y culturalmente en la medida que violenta valores sostenidos durante años en la EF. También el sucesor tiene la opción de no tocar nada y asumir el costo de ser visto como sometido por las políticas instauradas por su padre. Por lo antes dicho la sucesión no es solo un cambio de poder sino que implica una transformación que reconstruye la EF en función de las nuevas pautas, ideas y características del nuevo y propio estilo de Gestión.

Además de estudiar las causas en un mismo momento (sincrónico) es importante entender las causas como un proceso, en su desarrollo en el tiempo (diacrónico).

Contamos con esquema muy útil para entender las características de las empresas familiares en función de su evolución.

J Ward plantea un modelo de evolución de EF y se relaciona con el comienzo del planteo de proceso de sucesión. Este modelo es retomado por múltiples autores (Vivas Moreno, 2006; Gallo, 2000; Pithod y Doderó, 1997). El modelo plantea que las características de la Familia, en tanto expectativas financieras, expectativas motivacionales, objetivos personales y profesionales, varían en función de las edades de los familiares comprometidos y el ciclo vital en que se encuentre la Empresa.

	Etapas de la Evolución de la EF		
	I	II	III
Edad de la EF	0 a 5 años	10 a 20 años	20 a 30 años
Edad de los padres	25 a 23 años	40 a 50 años	55 a 70 años
Edad de los hijos	0 a 10	15 a 25	35 a 45
Naturaleza de la empresa	rápido crecimiento, demanda tiempo y dinero	Madura	estratégicamente necesita de recambio directivo y de inversión
Características de la organización	pequeña y dinámica	grande y compleja	languidece
Motivaciones de los dueños	comprometidos con el éxito del negocio	desean control y estabilidad	buscan nuevos intereses o retirarse a medias. La próxima generación busca crecer y cambiar

Expectativas financieras de la familia	limitadas a la necesidades básicas	mayores necesidades (confort y educación)	grandes necesidades (seguridad y generosidad)
Metas de los familiares	éxito en el negocio	crecimiento y desarrollo de los hijos	armonía familiar y unidad

Fuente: Pithod, A. y Dodero, S.: "La Empresa Familiar", Ed. El Ateneo. 1997. Pág.54 (tomado del modelo de evolución de J.L. Ward).

Este esquema nos marca una correlación entre las características de las empresas familiares en su primera etapa, y un estilo de liderazgo de sus dueños.

El estudio de Pithod y Dodero (1997:94-95) demuestra la correlación existente entre el tiempo de planificación de la sucesión y la continuidad de la EF. Dejando claro que el tiempo más adecuado para el comienzo de la planificación es de diez años antes de concretar el traspaso de mando a la generación subsiguiente, en general coincide con la etapa II del modelo.

## El liderazgo y la Empresa Familiar

Cada organización tiene diferentes necesidades y problemáticas a lo largo de su evolución.

Lo que el liderazgo debiera ser depende del tipo de Organización y de la situación en particular en que esta se encuentra, de la tarea que hay que realizar así como también de las características de los subordinados que hay que conducir. La Teorías Situacionales, como la de Hersey y Blanchard, explican que el liderazgo en relación a la situación particular

En todas las organizaciones, determinados por la estructura organizativa y su jerarquización existen jefes y colaboradores. Estos últimos ven en sus jefes la imagen de la organización en la que trabajan. Jefe o Responsable de Área es un lugar formal en la estructura organizacional. El jefe tiene tareas formales y explícitas dentro de una organización dada, como incorporar nuevos colaboradores, asignar tareas, fijar tiempos de entrega de las mismas, evaluar tanto desempeño de los colaboradores como sus potencialidades para poder



delegarles consignas a cumplir, si es necesario desvincular colaboradores, reasignar recursos y tareas, comunicar, aplicar las políticas y cumplir los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente. En muchas empresas familiares estas figuras son mayoritariamente encarnadas por miembros de la familia, y muchas veces estas personas no cuentan con todas las herramientas y competencias necesarias para el puesto jerárquico, siendo un foco de conflicto organizacional y familiar (Press, 2011).

La función de jefe es responsable por administrar los recursos y conducir a la gente de tal modo de potenciar las capacidades individuales en pos de cumplir con los objetivos de la organización. Implica el rol de guía y ayuda a modo de entrenador para lograr los objetivos del área y el desarrollo de cada sujeto en su puesto de trabajo. Para lo cual este jefe requiere ejercer también de líder de su equipo, es decir guiarlos agregando valor al trabajo de los subordinados. Para lograr los objetivos de jefe este deberá encarnar la figura de líder. Sobre lo formal y estructural deberá solaparse lo simbólico - imaginario de las relaciones humanas.

Cada organización posee su propio y necesario estilo de liderazgo y diferentes metodologías de como llevar a cabo la tarea. Este rol es construido en función de la cultura organizacional y el momento en la evolución de dicha organización.

El líder de una EF, dado la cercanía con la organización y sus miembros, si bien no debe olvidar que su rol es ser un Experto Administrador, administrar eficazmente garantizando el cumplimiento de las tareas asignadas al capital humano, no limitarse a este último, y encontrar un equilibrio entre cuatro roles, plantea David Ulrich, ∴. Debe ser socio estratégico del negocio, orientando el modelo de gestión de personas hacia el cumplimiento de los objetivos del negocio. Esta gestión es soporte el desarrollo del capital humano para formar equipos flexibles, innovación, capacitación y gestión de talentos. Debe ser Agente de cambio, promoviendo y esponsorizando los procesos de cambio y desarrollo, tener competencias altamente desarrolladas en gestión de proyectos de alta complejidad. Debe ser Socio de los empleados "Adali" ofreciendo los servicios necesarios para que los empleados mejoren su calidad de vida laboral.

Si bien es estar centrado en la estrategia del negocio, es necesario tener una visión marco organizacional, percibir y transmitir la importancia de la gente, generar la percepción de que el capital humano es un activo estratégico del negocio, siendo esta una tarea fundamental de comunicación.



Covey en su libro “los siete hábitos de la gente altamente exitosa” menciona hábitos que generan que las organizaciones sean altamente efectivas:

La pro actividad: da libertad de elegir respuestas anticiparse al medio. Otorga responsabilidad y faculta para responder en función de nuestros principios y valores. Nos ubica como artífices de nuestros destinos. Responsabilidad para obtener libertad

Comenzar con un fin en mente: darle una razón de ser a nuestra vida, tener la visión de nuestra vida y orientarnos de ese modo hacia ella, orientar nuestras acciones de forma concreta. Tener liderazgo personal para darle un sentido a la vida y alcanzar nuestra visión.

Poner primero lo primero: saber discriminar lo urgente de lo importante. Ser consciente de realizar las actividades que se alineen con nuestra visión personal y no correr de forma reactiva ante conflictos. Llevar una buena administración personal para lograr orden y prioridades de vida.

Pensar en ganar ganar: desarrollar una mentalidad positiva, y cuestionar la premisa “la vida como un juego de suma cero: para ganar alguien tiene que perder”, cambiar nuestros esquemas mentales, pensar en abundancia material y espiritual. Lograr el bien común encontrando el balance entre nuestros propios objetivos y los de los demás. Fomentando la buena convivencia y equidad entre los seres humanos. Tener la mentalidad del beneficio mutuo para lograr el bien común y la equidad.

Comprender primero y después ser comprendido como esencia de respeto a los demás. Llegar a acuerdos de tiempo ganar ganar por haber generado comprensión, tolerancia, empatía y respeto. El hábito de la comunicación efectiva para el logro del respeto a la convivencia.

Sinergizar: tener la habilidad y hábito de valorar la diversidad. Lograr la síntesis de ideas divergentes produce mejores y superior ideas. El todo es más que la suma de las partes, el pensar con otros genera formas nuevas y diferentes, nos permite ubicarnos en otro lugar y tener nuevas perspectivas, pudiendo funcionar como un equipo, roles interdependiente y dinámico. El hábito de la interdependencia logra la innovación, la suma el crecimiento el desarrollo la creación.

Afilarse la sierra: tener la capacidad de renovarnos mental, física y espiritualmente. Establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser para poder ser efectivos en diferentes roles que nos toca desempeñar en la vida. Hábito de la mejora continua que logra un balance y renovación. Nos permite readaptarnos al entorno, ser dinámicos y estar en la vanguardia.

Algunos hábitos son victorias privadas y otras públicas. Por ejemplo ser proactivo como principio de la visión personal, poder liderarse a uno mismo fijando los propios objetivos y la administración personal en la que se marcan prioridades son de carácter privado. En las victorias públicas ubica el liderazgo interpersonal (pensar en ganar ganar), el procurar primero comprender luego ser comprendido (comunicación empática) y la sinergia como principio de cooperación creativa.

Existen diferentes estilos de liderazgo en función de la cultura organizacional y etapa que atraviesa la organización.

El estilo de liderazgo impacta directamente sobre el clima organizacional. Goleman recopila varios estudios en una clasificación y caracterización de la relación entre el estilo de liderazgo y el impacto sobre el clima en su libro "Inteligencia emocional en el trabajo":

<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>competencia IE</i>	<i>impacto sobre clima</i>	<i>objetivo</i>	<i>cuando es útil</i>
<b>visionario</b>	1) confianza en uno mismo 2) empática 3) cataliza los cambios 4) liderazgo 5) motivación de logros	Enormemente positivo	movilizar a otros para seguir una visión	cuando se necesita una dirección clara
<b>afiliativo</b>	1) empatía, 2) establecer vínculos, 3) resolución de conflictos	Muy positivo	crea armonía	para cerrar heridas en un equipo o para motivar en épocas estresantes
<b>democrático</b>	1) trabajo en equipo y colaboración, 2) comunicación	Muy positivo	crea compromiso generando la participación	para conseguir participación y consenso

<b>orientativo</b>	1)desarrollar a los demás, 2)empática , 3)autoconciencia emocional	Muy positivo	acumular fuerzas para el futuro	para mejorar el rendimiento de cada empleado o bien, desarrollar puntos fuertes a largo plazo
<b>coactivo</b>	1)motivación de logros, 2)iniciativa, 3)autocontrol emocional	altamente negativo	acatamiento inmediato	ante una crisis para generar cambio o bien, ante empleados problemáticos
<b>innovador</b>	1)meticulosidad, 2)motivación al logro, 3)inactiva	negativo	ejecutar tareas a muy alto nivel	obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente

Fuente: Estilo de liderazgo y efectividad organizacional. Goleman, D. (2005) "Inteligencia emocional en el trabajo" pp81

Algunos de estos roles tiene un impacto positivo respecto al clima de la organización: visionario, democrático, afiliativo y orientador en función de las circunstancias organizacionales. Aunque a priori no se podría determinar que es bueno o malo en relación a liderazgo sin tener en cuenta la cultura de la organización y cual es su visión y misión particular.

Es importante mencionar la función psicológica del líder en la organización. Para lo cual hay que pensar la interrelación dialéctica de los conceptos de motivación liderazgo y poder, conceptos relacionales, se dan en los vínculos y determinan la vida en la organización.

La motivación o la causa del comportamiento, es una dimensión individual en la vida organizacional. Es un concepto dinámico, sujeto a redefiniciones durante la estadía del sujeto en la organización. El trabajo es el mediador por excelencia entre el sujeto y el campo social. Es una vía para el despliegue del deseo, de la energía psíquica del sujeto puesta al servicio de la sublimación. El deseo une al sujeto con sus propias motivaciones. La motivación es el deseo individual de realizar una conducta determinada, implica voluntad de realizar un esfuerzo. Los estímulos del entorno producen o no que el sujeto dirija la acción específica.

Los líderes son los encargados de despertar el deseo en los trabajadores, de promover y conducir la energía del trabajador en función de los objetivos organizacionales.



Sin seguidores no existen los líderes, estos se constituyen en la relación con el otro, en su capacidad de influencia y determinación de conductas, en su rol de guía y catalizador de deseos.

El poder de un líder está determinado por la capacidad de influir a otros. El influir en una organización por encima del nivel de obediencia dado por el lugar formal de la estructura o jerarquía es lo que transforma un jefe en un líder: el lugar de autoridad y poder y la relación con el alcance de su influencia en otros.

Según Freud el líder posee prestigio, heredado o adquirido, carisma entendido como la capacidad de atracción, seducción, persuasión, empatía, iniciativa, convicciones firmes, coherencia, innovación, poder decisiones, firmeza de carácter y capacidad de cohesionar o sinergia. Otra cualidad importante es su fe en si mismo y en sus ideas.

El líder une a la masa, la cohesionan aunque sin masa no existe el líder. La empresa pueden entenderse como masa organizada, a diferencia de la masa irracional desorganizada y desbordada emocionalmente, la empresa posee una estructura bien definida con roles y jerarquías y tareas y objetivos. A los integrantes de una masa organizada los unen los intereses comunes, los valores, los objetivos y la identificación con un líder que los guía.

El líder se sostiene en tanto cumple con los intereses de la masa sino cae de ese lugar ideal donde ha sido ubicado por sus seguidores. Ese lugar de autoridad es una promesa viviente; siempre se tiene expectativas sobre él, se espera algo de la autoridad y el poder se sostiene en el cumplimiento de las promesas. El líder es el representante de la empresa y en ese sentido si el no cumple no cumple la organización. La masa junta en el líder despliega las fantasías de complementariedad, el deseo de la completud narcisista, busca a alguien que lo conduzca que lo complete. Se da un efecto de enamoramiento hacia la organización o su representante: el líder. Ese enamoramiento hacia el líder genera la identificación entre pares, lo que permite constituir fuertes lazos afectivos que hacen sólido a un equipo de trabajo y por ende mas productivo. Si cae el líder se rompen esos lazos, se rompe la masa provocado por el no cumplimiento de las promesas, la desilusión genera insatisfacción y eso repercute negativamente en la productividad organizacional. La imagen del líder se sostiene en sus acciones, son la base del discurso de este. Por lo que una autoridad formal seria un simple jefe a diferencia de un liderazgo que genera lo antes dicho, el jefe imparte ordenes pero sin generar el efecto de masa que le otorga poder al líder, el poder que le otorga la obediencia, el no cuestionamiento, la subordinación, el compromiso y el sentido de pertenencia de la gente que la cual cohesionan.





El líder administra el contrato psicológico, el contrato de expectativas reciprocas del sujeto y la organización, es un contrato dinámico e implícito, que determina conductas organizacionales. El no cumplimiento de este produce insatisfacción y sufrimiento en el sujeto, hasta baja de improductividad.

El líder deberá administrar el contrato psicológico, los deseos y motivaciones cruzadas que en este se inscriben. Lograr armonía y satisfacción tanto al empleado (retención de talento, bajo indice de rotación) y productividad y logro de objetivos.

Superando políticas de enfrentamiento y conflictos, tender a negociar, conciliar y hacer coincidir deseos, motivación y alinear conductas entre individuo y organización. Se evidencia la relación con líder negociador y adalid o representante de los trabajadores.

La organización requiere que los líderes actúen como articuladores de deseos. Que maneje el cumplimiento de expectativas, el contrato psicológico, manejando la motivación individual y conduciendo las conductas para el desarrollo de la organización y la calidad de vida organizacional. Este poder que posee el líder ha sido generado en sus interrelaciones y es menester que lo utilice al servicio de ambos.

El poder dentro de las organizaciones está generado por las relaciones, por ende la función del líder con su masa es directriz en el comportamiento organizacional. Todas las relaciones humanas reciprocas, por lo cual es necesario negociar todo el tiempo la satisfacción de las mismas, el líder será el negociador por excelencia del contrato psicológico de los colaboradores y de los clientes tanto internos como externos de organización.

Zapiola dice que negociar no es sólo sentarse a discutir. Es un proceso con reglas y elementos.

Existen elemento como la colaboración, la distribución de cargas y beneficios, el aprendizaje en grupos y equipos, la toma grupal de decisiones, y la comprensión de la diversidad, procesos cognitivos que podrían generar desvíos respecto de una conducta negociadora efectiva.

En una negociación es fundamental el buen trato, el tener en cuenta lo que dice el otro, que es lo que se espera obtener y se está dispuesto a ceder, que alternativas se tienen y cuales son las expectativas en juego, incluidas las



expectativas de los otro, que trata de conseguir cada uno de los elemento de la negociación. Evaluar el punto de vista de cada posición en el juego, los recursos disponibles y aspiraciones. Que es lo importante para cada uno de los polos de la negociación.

La noción de interdependencia es fundamental para analizar la situación del juego. Tanto el líder necesita de su gente como la gente se apoya en este. Por lo cual no debe subestimar al otro ni abusar de su poder.

El analizar que está dispuesto a perder o conceder cada uno evita perder poder. Saber cual es el límite propio, saber hacer concesiones precisa con el fin de lograr el objetivo. Para lo cual hay que comprender cual es el valor simbólico y real de lo concedido para uno y para el destinatario. El valor está multi determinado por la cultura de la organización, el contexto y coyuntura de la situación.

Las relaciones dentro de una organización pueden considerarse negociaciones en las que coexisten contenidos económicos y afectivos también. Es menester comprender la profundidad, coherencia y seriedad de los temas. Negociar es un proceso de influencia e interrelación en donde cada participante intenta satisfagan sus necesidades, deseos, objetivos e intereses con mínimo sacrificio posible. Sacrificio como costo o gasto en sentido económico en donde se incluye la variable de tiempo pero también en sentido subjetivos: esfuerzo, sufrimiento, emociones y desgaste mental. Es importante analizar los costos en ambos sentidos para evaluar la satisfacción de los integrantes.

También es necesario no comenten errores como la no planificación de estrategias o planificación deficiente, pensar que todo está predeterminado, no tener en cuenta a la otra parte, no analizar la cultura – contexto - política en la que se está llevando a cabo la negociación, aceptar sin analizar alternativas y regodearse en las victorias dando por terminada la negociación antes de tiempo.

Saber “con quien” se negocia, dice Zapiola, es algo que va más allá de lo aparente. Habrá que caracterizar detalladamente sujetos negociadores a quienes se enfrenta. Determinar la organización y las personas, sus intereses y que esquemas mentales y situación política los determinan. Hay que saber “quien es el otro” y el quien es implica saber sus determinantes, contexto, deseos y motivaciones.



También hay que saber “que es” lo que se negociación, su extensión y sus límites para poder satisfacer los mínimos deseos y/o necesidades de los participantes. “que elementos” serán los mas satisfactorios y cuales menos, como también los intrascendentes los que no suman ni restan, a cada participante y “que riesgos” están en juego en cada alternativa.

Conocer las debilidades y vulnerabilidades de cada integrante otorga acciones efectivas. Zapiola distingue unas de otras. La debilidad es entendida como toda carencia o falencia del oponente. La vulnerabilidad es todo es todo aspecto de éste que de ser atacado promete resultado de éxito en tanto un análisis de costo beneficio. No todas las debilidades son vulnerabilidades. Estas últimas son el talón de Aquiles a que se deberá apuntar.

El análisis de la situación permite identificar expectativas y objetivos y de allí montar estrategia de éxito. El tiempo es una variable que puede torcer el éxito de la negociación.

La información permite anticipar acciones y decisiones. Permite planear estratégicamente y capacidad de accionar efectivamente. Cuanto mayor es la planificación mayor tiempo habrá para responder a las necesidades de los participantes, en consecuencia mayor poder y control de la situación, mayor control de la contingencia dado el análisis de las probabilidades situacionales.

El líder debe poder sobreponerse a la diversidad, es decir poder liderar a los diferentes herramienta principal para negociar, y negociar con uno mismos valores y prejuicios. Comprender la necesidad de ser empático con las necesidades del otro y más aun del otro diferente que en tanto tal es extraño y amenazante. Poder creer en otras personas que no encajan con los propios valores y esquemas mentales, es fundamental para poder adaptarse a contextos cambiantes y no limitarse a trabajar con la minoría que comparte una visión reducida de la realidad. Comprender y tolerar la diversidad permite conectar la diversidad de dones y competencias que tienen las personas y que pueden aportar al trabajo y enriquece la vida organizacional.

El hábito de la comunicación efectiva para el logro de l respeto a la convivencia que menciona Covey se encuentra en relación directa con el rol de negociador y con el valor positivo y utilidad que este debe darle a la diversidad. Así como el



líder adalid que menciona Ulrich es una forma de definir al negociador, que se relacionan con el hábito de la interdependencia de Covey: logra la innovación, la suma el crecimiento el desarrollo, la creación.

El hábito de la mejora continua que logra un balance y renovación, que enuncia Covey, que permite readaptarnos al entorno, ser dinámicos y estar en la vanguardia, implica saber administrar los recuerdos como un experto en el sentido de saber analizar la situación y dejar de lado lo innecesario tanto simbólico como a nivel económico.

El rol de Experto Administrador está en íntima relación con las habilidades de negociador: el experto administrador es la base y condición de una buena negociación. Saber que se debe y cuando y a que costo hacerlo para no desperdiciar oportunidades y alcanzar los objetivos de la organización.

Cada organización posee su propio y necesario estilo de liderazgo y diferentes metodologías de como llevar a cabo la tarea. Este rol es construido en función de la cultura organizacional y el momento en la evolución de dicha organización.

El contexto impone la alta competitividad y premia el alto rendimiento. Ante distintos escenarios habrá que aplicar y modificar distintos esquemas mentales para lograr el adecuado ajuste a la realidad y poder anticipar consecuencias. Conservar el espíritu crítico y reflexivo sobre las propias acciones, abandonando la actitud reactiva y generando acciones pro activas.

El poder aprovechar las crisis como oportunidades de cambio y avance y no señalarlas como una amenaza, como la autocrítica y reflexión son condición de éxito.

Para una eficiente sucesión y traspaso de mando será necesario revisar los propios esquemas mentales, una permanente transformación personal permitirán una adaptación continua y eficaz a las demandas cambiantes de la realidad.

Los líderes más eficientes son aquellos que pueden guiar desde la confianza y el respeto, permitiendo cuestionar y cuestionarse la forma de interpretar y pensar la realidad, derribando dogmas y costumbres, aportando al cambio y la adaptación permanente.



## Crisis de la EF:

La mayor amenaza que vive la EF es la sucesión (Braulio Vivas Moreno, 2006) lo cual se deriva de los conflictos surgidos de las relaciones familiares y el surgimiento de viejos resentimientos y disputas familiares y, de la dificultad del fundador por su propio estilo de personalidad para encarar el proceso de sucesión. Entonces, la sucesión es el talón de Aquiles de la EF. No obstante, también es la oportunidad de relanzamiento que tiene la EF que tiene el fundador y los sucesores, es la oportunidad para re diseñar y planificar de forma estratégica para alcanzar la visión deseada.

La sucesión implica un doble aspecto, por un lado la sucesión de la propiedad y por otro la sucesión de la gestión (Braulio Vivas Moreno, 2006) ambos con influencia recíproca, mientras que el primer aspecto se hereda , el segundo se debe desarrollar (competencias para la gestión eficiente) donde no cualquier miembro de la familia puede asumir la responsabilidad de la gestión.

Estadísticas Españolas<sup>ix</sup> muestran que el mayor transe y mortalidad esta dado en el traspaso de primera a segunda generación. Solamente entre un 10-15% de las empresas familiares en España sobreviven como tales a través de la segunda generación; y entre un 30 -35 % de las que logrado sobrevivir al fundador y a la segunda generación, alcanzan la tercera. En Europa 20-25%, 50%, 70% ,EE.UU. 30-40% 50% 70% dicen que a medida que se aleja la empresa de su Fundador, disminuye el riesgo asociado a los traspasos de poder , no obstante existen riesgos en los próximos traspasos generacionales (Braulio Vivas Moreno, 2006).

La gran mayoría de los negocios maduran entre los 20 y 30 años. Las personas envejecen. Al mando de una EF el fundador a desarrollado capacidades de gestión y dirección, pero al llegar a los 20 o 30 años de la empresa, va perdiendo la misma capacidad de adaptarse a los cambios y eso provoca envejecimiento en la Empresa. También cambian las preferencias y expectativas respecto al negocio y sus necesidades, aumentando las de estatus y seguridad económicas como disminuye la capacidad de tomar riesgos. Coincide que cuando la empresa tiene entre 20 y 30 años el fundador 60 y más de 70 años. (Gallo, 2000).

Entonces por un lado habría crisis por la maduración excesiva del negocio o envejecimiento que se evitarían al incorporar tecnologías, prácticas y personas que inyecten nuevas ideas y acciones que permitan una mejor adaptación a las demandas del mercado.



Por otro lado habría crisis estructural, propia de todo tipo de empresas no solo las EF. Se suceden cuando la asignación de responsabilidades no es coherente con los objetivos para cumplir la estrategia de la Empresa. Lo particular es que en la EF esto puede ser una crisis crónica y terminal, característico en las gestiones de las segundas generaciones de la EF (Ward, 1986).

Para Gallo (2000) las fortalezas de propias de la EF, unión<sup>8</sup> y compromiso, pueden transformarse en obstáculos o debilidades al momento de planificar la sucesión. Enuncia la transformación de estas dos fortalezas en dos grandes debilidades de la EF: la desunión y la abstención<sup>9</sup>. Dice que son las razones internas más fuertes que llevan a la mortalidad de la EF.

Gallo menciona cuatro trampas en la que cae la EF al evitar la sucesión:

- Cuando se confunde el "ser propietario con el tener la capacidad de dirigir",
- "el desconocer o no seguir la prácticas de gestión reconocidas y probadas",
- "el mezclar o confundir las relaciones propias del sistema familiar y confundir las relaciones contractuales", y
- la más grave es "caer en la omnipotencia de pensar que se está inmune a las trampas anteriores".

A medida que se retrasa la sucesión mayores son las emociones negativas respecto al tema y mayores sus consecuencias. (Gallo, 2000). Las generaciones siguientes encuentran mayor dificultad para armonizar sus deseo y el proyecto

---

<sup>8</sup> La unión la define el autor como la voluntad de continuar juntos y la preferencia en la elección y coordinación de objetivos comunes como modo de trabajo. Las personas poseen intereses comunes y reconocen una autoridad común a la que se subordinan y apoyan para el cumplimiento de los objetivos de la EF. El compromiso, como la voluntad y actitud de dedicarse de forma intensa y prolongada al proyecto conjunto, la disposición a hacer sacrificio personal. Representa la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse distintas circunstancias. Gallo retoma los trabajos de Lansberg y Astrachan.

<sup>9</sup> La des unión con énfasis en los conflictos, el odio y la división como la abstención en temas cruciales, reivindicaciones y reclamos son emociones negativas a la subsistencias de la EF (Gallo, 2000).



laboral en la EF. Si el fundador mas retiene el poder, mayor dificultad tienen los sucesores para detentárselo, se generan mayor des unión y rivalidad entre los miembros de la familia que aspiran asumir la dirección. También se erosiona el compromiso al no encontrar sentido al sacrificio y la entrega personal que exige la EF, menor planificación estratégica y adaptación de la organización al entorno o mercado, alimentando la crisis de envejecimiento de la empresa y la crisis d estructuración.

La mayor dificultad que vivencia el fundador es el vivir roles simultáneos y que se superponen en los sistemas familiares y empresariales: padre, jefe /director, propietario. Los herederos no saben qué hacer y tampoco apoyan el ingreso de gente que si sepa que hacer, tampoco se comprometen con la toma de conciencia de la familia en iniciar el proceso de sucesión y en el fondo todos retrasan y posponen el proceso. Lo que retroalimenta que el fundador tampoco no inicie el proceso. Gallo, siguiendo a otros autores (Bork, 1996. Catry y Buff, 1996. Gersik, 1997. Lea, 1991. Lansberg y Astrachan, 1994. Ward, 1986.) plantea que la única solución al este conflicto es la planificación y con mucha antelación al hecho concreto de ceder la empresa.

