



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
VILLA MARÍA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Liderazgo en las Pymes familiares

caso de estudio: problemas de liderazgo en pizzería familiar
"Siglo XXI Center" de la ciudad de Bell Ville

Año
2018

Autora
Falco, María Laura

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Falco, M. L. (2018). *Liderazgo en las Pymes familiares: caso de estudio: problemas de liderazgo en pizzería familiar "Siglo XXI Center" de la ciudad de Bell Ville*. 7mo Congreso de Administración del Centro de la República. 4to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, 3er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



VII CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

III CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

“COMPETITIVIDAD CON COMPROMISO SOCIAL”

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 17, 18 y 19 DE OCTUBRE DE 2018

LIDERAZGO EN LAS PYMES FAMILIARES

CASO DE ESTUDIO: PROBLEMAS DE LIDERAZGO EN PIZZERÍA FAMILIAR SIGLO XXI CENTER DE LA CIUDAD DE BELL VILLE

AUTOR

FALCO, MARÍA LAURA.

LIDERAZGO EN LAS PYMES FAMILIARES

CASO DE ESTUDIO: PROBLEMAS DE LIDERAZGO EN PIZZERÍA FAMILIAR SIGLO XXI CENTER DE LA CIUDAD DE BELL VILLE

Introducción

Un error muy común es definir a las empresas familiares en base a su tamaño y su calidad de gestión directiva, asociándolas con empresas pequeñas y poco profesionalizadas. Sin embargo, lo que realmente distingue a una empresa familiar de otra que no lo es, es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar. En dicho contexto, sus directivos deberán atender las dificultades que se presentan en ambos ámbitos, con todo lo que eso conlleva. Con lo cual, además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, procurarán preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación.

En efecto, la característica distintiva de las empresas familiares es la superposición de dos sistemas de roles que se dan entre la familia y la empresa, los cuales no suelen compatibilizarse tan fácilmente.

Se presenta así una dificultad de gran tenor para el fundador y director de la empresa al momento de trabajar en equipo, asumiendo el rol de líder, debiendo afrontar el reto de lograr que su pyme sea rentable, preservando y procurando, a su vez, la armonía familiar, en miras a la supervivencia de la misma a través de las sucesivas generaciones.

Es importante destacar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está condicionada, en gran parte, a la forma y grado de involucramiento de la familia en la misma.

Con respecto del ciclo de vida de la empresa familiar, la segunda crisis a la que éstas se enfrentan está vinculada con el crecimiento de la empresa por el ingreso de los hijos y para poder superarla, el fundador deberá adoptar diversas estrategias, tales como desarrollar nuevas competencias de liderazgo, mejorar la comunicación e implementar técnicas de motivación, entre otras.

Si bien es cierto que las empresas familiares pueden ser racionalmente planificadas y creadas; siendo desde el momento de su fundación en adelante, objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas; no es menos cierto que en ellas participan seres humanos complejos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

En función de lo dicho, surge como aspecto sustancial el análisis organizacional para indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Concretamente, el diagnóstico organizacional resulta de vital importancia, para que éstas puedan distinguir las diferentes fuerzas y procesos a los que están sometidas.

En este trabajo, se abordará el caso de una pizzería familiar de la ciudad de Bell Ville, Córdoba, denominada “Siglo XXI Center”, analizándose puntualmente el rol de su fundador como líder de la empresa. Por ende, será de vital importancia relevar, indagar, conocer y

analizar los problemas de liderazgo por los que atraviesa dicha empresa como consecuencia del ingreso de la segunda generación a la misma.

Problema planteado

¿Cuáles son los problemas de liderazgo que surgen en una empresa familiar concreta con el ingreso de las hijas del fundador?

Objetivos

Objetivo general

Analizar las características del liderazgo en una empresa familiar, y cómo se ve afectado el mismo con el ingreso de la segunda generación a dicha empresa.

Objetivos específicos

1. Describir los distintos estilos de liderazgo, y las preferencias o características de la gestión según las diferentes generaciones que confluyen en una empresa familiar.
2. Enunciar, caracterizar y analizar los conflictos que pueden surgir con motivo de la confluencia de estilos de liderazgo generacionales diversos.
3. Contribuir al conocimiento de la problemática de las empresas familiares en sus diferentes ciclos de vida.

Marco metodológico

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos al efectuar el presente trabajo, tanto el general como los específicos, se llevará a cabo una investigación, a partir de la cual se aplicarán diversas técnicas e instrumentos, que permitirán analizar y diagnosticar el clima organizacional y definir el estilo de liderazgo del fundador de la pyme familiar. A saber:

Tipo de investigación

Se utilizará la modalidad de estudio de caso, partiendo de un marco teórico de referencia, a través de búsqueda bibliográfica y de otras fuentes secundarias.

Luego procurará obtener información primaria a través del estudio de un caso concreto: Pizzería Familiar Siglo XXI Center de la localidad de Bell Ville, Córdoba.

Para ello se apelará al uso de diversos instrumentos, tales como, la observación directa simple, entrevistas de profundidad (semi- estructuradas) al dueño de la empresa familiar, su mujer y sus hijas. Asimismo, se efectuarán cuestionarios mixtos al personal no familiar que trabaja en la empresa, a los fines de indagar respecto de diversos aspectos que hacen al comportamiento del líder y al funcionamiento de la misma.

A partir de la información secundaria recogida de fuentes existentes, así como de la información primaria obtenida del relevamiento en la empresa objeto de estudio, se procederá a efectuar un análisis de dicha empresa en función de los objetivos de investigación establecidos. En base a ellos, surgirán las conclusiones del presente trabajo.

Instrumentos a utilizar

Concretamente, en función de los objetivos perseguidos y el tipo de investigación a realizar, se utilizarán los siguientes instrumentos:

Objetivo general	Instrumentos a utilizar
- Analizar las características del liderazgo en una empresa familiar, y cómo es afectado el mismo con el ingreso de la segunda generación a dicha empresa.	- Observación directa simple o no participante. - Entrevistas semi-estructuradas al dueño de la pyme, su esposa e hijas.
Objetivos específicos	Instrumentos a utilizar
1. Describir los diferentes estilos de liderazgo, y las preferencias o características de la gestión según las diferentes generaciones que confluyen en una pyme familiar.	- Entrevistas semi-estructuradas al dueño de la pyme