La manera de delegar la autoridad dentro de la organización junto con los procesos de influencia son temáticas que surgen de la naturaleza humana, y mas concretamente del contrato psicológico entre el individuo y la organización. El contrato psicológico es entendido como el contrato de expectativas reciprocas, implícitas, entre el individuo y la organización. Se caracteriza por ser dinámico. Según Schein este surge de las necesidades más apremiantes que tienen ambos, de lo aprendidas, de sus experiencias, de sus tradiciones y normas que ejercen de forma implícita o explícita influencias en esta relación empleado - empleador. En la medida que estas fuentes cambian, cambiaran también las expectativas transformando el contrato psicológico, por eso es dinámico y debe negociarse permanentemente. Este contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta humana dentro de las organizaciones. No aparece escrito en ninguna parte por lo cual es preciso explicitarlo lo más posible para evitar conflictos, dado que determinará directamente las conductas, como así también la motivación del empleado y la efectividad. Siguiendo a Schein se podría pensar que la conducta humana y su motivación (aquello que motoriza y orienta la conducta) deben ser comprendidas dentro de una perspectiva sociológico situacional y de desarrollo. Los diferentes tipos de organización dependen de los diferentes tipos de autoridad



y poder, y esto a su vez determina el tipo de participación de la gente de la organización.

La conducta humana es la interacción compleja de la intención del sujeto, de su percepción de la situación y de los supuestos o creencias que se tienen de la situación, o sea su evaluación conciente e inconciente. La conducta esta determinada por las actitudes, las creencias y los valores de cada sujeto ante una situación dada. Según Schein “... *conducta humana es el resultado complejo de nuestra interacción, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella*”. Entonces actuamos en función de nuestros supuestos. Los supuestos se basan en experiencias pasadas y en las normas culturales. Estos sistemas interpretativos son construidos a través de la socialización primaria y secundaria<sup>xi</sup>, a través de las experiencias de vida e interacciones sociales.

Dice Schein que el contrato psicológico que establece una organización refleja el tipo de contrato social mas amplio que opera en dicha sociedad y, este a su vez refleja los supuestos bajo los cuales se establece la legitimidad de autoridad<sup>xii</sup>.

Las conductas en un organización están multi determinadas por la definición de misión, visión, política, las relaciones de poder, estilo de gestión y cultura organizacional entre otros elementos.

La visión de una organización son sus aspiraciones en el futuro, lo que quiere lograr, es lo que guía la estrategia del negocio y determina por tanto la política de administración de todos los recursos. La misión es el por qué y el para qué existe, su razón de ser. Tanto misión y visión definen el mercado de competencia de la organización y por consiguiente la administración de recursos que realicex<sup>xiii</sup>. La Política se entiende como el criterio que guía la gestión dentro de la organización. Las políticas a su vez, se traducen en acciones. Política es la forma en la que los líderes obtienen y emplean el poder (la capacidad de influir en los demás y en acontecimientos). La Política Organizacional se comprende como el uso de conductas que mejoran o protegen la influencia y los intereses de una persona.<sup>xiv</sup> . La Estrategia, siguiendo a Mintzberg, se entiende como el conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad. La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro. Está entrelazada con el proceso completo de dirigir y gestionar la organización. La estructura debe seguir a la estrategia; el organigrama debe conformarse en función de la estrategia, sino se cae en la burocracia de procesos para sostener una estructura inadecuada.





Es común en las Empresas Familiares la necesidad de despejar incógnitas sobre su misión y visión; su estructura y estrategia debe estar sostenida por un organigrama con roles, responsabilidades y funciones definidas. Los cambios culturales se instauran a través de la modificación e implantación de conductas que generen hábitos diferentes. Separar los conflictos y disputas de Poder familiar de la toma de decisión empresarial, es decir, mantener separado los niveles familiares y empresariales ante los procesos conflictivos. Para lo cual es imprescindible contar con la predisposición y compromiso de todos los miembros para la solución de conflictos, y la permeabilidad de ellos para asumir cambio de roles: tanto adquirir nuevos como dejar roles históricos.

Drucker plantea premisas útiles para la empresa familiar, por ejemplo que los miembros de la familia no deberían trabajar en la empresa salvo que sean, por lo menos, tan competentes como cualquier otro empleado que no pertenece a ella y, que trabajen, por lo menos, igual de duro que estos. Dice que resulta mucho mas barato pagar a un familiar perezoso para que no vaya a trabajar, que mantenerlo en nomina. También que hay que mantener la igualdad siempre y, que la dirección de la empresa (en posiciones estratégicas) debería estar ocupada por alguien que no sea miembro de la familia. Que las empresas deberían cubrir puestos claves con profesionales ajenos a la familiar para garantizar la sustentabilidad de la empresa familiar.

La sustentabilidad de la organización empresarial estará dada por profesionalización de la dirección, o tercerización del Management. La continuidad y sustentabilidad será función de aprender a manejar el difícil equilibrio entre continuidad y cambio. El poder comprender el cambio como una situación desafiante y motivadora, aprovechar el aprendizaje que este impone y vivirlo como una oportunidad y no un conflicto negativo.

### **Evolución y conflicto de la EF:**

El deseo de continuar la empresa familiar muchas veces es lo que sostiene y determina todas las decisiones estratégicas. Ese deseo puede provenir de distintas fuentes y tener una relación directa con cuestiones familiares y no tanto económico.

La evolución de las empresas familiares si bien es variable, sigue ciertas constantes:



- De primera a segunda generación: el negocio se crea con la creatividad por la visión y esfuerzo del fundador. Conflicto: ceder la empresa a sus hijos para lograr su perpetuación.
- De segunda a tercera generación: transición es generalmente más fácil que la anterior. Conflicto: la dificultad para decidir quienes se harán cargo del negocio.
- De tercera a cuarta generación: en general, la empresa de la familia lleva ya unos sesenta años, y es manejada por gerentes externos.

La misión de toda empresa familiar, al igual que cualquier empresa es generar genuina riqueza económica. Y es esto lo que se pierde de vista cuando el subsistema familiar trasvasa al subsistema empresarial, y la misión de la empresa familiar es otra y desfigurada y no publicada. Es cuando la empresa se vive como el campo de batalla o escenario del teatro de rencillas y conflictos familiares haciendo peligrar su existencia, quitándole competitividad y posibilidad de crecimiento y hasta afectando su sustentabilidad.

Retomando lo mencionado con anterioridad, la sucesión en una empresa familiar genera ansiedades y abre un abanico de conflictos que están ocultos y que surgen ante la situación crítica. Por lo general la empresa para el fundador es parte de él, es una extensión de si mismo, dado que ha surgido gracias a su idea y esfuerzo. Por lo cual es muy difícil entregarla. Su ego se prolonga en la empresa y cualquier cambio que se quiera operar sobre esta es vivido como un ataque a su persona. Dejar la empresa es equivalente a morirse dado que toda su libido<sup>10</sup> o afectividad esta puesta sobre ella, tornándola un objeto viviente parte de si.

Para poder hacer una sucesión de tipo responsable que evite las crisis que ponen en peligro la empresa es menester anticiparse y planificarla como un aspecto

---

<sup>10</sup> Libido: concepto psicoanalítico, postulado por S. Freud en 1989 por primera vez. Define la energía psíquica de carácter sexual que motoriza el aparato psíquico, la energía vital del ser humano. Libido esta asociado a deseo, pero la teoría de Freud ha evolucionado con su investigación, y la conceptualización de libido acompaña la evolución de la teoría de las pulsiones. Posee dos características: es cualitativo, en tanto su fuente es sexual plausible de desexualizarse secundariamente por renuncia a la meta específica, como es el caso de la sublimación. Es cuantitativo, dado que puede variar en aumento y disminución, distribución y desplazamiento produciendo fenómenos psicosexuales. Puede tener dos modos de catexis, es decir tomar como objeto de satisfacción la propia persona (libido del yo o narcisista) y un objeto exterior (libido de objeto). Para Freud existe un equilibrio energético entre los dos modos de catexia, cuando aumenta uno disminuye la otra.



estratégico de la organización. Elementos necesarios a tener en cuenta en este proceso son: Identificar posibles sucesores, profesionalizar la empresa, definir nuevos roles y responsabilidades, profesionalizar el directorio, que el fundador se retire económicamente independiente de la empresa con el fin que no se inmiscuya en las decisiones de esta, realizar una adecuada comunicación asertiva de lo que sucederá a la familia y a la empresa.

Si bien los lazos afectivos son fuertes y sólidos, en general cuando se entrometen factores económicos en las relaciones humanas, se despiertan viejos conflictos de trasfondos psicológicos y emocionales, como rivalidades, que pueden derivar en cuestiones concretas, obstaculizando la de estrategia y gestión de la empresa, o viceversa. Las relaciones familiares preexisten a las relaciones laborales, por lo que un conflicto puede tener un principio componente irracional.

El temor del fundador, racional o irracional, también hacen que evite enfrentar la situación de la sucesión de mando: por miedo a quedarse sin patrimonio, por no saber que hacer con su tiempo libre, por ver a sus sucesores no preparados o competentes, por no resignar narcisismo ni poder, por haber vivido experiencias negativas sobre el tema, por las características de sus propios esquemas mentales y estilo de personalidad.

Los hijos, como miembros de la Empresa Familiar, al asumir posiciones de autoridad experimentan situaciones conflictivas, que pueden llegar a ser vividos como un desafío a su Progenitor. Para lo cual necesita reforzar su yo, desautorizar internamente las imágenes parentales<sup>11</sup> y asumirse él como autoridad técnica en la empresa. Ganarse la confianza de sus mayores y de sus subordinados por su profesionalismo, separando las racionalidades familiares de las racionalidades empresariales. Comunicando su accionar y voluntad.

Cada uno de los integrantes de la EF que son miembros de la familia, necesitan explicitar su contrato psicológico con la empresa y con la familia: hablar de sus ansiedades, miedos y deseos los ayudará a destrabar situaciones conflictivas tanto familiares como empresariales. Identificando y reconduciendo, racionalidades de cada subsistema y haciéndolas evidente para poder resolverlas y aplacar fantasía que intervienen determinando conductas.

---

11 Imagos: es el prototipo inconsciente de personajes que orienta efectivamente la forma en que el sujeto aprehende a los demás; se elabora a partir de las primeras relaciones intersubjetivas reales y fantaseadas con el ambiente familiar. Son más que imágenes inconscientes, son esquemas imaginarios adquiridos, es un clisé estático a través del cual el sujeto se enfrenta a otros. (Laplanche y Pontalis, 1993).



El lenguaje con su poder creador permitirá el cambio en la modalidad racional familiar – empresarial, y la difícil asunción de roles nuevos y diferentes. Explicitar y hablar es el paso previo a gestionar y pensar en conjunto; para diseñar estrategias y acciones que lleven al verdadero cambio. Pero lo cual es necesario trabajar de forma personal sobre los propios esquemas mentales que obstaculizan dicho cambio. Sólo de esa forma se llegará a modificar la cultura de la organización y trabajar en pos de una visión y misión empresarial.

También cuestionar la necesidad que el negocio siga en la familia y el por qué. Si existe un deseo real de continuidad familiar y empresarial. Evaluar si el negocio es rentable y su relación con el mercado.

Símbolos identitarios de la familia están atados a la continuidad de la empresa.

El visionario y líder creador de la organización tiene varias maneras para dejar la empresa familiar, dependiendo de su estilo de personalidad: la sucesión se produce recién cuando fallece; planifica la sucesión pero siempre con la sombra de su retorno; se retira completamente de la empresa y se dedica a otra actividad; mantiene un nexo con la empresa, deja la gestión directiva y se ocupa de lo que la nueva dirección le encarga, ser representante de la empresa en distintos ámbitos específicos.

La transición de mando requiere de un gran esfuerzo de planeamiento estratégico, diseñar reglas de juego claras que den previsibilidad al proceso. Ir realizando correcciones necesarias si la transferencia se sale de previstos.

Se pueden utilizar estrategias para preparar al sucesor: que este trabaje antes en otra empresa que no pertenezca en la familia para que adquiera herramientas empresariales y doctrina laboral; formación profesional y técnica; desarrollar su propia personalidad en base a esfuerzos y experiencias desafiantes y haber podido tener sus propios logros; que el novel sucesor pueda ser responsable de temas en los que se sienta a gusto y con competencias para desempeñarse con eficiencia y en lo que no está preparado lo realice una persona que no pertenezca a la familia; tener la guía de un mentor que supervise y guíe su desempeño y desarrollo dentro de la organización.



Cabe mencionar que cada subsistema familiar y subsistema empresarial tienen su propia racionalidad que guía y dirige acciones. Uno es emocional- afectivo mientras que el otro es racional y utilitarista. Uno obra para el desarrollo y crecimiento de sus miembros y su perpetuidad del grupo mientras que el otro es puramente económico.

Para lograr el equilibrio y sinergia positiva entre ambos subsistemas es necesario tratar los conflictos dentro de cada ámbito y bajo sus propias racionalidades que compete a cada uno de ellos.

Todos los conflictos dentro de las empresas familiares estarán teñidos por ambas racionalidades y será necesario reconducir los afectos<sup>12</sup> y energías a cada subsistema y, desde allí pensar las soluciones y acciones, dado que son dos dimensiones distintas que se interrelacionan. Todos los conflictos deberán ser analizados y resueltos desde la racionalidad propia de cada subsistema y nunca con la racionalidad del otro, lo cual los acrecentaría y produciría insalvables diferencias interpersonales o interrumpiría el funcionamiento de la empresa.

Es evidente que las relaciones de poder cruzada y los diferentes roles que encarnan los actores simultáneamente generan conflictos de identidad de rol y función. Es menester que en la sucesión lo familiar no interfiera en el negocio y que los mayores den lugar a los jóvenes. Eso implica que se modifiquen hábitos organizacionales para arribar a un cambio cultural. Para lo cual es necesario que los actores estén predispuestos al cambio, que se encuentren receptivos al cambio y que pongan en cuestión sus propios esquemas mentales<sup>13</sup>.

La empresa familiar se caracteriza por poseer tres niveles: el patrimonial, de dirección y de gestión. El subsistema familiar debe enfocarse en el nivel patrimonial. En los otros niveles solo será relevante la presencia de los miembros de la familia si es que estos poseen las competencias necesarias para llevar a cabo dichas funciones. De lo contrario la empresa familiar estará sirviendo a una misión que no es la económica. Los lugares ocupados dentro de la empresa por los miembros de la familia, tanto en poder como en responsabilidad, no necesariamente deben ser ocupados por las mismas posiciones de poder en juego en el subsistema familiar. Para tal fin es útil construir un mapa de roles y

---

<sup>12</sup> Afecto: designa todo estado afectivo, penoso o agradable, vago o preciso, ya sea presente en forma de una descarga masiva, ya como una tonalidad general. Freud plantea que toda pulsión se manifiesta en dos registros: del afecto y de la representación. El afecto puede encontrarse desligado a la representación y estar desplazado en otra. El afecto es la expresión cualitativa de la cantidad de energía pulsional y de sus variaciones. (Laplanche y Pontalis, 1993)

<sup>13</sup> Los esquemas mentales son los sistemas de atribución de sentido, particular y subjetivos. "un modelo mental es el conjunto particular de asunciones, generalizaciones, creencias y valores profundamente arraigados, que permiten dar sentido al mundo en que vivimos y operar efectivamente en él." (Koffman, 20011, pp141)



funciones para cada subsistema, delimitando responsabilidades y alcance de la toma de decisión de cada uno, liderazgo y comunicación.

Pensar una sucesión implica trabajar temas como elección y construcción de estilo de líder de la sociedad de negocio, identificando los criterios de autoridad bajo los cuales legitimará su poder y los derechos y obligaciones exigidos. Delimitando un acuerdo de funcionamiento y de pedidos y ofertas para ser efectivo de forma individual y colectivamente cada uno en su posición. Lograr profesionalizar los puestos para alcanzar objetivos de mejora organizacional, eficiencia y sustentabilidad. Pensar en cómo se desea proyectar la empresa, en la visión empresarial, a través de qué valores se quiere trascender.

Para reconducir las distintas racionalidades familiares y empresariales, y prevenir conflictos existen herramientas propias de una empresa familiar. Los Órganos de Gobiernos en las EF han sido trabajados por numerosos autores (Alvares, Gallo y Ricart, 1998; Ward, 1991; Neubauer y Lank, 1998; Lansberg, 1999) :

- Protocolo familiar, es un documento escrito realizado por los miembros de la familia empresaria en la que detallan los principios generales que posibiliten la continuidad de la empresa y donde se establecen las relaciones entre propiedad, familiar y empresa.
- Consejo familiar: un órgano para la gestión de asuntos familiares; en él se establece las políticas para la relación entre familia y empresa.
- Consejo de administración: órgano dedicado a los asuntos empresariales; se establecen las políticas y decisiones de la empresa.
- Asamblea familiar: es el órgano que reúne a todos los miembros de la familia, sean o no parte de la empresa familiar, contempla la reunión de la familia extensa (consanguínea o política). Cuando la familia es pequeña esta tarea la realiza el consejo de familia. Su tarea fundamental es transmitir información sobre los negocios, situación familiar y relaciones empresa familia, y para detección de problemas potenciales en ambos subsistemas.

Todos los instrumentos deben establecerse por escrito para evitar futuros malos entendidos: detallando reglas, políticas, rutinas, sistemas de participación.



# ANALISIS CONCEPTUAL del PROBLEMA

---



# Análisis Conceptual

---

## Análisis en línea a la sucesión como dificultad

Surgen dificultades para que el líder pueda pensar la situación de la sucesión dado que psicológicamente se la vincula estrechamente con la muerte. Surgen por lo tanto dificultades para separar la empresa del líder. También surgen dificultades para que el líder visualice al sucesor como reemplazo de sí mismo.

Si es un familiar quien se hará cargo de la empresa, es necesario tanto que el líder tome distancia de la empresa, como del sucesor en tanto que familiar. Es decir, por poner un ejemplo, el hijo ya no deberá verse como tal, sino como el siguiente dueño o administrador.

Retomando lo mencionado con anterioridad, la sucesión en una empresa familiar genera ansiedades y abre un abanico de conflictos que están ocultos y que surgen ante la situación crítica. Por lo general la empresa para el fundador es parte de él, es una extensión de sí mismo, dado que ha surgido gracias a su idea y esfuerzo. Por lo cual es muy difícil entregarla. Su ego se prolonga en la empresa y cualquier cambio que se quiera operar sobre esta es vivido como un ataque a su persona. Dejar la empresa es equivalente a morirle dado que toda su libido<sup>14</sup> o afectividad esta puesta sobre ella, tornándola un objeto viviente parte de sí.

Para poder hacer una sucesión de tipo responsable que evite las crisis que ponen en peligro la empresa es menester anticiparse y planificarla como un aspecto estratégico de la organización. Elementos necesarios a tener en cuenta en este proceso son: Identificar posibles sucesores, profesionalizar la empresa, definir nuevos roles y responsabilidades, profesionalizar el directorio, que el fundador se retire económicamente independiente de la empresa con el fin que no se

---

<sup>14</sup> Libido: concepto psicoanalítico, postulado por S. Freud en 1989 por primera vez. Define la energía psíquica de carácter sexual que motoriza el aparato psíquico, la energía vital del ser humano. Libido está asociado a deseo, pero la teoría de Freud ha evolucionado con su investigación, y la conceptualización de libido acompaña la evolución de la teoría de las pulsiones. Posee dos características: es cualitativo, en tanto su fuente es sexual plausible de desexualizarse secundariamente por renuncia a la meta específica, como es el caso de la sublimación. Es cuantitativo, dado que puede variar en aumento y disminución, distribución y desplazamiento produciendo fenómenos psicosexuales. Puede tener dos modos de catexis, es decir tomar como objeto de satisfacción la propia persona (libido del yo o narcisista) y un objeto exterior (libido de objeto). Para Freud existe un equilibrio energético entre los dos modos de catexia, cuando aumenta uno disminuye la otra.





inmiscuya en las decisiones de esta, realizar una adecuada comunicación asertiva de lo que sucederá a la familia y a la empresa.

Si bien los lazos afectivos son fuertes y sólidos, en general cuando se entrometen factores económicos en las relaciones humanas, se despiertan viejos conflictos de trasfondos psicológicos y emocionales, como rivalidades, que pueden derivar en cuestiones concretas, obstaculizando la de estrategia y gestión de la empresa, o viceversa. Las relaciones familiares preexisten a las relaciones laborales, por lo que un conflicto puede tener un principio componente irracional.

El temor del fundador, racional o irracional, también hacen que evite enfrentar la situación de la sucesión de mando: por miedo a quedarse sin patrimonio, por no saber qué hacer con su tiempo libre, por ver a sus sucesores no preparados o competentes, por no resignar narcisismo ni poder, por haber vivido experiencias negativas sobre el tema, por las características de sus propios esquemas mentales y estilo de personalidad.

Los hijos, como miembros de la Empresa Familiar, al asumir posiciones de autoridad experimentan situaciones conflictivas, que pueden llegar a ser vivido como un desafío a su Progenitor. Para lo cual necesita reforzar su yo, desautorizar internamente las imagos parentales<sup>15</sup> y asumirse él como autoridad técnica en la empresa. Ganarse la confianza de sus mayores y de sus subordinados por su profesionalismo, separando las racionalidades familiares de las racionalidades empresariales. Comunicando su accionar y voluntad.

Cada uno de los integrantes de la EF que son miembros de la familia, necesitan explicitar su contrato psicológico con la empresa y con la familiar: hablar de sus ansiedades, miedos y deseos los ayudará a destrabar situaciones conflictivas tanto familiares como empresariales. Identificando y reconduciendo, racionalidades de cada subsistema y haciéndolas evidente para poder resolverlas y aplacar fantasía que intervienen determinando conductas.

El lenguaje con su poder creador permitirá el cambio en la modalidad racional familiar – empresarial, y la difícil asunción de roles nuevos y diferentes. Explicitar y hablar es el paso previo a gestionar y pensar en conjunto; para diseñar estrategias y acciones que lleven al verdadero cambio. Pero lo cual es necesario trabajar de forma personal sobre los propios esquemas mentales que obstaculizan dicho

---

<sup>15</sup> Imagos: es el prototipo inconsciente de personajes que orienta efectivamente la forma en que el sujeto aprehende a los demás; se elabora a partir de las primeras relaciones intersubjetivas reales y fantaseadas con el ambiente familiar. Son más que imágenes inconscientes, son esquemas imaginarios adquiridos, es un clisé estático a través del cual el sujeto se enfrenta a otros (Laplanche y Pontalis, 1996).



cambio. Sólo de esa forma se llegará a modificar la cultura de la organización y trabajar en pos de una visión y misión empresarial.

También cuestionar la necesidad que el negocio siga en la familia y el por qué. Si existe un deseo real de continuidad familiar y empresarial. Evaluar si el negocio es rentable y su relación con el mercado. Símbolos identitarios de la familia están atados a la continuidad de la empresa.

El visionario y líder creador de la organización tiene varias maneras para dejar la empresa familiar, dependiendo de su estilo de personalidad: la sucesión se produce recién cuando fallece; planifica la sucesión pero siempre con la sombra de su retorno; se retira completamente de la empresa y se dedica a otra actividad; mantiene un nexo con la empresa, deja la gestión directiva y se ocupa de lo que la nueva dirección le encarga, ser representante de la empresa en distintos ámbitos específicos.

La transición de mando requiere de un gran esfuerzo de planeamiento estratégico, diseñar reglas de juego claras que den previsibilidad al proceso. Ir realizando correcciones necesarias si la transferencia se sale de previstos.

Se pueden utilizar estrategias para preparar al sucesor: que este trabaje antes en otra empresa que no pertenezca en la familia para que adquiera herramientas empresariales y doctrina laboral; formación profesional y técnica; desarrollar su propia personalidad en base a esfuerzos y experiencias desafiantes y haber podido tener sus propios logros; que el novel sucesor pueda ser responsable de temas en los que se sienta a gusto y con competencias para desempeñarse con eficiencia y en lo que no está preparado lo realice una persona que no pertenezca a la familia; tener la guía de un mentor que supervise y guíe su desempeño y desarrollo dentro de la organización.

Cabe mencionar que cada subsistema familiar y subsistema empresarial tienen su propia racionalidad que guía y dirige acciones. Uno es emocional- afectivo mientras que el otro es racional y utilitarista. Uno obra para el desarrollo y crecimiento de sus miembros y su perpetuidad del grupo mientras que el otro es puramente económico.

Para lograr el equilibrio y sinergia positiva entre ambos subsistemas es necesario tratar los conflictos dentro de cada ámbito y bajo sus propias racionalidades que compete a cada uno de ellos.



Todos los conflictos dentro de las empresas familiares estarán teñidos por ambas racionalidades y será necesarios reconducir los afectos<sup>16</sup> y energías a cada subsistema y, desde allí pensar las soluciones y acciones, dado que son dos dimensiones distintas que se interrelacionan. Todos los conflictos deberán ser analizados y resueltos desde la racionalidad propia de cada subsistema y nunca con la racionalidad del otro, lo cual los acrecentaría y produciría insalvables diferencias interpersonales o interrumpiría el funcionamiento de la empresa.

Es evidente que las relaciones de poder cruzada y los diferentes roles que encarnan los actores simultáneamente generan conflictos de identidad de rol y función. Es menester que en la sucesión lo familiar no interfiera en el negocio y que los mayores den lugar a los jóvenes. Eso implica que se modifiquen hábitos organizacionales para arribar a un cambio cultural. Para lo cual es necesario que los actores estén predispuestos al cambio, que se encuentren receptivos al cambio y que pongan en cuestión sus propios esquemas mentales<sup>17</sup>.

La empresa familiar se caracteriza por poseer tres niveles: el patrimonial, de dirección y de gestión. El subsistema familiar debe enfocarse en el nivel patrimonial. En los otros niveles sólo será relevante la presencia de los miembros de la familia si es que estos poseen las competencias necesarias para llevar a cabo dichas funciones. De lo contrario la empresa familiar estará sirviendo a una misión que no es la económica. Los lugares ocupados dentro de la empresa por los miembros de la familia, tanto en poder como en responsabilidad, no necesariamente deben ser ocupados por las mismas posiciones de poder en juego en el subsistema familiar. Para tal fin es útil construir un mapa de roles y funciones para cada subsistema, delimitando responsabilidades y alcance de la toma de decisión de cada uno, liderazgo y comunicación.

Pensar una sucesión implica trabajar temas como elección y construcción de estilo de líder de la sociedad de negocio, identificando los criterios de autoridad bajo los cuales legitimará su poder y los derechos y obligaciones exigidos. Delimitando un acuerdo de funcionamiento y de pedidos y ofertas para ser efectivo de forma

---

<sup>16</sup> Afecto: designa todo estado afectivo, penoso o agradable, vago o preciso, ya sea presente en forma de una descarga masiva, ya como una tonalidad general. Freud plantea que toda pulsión se manifiesta en dos registros: del afecto y de la representación. El afecto puede encontrarse desligado a la representación y estar desplazado en otra. El afecto es la expresión cualitativa de la cantidad de energía pulsional y de sus variaciones. (Laplanche y Pontalis, 1996)

<sup>17</sup> Los esquemas mentales son los sistemas de atribución de sentido, particular y subjetivos. "un modelo mental es el conjunto particular de asunciones, generalizaciones, creencias y valores profundamente arraigados, que permiten dar sentido al mundo en que vivimos y operar efectivamente en él." (Koffman, 2011:141)



individual y colectivamente cada uno en su posición. Lograr profesionalizar los puestos para alcanzar objetivos de mejora organizacional, eficiencia y sustentabilidad. Pensar en cómo se desea proyectar la empresa, en la visión empresarial, a través de que valores se quiere trascender.

Para reconducir las distintas racionalidades familiares y empresariales, y prevenir conflictos existen herramientas propias de una empresa familiar. Los Órganos de Gobiernos en las EF han sido trabajados por numerosos autores (Gallo, 1998; Ward, 1994; Neubauer y Lank, 1999; Lansberg, 1988):

- Protocolo familiar, es un documento escrito realizado por los miembros de la familia empresaria en la que detallan los principios generales que posibiliten la continuidad de la empresa y donde se establecen las relaciones entre propiedad, familiar y empresa.
- Consejo familiar: un órgano para la gestión de asuntos familiares; en él se establece las políticas para la relación entre familia y empresa.
- Consejo de administración: órgano dedicado a los asuntos empresariales; se establecen las políticas y decisiones de la empresa.
- Asamblea familiar: es el órgano que reúne a todos los miembros de la familia, sean o no parte de la empresa familiar. Contempla la reunión de la familia extensa (consanguínea o política). Cuando la familia es pequeña esta tarea la realiza el consejo de familia. Su tarea fundamental es transmitir información sobre los negocios, situación familiar y relaciones empresa familia, y para detección de problemas potenciales en ambos subsistemas.

Estos instrumentos deben establecerse por escrito para evitar futuros malos entendidos: detallando reglas, políticas, rutinas, sistemas de participación.

## **Análisis de la problemática de la sucesión desde el campo de la psicología**

En este apartado, nos proponemos retomar las reflexiones teóricas, para a raíz de lo investigado, poder aportar desde un enfoque proveniente del campo de la Psicología, un análisis de dichos fenómenos.

Partimos de la base de estudiar las características de los emprendedores. Si analizamos al emprendedor o fundador de empresa desde un enfoque psicológico (Veciana, 1999), nos encontramos con que tiene un perfil psicológico diferenciado



en el conjunto de la población; los empresarios de éxito tienen un perfil psicológico distinto de los empresarios menos exitosos.

Para Gibb y Ritchie (1982), los atributos empresariales del emprendedor dependen de la articulación de valores, habilidades y motivaciones, tales como: Iniciativa, Fuerte capacidad de persuasión, Habilidad de tomar riesgos moderados, Flexibilidad, creatividad, independencia, Predisposición al trabajo; Habilidad de resolver problemas, Necesidad de logro, Imaginación, Fuerte creencia en las capacidades personales, Liderazgo.

La decisión de convertirse en empresario parte del deseo que es, a su vez, una consecuencia de la personalidad. La identificación y evaluación/validación de ideas de negocio no tiene un patrón sino que es explicada por la suerte y destino, así como por las características personales. Es un proceso complejo que depende de impulsos situacionales que impacta sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales. Se trata de un evento contextual (influencia cultural, económica, sociológica y psicológica). Son condiciones necesarias pero no suficientes, la existencia de hechos positivos (identificar una oportunidad de negocio) y negativos (quedar desempleado) que impacten sobre una situación de estabilidad previa de un individuo de tal forma que lo impulse a la acción.

Gibb y Ritchie (1982) explican el surgimiento y desarrollo exitoso de una empresa como resultado la conjugación de cuatro factores:

-MOTIVACION Y DETERMINACION: del individuo y grupo, reflejada en el apoyo de la familia, socios y experiencia de haber establecido otras empresas. También en los objetivos del empresario.

-IDEAS Y MERCADO: Viabilidad de las ideas. Demostrar si funciona y qué satisface. ¿Por qué es mejor que otra? ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es la competencia?

-RECURSOS: Necesidad y disponibilidad de recursos físicos (permisos, planta, materiales, mano de obra) y financieros.

-HABILIDADES: Del empresario, sus socios y otros involucrados en el proyecto. Experiencia laboral previa. Habilidades técnicas y gerenciales.

En conclusión, el fenómeno del emprendedorismo, que subyace a la creación de una EF, implica:

1. La motivación: una idea que lo movilice, lo cautive y le permita soñar en grande.



2. Explorar si es sólo una buena idea o es también una oportunidad de negocio.
3. La estrategia: La pasión no se puede enseñar pero para que “las cosas pasen” la implementación (el cómo) es lo más importante: decisiones estratégicas en materia de producción, finanzas, marketing, recursos humanos. Y tener en cuenta el contexto y disponibilidad de recursos.
4. Una motivación básica para emprender es la curiosidad y la exploración de cosas nueva.
5. El verdadero poder del pensamiento emprendedor radica en la percepción de la oportunidad y la toma de riesgos al tolerar la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar productos y desarrollar procesos innovadores.
6. Un emprendedor es aquel que toma el desafío de poner en forma conjunta todas las piezas para lograr su meta: personas, ideas, capital, infraestructura e información.
7. Actitudes emprendedoras: nivel de riesgo que la persona está dispuesta a soportar y la propia percepción que el individuo tenga de sus habilidades, conocimiento y experiencia en la creación de un negocio.
8. Actividad emprendedora: es un proceso más que un acontecimiento.
9. Aspiración emprendedora: refleja la naturaleza cualitativa de la activad.
10. El desarrollo de la actividad emprendedora no depende sólo de la actitud, motivación y la capacitación de sus ciudadanos, sino también del contexto nacional, regional y global.

Ahora bien, partiendo de la investigación realizada, podemos analizar ciertas características que encontramos en la personalidad del líder emprendedor, así como su forma de vincularse con la empresa que dirige:

- ✓ TOMA DE DECISIÓN (forma/estilo): estilo unilateral, no por consenso. Podría considerarse que a mayor omnipotencia perciba el sujeto, mayor unilateral es la toma de decisión.
- ✓ TOMA DE DECISIÓN: (basamento) La toma de decisión parece estar basada en el análisis de mercado que realiza pero también determinada



fuertemente por las "intuiciones" que se le presentan, aunque su forma de manejar los negocios está separada en: negocios rentables y análisis de mercado (SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA) y, negocios por afinidad o capricho/gustos que se da el empresario "esto lo compre de caprichoso" (RIESGOS SIN GARANTIA DE RESULTADOS).

- ✓ **OMNIPOTENCIA:** se observa un alto grado de esta omnipotencia, luego de infartos y situaciones críticas continúan con la misma metodología de trabajo sin replantearse las causas de la situación, justificando decisiones y negando las debilidades. "Luego del infarto no pasó nada"; "yo sigo trabajando en la calle, me siento bien, me siento libre" "no entendía por qué tenía a mi familia alrededor mío llorando".
- ✓ **ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO:** no cambia su ritmo de trabajo ni su esfuerzo, ambos son independientes de las circunstancias empresariales, familiares y sociales. Está dedicado a su empresa. Más del 70% del tiempo es para su empresa. Piensa la vida en derredor a la empresa: "espero tener tiempo para hacer tantas cosas, aunque no me ocurre". En íntima relación a la orientación al trabajo duro y al sacrificio personal en juego para el surgimiento del proyecto que vehiculiza su deseo, en cual se pone en juego la satisfacción personal.
- ✓ **UNIPERSONAL:** "las sociedades entre hermanos no funcionan" "cada uno con su empresa". Adjudican su crecimiento a la **CONSTANCIA Y RESPONSABILIDAD, AL SACRIFICIO PERSONAL QUE REALIZAN.** No hacen énfasis en el trabajo en equipo, en el apoyo en otros, en la dependencia afectiva ni sostén familiar. La auto percepción de la intervención personal en los resultados, tanto en la auto adjudicación como la falta de apropiación podrían comprenderse como características de estilos de personalidad narcisista. Comprender los resultados como una resultante únicamente personal y no como producto de la interrelación de múltiples factores en juego que incluyen la implicancia subjetiva en ellos.
- ✓ **CONFIANZA EN SU PROPIO ESFUERZO:** "la plata te la ganas día a día". Toman riesgos y asumen las consecuencias. Si les va mal vuelve a comenzar con la misma energía. No se quedan estancados en el fracaso, lo viven como una experiencia de aprendizaje y un volver a comenzar. Para el comienzo y continuidad es una característica muy beneficiosa aunque la falta de conciencia de las propias limitaciones pueden ser un arma de doble filo y más cuando se desconoce la necesidad de cambios para la continua



adaptación al entorno y mercado. Cuando esto se intensifica y se evidencian rasgos de omnipotencia, son signos de ser obstáculo a la EF.

- ✓ **GRAN AMBICIÓN:** es un motor que los empuja a seguir trabajando y esforzándose, cada vez quieren más, "ampliar el negocio o rubro, crecer". La ambición desmedida no da lugar a la inclusión de otros en la dinámica del juego, impidiendo el desarrollo de competencias en los futuros sucesores.
- ✓ **PROYECCION DE SUS PROPIOS VALORES EN LA EMPRESA:** consideran que como ellos piensan así pensarán y actuarán sus empleados, les cuesta diferenciar su pensar de la empresa, "el ponerse en el lugar del otro y conversar con los empleados hace que ellos se pongan la camiseta". Si bien los líderes implantan la cultura siguiendo las conceptualizaciones de Schein (1982), también las personas que conforman una organización pueden presentar conductas más adaptativas o menos adaptativas a dicha cultura y convivir varios años en una organización antes de ser expulsados activamente o pasivamente por dicha organización y trascurrir en la organización sin compartir los valores organizacionales. Cuando no pueden percibir la diferencia entre lo que ellos y sus empleados viven y piensan, los líderes evidencian un sentimiento de insatisfacción y desagrado considerando a sus empleados como ingratos por no apreciar todo lo que ellos están haciendo por su gente. La proyección es un rasgo narcisista, y obstáculo a la generación y desarrollo de los vínculos formales e informales que sostengan la misión y visión organizacional, al igual que impiden la concientización del cambio para la adecuada adaptación a las demandas de la realidad organizacional.
- ✓ **PROYECTAR LAS DEBILIDADES COMO AMENAZAS:** dificultad para reconocer las debilidades o puntos a mejorar, poniendo en el afuera las falencias que retornan como una amenaza. Ejemplo: "nos falta organización porque no podemos aumentar el personal" en lugar de pensar en circuitos administrativos y de control, es decir profesionalizar la gestión y dejar la toma de decisión y gestión personalista, piensan en las limitantes externas.

Podemos concluir que estas características se corresponden con rasgos propios de personalidades narcisistas. Esto no debe interpretarse como una clasificación psicopatológica ni un diagnóstico de personalidad, sino que este trabajo retoma los aportes de las conceptualizaciones psicoanalíticas de personalidad para





abreviar al rastreo de comportamientos observables, sentimientos y pensamientos, encontrando características recurrentes que nos permitan comprender los problemas investigados y proponer posibles soluciones.

Señalamos algunos de los rasgos que pueden encontrarse en el narcisismo.

- Mecanismos de defensa como la proyección.
- Comportamientos caracterizados por grandiosidad, arrogancia, no se inmutan o afectan por críticas ajenas: EGO GRANDE y poderoso. Disfrutan de ser admirados y adulados, envidiados y apreciados. Dichos comportamientos son más característicos de los líderes fundadores de empresas o emprendedores. Comportamientos omnipotentes, comportamientos que connotan exceso de poder y manipulación.
- También la antítesis a lo anterior: comportamientos que denotan ser demasiado susceptibles o vulnerables o hipersensibles. EGOS DISMINUIDOS o debilitados con estados de vergüenza de los cuales quiere defenderse pero en realidad se torna en pensamientos automáticos negativos con sensaciones de acoso provenientes de los otros, viéndolos como abusadores; se ubica en una situación de inferioridad (rendición), evita expresar sentimientos y pensamientos por vergüenza y temor al rechazo (conductas de evitación); conductas compensatorias de superioridad, se muestra como superior y crítico hacia los demás

¿Por qué aparece tan ligado este tipo de rasgos (que no necesariamente implican ese tipo de personalidad, pero de algún modo el lugar de emprendedor demanda actitudes y prácticas similares)? Esto nos remite a otro vínculo que lo explica. ¿Cuál es la relación entre Personalidad y trabajo, o más específicamente, empresa? Desde el punto de vista de la psicología, el trabajo puede verse desde cuatro perspectivas:

- El trabajo como actividad: aspectos conductuales del hecho de trabajar que implica esfuerzo.
- El trabajo como situación o contexto o marco de referencia: aspectos físico-ambientales de un trabajo.
- El trabajo como significado: aspectos subjetivos del trabajo.



-El trabajo como fenómeno social: aspectos socialmente subjetivados del trabajo. Por tal motivo no es una decisión menor dejar de trabajar y replegarse a la lógica familiar o mundo privado (Peiró).

En el trabajo se juega el placer, el lugar social, el poder, la identidad. Conseguir un lugar en el mundo del trabajo implica tomar el poder, expresar las propias ideas y desplegar las propias habilidades y conocimientos, el mundo laboral implica el despliegue de competencias. Lograrlo implica sentirse con derecho a tomar la palabra y tomar el poder en juego en cada situación. Realizar la "declaración del Sí o de aceptación", implica un compromiso social, implica una posición subjetiva respecto a una situación. La "declaración del No" a su vez es una declaración aún más fuerte dado que marca un límite, denota una diferencia, un compromiso propio que separa y diferencia y puede llegar a disgustar a otros dado que los limita, imponiendo el propio deseo en juego. Instaurando una tirantez entre el límite de uno y el límite del otro, límite a la ambición y las expectativas de uno y otro, diferencia entre la propia voluntad y las expectativas y mirada del otro y roles por adjudicar y asumir. Esta declaración implica hacer valer el propio deseo y tomar posición más allá de la mirada y demandas de los otros y del Otro. Lo cual implica soportar el vacío de la existencia, la falta en ser, realizar el esfuerzo de darse un ser llenando ese vacío con objetos simbólicos e imaginarios. El límite que impone la declaración del "no" constituye identidad, romper con el "sí" a riesgo de perder todo, perder el poder que otorga la aprobación del otro junto al lugar de satisfacción implícito en esto. Tomar el poder implica soportar el descontento de los otros rivales que serán privados por la decisión del sujeto en acción. El poder decir "no" da una posición de poder propia de los líderes (jefes, directores, dueños) más frecuentemente en los ámbitos organizacionales. La posibilidad de perder la potestad del "no" desestabiliza su lugar de poder, provocando desmotivación y hasta sensaciones de pérdida de estima o desvalorización (Brunet, L. (1999) y hasta se vincula a la toma de lugares simbólicos e imaginarios que remiten directamente al poder en juego: la toma de su propio lugar por parte de un alter ego. Esta situación se reactiva y profundiza en el momento de pensar una sucesión.

La empresa es un objeto imaginario de completitud narcisista muy difícil de resignar dado que dejarla remite a una pérdida muy grande, psicológicamente implica la castración en lo real. Este objeto Empresa recrea y sostiene una fantasía de eternidad difícil de resignar dado que está en juego el placer y la identidad que también sostiene. La fantasía para las teorías psicoanalíticas son guiones imaginarios de carácter conscientes o inconscientes en las que está presente el sujeto, que conllevan deseos en juego más o menos deformados por



los procesos defensivos del yo y sostenidos por un deseo inconsciente; las fantasías implican la realización de un deseo. Las fantasías determinan conductas.

El "lugar simbólico" de poder en juego no sólo es el de líder de la EF sino también el de padre o cabeza de un clan o familia, dado que por lo general ambos lugares se constituyen sinérgicamente. Dejar uno impacta directamente en el otro y en consecuencia en la identidad del sujeto en cuestión.

Por lo tanto, para comprender la situación de la sucesión se hace necesario indagar la articulación entre trabajo, subjetividad y duelo.

El imaginar la mirada de los otros reduce al individuo a limitarse y limitar su accionar a su propia imagen o representación de sí o autoconcepto. La imagen de sí determina el accionar.

El cambiar de acciones y de posición o lugar en la empresa confronta al "dueño" a una sensación de vacío determinada por ser alejada al lugar imaginario de mirada de otros y constitución ideal de su ser. Dejar un lugar implica modificar "lo que se es" para los otros y colateralmente a la propia identidad. El sujeto por definición no obtiene su identidad de sí mismo, necesita de la mirada de otros para la constitución de su identidad.

La construcción de la identidad en el campo social implica por un lado, la relación con los otros y simultáneamente la referencia a lo real. El acceso a lo real no es inmediato, supone siempre una instrumentación, un trabajo. Lo que el sujeto intenta hacer reconocer en el campo social es su HACER, su producto y no su ser. El reconocimiento está mediatizado en el hacer. Es en un segundo tiempo cuando el sujeto puede reconciliar el reconocimiento de su hacer con el registro de la realización de sí mismo y de la identidad. Y esto se logra a través de la mirada que le viene de los otros.

Hacerse un lugar en el mundo público del trabajo requiere tomar el poder, tanto el lugar y como el poder que este lugar representan, es justamente lo que no se quiere soltar al momento de iniciar la sucesión dado que remite a la identidad; es doloroso y difícil cambiar la posición en el mundo publico laboral que a la vez impacta en el mundo privado familiar. Esta diferencia entre mundo público laboral y mundo privado familiar en las EF aparece desdibujada.

El trabajo connota un doble significado. Por un lado el trabajo intrasubjetivo, donde el trabajo es el medio social por excelencia que incrementa la subjetividad. Es un medio de producción y al mismo tiempo es trabajo psíquico (elaboración y sublimación). En el trabajo se pone en juego la relación consigo mismo. A través de la actividad del trabajo el sujeto se pone a prueba con el mundo donde se



despliegan sus resistencias, recursos psíquicos y tolerancia a la frustración que conlleva inhibir anhelos y deseos y sublimar pulsiones. La sociedad pone un límite en lo real al sujeto. Es enfrentarse a la prueba del fracaso frente a la resistencia del mundo, es por esa resistencia que el sujeto comprueba sus propios límites y toma conciencia de sus capacidades y sensibilidad. Es a través de esa experiencia que se realiza la experiencia de la propia subjetividad en tanto afectividad racional. Por otro lado, el trabajo intersubjetivo, dado que se trabaja siempre para alguien (patrón, cliente, colegas, etc.). El trabajo proyecta al sujeto en el vínculo social. Se despliega la sublimación en las relaciones intersubjetivas socialmente situadas y estructuradas por la dominación social. (Dejours, 1996).

El Trabajo implica el reconocimiento. Trabajar supone un compromiso entre la subjetividad y la libertad, y de la responsabilidad. Trabajar es un alto costo, es aportar una contribución a la sociedad siendo un actor social. A cambio de la contribución subjetiva el sujeto espera una retribución en su dimensión simbólica, espera un reconocimiento. Dicho reconocimiento alcanza no a la persona que trabaja sino a su trabajo. Sólo tiene poder simbólico si se dirige a "su hacer" y no al ser. En un segundo tiempo es el sujeto quien puede repatriar o apropiarse de ese reconocimiento del hacer al registro del ser, como perfeccionismo, como habilitación, como construcción de sí. Este reconocimiento del trabajo pasa por dos tipos de juicios (Dejours, 1996). El JUICIO DE UTILIDAD, que es la dimensión utilitarista, lo que califica a un trabajo a diferencia del ocio, su naturaleza económica, social o técnica. Dicho juicio es proferido por la línea jerárquica (jefe, subordinados, colaboradores, clientes). Juicio en que el trabajo es reconocido como contribución a la evolución de la empresa y a la sociedad. Por otro lado está el JUICIO DE BELLEZA, el cual connota a la vez la conformidad del trabajo con las reglas del arte. Es proferido por los pares (los que conocen desde dentro el interior de las reglas del oficio, competidores, etc).

El reconocimiento se dirige al trabajo, su utilidad y su cualidad, dice Dejours (1996). El más importante juicio no es el de UTILIDAD sino el juicio de BELLEZA, es el juicio de los pares, el que confiere la pertenencia, inclusive el reconocimiento de la originalidad. La apuesta al reconocimiento es una apuesta a la salud mental, en la medida en que la identidad no se sostiene solamente por uno mismo, sino que se sostiene a través de la mirada del otro. Pero lo cual existen dos maneras de obtenerlo: por un lado está el Amor, el reconocimiento en el campo erótico y, por el otro, el trabajo, reconocimiento en el campo social. El no contar con un trabajo o empleo implica estar privado del derecho de aportar una contribución a la sociedad, también esta privado de la posibilidad de proseguir la contribución de su identidad. Esto se juega al momento de dejar la EF.



Es condición sine qua non una comunidad de pares, una comunidad de pertenencia donde se despliegue el reconocimiento. La EF es un lugar de reconocimiento. En dicho colectivo o comunidad de pertenencia existen reglas comunes del trabajo, “reglas de oficio”. Es una construcción social, reglas que requieren de ser construidas y de hacerlas evolucionar, no son reductibles a lo técnico sino que productos de una negociación. Poseen ciertas condiciones como ser, visibilidad, existencia de confianza entre los agentes, la discusión contradictoria o deliberación colectiva, los arbitrajes, las decisiones, etc.

Al decir de Dejours (1996), trabajar nunca es reductible a una actividad de producción, es también convivir. Por eso las reglas de trabajo o de oficio son reglas de convivencia, tiene componentes éticos y sociales. Cuando estas reglas se rompen la convivencia se borra y aparece la violencia. El iniciar una sucesión en la EF implica redefinir las reglas de convivencia social dentro de la empresa y de la familia, lo cual implica estar dispuestos a negociar y ceder.

Para que las reglas de trabajo puedan ser construidas y transformadas, haciendo de ese modo que evoluciones el trabajo y la comunidad, es necesario **un espacio público o espacio de discusión** (donde la gente pueda confrontar diferencias de orden ético, político, social, sanitario subjetivo). Ese espacio público en la EF no está claro, dado que se mixtura con el espacio privado familiar.

El trabajo posee múltiples funciones, es el principal mediador entre el inconsciente y la sociedad. Es irremplazable en la formación de la identidad, en el acrecentamiento de la subjetividad, en la realización de sí mismo; en consecuencia, es el gran mediador de la salud mental.

El sufrimiento es inherente a la incompletitud del ser humano, un sufrimiento ontológico, propio de la especie humana. PREEXISTE AL ENCUENTRO DEL SUJETO Y EL TRABAJO, por eso impulsa al sujeto al encuentro con el mundo y con el trabajo, con la esperanza de encontrar alivio y tranquilidad. Por otro lado, existe el sufrimiento en el trabajo. Es también expectativa con respecto a la realización de sí mismo, y el no lograrlo conlleva dolor psíquico. El trabajo si bien es un conjunto de restricciones y desafíos impuestos al hombre en formas históricas y socialmente determinadas implica un lugar de realización personal. La lógica que lleva a la génesis de las formas y situaciones de trabajo es completamente ajena a la lógica que organiza la construcción de la salud. Es una utopía pensar un trabajo sin sufrimiento, no obstante el trabajo al ser un elemento de inserción social y de sublimación permite lograr el equilibrio y la salud.



El acto de sucesión despierta ansiedades y miedos propios de una crisis. Implica afrontar la mirada de los otros y asumir los propios temores, ceder el poder y ocupar un lugar social y familiar diferente; implica el cambio de la propia identidad.

La sucesión remite al duelo, a la muerte, a la pérdida. Confrontarse con la sucesión es confrontarse con la propia muerte. Poder cambiar la asociación de ambos significantes, sucesión y muerte, permitiría realizar los cambios necesarios hacia la búsqueda de un nuevo lugar social y familiar para el dueño/líder, y a la vez posibilitaría a la empresa su desarrollo y mejor adaptación al contexto socio económico donde está inserta, e incluso, su supervivencia.

La situación de sucesión abre y posibilita el diálogo y la reflexión, inclusive cambios en políticas y prácticas organizacionales; impacta directamente en el desarrollo de la organización.

Dicha situación sólo es posible si el dueño/fundador hace el duelo correspondiente de los múltiples objetos y lugares simbólicos y reales que se juegan, propios de su subjetividad.

Se puede resistir el duelo que permite transmitir la empresa, de forma abierta o de manera encubierta, como realizando la trasmisión de cargos pero no del poder y la toma de decisión en juego, apoyándose en la asimetría lógica de los lazos familiares sin dar lugar a futuras generaciones, sabotando y resistiendo los cambios organizacionales.

El duelo implica para el fundador transmitir y ceder la empresa, ceder una parte de sí (así es como simboliza su empresa), objeto valioso que constituye su identidad, su ser. No asumirlo impide el desarrollo de la organización y hasta la subsistencia de la misma, llegando a la desaparición de la misma empresa cuando acontezca la desaparición física del fundador.

La percepción de dejar la empresa por parte del fundador le genera vivencias displacenteras que remiten a la pérdida de ser y hasta sensaciones de despersonalización, afectando negativamente a su identidad, por lo cual reacciona con conductas defensivas - evitativas que retrasan o impiden el comienzo de la sucesión y la entrega de la empresa a la próxima generación.

Para el fundador, dejar la empresa es un cambio, una crisis vital. Cambiar implica la vivencia subjetiva de modificarse, dejar de ser para ser distinto. Dejarle la empresa, que es signada como parte de uno mismo, a los hijos es vivenciado simbólicamente como morir. El temor del fundador, racional o irracional, hacen que evite enfrentar la situación de la sucesión de mando. Vivenciando la situación de



sucesión como una experiencia negativa, dicha experiencia es respuesta de sus propios esquemas mentales y estilo de personalidad.

Brindar racionalidad y claridad al proceso psíquico inconsciente que subyace al evadir o no iniciar una sucesión empresarial y el no confrontarse con el duelo inherente al proceso, ayudar a tomar conciencia de la situación psicológica y su impacto familiar y organizacional, dando inicio a una elaboración del duelo en juego, como así también, desanudar significados asociados (duelo/muerte/sucesión), elaborando los miedos en juego y las sensaciones de despersonalización propias de la situación, acompañando y facilitando en dicha elaboración subjetiva con alto impacto social y en la re significación de lugares y objetos y relaciones, abre a perspectiva del cambio de eje en la problemática de la sucesión en la EF.

Las conductas en una organización están multideterminadas por la definición de misión, visión, política, las relaciones de poder, estilo de gestión y cultura organizacional entre otros elementos.

La visión de una organización son sus aspiraciones en el futuro, lo que quiere lograr, es lo que guía la estrategia del negocio y determina por tanto la política de administración de todos los recursos. La misión es el por qué y el para qué existe, su razón de ser. Tanto misión y visión definen el mercado de competencia de la organización y por consiguiente la administración de recursos que realice. La Política se entiende como el criterio que guía la gestión dentro de la organización. Las políticas a su vez, se traducen en acciones. Política es la forma en la que los líderes obtienen y emplean el poder (la capacidad de influir en los demás y en acontecimientos). La Política Organizacional se comprende como el uso de conductas que mejoran o protegen la influencia y los intereses de una persona (Keith Y Newstrom, 2003). La Estrategia, siguiendo a Mintzberg (1997), se entiende como el conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad. La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro. Está entrelazada con el proceso completo de dirigir y gestionar la organización. La estructura debe seguir a la estrategia; el organigrama debe conformarse en función de la estrategia, sino se cae en la burocracia de procesos para sostener una estructura inadecuada.

Es común en las Empresas Familiares la necesidad de despejar incógnitas sobre su misión y visión; su estructura y estrategia debe estar sostenida por un organigrama con roles, responsabilidades y funciones definidas. Los cambios culturales se instauran a través de la modificación e implantación de conductas



que generen hábitos diferentes. Separar los conflictos y disputas de Poder familiar de la toma de decisión empresarial, es decir, mantener separado los niveles familiares y empresariales ante los procesos conflictivos. Para lo cual es imprescindible contar con la predisposición y compromiso de todos los miembros para la solución de conflictos, y la permeabilidad de ellos para asumir cambio de roles: tanto adquirir nuevos como dejar roles históricos.





# HIPOTESIS DE TRABAJO

---



# Hipótesis de Trabajo

---

La hipótesis de esta investigación es que: la percepción de dejar la empresa por parte del fundador le genera vivencias displacenteras que remiten a la pérdida de ser y hasta sensaciones de despersonalización, afectando negativamente su propia percepción de identidad, autoconcepto, por lo cual reacciona con conductas defensivas - evitativas que retrasan o impiden el comienzo de la sucesión y el traspaso de mando de la empresa a la próxima generación.

Para el fundador, dejar la empresa es un cambio, una crisis vital. Cambiar implica la vivencia subjetiva de modificarse, dejar de ser para ser distinto. Dejarle la empresa, que es signada como parte de uno mismo, a los hijos es vivenciado simbólicamente como morir. El temor del fundador, racional o irracional, hacen que evite enfrentar la situación de la sucesión de mando. Vivenciando la situación de sucesión como unas experiencias negativas, dicha experiencia es respuesta de sus propios esquemas mentales y estilo de personalidad.



# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

---



# Objetivos de la Investigación

---

## **Objetivo General**

Identificar y describir los factores psicológicos que posibilitan u obstaculizan la sucesión de mando o traspaso de gobierno en la Empresa Familiar de C.A.B.A. y Buenos Aires en el periodo 2012-2013.

## **Objetivos Específicos**

- Relevar y clasificar la existencia de factores psicológicos implicados en el proceso de sucesión.
- Clasificar dichos factores psicológicos en posibilitadores y obstaculizadores para el proceso de traspaso de mando.
- Caracterizar las circunstancias que desencadenan o dan inicio al proceso de sucesión de mando.
- Relevar las distintas percepciones que tienen los integrantes de la familia que trabajan en la Empresa respecto a la sucesión.
- Describir y clasificar los obstáculos / conflictos presentes en el proceso de sucesión de mando.
- Identificar los elementos del proceso de sucesión, tanto formales como informales.



# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---



# Metodología de la Investigación

---

Señalaremos en este apartado las características de la investigación realizada en cuanto a su enfoque metodológico.

La investigación emerge a raíz de una serie de **Preguntas Problema:**

- ¿Qué resistencias se suceden ante el proceso de sucesión por parte del fundador?
- ¿Qué significado psicológico tienen dichas resistencias?
- ¿Por qué surgen dificultades para planear la sucesión?
- ¿En qué momento empresarial se decide y se realiza el traspaso de mando?
- ¿Bajo qué circunstancias se inicia el proceso de traspaso de mando?
- ¿Cómo se posibilita o inhibe la implementación de mecanismos formales e informales que se utilizan para realizar el traspaso de mando o gobierno?
- ¿Qué mecanismos formales o informales se utilizan para el traspaso del gobierno de la empresa?
- ¿A quién se elige para ocupar el puesto de mando y por qué?
- ¿En qué momento se toma la decisión de cual persona será la elegida para la sucesión?

## **Perspectiva de la investigación:**

Esta investigación se caracterizó plantearse una perspectiva cuali cuantitativa. La decisión de realizar este tipo de investigación se debe a que ya existe en las investigaciones previas (tal como resumimos en los apartados anteriores) muchas investigaciones que describen la magnitud del fenómeno de las empresas familiares y de sus problemas de continuidad al momento de la sucesión, e incluso señalan las causas posibles de estos problemas, pero no puede comprender su interrelación en la realidad concreta de las empresas en particular. Además, vimos una necesidad en indagar un aspecto no muy investigado, que son las representaciones que se hacen los propios empresarios sobre dichos proceso y su rol personal en esos casos. Además de estar abiertos y atentos a factores emergentes, nuevas posibilidades de comprensión que se escapen en los estudios cuantitativos.

Otra característica de este tipo de análisis es ver no sólo las características objetivas e instituidas de la organización (tamaño, forma de organización, etc.), sino también cuestiones que hacen a la interrelación entre las personas y sobre todo, la significación que los sujetos le dan a sus acciones. Prestamos atención



entonces a las características objetivas, pero también y fundamentalmente la significación subjetiva de los fenómenos, incluyendo contradicciones, como indicadores de problemas no explicitados o percibidos.

Para realizar la investigación se partió de un método de recolección de datos que consistió en realizar unos primeros Ejes de investigación en base a la problematización teórica previa. A raíz de estos ejes se elaboró una Guía de de entrevista abierta para la indagación de variables en juego, con la que se realizó entrevistas para luego conformar las variables de investigación a utilizar y, se construyó finalmente instrumento de recolección de datos: Encuesta Cerrada ad hoc.

Respecto a los datos obtenidos de los cuestionarios cerrados se les da un trato cuantitativo, en base a las variables de investigación, se utilizará el procesador estadístico SPSS. Se realizaron estadística propias del nivel metodológico (análisis descriptivo de las variables, y pruebas de correlación entre dimensiones) con el objeto de contextualizar y caracterizar el problema de investigación.

### **Definición del Alcance - Tipo de Estudio:**

Diseños de investigación de nivel exploratorio - descriptivo.

Estudio cuali - cuantitativa, se utilizarán fuentes primarias para recolección de datos cuestionarios cerrados a dueños fundadores de empresas familiares, y fuentes secundarios para análisis de los datos obtenidos como publicaciones académicas, otras investigaciones sobre el tema, diversos sitios de internet, estadísticas de otras fuentes.

El Estudio tendrá un carácter Exploratorio - Descriptivo, dado la necesidad de detallar y comprender los factores psicológicos en juego al momento de la sucesión. En la segunda parte, se intenta establecer las relaciones causales que hacen obstáculo al proceso de sucesión.

### **VARIABLES DEPENDIENTE:**

- Factores psicológicos:
  - como mecanismos de defensa y rasgos de personalidad presentes en la situación de traspaso de mando (según lo establece el marco teórico elegido) como obstáculos y facilitadores.
  - Esquemas mentales y percepción del proceso de cambio / traspaso de mando (definido en el marco teórico).



- Significado subjetivo de la EF para sus fundadores
- Conflictos emergentes en la empresa familiar de base emocional y que responde al sistema familiar (definido en el marco teórico).

### **Variables Independientes:**

- Origen: se toman empresas Nacionales para la muestra
- Rama: industria (extractiva, Manufacturera), comercial (mayorista, minoristas, comisionista) y servicios y Sector.
- Generación o línea de sucesión (primera / fundadora, segunda, tercera).
- Tamaño de la empresa: El criterio a utilizar será la cantidad de trabajadores: Microempresa: hasta 10 trabajadores; Pequeña: entre 11 y 50 trabajadores; Mediana entre 52 y 250; Grande: más de 251 trabajadores.

### **Definición de la Unidad de Análisis:**

Unidad de análisis: Empresas Familiares.

Se intentará rastrear, auto percepciones (autoconcepto), percepciones sobre la necesidad del traspaso de mando, conflictos emergentes, modos de toma de decisión, necesidades de cambio, en el dueño de la empresa.

### **Muestra:**

Muestra intencional no probabilística: Cincuenta Empresas familiares de diferente ramas y características de Bs. As (CABA y Provincia). (n=50)

### **Universo:**

Empresas familiares de la Republica Argentina.

### **Recorte Espacio temporal:**

Capital federal y Provincia de Buenos Aires durante el periodo 2012 – 2013

### **Instrumentos de Recolección de Datos:**

Cuestionario cerrado *ad hoc* a personal dueños /fundadores de la empresa familiar (metodología cuali - cuantitativa). Dicho instrumento abarca cuatro ejes de análisis:

1. La empresa familiar. Sus características como organización





2. El empresario/emprendedor/líder y sus características psicológicas
3. Estilo de gestión
4. Profesionalización, Continuidad Laboral, Conflicto

A continuación se transcriben las preguntas que constituyen el Instrumento de Recolección de Datos (encuesta cerrada Ad hoc) y se explica el impacto de cada una de las preguntas:

### **1. La EF y Características de la organización: datos de la empresa**

En este primer eje se indagan las características de las EF.

1.1. **Rama:** Industrial Comercial - Servicio

1.2. **Sector**

1.3. **Cantidad de Empleados:** 1 a 10 - 11 a 50 - 51 a 100 - más de 101

1.4. **Años de la empresa:** de 15 a 25; mas de 26 años

1.5. **Ubicación:** CABA, GBA

La muestra quedó conformada por 50 empresas familiares pertenecientes a la Ciudad de Buenos Aires y al Gran Buenos Aires, clasificadas por rama (industrial, comercial y servicios), pertenecientes a los siguientes sectores: textil, electrónica, gráfica, calzado-cuero-marroquinería, medicina y salud, accesorios, alimentos y bebidas, metalúrgica, turismo, automotor, envases y embalajes, editorial, gastronomía, importador-distribuidor, consultoría- servicio para empresas. Se clasifica por cantidad de empleados (1-10, 10-50, 51-100, mas de 101), por antigüedad de la empresa (15-25, mas de 26), se estipula este corte dado que las empresas tienen que estar en periodo de comenzar a pensar e implementar la sucesión de mando de la misma (no se toman empresas que ya hayan realizado la sucesión de mando).

No se trata de una muestra representativa ni pretende ser un estudio exhaustivo del tema. Se considera esta muestra como caso de estudio a partir del cual se pretende establecer bases para estudios posteriores sobre implicancias psicológicas y sustentabilidad y desarrollo organizacional. Los sujetos respondientes son líderes / fundadores de EF.

### **2. Características del emprendedor (El empresario/emprendedor/líder)**

En este segundo eje de corte psicológico, se intenta conocer las características de personalidad del líder/fundador. Se parte del supuesto que este tipo de sujeto Fundador /Dueño de la EF se enmarca en el concepto de "emprendedor" con una psicología propia (Veciana, 1999) y características fundamentales como la convicción de que se ejerce verdadero control sobre el lugar que se ocupa en la sociedad, la tolerancia a la ambigüedad, la necesidad de independencia; la creatividad y, la orientación al trabajo duro (Mc Clelland - 1961), iniciativa, fuerte capacidad de persuasión y control, habilidad de tomar riesgos, habilidad de



resolver problemas, necesidad de logro, fuerte creencia en las capacidades personales y, gran liderazgo (Gibb y Ritchie,1982).

## **2.1. Características personales del emprendedor:**

### **2.1.1 ¿Ha tenido que tomar decisión en su vida laboral con resultados inciertos?**

Respuestas: Se estipula un gradiente del 1 al 5. Siendo 1 la ausencia de la toma de riesgos, 2 pocas veces toma riesgos, 3 algunas veces se anima y toma riesgos, 4 muchas veces toma riesgos, 5 siempre toma riesgos.

Indaga la presencia de la "toma de riesgos" dado que son personas que se animan y avanzan mas allá de tener que afrontar situaciones adversas. Son capaces de trasgredir la lógica pre establecida y hacer cosas que otras personas no se animan a realizar aunque las deseen intensamente.

### **2.1.2. ¿Quién identifica los temas corrientes a resolver y determina acciones en consecuencia?**

Respuestas: Se estipula un gradiente del 1 al 5. Siendo 1 el 100% lo determino yo, 2 el 75% yo y el resto mi entorno, 3 el 50% yo y el resto mi entorno, 4 el 25% yo y el resto mi entorno, 5 todo lo identifica mi entorno.

Si bien el hecho de fundar una empresa implica la posibilidad del sujeto de "tomar decisiones y llevarlas adelante", se indaga sobre la participación que les otorga a su entorno dentro de la empresa en la toma de decisiones de la misma.

### **2.1.3. ¿Qué lo lleva a iniciar nuevos proyectos?**

- Las situaciones de vida son lo que lo empujan a generar proyectos.
- El pedido o instrucción de otros.
- Deseo de hacer crecer la empresa.

Muestra la "iniciativa" necesaria para iniciar proyectos por cuenta propia sin esperar que la instrucción venga del afuera.

### **2.1.4. ¿En qué porcentaje el surgimiento de su empresa es resultado de su lógica o genialidad?**

- 10%
- 50%
- 100%
- no depende de mi

Se indaga en qué medida se perciben como distintos y sobresaliente respecto a los demás. La vivencia de sentir genialidad o razonamiento lógico superior frente a sus logros, muestra un exceso de confianza y convicción en sus propios recursos necesario para poder hacer cosas distintas a la media de la población que no se animaría; se sienten distintos y hacen cosas distintas muchas veces con



resultados positivos. Esta característica, junto a otras, abrevia en la omnipotencia presente en estos estilos de personalidad.

### **2.1.5 ¿En qué porcentaje piensa que su empresa existe por su éxito?**

- 10%
- 50%
- mas del 80%
- no tiene nada que ver

Se indaga en qué medida se perciben el éxito en su gestión o mejor dicho en qué medida se percibe como una persona de éxito "yo tengo éxito". Esto hace a su auto confianza y en junto a otras características, abrevia en la omnipotencia presente en estos estilos de personalidad.

### **2.1.6 Me siento joven y con todo por delante**

- no
- casi nunca
- sí, siempre
- este es mi mejor momento

Se indaga sobre la precepción de juventud. La sensación de vitalidad y energía propia de la juventud como etapa vital, es una actitud frente a la vida. Una predisposición a encarar la vida de forma ágil y optimista que lleva a actuar orientado al futuro pudiendo recuperarse ante los fracasos, volviendo a accionar orientándose a lograr el objetivo nuevamente. La percepción de juventud permite poder resolver retos importantes, tomar decisiones que establecen nuevos escenarios y curso de la vida sin vivir el peso de las decisiones anteriores como un obstáculo a avanzar. Determina una percepción del tiempo donde éste no se escapa, en el cuál se sigue accionando activamente, lo que no implica la irresponsabilidad de la inmadurez propia de la juventud.

### **2.1.7 Pienso en los años que tengo**

- Nunca
- Rara vez
- Mis años me comienzan a pesar
- Me preocupa el paso del tiempo

Se indaga la percepción de infinitud propia de la omnipotencia que abrevia en la percepción de juventud anteriormente explicada.

Esta percepción en exceso puede llevar a un desajuste ante los cambios de capacidades físicas, situacionales y relacionales que no indagaremos.

### **2.1.8 ¿En qué medida considera que aplica creatividad en los negocios?**

- Nunca
- alguna veces
- siempre
- veo la oportunidad y encuentro alternativa



Se indaga la percepción de creativa, necesaria para poder hacer surgir proyectos y tener una adaptación activa ante los desafíos de la vida laboral. Dicha característica es propia del emprendedor.

**2.1.9 Frente al trabajo me siento más cómodo cuando:**

- Espero instrucciones antes de ponerme a actuar
- Me da lo mismo quién diga que hacer
- Elijo decidir qué hacer y cómo
- Nunca me gustó que me dijeran qué hacer

Se indaga necesidad de independencia / alta independencia, propia del emprendedor. Son personas que necesitan poder ser sus propios jefes, teniendo algunas dificultades para subordinarse y hacer cosas que los demás ordenen. Disfrutan de hacer lo que ellos consideran correcto y necesario y asumir el desarrollo de su propio deseo e intensión.

**2.1.10 Para lograr un objetivo soy capaz de trabajar:**

- Tratar de cumplirlo
- De forma constante durante mi jornada laboral
- De forma constante y exigente excediendo los horarios laborales
- Estoy todo el tiempo dedicado a hacer crecer el proyecto aunque esto implique no tener tiempo libre

Se indaga la capacidad de orientación al trabajo duro, propias de este estilo de personalidad. Son capaces de trabajar más del tiempo establecido en una jornada laboral, donde no se dedican a cumplir sino que se esfuerzan por hacer surgir las cosas, con sacrificio y esfuerzo. Muchos casos extremos trasvasan esto y toda su vida se orienta a lo laboral, sin percibir la pérdida de otros espacios públicos y privados como el familiar o el espaciamento que implica da dedicarse todo el tiempo a algo. Dado que toda energía se enfoca exclusivamente en el proyecto empresarial.

**2.1.11 He vivido situaciones en las que no sé cuáles van a ser los resultados y sin embargo sigo adelante.**

- Casi nunca
- Rara vez
- Varias veces
- Muchas veces

Se indaga la capacidad de "manejo de incertidumbre" necesario para poder llevar adelante proyectos con resultados inciertos. Característica propia de los emprendedores, que pueden sostener el no tener resultados inmediatos y no saber si los obtendrán.



**2.2 Motivaciones:** En el trabajo elijo: (marcar la principal que más lo representan)

- Prefiero tener posibilidades de aplicar mis conocimientos en un área específica (Técnico Funcional)
- Disfruto de coordinar a otros (gerencial)
- Elegir y dirigir mi propio trabajo (autonomía e independencia)
- Tener garantizada la seguridad y la estabilidad (seguridad)
- Crear me propia organización (creatividad empresarial)
- Aportar, mejorar, cambiar un valor o causa social para el mundo (servicio a una causa , orientación social)
- Resolver cosas irresolubles (desafíos)
- Equilibrar vida personal, laboral y familiar (Balance de vida)

Dicha indagación se basa en el del modelo CLC, desarrollado por el Conference Leadership Council, que determina que motiva a un sujeto a actuar dentro de su ámbito laboral, refleja el patrón de factores que determina la conducta comprendiendo lo que uno no está dispuesto a sacrificar por lograr los objetivos laborales, a lo que se denomina "ancla". Ancla TF: ANCLA TÉCNICO/FUNCIONAL: a la posibilidad de aplicar sus habilidades en un área, GG: ANCLA GERENCIAL: a crecer en la escala para coordinar a otros, AI: ANCLA AUTONOMÍA-INDEPENDENCIA: a definir su propio trabajo, SE: ANCLA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD: a la seguridad y estabilidad en el empleo; CE: ANCLA CREATIVIDAD EMPRESARIAL: El CE a crear su propia organización, SC: ANCLA SERVICIO A UNA CAUSA: SC a conseguir un valor en el mundo (mejorar, cambiar, implantar algo), DP: ANCLA DESAFÍO PURO: DP a resolver cosas irresolubles, ANCLA ESTILO DE VIDA: EV a equilibrar vida personal, familiar y laboral

### **3- Estilo de gestión**

El estilo de gestión depende de cada organización y su cultura organizacional. En las organizaciones son preponderantes dos tipos: la estructura centralizada y la estructura descentralizada donde se delega la autoridad en la toma de decisiones a cada división y departamento. El tener definido un estilo de gestión claro permite evitar y resolver problemas de forma ágil y eficiente, reduciendo la ambigüedad en la operatoria diaria.

#### **3.1 ¿En su empresa cómo se lleva adelante el proceso de toma de decisión?**

- Por la mayoría,
- Por consenso,
- Estrategias centradas en un líder



Se indaga la forma de toma de Decisión, si es de tipo centralizada o descentralizada y sobre la participación que les otorga a otros dentro de la empresa en la toma de decisiones de la misma.

### **3.2. ¿Quiénes toman las decisiones?**

- Yo solo
- Yo y el directorio
- Cada área decide

Se indaga el quién decide continuando con la indagación de la forma de Toma de Decisión. Se evalúa la centralidad o descentralizada del mando y la autonomía o empowerment que se otorga en la vida organizacional.

### **3.3. ¿Cómo definía su estilo de liderazgo?**

- deja hacer según el criterio de sus colaboradores
- protege y ayuda a sus colaboradores
- no se hace nada sin que usted lo autorice y utiliza sanciones
- permite que sus colaboradores proponga y usted solo los orienta

Se indaga la percepción de su estilo de liderazgo. Si se percibe como un líder inclusivo participativo, un líder más de corte paternalista o un líder autoritario.

### **3.4. Que frase lo representa más:**

- "yo soy la empresa" "la empresa es parte de mi"
- "la empresa es mi negocio"
- "es un bien de nuestra familia"
- "la empresa es una fuente de ingreso"

Se indaga cuál es su vínculo con la Empresa, a través de la representación mental que la empresa tiene para él. Cuál es el significado que le atribuye a la empresa en relación a su propia persona. Por ejemplo "yo soy la empresa" "la empresa es parte de mi" significa que la empresa es parte de su ser, o si la "la empresa es mi negocio" la percibe como posesión propia, muy preciada por cierto, o si la empresa es percibida como una posición familiar como algo "nuestro" "es un bien de nuestra familia", o si bien la percibe como una mera fuente de ganancia de dinero "la empresa es una fuente de ingreso". El tipo de percepción del bien hace obstáculo o permite soltarla o dejarla como lo que determina la sucesión de mando hasta poder sedearla o venderla.

### **3.5. El tiempo que le dedico a la empresa es:**

- Más 70% de mi tiempo se lo dedico a la empresa. Todo mi tiempo es para el negocio.
- es un trabajo y dedico en un tiempo razonable como a cualquier trabajo



- balance vida personal vida laboral, nunca me quedo después de hora (*life balance*)

Se indaga sobre el Tiempo dedicado / organización del tiempo. Esto está en línea con el estilo de gestión personalista, y el tipo de toma de decisión. Se evalúa si la empresa es parte de la vida como una actividad más dentro de otras o bien si la empresa es su razón de ser en la vida.

#### **4. Profesionalización, Continuidad Laboral, Conflicto**

##### **4.1 ¿Cuántas generaciones están trabajado en la EF?**

- una
- dos
- tres

Se pregunta la inclusión de los miembros de la familia en la EF. Sobre las generaciones familiares que coexiste en la empresa.

##### **4.2. ¿En qué niveles jerárquicos?**

- operativos
- jefaturas
- directivos

Se indaga sobre el tipo de inclusión de la familia en la empresa, en qué lugar de la estructura organización están incluido.

##### **4.3. ¿Cómo se ha dado la incorporación de familiar?**

- Por voluntad propias (lo pidió el familiar en juego)
- por requerimiento de la empresa,
- por decisión familiar.
- no está definido

Se pregunta sobre los mecanismos de inclusión de familiares a la empresa, sobre cómo se ha tomado la decisión de participación de miembro familiar (influencia de la familia en las decisiones empresariales), por quién ha sido motivado el ingreso.

##### **4.4. ¿Cuentan con procesos y requisitos para seleccionar los ocupantes de los puestos?**

- si
- no

Se indaga sobre la existencia en la EF de procesos y requisitos para la inclusión de familiares. Implica tener procesos de RRHH para el reclutamiento, selección e



incorporación de personal familiar, lo cual es un punto importante en la Profesionalización de la EF. Muy importante en el proceso de sucesión y la reducción de conflictos tanto empresariales como familiares.

#### **4.5. ¿Qué procesos y requisitos existen para la incorporación de familiares a la Empresa?**

- Formación académica previa
- Experiencia laboral en otras organizaciones
- Ingresar en puestos muy bajos en la estructura organizacional e ir escalando con merito y esfuerzo

Se pregunta sobre el tipo de procesos y requisitos presentes en la EF, esta pregunta continúa con la indagación de la anterior pero evidencia lo valorado desde la empresa como factor de selección al momento de reclutar pariente.

#### **4.6 ¿Existen programas de formación tanto formales o informales para los miembros de la familia que ingresarán a la Empresa?**

- si
- no

Se indaga sobre herramientas de gestión en EF. Continuando con la indagación de la Profesionalización en la EF, como los procesos de formación y capacitación que hacen al desarrollo profesional de los miembros de una organización. De suma importancia en la reducción de conflictos y logro de la eficiencia organizacional. Se da o no importancia a la formación de sus miembros dentro de la empresa y la conciencia sobre el desarrollo profesional como garante del desarrollo organizacional.

#### **4.7. ¿Está conversada la continuidad de la Empresa?**

- si
- no

Se pregunta sobre la instauración o no de dialogo sobre la sucesión, como elemento fundamental para iniciar el proceso traspaso de mando. Una forma indirecta de preguntar sobre si han iniciado el proceso de sucesión de mando.

#### **4.8. ¿Tiene pensado quién podría hacerse cargo de la conducción de la Empresa?**

- si
- no





Se indaga sobre la posible elección de un seguidor. Lo cual implica ya haber comenzado a pensar de forma concreta la posibilidad de retiro y ceder el mando.

#### **4.9. ¿Está manifestada por escrito los requisitos / Reglamentada/ Instrumentada la sucesión?**

- si
- no

Se indaga directamente sobre el proceso de sucesión, la presencia o ausencia de dicho proceso, la profesionalización presente o no en la vida organizacional.

#### **4. 10. ¿En qué medida considera que las relaciones familiares interfieren en la Empresa (del 1 al 5: Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta.)**

Se indaga en la relación de la EF y la familia: la percepción de conflicto, sobre si la familia es percibida como causa de conflicto en la EF o bien si se perciben los conflictos cuando aparecen. Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta la percepción de conflicto.

#### **4.11. ¿Qué cosas de la relación familiar obstaculizan el clima laboral dentro de la empresa?**

- demanda de dinero
- demanda de tiempo
- falta de apoyo y comprensión
- falta de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados familiares
- no interfieren

Se indaga sobre la percepción de causas de conflicto proveniente de las demandas familiares hacia la empresa o bien la falta de apoyo de la familiar o bien la ineficiencia de sus miembros en puestos empresariales.

#### **4.12. ¿En qué medida considera que las cuestiones Empresariales interfieren en la Familia (del 1 al 5: Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta.)**

Se indaga en la relación de la EF y la familia la percepción de conflictos familiares provenientes de de la EF. Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta la percepción de conflicto. Solo se indaga la percepción de conflicto para abreviar a la indagación de la personalidad del líder, no se analiza el impacto de este en el sistema familiar.

A continuación se incluye la grilla de respuestas entrega al encuestado para realizar a posteriori la codificación de los datos del presente cuestionario presentado:



FORMULARIO DE RESPUESTA:

<b>Grilla de Respuestas</b>																																																																																										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>1. Datos de la Organización</b></div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;"><b>Rama</b></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Industrial</td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">Comercial</td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">Servicio</td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Sector al que pertenece:</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="width: 40%; padding: 2px;"><b>Cantidad de Empleados de su empresa</b></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">1 a 10</td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">11 a 50</td> <td style="padding: 2px;">51 a 100</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">mas de 100</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="width: 100%; padding: 2px;"><b>Años de antigüedad de su empresa</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">15 a 25 años</td> <td style="padding: 2px;">mas de 26 años</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;"><b>Ubicación</b></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CABA</td> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px;">GBA</td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>2. Criterio del Empresario</b></div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; padding: 2px;">2.1.1.</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.2.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.3.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.4.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.5.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.6.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.7.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.8.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.9.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.10.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.1.11.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">2.2.</td><td></td></tr> </table>	<b>Rama</b>					Industrial		Comercial		Servicio	<b>Cantidad de Empleados de su empresa</b>				1 a 10		11 a 50	51 a 100				mas de 100	<b>Años de antigüedad de su empresa</b>	15 a 25 años	mas de 26 años	<b>Ubicación</b>			CABA		GBA	2.1.1.		2.1.2.		2.1.3.		2.1.4.		2.1.5.		2.1.6.		2.1.7.		2.1.8.		2.1.9.		2.1.10.		2.1.11.		2.2.		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>3. Estilo de Gestión</b></div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr><td style="width: 80%; padding: 2px;">3.1.</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">3.2.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">3.3.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">3.4.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">3.5.</td><td></td></tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"><b>4. Estilo de Gestión</b></div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%; padding: 2px;">4.1.</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.2.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.3.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.4.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.5.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.6.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.7.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.8.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.9.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.10.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.11.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">4.12.</td><td></td></tr> </table>	3.1.		3.2.		3.3.		3.4.		3.5.		4.1.		4.2.		4.3.		4.4.		4.5.		4.6.		4.7.		4.8.		4.9.		4.10.		4.11.		4.12.	
<b>Rama</b>																																																																																										
Industrial		Comercial		Servicio																																																																																						
<b>Cantidad de Empleados de su empresa</b>																																																																																										
1 a 10		11 a 50	51 a 100																																																																																							
			mas de 100																																																																																							
<b>Años de antigüedad de su empresa</b>																																																																																										
15 a 25 años	mas de 26 años																																																																																									
<b>Ubicación</b>																																																																																										
CABA		GBA																																																																																								
2.1.1.																																																																																										
2.1.2.																																																																																										
2.1.3.																																																																																										
2.1.4.																																																																																										
2.1.5.																																																																																										
2.1.6.																																																																																										
2.1.7.																																																																																										
2.1.8.																																																																																										
2.1.9.																																																																																										
2.1.10.																																																																																										
2.1.11.																																																																																										
2.2.																																																																																										
3.1.																																																																																										
3.2.																																																																																										
3.3.																																																																																										
3.4.																																																																																										
3.5.																																																																																										
4.1.																																																																																										
4.2.																																																																																										
4.3.																																																																																										
4.4.																																																																																										
4.5.																																																																																										
4.6.																																																																																										
4.7.																																																																																										
4.8.																																																																																										
4.9.																																																																																										
4.10.																																																																																										
4.11.																																																																																										
4.12.																																																																																										



# RECOLECCIÓN DE DATOS

---



# Recolección de Datos

---

En este apartado mostraremos los resultados obtenidos en la investigación, se muestran en detalle los ejes con sus puntos destacados. Los cuatro de análisis son los siguientes: La empresa familiar: características como organización; El empresario/emprendedor/líder y sus características psicológicas; Estilo de gestión; Profesionalización, Continuidad Laboral, Conflicto

## **Cuadro 1: Datos de la muestra:**

Datos de la muestra (n: 50) (la composición de la muestra se ha descripto dentro del apartado metodología)



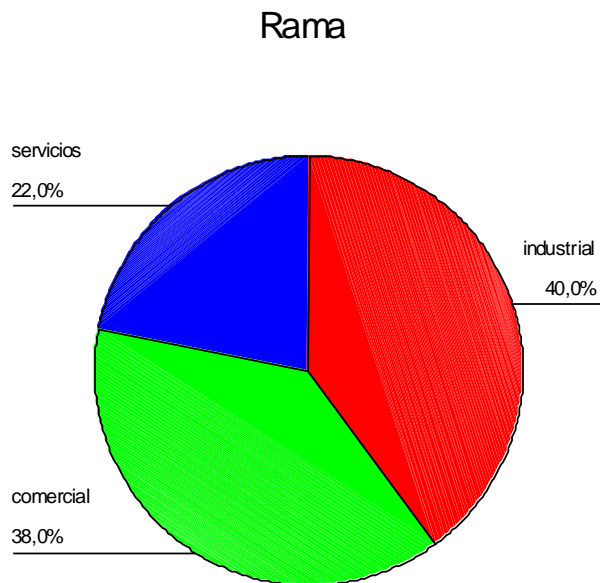
EMPRESA	RAMA	SECTOR	EMPLEADOS	AÑOS DE LA EMPRESA	UBICACIÓN
1	industria	Textil	51 a 100	más de 31	GBA
2	industria	Electrónica	11 a 50	15 a 25	GBA
3	industria	Grafica	11 a 50	15 a 25	GBA
4	industria	Textil	11 a 50	15 a 25	GBA
5	industria	calzado cuero y marroquinería	11 a 50	15 a 25	GBA
6	industria	medicina y salud	mas 100	más de 26	CABA
7	industria	Textil	51 a 100	15 a 25	GBA
8	industria	Textil	11 a 50	15 a 25	GBA
9	industria	Grafica	11 a 50	15 a 25	GBA
10	industria	Accesorios	11 a 50	más de 26	GBA
11	industria	Grafica	11 a 50	15 a 25	GBA
12	industria	alimentos y bebidas	51 a 100	más de 26	GBA
13	industria	Metalúrgica	11 a 50	15 a 25	GBA
14	industria	calzado cuero y marroquinería	11 a 50	15 a 25	GBA
15	industria	Turismo	11 a 50	15 a 25	CABA
16	industria	Automotor	51 a 100	más de 26	CABA
17	industria	Accesorios	11 a 50	15 a 25	CABA
18	industria	medicina y salud	mas 100	más de 26	GBA
19	industria	envases y embalajes	11 a 50	15 a 25	CABA
20	industria	Metalúrgica	51 a 100	15 a 25	CABA
21	comercio	Grafica	11 a 50	15 a 25	GBA
22	comercio	Textil	11 a 50	más de 26	GBA
23	comercio	calzado cuero y marroquinería	11 a 50	15 a 25	GBA
24	comercio	Textil	11 a 50	15 a 25	GBA
25	comercio	Editorial	11 a 50	15 a 25	CABA
26	comercio	Accesorios	11 a 50	15 a 25	CABA
27	comercio	calzado cuero y marroquinería	1 a 10	15 a 25	CABA
28	comercio	Automotor	11 a 50	más de 26	CABA
29	comercio	Accesorios	11 a 50	15 a 25	CABA
30	comercio	gastronomía	11 a 50	15 a 25	CABA
31	comercio	importador y distribuidor	11 a 50	15 a 25	CABA
32	comercio	calzado cuero y marroquinería	11 a 50	más de 26	CABA
33	comercio	Textil	1 a 10	15 a 25	CABA
34	comercio	Editorial	11 a 50	15 a 25	CABA
35	comercio	Accesorios	11 a 50	más de 26	CABA
36	comercio	calzado cuero y marroquinería	1 a 10	15 a 25	CABA
37	comercio	Automotor	11 a 50	más de 26	CABA
38	comercio	Accesorios	11 a 50	15 a 25	CABA
39	comercio	gastronomía	11 a 50	15 a 25	CABA
40	Servicio	medicina y salud	11 a 50	15 a 25	CABA
41	Servicio	gastronomía	11 a 50	15 a 25	CABA
42	Servicio	Turismo	11 a 50	mas de 26	CABA
43	Servicio	gastronomía	11 a 50	15 a 25	CABA
44	Servicio	Metalúrgica	mas 100	mas de 26	CABA
45	Servicio	medicina y salud	11 a 50	15 a 25	GBA
46	Servicio	consultoría y servicio para empresas	1 a 10	15 a 25	GBA
47	Servicio	consultoría y servicio para empresas	11 a 50	15 a 25	GBA
48	Servicio	consultoría y servicio para empresas	1 a 10	mas de 26	CABA
49	Servicio	consultoría y servicio para empresas	11 a 50	15 a 25	CABA
50	Servicio	consultoría y servicio para empresas	11 a 50	15 a 25	CABA

**Cuadro 2:** La EF y Características de la organización: datos de la empresa: Rama: Industrial Comercial - Servicio

**rama**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	industrial	20	40,0	40,0	40,0
	comercial	19	38,0	38,0	78,0
	servicios	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

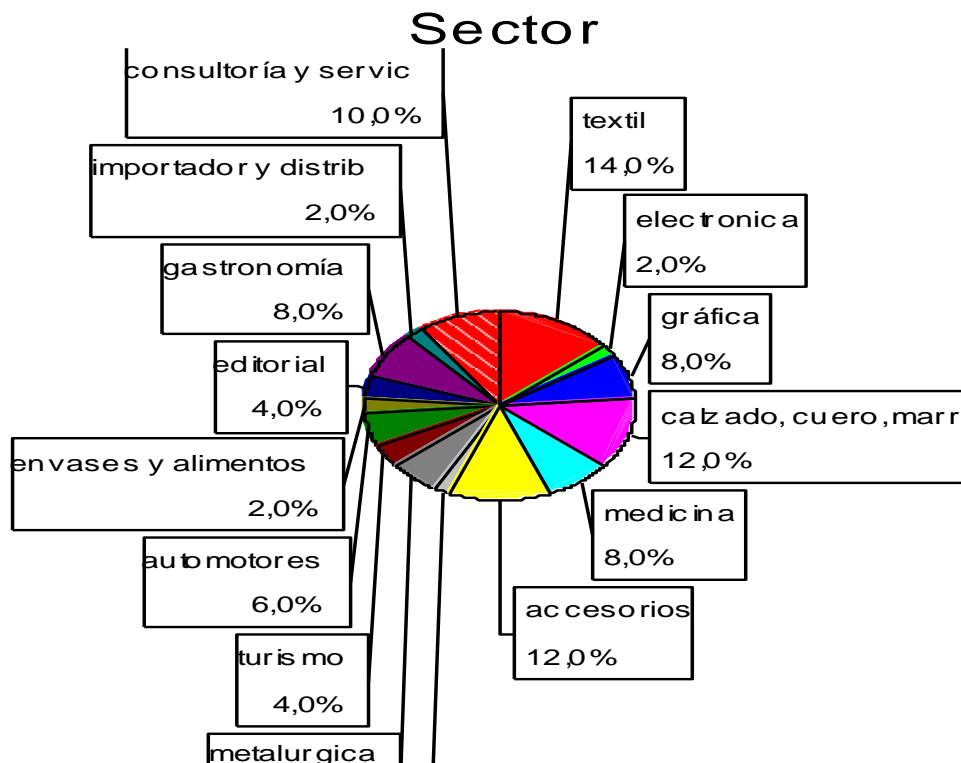
**Gráfico Distribución de la muestra según su Rama.**



**Cuadro 3:** La EF y Características de la organización: datos de la empresa: Sector

		sector			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	textil	7	14,0	14,0	14,0
	electronica	1	2,0	2,0	16,0
	gráfica	4	8,0	8,0	24,0
	calzado, cuero, marroquinería	6	12,0	12,0	36,0
	medicina	4	8,0	8,0	44,0
	accesorios	6	12,0	12,0	56,0
	alimentos y bebidas	1	2,0	2,0	58,0
	metalurgica	3	6,0	6,0	64,0
	turismo	2	4,0	4,0	68,0
	automotores	3	6,0	6,0	74,0
	envases y alimentos	1	2,0	2,0	76,0
	editorial	2	4,0	4,0	80,0
	gastronomía	4	8,0	8,0	88,0
	importador y distribuidor	1	2,0	2,0	90,0
	consultoría y servicio para empresas	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Grafico:** Distribución de la muestra según Sector



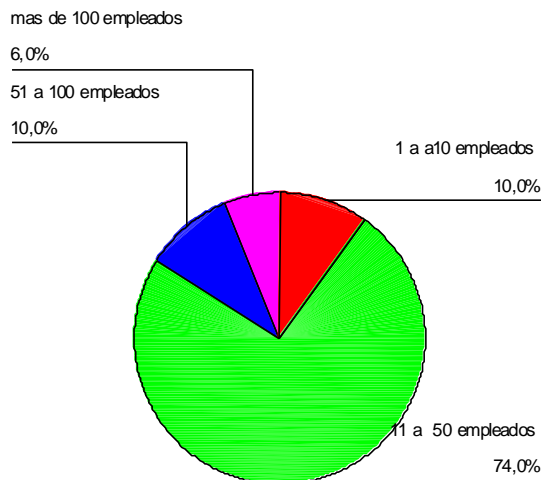
**Cuadro 4:** La EF y Características de la organización: datos de la empresa: Cantidad de Empleados: 1 a 10 - 11 a 50 - 51 a 100 - más de 101

**Cantidad de empleados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a a10 empleados	5	10,0	10,0	10,0
	11 a 50 empleados	37	74,0	74,0	84,0
	51 a 100 empleados	5	10,0	10,0	94,0
	mas de 100 empleados	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Cantidad de Empleados de las muestra**

**Cantidad de empleados**



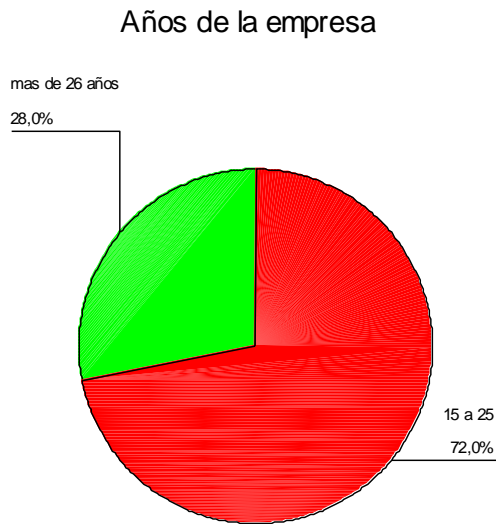
**Cuadro 5:** La EF y Características de la organización: datos de la empresa: Años de la empresa: de 15 a 25; mas de 26 años

**Años de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15 a 25	36	72,0	72,0	72,0
	mas de 26 años	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



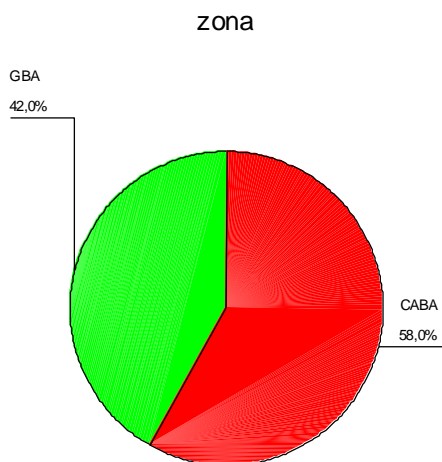
**Gráfico de antigüedad de la empresa de la muestra**



**Cuadro 6:** La EF y Características de la organización: datos de la empresa: Ubicación: CABA, GBA

		zona			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CABA	29	58,0	58,0	58,0
	GBA	21	42,0	42,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

**Gráfico: Ubicación de la EF de la muestra**



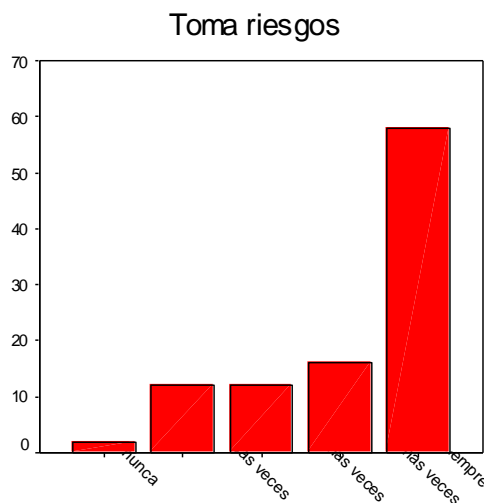
## Eje 2. Características del emprendedor (El empresario/emprendedor/líder)

### Cuadro 7: Pregunta 2.1.1 ¿Ha tenido que tomar decisión en su vida laboral con resultados inciertos?

Toma riesgos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	1	2,0	2,0	2,0
pocas veces	6	12,0	12,0	14,0
algunas veces	6	12,0	12,0	26,0
muchas veces	8	16,0	16,0	42,0
siempre	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Gráfico: Pregunta 2.1.1.

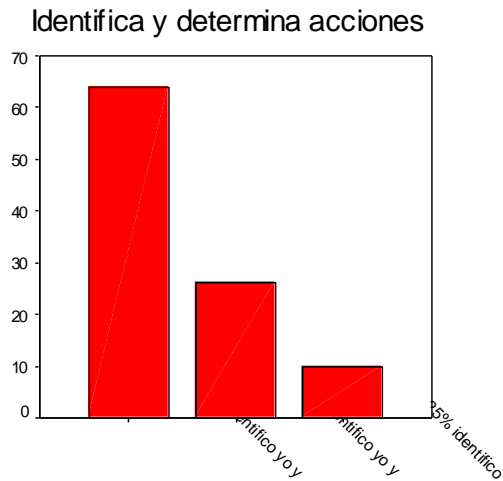


### Cuadro 8: Pregunta 2.1.2. ¿Quién identifica los temas corrientes a resolver y determina acciones en consecuencia?

Identifica y determina acciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 100% identifico yo y resuelvo	32	64,0	64,0	64,0
50% identifico yo y determino	13	26,0	26,0	90,0
solo 25% identifico yo y determino	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Gráfico Pregunta 2.1.2.

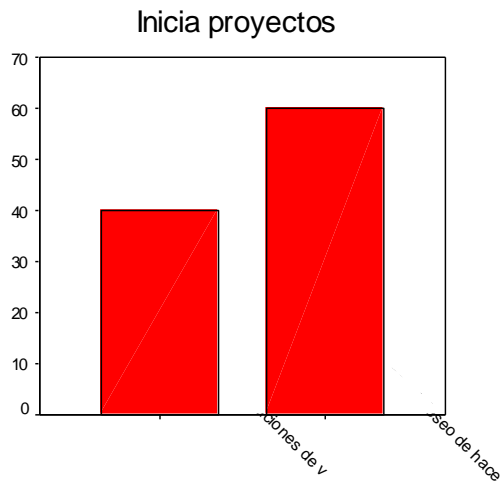


**Cuadro 9: Pregunta 2.1.3. ¿Qué lo lleva a iniciar nuevos proyectos?**

Inicia proyectos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos las situaciones de vida lo empujan	20	40,0	40,0	40,0
por el deseo de hacer crecer la empresa	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Gráfico pregunta 2.1.3

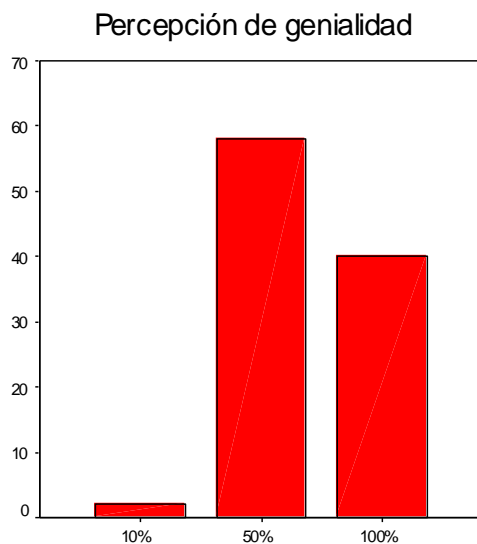


**Cuadro 10: Pregunta 2.1.4. ¿En qué porcentaje el surgimiento de su empresa es resultado de su lógica o genialidad?**

Percepción de genialidad/lógica superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	10%	1	2,0	2,0	2,0
	50%	29	58,0	58,0	60,0
	100%	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico Pregunta 2.1.4.

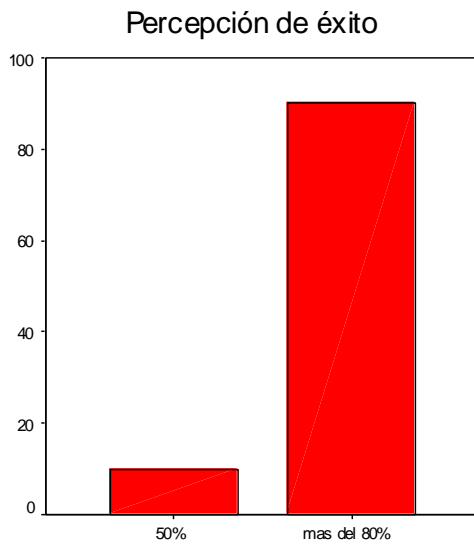


**Cuadro 11: Pregunta 2.1.5 ¿En qué porcentaje piensa que su empresa existe por su éxito?**

Percepción de éxito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	50%	5	10,0	10,0	10,0
	mas del 80%	45	90,0	90,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Grafico Pregunta 2.1.5.**

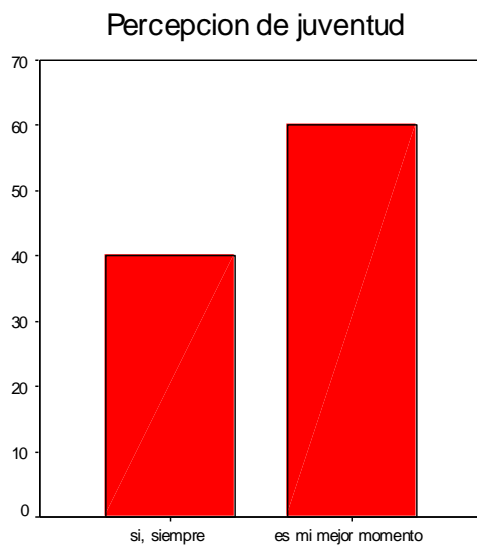


**Cuadro 12 Pregunta 2.1.6 Me siento joven y con todo por delante**

Percepcion de juventud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si, siempre	20	40,0	40,0	40,0
	es mi mejor momento	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 2.1.6**

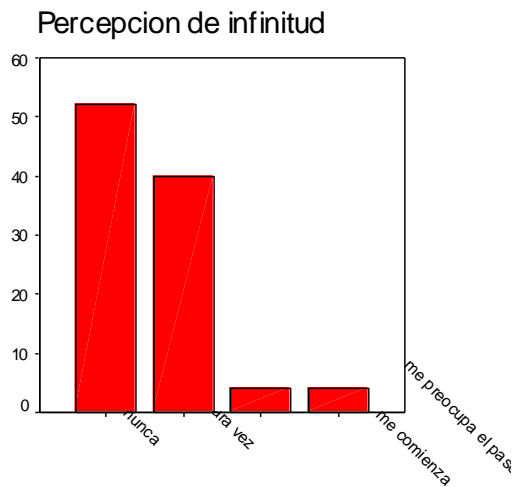


**Cuadro 13: Pregunta 2.1.7 Pienso en los años que tengo**

Percepcion de infinitud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	26	52,0	52,0	52,0
rara vez	20	40,0	40,0	92,0
mis años me comienzan a pesar	2	4,0	4,0	96,0
me preocupa el paso del tiempo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 2.1.7.**

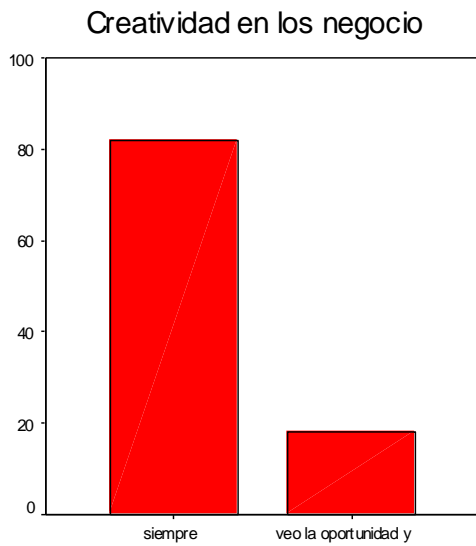


**Cuadro 14 Pregunta 2.1.8 ¿En qué medida considera que aplica creatividad en los negocios?**

Creatividad en los negocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos siempre	41	82,0	82,0	82,0
veo la oportunidad y encuentro alterativas	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 2.1.8.**

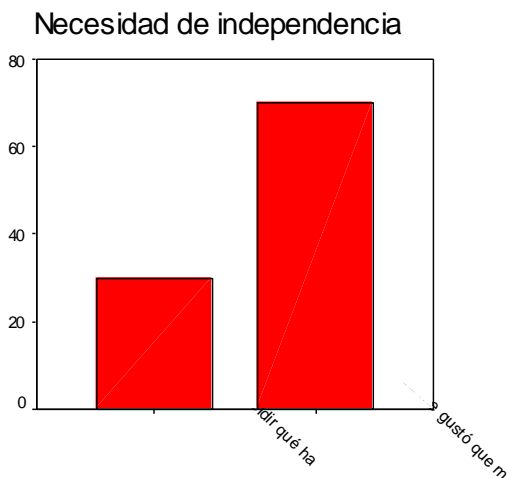


**Cuadro 15: Pregunta 2.1.9 Frente al trabajo me siento más cómodo cuando:**

**Necesidad de independenciac**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	elijo decidir qué hacer y cómo	15	30,0	30,0	30,0
	nunca me gustó que me dijeran que hacer	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 2.1.9.**



**Cuadro 16: Pregunta 2.1.10 Para lograr un objetivo soy capaz de trabajar:**

**Orientación al trabajo duro**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabajar de forma constante excediendo la joranda laboral	4	8,0	8,0	8,0
	estoy todo el tiempo dedicado, sin tiempo libre	46	92,0	92,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 1.1.10.**



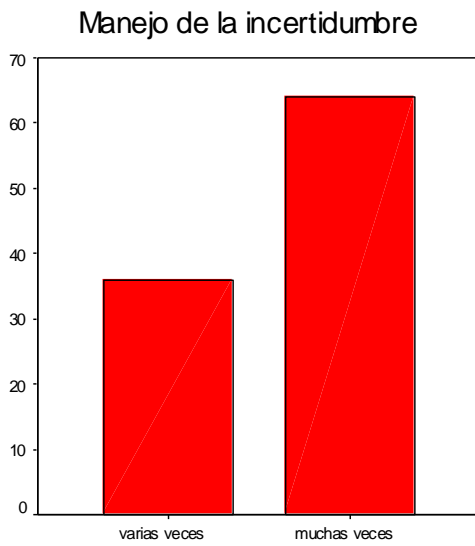
**Cuadro 17: Pregunta 2.1.11 He vivido situaciones en las que no sé cuáles van a ser los resultados y sin embargo sigo adelante.**

**Manejo de la incertidumbre**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	varias veces	18	36,0	36,0	36,0
	muchas veces	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



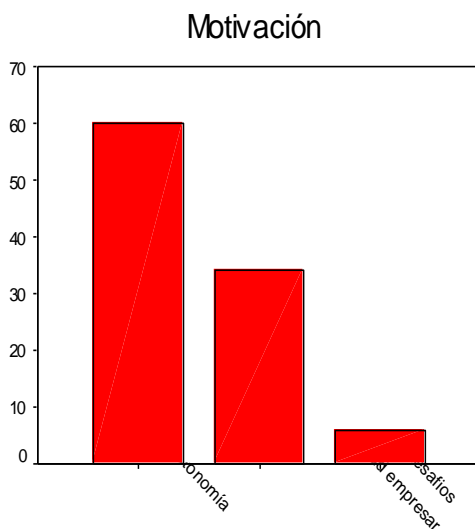
**Gráfico Pregunta 2.1.11**



**Cuadro 18: Pregunta 2.2 Motivaciones: Anclas motivacionales**

		Motivación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	autonomía	30	60,0	60,0	60,0
	creatividad empresarial	17	34,0	34,0	94,0
	desafíos	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 2.2**



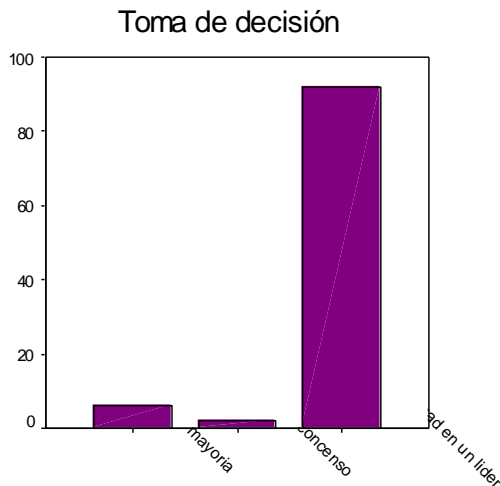
### Eje 3- Estilo de gestión

#### **Cuadro 19: Pregunta 3.1 ¿En su empresa cómo se lleva adelante el proceso de toma de decisión?**

**Cómo se lleva adelante el proceso de decisión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos por mayoría	3	6,0	6,0	6,0
por consenso	1	2,0	2,0	8,0
centrada en un líder	46	92,0	92,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

#### **Gráfico Pregunta 3.1.**

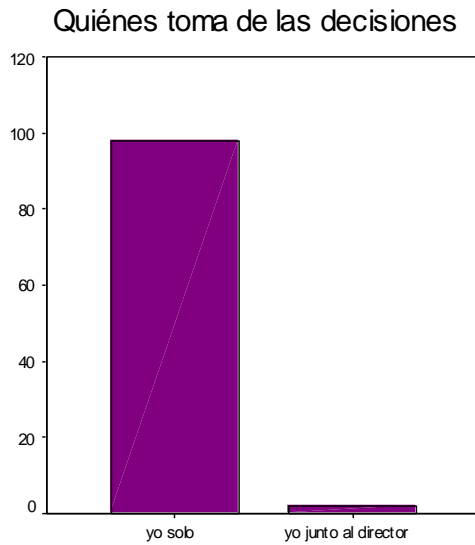


#### **Cuadro 20: Pregunta 3.2. ¿Quiénes toman las decisiones?**

**Quiénes toma de las decisiones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos yo solo	49	98,0	98,0	98,0
yo junto al directorio	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 3.2.

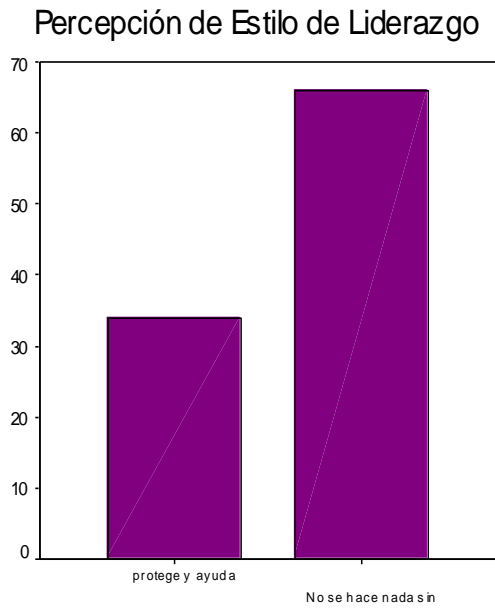


### Cuadro 21: Pregunta 3.3. ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?

Percepción de su estilo de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos proteje y ayuda a sus colaboradores pero decide ud	17	34,0	34,0	34,0
no se hace nada sin que ud lo autorice, hay sanciones	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 3.3.



### Cuadro 22: Pregunta 3.4. Que frase lo representa más

Vínculo con la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos yo soy la Empresa, es parte de mi.	33	66,0	66,0	66,0
la Empresa es mi negocio	14	28,0	28,0	94,0
la Empresa es un bien de nuestra familiar	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 3.4.

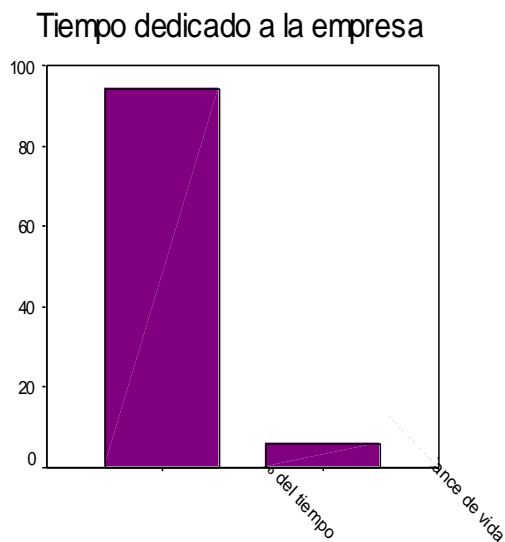


**Cuadro 23: Pregunta 3.5. El tiempo que le dedico a la empresa**

**Tiempo dedicado a la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos mas del 70% del tiempo, todo mi tiempo	47	94,0	94,0	94,0
tengo un buen balance entre vida laboral y personal	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Gráfico Pregunta 3.5.



**Eje 4. Profesionalización, Continuidad Laboral, Conflicto**

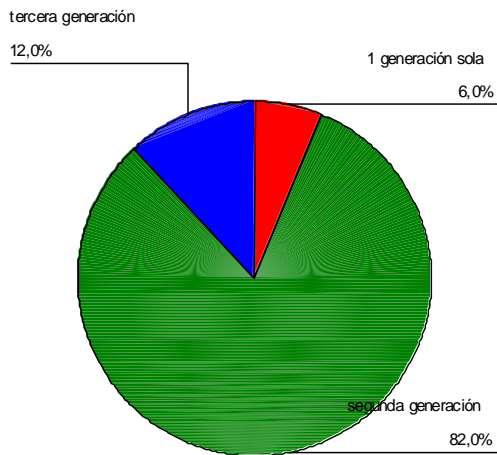
**Cuadro 24: Pregunta 4.1 ¿Cuántas generaciones están trabajando en la EF?**

**Generaciones que trabajan en la EF**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 generación sola	3	6,0	6,0	6,0
segunda generación	41	82,0	82,0	88,0
tercera generación	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 4.1.

Generaciones que trabajan en la EF



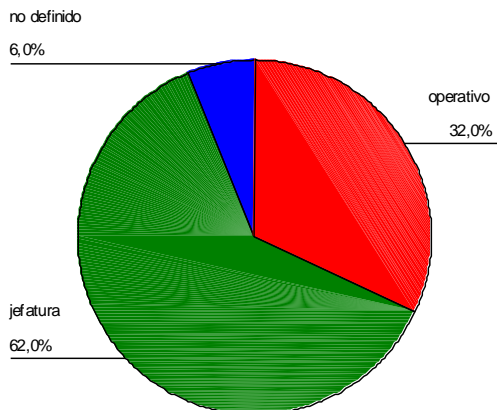
### Cuadro 25: Pregunta 4.2. ¿En qué niveles jerárquicos?

Niveles jerárquicos de los familiares en la EF

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos operativo	16	32,0	32,0	32,0
jefatura	31	62,0	62,0	94,0
no definido	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 4.2.

Niveles jerárquicos ocupados en EF



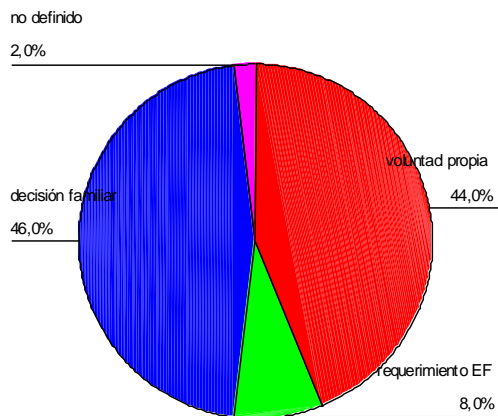
**Cuadro 26: Pregunta 4.3. ¿Cómo se ha dado la incorporación de familiar?**

**Modo de incorporación de familiares**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos por voluntad del familiar/autopostulación	22	44,0	44,0	44,0
por requerimiento de la empresa	4	8,0	8,0	52,0
por decisión de familiar	23	46,0	46,0	98,0
no definido	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 4.3.**

Modo de incorporación de familiares

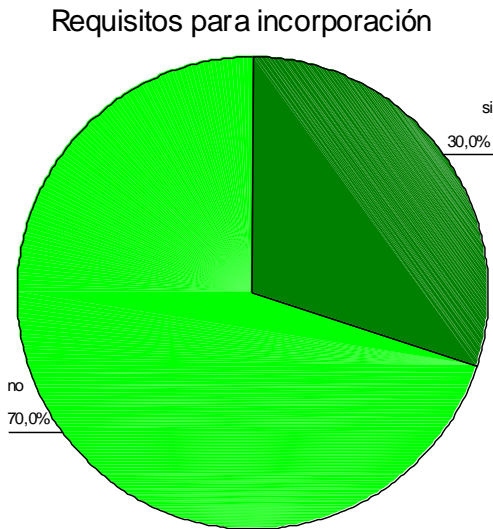


**Cuadro 27: Pregunta 4.4. ¿Cuentan con procesos y requisitos para seleccionar los ocupantes de los puestos?**

**Existencia de requisitos para incorporación de familiares**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	15	30,0	30,0	30,0
no	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 4.4.**



**Cuadro 28: Pregunta 4.5. ¿Qué procesos y requisitos existen para la incorporación de familiares a la Empresa?**

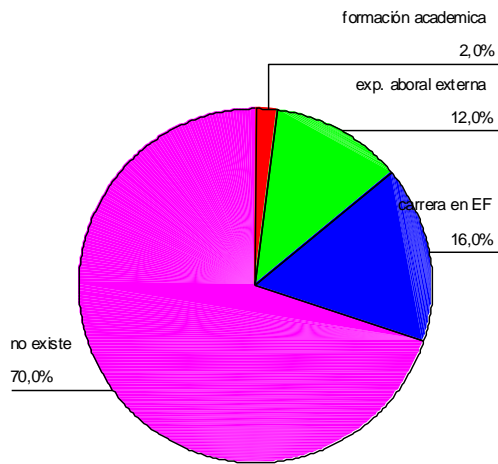
**Requisitos para incorporacion de familiares**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos formación academica previa	1	2,0	2,0	2,0
experiencia laboral en otras organizaciones	6	12,0	12,0	14,0
ingreso en puestos bajos para hacer carrera	8	16,0	16,0	30,0
no existe	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



### Gráfico Pregunta 4.5.

Requisitos de incorporación de familiares



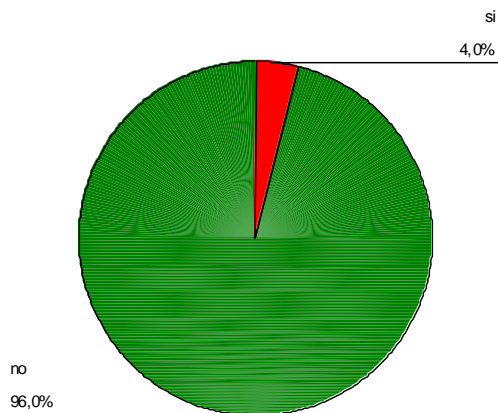
### Cuadro 29: Pregunta 4.6 ¿Existen programas de formación tanto formales o informales para los miembros de la familia que ingresarán a la Empresa?

Programas de formación/capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	2	4,0	4,0	4,0
	no	48	96,0	96,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 4.6

Programas de formación/capacitación



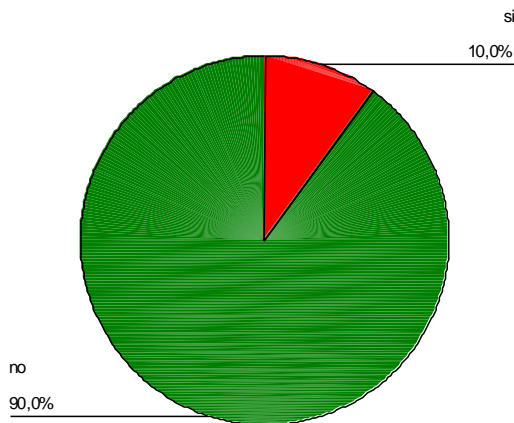
**Cuadro 30: Pregunta 4.7. ¿Está conversada la continuidad de la Empresa?**

Continuidad de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	10,0	10,0	10,0
	no	45	90,0	90,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 4.7.**

Continuidad de la EF



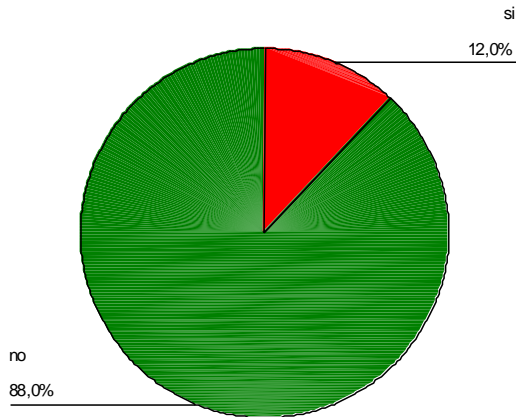
**Cuadro 31: Pregunta 4.8. ¿Tiene pensado quién podría hacerse cargo de la conducción de la Empresa?**

Próxima conducción, Pensar al nuevo sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	12,0	12,0	12,0
	no	44	88,0	88,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 4.8.

Próxima conducción



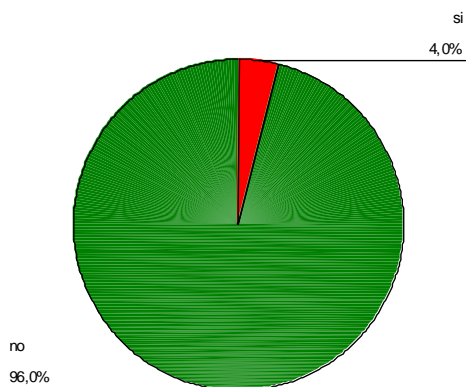
### Cuadro 32: Pregunta 4.9. ¿Está manifestada por escrito los requisitos / Reglamentada/ Instrumentada la sucesión?

Reglamentación de la sucesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	2	4,0	4,0	4,0
	no	48	96,0	96,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

### Gráfico Pregunta 4.9.

Reglamentación de la sucesión



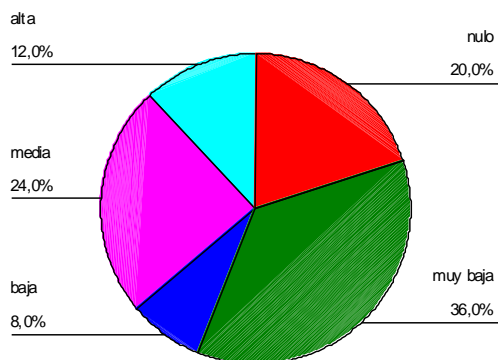
**Cuadro 33: Pregunta 4. 10. ¿En qué medida considera que las relaciones familiares interfieren en la Empresa (del 1 al 5: Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta.)**

Percepción de conflicto: lo familiar interfiere en lo empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nulo	10	20,0	20,0	20,0
	muy baja	18	36,0	36,0	56,0
	baja	4	8,0	8,0	64,0
	media	12	24,0	24,0	88,0
	alta	6	12,0	12,0	100,0
	Total		50	100,0	100,0

**Gráfico Pregunta 4.10.**

Percepción de conflicto  
lo familiar afecta lo empresarial



**Cuadro 34: Pregunta 4.11. ¿Qué cosas de la relación familiar obstaculizan el clima laboral dentro de la empresa?**

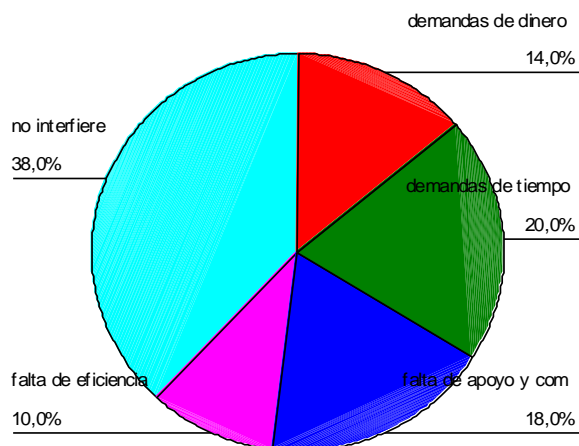
- demanda de dinero
- demanda de tiempo
- falta de apoyo y comprensión
- falta de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados familiares
- no interfieren

**Percepcion de conflicto: cosas que de lo familiar interfiere en lo empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos demandas de dinero	7	14,0	14,0	14,0
demandas de tiempo	10	20,0	20,0	34,0
falta de apoyo y compresión	9	18,0	18,0	52,0
falta de eficiencia en el desempeño laboral	5	10,0	10,0	62,0
no interfiere	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 4.11.**

**Conflictos de lo familiar afectan EF**



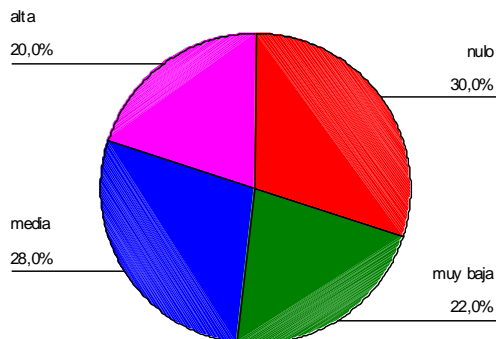
**Cuadro 35: Pregunta 4.12. ¿En qué medida considera que las cuestiones Empresariales interfieren en la Familia (del 1 al 5: Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta.)**

Percepción de conflicto: lo empresarial interfiere en lo familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nulo	15	30,0	30,0	30,0
muy baja	11	22,0	22,0	52,0
media	14	28,0	28,0	80,0
alta	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Gráfico Pregunta 4.12.**

Percepción de conflicto:  
lo empresarial afecta lo familiar



**Cuadro 36: Cruce de variables: Continuidad de la empresa y Vínculo con la empresa.**

Tabla de contingencia Vínculo con la empresa \* Continuidad de la empresa

			Continuidad de la empresa		Total
			si	no	
Vínculo con la empresa	yo soy la Empresa, es parte de mi.	Recuento	1	32	33
		% de Vínculo con la empresa	3,0%	97,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	25,0%	69,6%	66,0%
		% del total	2,0%	64,0%	66,0%
la Empresa es mi negocio		Recuento	0	14	14
		% de Vínculo con la empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	,0%	30,4%	28,0%
		% del total	,0%	28,0%	28,0%
la Empresa es un bien de nuestra familiar		Recuento	3	0	3
		% de Vínculo con la empresa	100,0%	,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	75,0%	,0%	6,0%
		% del total	6,0%	,0%	6,0%
Total		Recuento	4	46	50
		% de Vínculo con la empresa	8,0%	92,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	8,0%	92,0%	100,0%

**Cuadro 37: Cruce de Variables Continuidad de la empresa y percepción de finitud o paso del tiempo.**

**Tabla de contingencia Percepcion de infinitud \* Continuidad de la empresa**

			Continuidad de la empresa		Total
			si	no	
Percepcion de infinitud	nunca	Recuento	0	26	26
		% de Percepcion de infinitud	,0%	100,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	,0%	56,5%	52,0%
		% del total	,0%	52,0%	52,0%
	rara vez	Recuento	0	20	20
		% de Percepcion de infinitud	,0%	100,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	,0%	43,5%	40,0%
		% del total	,0%	40,0%	40,0%
	mis años me comienzan a pesar	Recuento	2	0	2
		% de Percepcion de infinitud	100,0%	,0%	100,0%
		% de Continuidad de la empresa	50,0%	,0%	4,0%
		% del total	4,0%	,0%	4,0%
me preocupa el paso del tiempo	Recuento	2	0	2	
	% de Percepcion de infinitud	100,0%	,0%	100,0%	
	% de Continuidad de la empresa	50,0%	,0%	4,0%	
	% del total	4,0%	,0%	4,0%	
Total	Recuento	4	46	50	
	% de Percepcion de infinitud	8,0%	92,0%	100,0%	
	% de Continuidad de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	8,0%	92,0%	100,0%	





# ANALISIS DE DATOS

---



# Análisis de Datos

---

En este apartado analizaremos los resultados obtenidos en la investigación basándonos en los cuatro ejes antes explicados:

- La empresa familiar. Sus características como organización
- El empresario/emprendedor/líder y sus características psicológicas
- Estilo de gestión y vinculación familia/líder/empresa
- Profesionalización y sucesión

Vinculados con los grupos de causas explicativas que desarrollamos en el marco teórico y con las variables de interpretación que elaboramos como metodología de análisis.

## **La empresa familiar. Sus características como organización**

Tomamos Empresas Familiares de diferentes sectores conformando una muestra de 50 casos en la muestra, repartido en los siguientes porcentajes: textil 14% (n:7), electrónica 2% (n:1), gráfica 8% (n:4), calzado, cuero, marroquinería 12% (n:6), medicina 8% (n:4), accesorios 12% (n:6), alimentos y bebidas 2% (n:1), metalúrgica 6% (n:3), turismo 4% (n:2), automotores 6% (n:3), envases y embalajes 2% (n:1), editorial 4% (n:2), gastronomía 8% (n:4), importador y distribuidor 2% (n:1), consultoría y servicio para empresas 10% (n:5).

Clasificando las empresas según la cantidad de empleados, el 10% (n: 5) poseen entre 1 y 10 empleados, el 74% (n: 37) de 11 a 50 empleados, 10% (n: 5) de 51 a 100 empleados y el 6% (n: 3) más de 100 empleados. Siendo la muestra la mayoría pequeña y mediana empresa.

Se presentan EF que no hayan realizado aún el proceso de sucesión de mando, siendo el 72% (n: 36) de 15 a 25 años de vida y el 28% (n: 14) de 26 años en adelante.

Las mismas se emplazan en la Ciudad de Buenos Aires CABA 58% (n: 29) y Gran Bs As 42% (n: 21).

## **El empresario/emprendedor/líder y sus características psicológicas**

Central en la empresa familiar es el rol cumplido por el emprendedor. Las características de éste se reflejan en las de la empresa. Por lo tanto, buscamos



rasgos de la personalidad del líder que se expresen en el modo de dirigir la empresa.

Los rasgos narcisistas se infieren de la percepción de sí mismos, propios en la alta omnipotencia, presentes en la percepción del paso del tiempo y su autoconcepto.

Se evidencia en la muestra que los sujetos han tenido que tomar decisiones en su vida laboral con resultados inciertos, las respuestas indican que siempre en un 58% (n: 29), muchas veces 16% (n:8), alguna vez 12% (n:6), pocas veces 12% (n:6), nunca 2% (n:1). Son personas que "toman riesgos", se animan y avanzan mas allá de tener que afrontar situaciones adversas. Son capaces de trasgredir la lógica pre establecida y hacer cosas que otras personas no se animan a realizar aunque las deseen intensamente.

Como se dijo anteriormente, el hecho de fundar una empresa implica la posibilidad del sujeto de "tomar decisiones y determina acciones en consecuencia", se indaga sobre la participación que les otorga a otros dentro de la empresa en la toma de decisiones de la misma, solo en un 10% otorgan participación en la toma de decisión de forma amplia 10% (n: 5), en un 26% (n: 13) comparten en un 50 por ciento las decisiones a tomar en la EF. La mayoría, 64% (n: 32) presentan una forma personalista de tomar decisión.

Dichos sujetos, poseen una alta "iniciativa" necesaria para iniciar proyectos por cuenta propia sin esperar que la instrucción venga del afuera, percibiendo que las situaciones de vida son lo que lo empujan a generar proyectos 40% (n:20), el deseo de hacer crecer la empresa 60% (n:30), y ninguno percibe el pedido o instrucción de otros como motor para la acción.

Se perciben como actores principales en el surgimiento de su empresa, propia de su lógica o genialidad en la mayoría de los casos, diciendo 100% 20 casos (40%) y diciendo 50% 29 casos (58%). Solo un caso (2%) considera que su genialidad impacta en un 10% y ningún caso dice que no depende de él.

Estos sujetos se perciben como distintos y sobresaliente respecto a los demás, poseen convicción en su genialidad o razonamiento lógico superior frente a sus logros, con exceso de confianza y convicción en sus propios recursos, necesario para poder hacer cosas distintas a la media de la población que no se animaría; se sienten distintos y hacen cosas distintas muchas veces con resultados positivos.

Consideran su suerte como un factor determinante en el éxito de su empresa, se perciben como personas de éxito "yo tengo éxito", poseen auto confianza, respondiendo que más del 80% depende de su éxito siendo el 90% (n: 45), 10 % piensa que su empresa existe por su éxito en un 50%, esto marca una alta omnipotencia frente a la realidad. Ninguno piensa que las cosas dependen no solo de ellos y su suerte.



Se indaga sobre la percepción de juventud, sensación de vitalidad y energía propia de la juventud como etapa vital, es una actitud frente a la vida que permite la agilidad y optimismo para orientarse siempre hacia el futuro pudiendo recuperarse ante los fracasos. El 40 % (n: 20) se siente joven y el 60% (n: 30) considera estar en su mejor momento, ninguno no se siente joven y con todo por delante. La no percepción del paso del tiempo es una característica de omnipotencia dentro de la personalidad. La mayoría de la población nunca piensa en los años que tiene 52% (n26) o rara vez piensa en los años que tiene 40% (n: 20). Son pocos los que sienten el paso del tiempo, respondiendo en un 4% (n: 2) sus años me comienzan a pesar y un 4% (n: 2) dice que le preocupa el paso del tiempo. Lo que muestra que está muy presente la percepción de infinitud propia de la omnipotencia que abreva en la percepción de juventud anteriormente explicada.

Esta percepción en exceso puede llevar a un desajuste ante los cambios de capacidades físicas, situacionales y relacionales que no indagaremos.

Se perciben creativos en la mayoría de la población, siempre 82% (n: 41), veo la oportunidad y encuentro alternativa 18% (n: 9). Ninguno no se percibe creativo en los negocios. Dicha percepción de creativa es sumamente necesaria para poder hacer surgir proyectos y tener una adaptación activa ante los desafíos de la vida laboral, característica propia del emprendedor.

Otra característica del emprendedor es la necesidad de independencia / alta independencia. Son personas que necesitan poder ser sus propios jefes, teniendo algunas dificultades para subordinarse y hacer cosas que los demás ordenen. Disfrutan de hacer lo que ellos consideran correcto y necesario y asumir el desarrollo de su propio deseo e intención: Elijo decidir qué hacer y cómo 30% (n: 15) y Nunca me gustó que me dijeran qué hacer 70% (n: 35)

Se evalúa la capacidad de orientación al trabajo duro, propia de este estilo de personalidad. Son capaces de trabajar más del tiempo establecido en una jornada laboral, donde no se dedican a cumplir sino que se esfuerzan por hacer surgir las cosas, con sacrificio y esfuerzo. Muchos casos extremos trasvasan esto y toda su vida se orienta a lo laboral, sin percibir la pérdida de otros espacios públicos y privados como el familiar o el esparcimiento que implica el dedicarse todo el tiempo a algo. Dado que toda energía se enfoca exclusivamente en el proyecto empresarial, donde son capaces de trabajar de forma constante y exigente excediendo los horarios laborales 8% (n: 4) y estar todo el tiempo dedicado a hacer crecer el proyecto aunque esto implique no tener tiempo libre 92% (n: 46). Ninguno responde que trabaja solo para cumplir objetivos ni tampoco se limita a una jornada laboral.

Cuando se indaga la capacidad de "manejo de incertidumbre" necesario para poder llevar adelante proyectos con resultados inciertos (característica propia de los emprendedores), pudiendo sostener el no tener resultados inmediatos y no



saber si los obtendrán, siendo la mayoría la que responde Varias veces 36% (n: 18) y Muchas veces 64% (n: 32).

El estilo de personalidad que implica decisión, empuje y dirección hacia objetivos en su conducta son característicos del emprendedor, como el poder sostener el deseo y estar dispuesto a realizar los esfuerzos para cumplir el logro (orientación al logro/objetivo), sumadas a las características de omnipotencia antes enunciadas.

Dichos emprendedores son fuertemente motivados por anclas de Autonomía que se define por realizar y definir sus propios proyectos 60% (n: 30), Creatividad Empresarial, donde el motor es crear la propia organización 34% (n: 17) y Desafío, resolver cosas irresolubles en 6% (n: 3).

Se evidencia que el estilo de personalidad y rasgos que caracterizan al tipo de personalidad del líder/creador de la EF, pueden ser fundamentales para el buen (o mal) desenvolvimiento de la empresa al momento de enfrentar la sucesión. Tales como muestras de omnipotencia, como una percepción de juventud sobreestimada, la percepción de infinitud, expresadas en la tendencia a proyectar las debilidades como amenazas, la idea de una presencia y control total en la empresa o de que no piensa en que en un momento no estará más en la empresa.

### **Estilo de gestión**

El estilo de gestión depende de cada organización y su cultura organizacional. En las organizaciones son preponderantes dos tipos: la estructura centralizada y la estructura descentralizada donde se delega la autoridad en la toma de decisiones a cada división y departamento. El tener definido un estilo de gestión claro permite evitar y resolver problemas de forma ágil y eficiente, reduciendo la ambigüedad en la operatoria diaria.

Se indaga la forma de toma de Decisión, se evidencia un tipo centralizado centradas en un líder 92% (n: 46) y descentralizada de forma minoritaria, donde le otorga a otros participación dentro de la empresa en la toma de decisiones, como : decisiones por la mayoría 6% (n:3) y por consenso 2% (n:1).

En la misma línea se indaga sobre quién decide, se evidencia que este tipo de gestión no brinda autonomía o empowerment en la vida organizacional. Siendo el líder/fundador en un 98% (n: 49) quien toma las decisiones y solo en un 2% (n: 1) comparte la decisión con el directorio.



Se indaga la percepción de su estilo de liderazgo. En la mayoría se percibe como un líder poco inclusivo participativo y más de corte paternalista o un líder autoritario, donde protege y ayuda a sus colaboradores en un 34% (n:17) y donde no se hace nada sin que el líder no autorice y que utiliza sanciones 66% (n:33). Ninguno responde que "deja hacer según el criterio de sus colaboradores, permite que sus colaboradores propongan y usted solo los orienta".

Las EF se caracterizan por un vínculo más directo con los empleados, derivado de que la empresa fue creada y gestionada de modo personalista. Donde el contacto con los empleados simboliza un tipo de relación familiar, paternal, que implica tanto el cuidado como el control personal. Una identidad empresarial de cercanía y cordialidad en su relación con los empleados, señala por un lado, un lugar de cercanía, de familiaridad en la empresa, en el que los empleados "se sienten parte", "sienten que la empresa es suya".

Se indaga cuál es su vínculo con la Empresa, a través de la representación mental que la empresa tiene para él. Cuál es el significado que le atribuye a la empresa en relación a su propia persona. Por ejemplo "yo soy la empresa" "la empresa es parte de mi" significa que la empresa es parte de su ser 66% (n:33), o si la "la empresa es mi negocio" la percibe como posesión propia 28% (n:14), muy preciada por cierto. La empresa es percibida como una posición familiar como algo "nuestro" "es un bien de nuestra familia" 6% (n:3). Ninguno llega a percibir como una mera fuente de ganancia de dinero "la empresa es una fuente de ingreso". El tipo de percepción del bien hace obstáculo o permite soltarla o dejarla como lo que determina la sucesión de mando hasta poder cederla o venderla. La representación de la empresa permite realizar la sucesión o sea poder soltarla e incluir a próximas generaciones.

El Tiempo dedicado / organización del tiempo van en línea con el estilo de gestión personalista, y el tipo de toma de decisión. Se evidencia que la empresa es la parte fundamental de la vida, o actividad primordial frente a otras, siendo la empresa la razón de ser de los empresarios. Respuestas como " Más del 70% de mi tiempo se lo dedico a la empresa". "Todo mi tiempo es para el negocio". 94% (n: 47). "Hay un balance vida personal vida laboral, nunca me quedo después de hora" (*life balance*) 6% (n: 3). Ninguno responde que es un trabajo y dedica un tiempo razonable como a cualquier trabajo.

### **Profesionalización, Continuidad Laboral, Conflicto**

En la muestra se pregunta la inclusión de los miembros de la familia en la EF, las generaciones familiares que coexisten en la empresa en su mayoría son segunda generación 82% (n: 41) y solo un 12% (n: 6) incluyen la tercera generación. Solo un 6% (n: 3) están solo sus fundadores sin inclusión del resto de la familia.



Se indaga sobre el tipo de inclusión de la familia en la empresa, en qué lugar de la estructura organización están incluidos, ocupando la mayoría de 62% (n: 31) puestos de jefatura y una minoría del 32% (n: 16) puestos operativos. Solo un 6% (n: 3) no tiene definido un lugar en la estructura. En ningún caso ocupan puestos directivos.

Se pregunta sobre los mecanismos de inclusión de familiares a la empresa, sobre cómo se ha tomado la decisión de participación del miembro familiar (influencia de la familia en las decisiones empresariales), por quién ha sido motivado el ingreso. En la mayoría de los casos, 46% (n: 23), es la familia la que decide la incorporación de sus miembros a la empresa y un 44% (n: 22) ingresan por voluntad propia del ingresante, o no está definido el ingreso en un 2% (n: 1). Lo que evidencia la falta de profesionalización de la EF. Dado que en pocos casos, es la misma empresa la que requiere el ingreso de un miembro de la familia 8% (n: 4).

Pocas EF 30% (n15) cuentan con procesos y requisitos para seleccionar los ocupantes de los puestos, el resto 70% (n35) no los poseen. Lo que implica no contar con procesos de RRHH para el reclutamiento, selección e incorporación de personal familiar, lo cual es un punto importante en la Profesionalización de la EF. Muy importante en el proceso de sucesión y la reducción de conflictos tanto empresariales como familiares.

Los procesos y requisitos presentes en la EF, continuando con la indagación de la anterior pero evidencia lo valorado desde la empresa como factor de selección al momento de reclutar parientes, muestra que lo menos valorado es Formación académica previa 2% (n: 1), la experiencia laboral en otras organizaciones 12% (n: 6), ingresar en puestos muy bajos en la estructura organizacional e ir escalando con merito y esfuerzo 16% (n:8). Mientras que el 70% (n:35) no posee requisitos ni procesos, es decir no ha comenzado a profesionalizarse respecto a este tema.

Continuando con la indagación de la Profesionalización en la EF, se evidencia que como procesos de formación y capacitación que hacen al desarrollo profesional de los miembros de una organización, dichas empresas en su mayoría 96% (n: 48) no posee formación, solo un 4% (n:2) responde que si los tiene.

Dichos procesos son de suma importancia en la reducción de conflictos y logro de la eficiencia organizacional. Estas empresas no logran ver la importancia de formar a sus miembros dentro de la empresa, no poseen la conciencia sobre el desarrollo profesional como garante del desarrollo organizacional.

En su mayoría 90% (n: 45) no han comenzado con los diálogos sobre la sucesión, elemento fundamental para iniciar el proceso de traspaso de mando. Solo un

10% (n:5) ha comenzado a plantear el tema de la sucesión. En la misma línea, al indaga sobre la posible elección de un seguidor, el 88% (n:44) no piensa en el tema, solo un 12% (n: 6) ha comenzado a pensar en quién lo sucederá en su mandato. Lo cual implica ya haber comenzado a pensar de forma concreta la posibilidad de retiro y ceder el mando. Esto hace obstáculo al proceso de sucesión como tal, la ausencia de dicho proceso es del 96% (n: 48), solo un 4% (n:2) lo ha comenzado a reglamentar como profesionalización presente en la vida organizacional.

Se indaga en la relación de la EF y la familia: la percepción de conflicto, sobre si la familia es percibida como causa de conflicto en la EF o bien si se perciben los conflictos cuando aparecen. En la muestra la percepción de conflicto es muy baja 36% (N: 18) y nula en el 20% (n: 10) y baja 8% (n: 4) de los casos. Una percepción media del 24% (n: 12) y solo Alta en un 12% (n: 6). La percepción baja de conflicto impacta en la posibilidad de prevenirlos y resolverlos con agilidad y eficiencia. Lo que imparta en la sustentabilidad de una organización.

Dicha empresas consideran causales de conflictos empresariales a las siguientes raíces familiares, por ejemplo que las demanda de dinero 14% (n: 7), demanda de tiempo por parte de la familiar 20% (n: 10), la falta de apoyo y comprensión por parte de la familiar 18% (n: 9), pocos adjudican a la falta de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados familiares como causa de conflictos empresariales 10% (5). Pero lo llamativo es que el 38% (n:19) consideran que la familia no interfiere de ningún modo en la lógica empresarial, desconociendo que la empresa familiar es el interjuego de dos sistemas uno familiar y otro empresarial. La mayoría tampoco percibe conflictos en la familia causados por la empresa: Nulo 30% (n: 15), muy bajo conflicto 22% (n: 11), percepción media 28% (n: 14), solo un 20% (n: 10).

Entonces lo que encontramos en las empresas investigadas, es que la falta de percepción de conflicto por parte del líder, podría ser un indicador de la falta de percepción de la injerencia entre ambos sistemas (Empresa y Familia). Se infiere que separar la familia de la empresa podría tiene que ver con generar un espacio donde la personalidad del líder puede expresarse libremente. Donde aparece más claramente esta problemática es analizando el problema de la sucesión. Dado que en ese momento, es precisamente, cuando tiene que separarse la empresa del líder, y decidir si entonces, deberá un familiar hacerse cargo de la misma.

La mayor amenaza que vive la EF es la sucesión (Vivas Moreno, 2006), lo cual se deriva de los conflictos surgidos de las relaciones familiares y el surgimiento de viejos resentimientos y disputas familiares, y de la dificultad del fundador por su propio estilo de personalidad para encarar el proceso de sucesión. Entonces, la





sucesión es el talón de Aquiles de la EF. No obstante, también es la oportunidad de relanzamiento que tiene la EF que tiene el fundador y los sucesores, es la oportunidad para rediseñar y planificar de forma estratégica para alcanzar la visión deseada.

Vimos que para los entrevistados la empresa no es “sólo un trabajo”, algo circunscripto a un horario. Le dedican todo a la empresa, incluso a riesgo de su salud y en detrimento de su familia.

Las características relacionales de la organización están marcadas por las características personales del líder en este tipo de empresas. Cómo organiza en torno suyo los mecanismos de decisión y de funcionamiento del negocio, está estrechamente vinculado con su personalidad, sus representaciones y actitudes. La empresa tendrá las características de la personalidad del empresario que la crea.

En la muestra se evidencia que la mayoría de las empresas no ha comenzado a pensar la continuidad del sucesor en un 92% y esto coincide con los que sienten la empresa como parte de su ser 32% y como "su" negocio 14%. Solo los que consideran a la empresa como un bien de familia han podido comenzar a pensar la sucesión de mando 8% (n:4), que son los mismos que perciben el paso del tiempo (mis años me comienzan a pensar y me preocupa el paso del tiempo).



# CONCLUSIONES

---



# Conclusiones

---

En esta investigación analizamos la problemática de la sucesión en las empresas familiares. Mostramos a través de resumir las investigaciones cuantitativas de investigaciones previas, la importancia de las empresas familiares en la economía mundial y nacional. También indicamos la dimensión de la problemática de la sucesión en las empresas familiares como problema que impide su supervivencia y sustentabilidad.

Para comenzar a comprender en este fenómeno, rastreamos en las investigaciones existentes, posibles causas explicativas de esta problemática, agrupándolas en 3 grupos causales: la empresa como organización, la familia como sistema interrelacionado e interviniente en el sistema empresa; y el tipo de personalidad a nivel psicológico del emprendedor.

A posteriori expusimos la metodología de la investigación que realizamos, una perspectiva cual- cuantitativa que permita analizar cómo se interrelacionan los distintos factores de estos fenómenos en casos concretos.

Desarrollamos los resultados de nuestra investigación, en relación a las causas posibles. Vimos que dentro de estos, el problema de la personalidad del emprendedor cobra una importancia no suficientemente analizada hasta el momento. También se deja en evidencia la íntima relación del fenómeno de emprendedorismo y la generación de Empresas Familiares.

Consideramos que es un aporte indagar y reflexionar sobre un aspecto determinante de dichas dinámicas, las características de personalidad del líder familiar y dueño/emprendedor de la EF.

Partiendo de estos resultados, desarrollamos una interpretación de esta problemática, aportando herramientas de análisis desde el campo de la psicología, en particular, la presencia de rasgos narcisistas de la personalidad, para analizar una serie de características que encontramos en los emprendedores a través de nuestra investigación.

De comprobarse estas características, además de las cuestiones organizacionales y de relaciones familiares, hace falta tomar elementos vinculados al tipo de personalidad y los modos en que se significan los procesos por parte de los sujetos.



Desde esta perspectiva pudimos hacer un aporte no sólo a describir qué sucede, sino a intentar comprender POR QUÉ sucede. Sin menoscabar los análisis de las otras causas, sobre las cuáles también se debe intervenir prácticamente, consideramos que reforzar la interpretación de los factores psicológicos ayuda no sólo a un nivel descriptivo, sino también prospectivo, al aportar herramientas de intervención sobre este factor tan importante en este tipo de empresas y muchas veces dejado de lado (incluso por los propios protagonistas del fenómeno, que proyectan el problema hacia afuera).

Llamativamente, en las empresas familiares estudiadas, no fue la familia el eje estructurante, sino la personalidad del líder. Y la familia encontró un lugar lateral, que si bien es un sistema fuertemente relacionado, es visualizado por el emprendedor desde la perspectiva de “un lugar a cada cosa”, es decir, una separación tajante entre la empresa y la familia.

En el marco de estos rasgos de personalidad, la empresa se asocia con la confirmación del yo. Esto determina que al momento de la sucesión, se asocie el dejar la empresa con la muerte (entendida simbólicamente: la pérdida de sentido del yo, la falta de obra). En este sentido se hace necesaria una resignificación del proceso de sucesión, como forma de cambiar la actitud de los sujetos. Los liderazgos tienen que ser reconceptualizados, hacer un duelo por el lugar propio y por el lugar que otros reconocen en la figura del fundador, es decir, cambiar el lugar simbólico en que el empresario se ubica, para la construcción del lugar propio, el que se le da a los otros, y que se le da a la empresa. El deseo motor que fue capaz de construir la empresa tiene buscar otros caminos sobre los que andar, buscar otro objeto de deseo.

El análisis de los casos que tomamos nos lleva a ver la necesidad de complementar los modelos teóricos organizacionales y sistémicos con otros psicológicos. Tener otros enfoques nos permiten ver aspectos de la situación que no se veían, explicar mejor las dificultades que surgen y tener más propuestas para hacer sustentables y efectivos los procesos de sucesión (además de hacerlos más deseables para los actores que los lideran). Es decir, esta perspectiva abre lugar a nuevas investigaciones y desarrollos teóricos que incorporen herramientas de otros campos disciplinares. La relevancia de dicho estudio radica en comprender la EF y su supervivencia como parte fundamental del tejido económico de la sociedad.

Hacer la observación sobre las características de personalidad (narcisista) de los emprendedores, no implica elevar un juicio de valor ni una culpabilización sobre estos, sino simplemente analizar un fenómeno desde sus distintas facetas. De hecho, en el momento de surgimiento, mantenimiento y crecimiento de la empresa



la personalidad narcisista se asocia fuertemente a lo que se entiende por liderazgo: da empuje, creatividad, constancia, unifica en torno de sí un proyecto (características del emprendedor, fenómeno de emprendedorismo). El deseo de expandir el yo y verlo reflejado en la obra contagia a los otros. Pero lo que en un momento es productivo para la empresa, en otro puede transformarse en una traba u obstáculo para su crecimiento o hasta sustentabilidad. Visualizar esto, tomar conciencia de las propias limitaciones y propiciar un cambio, aporta no sólo al éxito de la empresa, sino también al bienestar de los actores que la han puesto en pie y puede encontrar otros ámbitos de desarrollo, reconocimiento y realización. El tal sentido se verifica la Hipótesis de Trabajo siendo el estilo de personalidad un facilitador y obstáculo en los avatares organizacionales, en especial la percepción de dejar la empresa por parte del fundador le genera vivencias displacenteras y conductas defensivas - evitativas que retrasan o impiden el comienzo de la sucesión y el traspaso de mando de la empresa a la próxima generación.



# RECOMENDACIONES

---



# Recomendaciones

---

Siendo la Empresa Familiar (EF) parte fundamental del tejido económico de un país, es fundamental pensar en su subsistencia y sustentabilidad frente al mercado global.

Es menester que las Empresa Familiar se piensen a ellas mismas en plena competencia con Empresas Globalizadas (EG), y accionen en consecuencia. Con plena conciencia de sus ventajas respecto a estas, dada su agilidad y dinamismo. Tratando de imitar de las EG solo las fortalezas (especializarse en un rubro o tema de forma profesional, tener perspectiva y planificación para un crecimiento sólido y ordenado, buscar nuevos mercados y expandirse, etc.) y, evitando sus debilidades, sacando ventaja de ellas (desarrollar la orientación al cliente para satisfacer de forma personalizada sus demandas, gestionar a través de la confianza y lealtad, conocer en profundidad su mercado, desarrollar la RSE de forma integral, ser ágiles y adaptativas al mercado con velocidad en la toma de decisión) .

La Empresa Familiar determina la vida organizacional de sus integrantes como así también la de los miembros de una familia, de sus vínculos e historia familiar. Por tanto para que la continuidad de la Empresa Familiar sea posible es importante el trabajo de todos los miembros de la familia a nivel vincular y subjetivo /personal, en especial el trabajo del fundador respecto a su resignificación de vínculos internos y lugares sociales empresariales para poder comenzar a realizar una sucesión sana y efectiva (poder soltar la empresa). También es de suma importancia que los miembros de la familia se sientan libres en su elección de inclusión o desvinculación de la EF, para así poder asumir los roles con responsabilidad y profesionalidad tal cual la empresa lo requiere.

La Empresa Familiar puede contar con reglamentos y metodología bien instrumentada y escrita para las decisiones que impliquen la relación del sistema familiar y el sistema empresarial. y la eficiencia organizacional necesaria para la continuidad de la Empresa Familiar. Contar por ejemplo con programas de profesionalización para la gestión, velar por la calidad de procesos y productos con el objeto de agregar cada vez más valor a sus productos y servicio, poseer perspectiva estratégica y planificación a largo plazo, sostener la innovación y agilidad en las prácticas diarias, incorporar, cuidar y desarrollar su capital humano, trabajar con responsabilidad social empresarial, desarrollar con excelencia sistemas y procesos de administración.



Es crucial poder compatibilizar los intereses de la empresa y los de la familia, velar porque la familia reciba los máximos beneficios de la empresa sin que esta última se resienta y al mismo tiempo, lograr los mejores aportes de la familia a la empresa.

Abordar la sucesión implica conversar temas como elección y construcción de estilo de líder de la sociedad de negocio, identificando los criterios de autoridad bajo los cuales legitimar el poder y los derechos y obligaciones exigidos. Así como también repensar la visión empresarial y los valores a través de los cuales si desea trascender.

Para reconducir las distintas racionalidades familiares y empresariales, y prevenir conflictos existen herramientas propias de una Empresa Familiar como: Protocolo familiar, Consejo familiar, Consejo de administración y la Asamblea familiar. Los cuales deben establecerse por escrito conformando detallando reglas, políticas, rutinas, sistemas de participación.

No obstante, la profesionalización como la mera incorporación de profesionales a la empresa no es suficiente o garante de sustentabilidad de la misma. Es menester profesionalizar la empresa con conciencia, es decir, que se hagan cargo de la gestión personas competentes y con excelente formación (sean o no de la familia) pero fundamentalmente que comprendan la cultura y funcionamiento de una EF. Y acompañando a dicho proceso, también profesionalizar a la familia en el sentido de educarla en su responsabilidad como propietaria y generadora o no de acuerdos y normativas que permiten la mejor convivencia entre los sistemas empresariales y familiares. Para lo cual es clave la buena comunicación y fortalecimiento de los vínculos basados en la confianza y la solidaridad.

Sin olvidar la importancia y utilidad de las herramientas y aportes de la disciplina del Management, se sugiere además realizar un abordaje profesional a través del Análisis Organizacional y la consultoría a Empresas Familiares desde aportes psicológicos. Realizando un buen diagnóstico organizacional, ayudando mediante reflexiones y conversaciones a que sus integrantes y fundamentalmente a que el fundador tome conciencia que él mismo puede ser el principal freno al crecimiento, que su forma de percibir la realidad puede hacer obstáculo a la sustentabilidad de su bien máspreciado, su empresa. Trabajar el significado de los símbolos familiares y empresariales, mediante el análisis simbólico de los iconos que sostienen la interacción entre los sistemas familiares y empresariales permite resinificar los objetos y los vínculos, posibilitando la toma de conciencia de los momentos propios de la evolución de ambos sistemas, de los conflictos, de los recursos presentes y necesarios para poder resolverlos y prevenirlos. Analizar las amenazas y afrontarlas, evaluar las oportunidades y explotarlas al máximo,





identificar las debilidades y trabajar para corregirlas, buscar las fortalezas y mantenerlas y maximizarlas, valorando cada conflicto o crisis como una oportunidad de cambio y crecimiento que se presenta; superar los desafíos. Instaurando planificación estratégica, planes, programas y acciones que orienten a la Empresa Familiar a la situación deseada.



# BIBLIOGRAFIA

---



# Bibliografía

---

Alasino, G. (2012): "Cómo trascender fronteras en familia" en *Empresa Familiar* tomo 5 1er ed. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina.

Angel, M.E.; Gonzales, R; Banchs, G; Caridad, C.; Sliwa, A.I.; Sak, L.S.; Faraone, S.M.. Director Dr García, Domingo Proyecto de Investigación: *La importancia de la empresa familiar en el sector industrial. El caso del Partido de La Matanza*. Código de Proyecto: B – 133 Período informado: 01/01/2008 al 31/12/2009. Universidad Nacional de la Matanza, Departamento de Ciencias Económicas

Amat, J.(2000): *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ed. Gestión Barcelona

Antognolli, S. (2012): "Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno" en *Empresa Familiar* tomo 4 1er ed. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina,

Baulenas, G., Gimeno, A. y Vilanova, A. (2003): *El Desarrollo De la Empresa Familiar* Ed. Especial Cinco Días.

Baulenas, G. Gimeno, A. y Vilanonva, A (2003): *La Sucesión en la Empresa Familiar* Ed. Especial Cinco Días.

Becerra López, M.M., Carlos Ornelas, C.E. y Feria Cruz M. .: Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México "Determinantes del desempeño del sucesor gerencial en las empresas familiares" en <http://cocyteh.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20III/2.pdf>

Belausteguigoitia Rius, I. (2004): *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw Hill Interamericana, México.

Berger, P. L. y Luckmann, T. (1986): *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Bermejo, M. (2008): *Hacia la empresa familiar líder. Una visión practica y optimista* Pearson Educacion, S.A. Madrid



Bork ... [et al.] (1996): *Working with family business*. Jossey-Bass.

Brunet, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Cadieux, L. (2007, June). "Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor." en *Family Business Review*, 20(2), 95-109. Retrieved January 1, 2009, doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x

Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (s/a). El 67% de las empresas familiares no pasan a la segunda generación, en <http://www.estrelladigital.es/articulo.asp?sec=eco&fech=03/02/03&name=empresasfamiliares>, Recuperado en agosto de 2006.

CEO Argentina (2007)- Año 3. Nº 8. 2007- 33.  
<http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-empresasfamiliares01.pdf>

Covey, S. R; (1997) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*". Paidós, Barcelona.

De Massis, A., Chua, J., y Chrisman, J. (2008, June). "Factors Preventing Intra-Family Succession", *Family Business Review*, 21(2), 183-199. Retrieved January 3, 2009, doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x

Davis, P. y Harveston, P. (1998, Spring98). "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective."

Davis, J. y Tagiuri, R. (1989). "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies", *Family Business Review*. 2, 47-76.

Dejours, C. (1992): *Trabajo y Desgaste Mental*. Buenos Aires: Lumen.

Dejours, C. (1996): *De la Psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. Buenos Aires: Lumen.



- Dodero, S. (2012) *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Editorial El Ateneo Bs As
- Drucker, P. (1996): *La administración en una época de grandes cambios*, Ed Sudamericana
- Encuesta Club Argentino de Negocios de Familia, 500 empresas. Publicada en Clarín Pymes, 2007
- Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(3), 31. Retrieved March 15, 2006 in Business Source Complete database.
- Etzioni, A. (1961) *Complex Organizations*. Nueva York. Holt, Rinehart and Winston.
- Ey, H. (2006): *Tratado de psiquiatría*, 8a ed. 1996 Últ. Reimpr. 2006, Masson S.A. Barcelona
- Freud, S. (1995): *Obras Completa*. Amorrortu Editores. Buenos Aires
- Gallo, M.A.(2000): *La Sucesión en la Empresa Familiar*, Servicio de Estudios de La Caixa. España
- Gallo, M.A. (2004): "Tipologías de las empresas familiares" en *Revista Empresa y Humanismo* Vol.VII, 2/04, pp. 241-258 España
- Gallo, M. A. (1998): "La sucesión en la empresa familiar" Núm. 12 n 1998. Caja de ahorro y pensiones de Barcelona. Barcelona
- Gallo, M. A.(1995): *Empresa familiar: textos y casos*, Ed. Praxis España
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I (1997): *Empresas Familiares Generación a Generación*, MC Graw Hill México
- Gibb, A. y Ritchie, J. (1982) "Understanding The Process of Starting Small Business", en *European Small Business Journal*, Vol. N°1.



Gibb Dyer, W. (1986): *Cultural change in family firms*,

Goleman, D; Cherniss, C. *Inteligência Emocional en el Trabajo*. Kairos. Buenos Aires. 2005.

Gómez, G. (2004). "Retrasar innecesariamente la sucesión", en  
<http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=18112003164148.htm>, Recuperado en marzo del 2005.

González Unzueta, C.(2012): "Cómo evitar y resolver conflictos", en *Empresa Familiar* tomo 3, 1er ed. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina

Hambra, J. (2012): "Cómo lograr una empresa familiar visionaria" en *Empresa Familiar* tomo 2, 1er ed. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina,

Hampton, David R. (1991). *Administración*. De. Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003): *Metodología de la investigación*, Editorial Mac Graw Hill. México

Hershon, S. (1975): *The problema of Management Succession in Family Business*, en Hollander B. y Elman, N. 1988.

Hesselbein H., Goldsmithc M, Beckhard R. (1996): *El lider del Futuro*. Deusto. Buenos Aires.

Hofstede G. (1992) *Culturas Organizacionales*. Madrid: Alianza Editorial.

Karpf, Luis. (1978) *Una aproximación a las organizaciones: sus procesos en la organización: nuevas perspectivas para su conocimiento*, Buenos Aires, Layetana Ediciones.

Kreps, G. (1995) *La comunicación en las organizaciones*. USA: Addison Wesley Iberoamericana.

Kaplun, C. (1990): *Planeamiento y estructura de la pequeña y mediana empresa. Empresa Familiar*, Ed. Universidad de Belgrano Buenos Aires.



Karpf y Novick (1982): "Pautas Diagnosticas para la pequeña empresa familiar" incluido en *Ensayos sobre Psicología Institucional*, Ed. de Belgrano, Buenos Aires

Keith D. Y Newstrom, J. W.(2003): *Comportamiento humano en el trabajo*, Ed Mc Graw Hill. México

Kofman, F. (2001): *Metamanagment*, Tomo 1" Ed. Granica. Buenos Aires

Kofman, Fredy (2011): *La empresa emergente*, Ed. Aguilar. Buenos Aires

Kuhlmann, R. (1998): "Los pros y los contras de una empresa familiar", en <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9491>

Laplanche, J. y Pontalis, J.-B. (1996): *Diccionario de psicoanálisis*, Ed. Paidos. Buenos Aires.

Lansberg, I.S. (1988): "The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms". Organización y Management de la Universidad de Yale, Working Paper A70

Lea, J. W. (1993): *La sucesión del Management"*, Ed. Granica, Buenos Aires

Leon, O.; Montero, I. (1993) *Diseño de Investigación*. Madrid: McGraw Hill. Levy-Leboyer. (2003)*Gestión de las Competencias*, Gestión 2000, Barcelona.

Martinez Echezárraga, J.(2011): *Empresas familiares reto al destino*, Ed. Granica, Buenos Aires

Mintzberg, H.(1997): *El Proceso Estratégico*, Ed. Prentice Hall. México

Mucci, O. O. (2008): *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata: EUDEM

Neubauer, F. y Lank, A. (1999): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Editorial Deusto.



Niethardt, E. (2012): "El protagonismo de la empresa familiar en la Argentina. Rasgos y desafíos de las empresas familiares." en *Empresas Familiares*, tomo I, 99 - 110. Pyme Universidad Empresarial Siglo 21 y BID.

Niethardt, E. (2012): "Rasgos y desafíos de las empresas familiares" en *Empresa Familiar* tomo 1 1er ed. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina.

Niethardt, E. (2007): *La empresa familiar y sus protagonistas*, Ed. Dunken, Argentina

Panasco, J.: "¿Cómo evitar el fracaso de una empresa familiar?", en:

<http://m.americaeconomia.com/analisis-opinion/como-evitar-el-fracaso-de-una-empresa-familiar>

Press, E. (2011): *Empresas de familia*, Ediciones Granica S.A.

Pithod, A. y Doderó, S. (1997): *La Empresa Familiar*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires

Rico, A. (2004). "La sucesión es la función más importante de un líder familiar", en <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=2612004103430.htm>

Sampieri, R y otros. (2000) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Schein, E. H. (1982): *Psicología de la Organización*, Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Schein, E. H.(1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, 1988 Plaza -Janes Editores. Barcelona, España.

Senge, P.(1992): *La quinta disciplina*, Editorial Garnica, Barcelona.

Schaerer, O.: "El Protocolo en la empresa familiar" en <http://es.scribd.com/doc/54696702/13/El-modelo-de-los-tres-circulos-tres-sistemas-Davis-y-otros13>

Schlemenson, Aldo. (2002) *La estrategia del talento: alternativas para su desarrollo en las organizaciones y empresas en tiempos de crisis*, Buenos Aires, Editorial Paidós.





Tagiuri, R. y Davis, J. (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm" en *Family Business Review*, IX, (2).

Ulrich, David. (2006) *Recursos Humanos Champions* Granica S.A. Buenos Aires.

Veciana, J.M. (1999): "Creación de empresas como programa de investigación científica", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8 (3), p.11-35.

Vivas Moreno, B. (2006): "Guía de aproximación a la Empresa Familiar Con la sucesión del empresario" en el horizonte en 2006, en Colecciones EOI Empresas en [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:12120/componente12119.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:12120/componente12119.pdf)

Ward, J., Carlock, R. (2003) *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Ed. Deusto, Colección del Instituto de la Empresa Familiar, España

Ward, J. (2006): *El éxito en los negocios de familia*, Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.

Ward, J. L. (1994): *Cómo desarrollar la empresa familiar*, El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Wharton Entrepreneurial Centre, (s/a), "La empresa familiar mueve al mundo", en <http://www.euromadi.com/pagines/revista20/revista3.thm>, Recuperado en marzo 2005

Weber, M.(1984)*¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires: Ed. El Aleph.

Wolf, L. (2005): *Coaching. El arte de soplar brasas*, Gran Aldea Editorial. Cuarta Edición Buenos Aires.

Zapiola, E, Carlos M.; (1990) *La Negociación - Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.



# ANEXOS

---



# Anexos

---

## Anexo 1:

### Instrumento de recolección de datos: "encuesta cerrada"

#### **ENCUESTA EMPRESAS FAMILIARES**

Todos los datos suministrados serán utilizados exclusivamente y de forma anónima a los efectos de cumplir con el trabajo de investigación de la tesis de Maestría en RRHH de la Facultad de Cs Económicas Universidad de Buenos Aires de Marilú Estévez.

#### **1. Características de la organización: datos de la empresa**

**Rama:** Industrial Comercial - Servicio

**Detalle el Sector a que pertenece:**

**Cantidad de Empleados:** 1 a 10 - 11 a 50 - 51 a 100 - más de 101

**Años de la empresa:** de 15 a 25; mas de 26 años

**Ubicación:** CABA, GBA

(A continuación se presentan preguntas con opciones de respuesta pre establecidas, elija por favor la respuesta y complete en el formulario adjunto el código de su respuesta para cada una)

#### **2. Criterios del Empresario:**

*(Utilice la grilla de respuestas para reflejar su pensamiento)*

##### **2.1.1 ¿Ha tenido que tomar decisión en su vida laboral con resultados inciertos?**

Se estipula un gradiente del 1 al 5: siendo **1** la ausencia de la toma de riesgos, **2** pocas veces toma riesgos, **3** algunas veces se anima y toma riesgos, **4** muchas veces toma riesgos, **5** siempre toma riesgos.

##### **2.1.2. ¿Quién identifica los temas corrientes a resolver y determina acciones en consecuencia?**

Se estipula un gradiente del 1 al 5. Siendo **1** el 100% lo determino yo, **2** el 75% yo y el resto mi entorno, **3** el 50% yo y el resto mi entorno, **4** el 25% yo y el resto mi entorno, **5** todo lo identifica mi entorno.

##### **2.1.3. ¿Qué lo lleva a iniciar nuevos proyectos?**

**1:** Las situaciones de vida son lo que lo empujan a generar proyectos.



2: El pedido o instrucción de otros.

3: Deseo de hacer crecer la empresa.

**2.1.4. ¿En qué porcentaje el surgimiento de su empresa es resultado de su lógica o genialidad?**

1. 10%
2. 50%
3. 100%
4. no depende de mi

**2.1.5 ¿En qué porcentaje piensa que su empresa existe por su éxito?**

1. 10%
2. 50%
3. mas del 80%
4. no tiene nada que ver

**2.1.6 Me siento joven y con todo por delante**

1. no
2. casi nunca
3. sí, siempre
4. este es mi mejor momento

**2.1.7 Pienso en los años que tengo**

1. Nunca
2. Rara vez
3. Mis años me comienzan a pesar
4. Me preocupa el paso del tiempo

**2.1.8 ¿En qué medida considera que aplica creatividad en los negocios?**

1. Nunca
2. alguna veces
3. siempre
4. veo la oportunidad y encuentro alternativa

**2.1.9 Frente al trabajo me siento más cómodo cuando:**

1. Espero instrucciones antes de ponerme a actuar
2. Me da lo mismo quién diga qué hacer
3. -Elijo decidir qué hacer y cómo
4. -Nunca me gustó que me dijeran qué hacer

**2.1.10 Para lograr un objetivo soy capaz de trabajar:**

1. -Tratar de cumplirlo



2. -De forma constante durante mi jornada laboral
3. -De forma constante y exigente excediendo los horarios laborales
4. -Estoy todo el tiempo dedicado a hacer crecer el proyecto aunque esto implique no tener tiempo libre

**2.1.11 He vivido situaciones en las que no sé cuáles van a ser los resultados y sin embargo sigo adelante.**

1. -Casi nunca
2. -Rara vez
3. -Varias veces
4. -Muchas veces

**2.2 Motivaciones:** En el trabajo elijo:

*(Elija una sola de las opciones, la principal que más lo representa)*

1. Prefiero tener posibilidades de aplicar mis conocimientos en un área específica (Técnico Funcional)
2. Disfruto de coordinar a otros (gerencial)
3. Elegir y dirigir mi propio trabajo (autonomía e independencia)
4. Tener garantizada la seguridad y la estabilidad (seguridad)
5. Crear me propia organización (creatividad empresarial)
6. Aportar, mejorar, cambiar un valor o causa social para el mundo (servicio a una causa , orientación social)
7. Resolver cosas irresolubles (desafíos)
8. Equilibrar vida personal, laboral y familiar (Balance de vida)

**3- Estilo de gestión**

*(Utilice la grilla de respuestas para reflejar su pensamiento)*

**3.1 ¿En su empresa cómo se lleva adelante el proceso de toma de decisión?**

1. Por la mayoría,
2. Por consenso,
3. Estrategias centradas en un líder

**3.2. ¿Quiénes toman las decisiones?**

1. Yo solo
2. Yo y el directorio
3. Cada área decide

**3.3. ¿Cómo definía su estilo de liderazgo?**



1. deja hacer según el criterio de sus colaboradores
2. protege y ayuda a sus colaboradores
3. no se hace nada sin que usted lo autorice y utiliza sanciones
4. permite que sus colaboradores proponga y usted solo los orienta

**3.4. Que frase lo representa más:**

1. "yo soy la empresa" "la empresa es parte de mi"
2. "la empresa es mi negocio"
3. "es un bien de nuestra familia"
4. "la empresa es una fuente de ingreso"

**3.5. El tiempo que le dedico a la empresa es:**

1. Más 70% de mi tiempo se lo dedico a la empresa. Todo mi tiempo es para el negocio.
2. es un trabajo y dedico en un tiempo razonable como a cualquier trabajo
3. balance vida personal vida laboral, nunca me quedo después de hora (*life balance*)

**4. Características de mi Empresa Familiar**

*(Utilice la grilla de respuestas para reflejar su pensamiento)*

**4.1 ¿Cuántas generaciones están trabajado en la EF?**

1. una
2. dos
3. tres

**4.2. ¿En qué niveles jerárquicos?**

1. operativos
2. jefaturas
3. directivos

**4.3. ¿Cómo se ha dado la incorporación de familiar?**

1. Por voluntad propias (lo pidió el familiar en juego)
2. por requerimiento de la empresa,
3. por decisión familiar.
4. no está definido

**4.4. ¿Cuentan con procesos y requisitos para seleccionar los ocupantes de los puestos?**

1. si



2. no

**4.5. ¿Qué procesos y requisitos existen para la incorporación de familiares a la Empresa?**

1. Formación académica previa
2. Experiencia laboral en otras organizaciones
3. Ingresar en puestos muy bajos en la estructura organizacional e ir escalando con merito y esfuerzo

**4.6 ¿Existen programas de formación tanto formales o informales para los miembros de la familia que ingresarán a la Empresa?**

1. si
2. no

**4.7. ¿Está conversada la continuidad de la Empresa?**

1. si
2. no

**4.8. ¿Tiene pensado quién podría hacerse cargo de la conducción de la Empresa?**

1. si
2. no

**4.9. ¿Está manifestada por escrito los requisitos / Reglamentada/ Instrumentada la sucesión?**

1. si
2. no

**4. 10. ¿En qué medida considera que las relaciones familiares interfieren en la Empresa (del 1 al 5: Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta.)**

**4.11. ¿Qué cosas de la relación familiar obstaculizan el clima laboral dentro de la empresa?**

1. demanda de dinero
2. demanda de tiempo
3. falta de apoyo y comprensión
4. falta de eficiencia en el desempeño laboral de los empleados familiares
5. no interfieren



4.12. ¿En qué medida considera que las cuestiones Empresariales interfieren en la Familia (del 1 al 5: Siendo 1 Nula, 2 Muy baja, 3 Baja, 4 Media y 5 Alta.)

¡Muchas gracias por participar!

Grilla de Respuestas					
<b>1. Datos de la Organización</b>					
<b>Rama</b>					
Industrial		Comercial		Servicio	
<b>Sector al que pertenece:</b>					
<b>Cantidad de Empleados de su empresa</b>					
1 a 10		11 a 50		51 a 100	mas de 100
<b>Años de antigüedad de su empresa</b>					
15 a 25 años		mas de 26 años			
<b>Ubicación</b>					
CABA		GBA			
<b>2. Criterio del Empresario</b>					
	2.1.1.				
	2.1.2.				
	2.1.3.				
	2.1.4.				
	2.1.5.				
	2.1.6.				
	2.1.7.				
	2.1.8.				
	2.1.9.				
	2.1.10.				
	2.1.11.				
	2.2.				
<b>3. Estilo de Gestión</b>					
	3.1.				
	3.2.				
	3.3.				
	3.4.				
	3.5.				
<b>4. Estilo de Gestión</b>					
	4.1.				
	4.2.				
	4.3.				
	4.4.				
	4.5.				
	4.6.				
	4.7.				
	4.8.				
	4.9.				
	4.10.				
	4.11.				
	4.12.				





## Anexo 2

### Sistema de Codificación de los Datos para los datos poblacionales

#### **1. Características de la organización: datos de la empresa**

##### **1.1. Rama:**

- 1 Industrial
- 2 Comercial
- 3 Servicio

##### **2. Sector a que pertenece**

- 1 textil
- 2 electrónicas
- 3 gráficas
- 4 calzado, cuero y marroquinería
- 5 medicina
- 6 accesorios
- 7 alimentos
- 8 metalúrgica
- 9 turismos
- 10 automotores
- 11 envases y accesorios
- 12 editoriales
- 13 gastronomías
- 14 importador y distribuidor
- 15 consultoría y servicio para empresas

##### **3 Cantidad de Empleados**

- 1: 1 a 10
- 2: 11 a 50
- 3: 51 a 100
- 4: más de 101

##### **4 Años de la empresa:**

- 1: de 15 a 25
- 2: más de 26 años

##### **5 Ubicación**

- 1 CABA
- 2 GBA

El resto de la preguntas del cuestionario poseen su sistema de codificación incluido en las opciones de respuesta.

## Anexo 3

## Cuadro de Datos de la Muestra Codificados

Empresa	1.1.	1.2.	1.4.	1.5.	1.6.	2.1.1.	2.1.2.	2.1.3.	2.1.4.	2.1.5.	2.1.6.	2.1.7.	2.1.8.	2.1.9.	2.1.10.	2.1.11.	2.2.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.
1	1	1	3	2	2	5	1	3	2	3	2	1	3	4	4	4	3	3	1	3	1	1
2	1	2	2	1	2	5	1	1	2	3	3	1	3	4	4	4	3	3	1	3	1	1
3	1	3	2	1	2	4	1	3	2	3	3	1	3	4	4	4	3	3	1	3	1	1
4	1	1	2	1	2	4	4	3	2	3	3	1	3	4	4	4	5	3	1	3	1	1
5	1	4	2	1	2	4	1	1	2	3	3	1	3	4	4	4	5	3	1	3	1	1
6	1	5	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	1	3	1	1
7	1	1	3	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	4	3	5	1	1	3	1	1
8	1	1	2	1	2	4	3	3	2	3	2	1	4	4	4	4	5	3	1	3	1	1
9	1	3	2	1	2	3	1	1	1	3	3	1	4	3	4	4	3	3	1	3	1	1
10	1	6	2	2	2	5	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	1	3	3	3
11	1	3	2	1	2	5	1	3	3	3	2	1	3	4	4	4	3	3	1	3	1	1
12	1	7	3	2	2	5	1	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	1	3	2	1
13	1	8	2	1	2	3	4	1	2	3	2	1	3	4	3	3	6	1	1	3	1	1
14	1	4	2	1	2	5	1	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	1	3	1	1
15	1	9	2	1	1	2	3	3	2	3	3	1	3	4	4	3	5	3	1	3	1	1
16	1	10	3	2	1	5	1	1	2	3	3	2	4	4	4	3	5	3	1	2	1	1
17	1	6	2	1	1	4	3	3	2	3	3	1	4	4	4	4	5	3	1	2	1	1
18	1	5	4	2	2	4	1	1	3	3	3	2	3	4	4	4	5	3	1	2	2	1
19	1	11	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	5	3	1	2	2	1
20	1	8	3	1	1	5	3	1	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	1	2	2	1
21	2	3	2	1	2	5	1	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	1	2	2	1
22	2	1	2	2	2	5	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	1	2	1	1
23	2	4	2	1	2	5	1	1	2	2	2	1	3	4	3	3	3	3	1	2	1	1
24	2	1	2	1	2	5	1	1	3	3	3	1	3	4	4	3	5	3	1	2	1	1
25	2	12	2	1	1	5	3	3	3	3	2	1	3	3	4	3	5	3	1	3	1	1
26	2	6	2	1	1	2	1	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3	1	3	2	1
27	2	4	1	1	1	4	3	1	3	3	2	2	3	3	4	4	6	1	1	3	1	1
28	2	10	2	2	1	5	1	3	2	3	3	2	3	3	4	4	5	3	1	3	2	1
29	2	6	2	1	1	2	3	1	3	3	3	1	4	3	4	4	3	3	1	3	1	1
30	2	13	2	1	1	5	1	3	2	3	3	1	3	3	4	4	3	3	1	3	1	1
31	2	14	2	1	1	5	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
32	2	4	2	2	1	5	4	3	3	3	2	1	3	3	4	4	3	3	1	3	2	1
33	2	1	1	1	1	5	1	3	2	3	2	1	3	3	4	4	5	3	1	3	1	1
34	2	12	2	1	1	5	3	1	2	2	3	2	3	4	4	4	6	3	1	2	1	1
35	2	6	2	2	1	2	1	1	3	3	3	2	3	4	4	4	5	3	1	2	1	1
36	2	4	1	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	1	3	1	1
37	2	10	2	2	1	4	1	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	1	2	1	1
38	2	6	2	1	1	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	1	3	1	1
39	2	13	2	1	1	2	1	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	1	3	1	1
40	3	5	2	1	1	1	4	1	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	1	3	2	1
41	3	13	2	1	1	5	1	3	2	3	2	2	3	4	4	3	5	3	1	3	1	1
42	3	9	2	2	1	5	1	1	2	3	3	1	3	4	3	3	3	3	1	3	1	1
43	3	13	2	1	1	5	1	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	1	2	3	3
44	3	8	4	2	1	5	3	3	2	3	3	1	3	4	4	4	3	3	1	2	1	1



45	3	5	2	1	2	5	1	1	2	2	2	1	3	4	4	4	5	3	1	2	1	1
46	3	15	1	1	2	5	1	1	3	3	2	1	4	4	4	4	3	3	1	2	2	1
47	3	15	2	1	2	5	1	3	2	2	2	1	3	4	4	4	3	3	1	3	2	1
48	3	15	1	2	1	5	1	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1
49	3	15	2	1	1	5	1	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	1	3	2	1
50	3	15	2	1	1	5	1	3	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3	1	3	2	1

Empresa	4.1	4.2.	4.3	4.4.	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12
1	2	1	1	2	99	2	2	2	2	5	2	2
2	2	1	1	2	99	2	2	2	2	4	2	4
3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	5	3	5
4	2	1	1	2	99	2	2	2	2	2	5	2
5	1	99	99	2	99	2	2	2	2	4	1	1
6	2	1	1	1	3	1	1	2	1	4	3	4
7	2	2	1	2	99	2	2	2	2	5	2	5
8	2	1	3	2	99	2	2	2	2	2	5	2
9	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	5	5
10	2	2	3	2	99	2	1	2	2	2	5	1
11	2	1	3	1	1	2	2	2	2	4	2	2
12	2	1	3	2	99	2	2	2	2	1	5	1
13	2	1	3	1	2	2	2	1	2	5	3	5
14	1	99	1	2	99	2	2	2	2	2	5	2
15	2	1	1	2	99	2	2	2	2	2	5	1
16	2	2	1	2	99	2	2	2	2	2	5	2
17	2	2	1	1	2	2	2	1	2	4	3	4
18	2	2	3	2	99	2	2	2	2	1	5	1
19	2	2	3	2	99	2	2	2	2	2	5	1
20	2	2	3	2	99	2	2	2	2	2	3	2
21	2	1	3	1	2	2	2	1	2	3	2	4
22	2	2	1	2	99	2	2	2	2	1	5	1
23	2	2	1	1	3	1	2	2	1	4	2	1
24	2	2	1	2	99	2	2	2	2	4	4	5
25	2	2	1	2	99	2	2	2	2	4	3	5
26	2	2	1	2	99	2	2	2	2	1	1	1
27	2	2	1	2	99	2	2	2	2	5	4	4
28	2	2	3	2	99	2	2	2	2	2	5	4
29	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	5	4
30	2	1	3	2	99	2	2	2	2	2	1	1
31	2	1	3	2	99	2	1	2	2	4	2	4
32	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	5	1
33	3	1	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1
34	2	2	1	2	99	2	2	2	2	2	4	5
35	2	2	1	2	99	2	2	2	2	3	2	4
36	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	5	1
37	2	2	1	2	99	2	2	2	2	4	3	4
38	2	2	1	2	99	2	2	2	2	4	4	5
39	2	2	3	1	3	2	2	2	2	1	5	2
40	2	2	3	2	99	2	2	2	2	2	2	2
41	1	99	3	2	99	2	2	2	2	2	2	4
42	3	2	3	2	99	2	2	2	2	3	3	5
43	3	2	2	1	3	2	1	2	2	1	5	1



44	3	2	3	2	99	2	2	2	2	4	3	5
45	3	2	3	2	99	2	2	2	2	1	1	2
46	3	2	2	2	99	2	2	1	2	2	5	1
47	2	2	3	2	99	2	2	2	2	2	1	4
48	2	2	3	2	99	2	2	2	2	3	1	4
49	2	2	3	2	99	2	2	2	2	1	5	2
50	2	2	1	1	3	2	2	2	2	5	4	4



## Anexo 4

### **Instrumento Piloto: Entrevista semidirigida al dueño / fundador utilizada para la construcción de ejes y variables.**

Esta guía de entrevista fue la que se usó de base para orientar las entrevistas, aunque estas se fueron desarrollando de modo en que sean fluidas, dejen expresarse libremente al entrevistado y estuviera abierta la posibilidad de que los temas surgieran de modo natural, así como repreguntar y profundizar en tema de interés que surjan fuera de las preguntas.

Consigna: “El objetivo de esta entrevista es conocer el perfil psicológico del líder de una EF. Por favor comente su sincera opinión sobre los distintos puntos”.

1) Historia: Por favor relate la historia de su empresa. ¿Cómo surge? ¿Quiénes han sido los actores más importantes?

2) FODA: Por favor comente cuales para usted son FODA

3) Valores

¿Cuáles considera usted son los principales valores de su familia?

¿Cuales considera usted son los principales valores de su Empresa?

4) Continuidad Laboral

¿Cuántas generaciones han trabajado en la EF.

¿Quiénes son los integrantes de la familia que actualmente están trabajando?

¿En qué puestos?

¿Cómo se ha dado su incorporación? (Por voluntad propias, por requerimiento de la empresa, por decisión familiar, etc.)

¿Cuentan con procesos y requisitos para elegir los ocupantes de los puestos? ¿Cuáles?

¿Existen programas de formación tanto formales o informales para los miembros de la familia que ingresarán a la Empresa?

¿Está conversada la continuidad de la Empresa?

¿De qué depende?

¿Ha sido consensuada?

¿Tiene pensado quién podría hacerse cargo de la conducción de la Empresa? ¿Por qué?

¿Está manifestada por escrito? (Reglamentada/ Instrumentada)

5) Clima Laboral y Familiar



¿Cómo clasificaría el clima de trabajo en la empresa?

En qué medida considera que las relaciones familiares interfieren en la Empresa (del 1 al 10, siendo 1 nulo y 10 muy alto)

¿Qué cosas de la relación familiar obstaculizan el clima laboral dentro de la empresa?

¿En qué medida considera que las cuestiones Empresariales interfieren en la Familia (del 1 al 10, siendo 1 nulo y 10 muy alto)

¿Qué cosas de la empresa obstaculizan de la relación familiar?

6) Comunicación:

¿Cómo clasificaría la comunicación en la Empresa? Eficacia de la comunicación interna (nula, escasa, regular, elevado, MB)

7) Toma de Decisión:

¿Cómo se lleva adelante el proceso de toma de decisión? (por la mayoría, por consenso, estrategias centradas en un líder)

¿Quiénes toman las decisiones?

¿Está conforme con dicho proceso? (si no preguntar, Qué cambios considera son necesarios en el proceso de toma de decisión).

## Sistema abierto de categorías

Se elaboró un sistema de categorías abierto, en base a los objetivos, la problematización y el marco teórico. Posteriormente se indexó las entrevistas en función de las categorías y en el análisis cualitativo interpretativo de las mismas, las categorías fueron enriquecidas con otras emergentes y reordenadas. Con dicho material se construye posteriormente las variables de la investigación y el instrumento definitivo de recolección de datos: encuesta cerrada.

**1.El empresario/emprendedor/líder** características psicológicas del emprendedor:

1. corre riesgos/se anima
- 1.1.2. toma decisiones y las lleva adelante
- 1.1.3. inicia los proyectos/cuenta propia
- 1.1.4. sentirse líder/genio
- 1.1.5 percepción de éxito “yo tengo éxito”
- 1.1.6 percepción de juventud (omnipotencia)
- 1.1.7 percepción de infinitud (omnipotencia)
- 1.1.8 convicción sobre su lugar social / “ayuda a mucha gente”
- 1.1.9 creatividad
- 1.1.10 necesidad de independencia / alta independencia
- 1.1.11 orientaciones al trabajo duro
- 1.1.12 manejo de incertidumbre
- 1.2. Motivaciones



## 2 La empresa/significación/liderazgo/relaciones

2.1. Comienzos de la empresa. Cambios

2.2. La dirección. Estilo de liderazgo

2.2.1. Los socios. Directores. Colaboradores.

2.2.2. Toma de decisión (unilateral/consenso/decisión de la mayoría)

## 3-Espacios. Individuo/trabajo/familia

3.1. Vinculación con la empresa

3.1.1 “yo soy la empresa” “la empresa es parte de mi” (parte de su ser)

3.1.2. “la empresa es mi negocio” (posesión propia)

3.1.3. “es un bien de nuestra familia” (es nuestra)

3.2. Tiempo dedicado / organización del tiempo

3.2.1. Más 60% de mi tiempo se lo dedico a la empresa. Todo mi tiempo es para el negocio.

3.2.2. Es un trabajo y dedico en un tiempo razonable como a cualquier trabajo

3.2.3 balance vida personal vida laboral (life balance)

3.3. Separación/vinculación de espacios – equilibrio/conflicto de espacios

3.4. Opinión/participación/conflicto de la familia con la empresa

3.5. Participación/intervención/relación de las familias de otros con la empresa/el trabajo

---

# NOTAS:

---

i Press, Eduardo. (2011)

ii Valda, Juan Carlos (2010)

iii Valda, Juan Carlos (2010)

iv Mucci, Ottorino Oscar (2008)

v Press, Eduardo. (2011)

vi Press, Eduardo. (2011) pp22 -23

vii Karpf y Novick (1982)

viii Roberto Mazzantti, apuntes clases de Desarrollo Organizacional, 2011, Maestría de RRHH, UBA

ix Amat, J.: (2000) pp 21-22.

x Schein, Edgar (1982) pp 47

xi Berger y Luckman (1997)

xii Schein, E.(1982) pp 49

xiii Gil Ravelo, C. A.(2010) pp44

xiv Keith D. Y Newstrom, J. W. (2005)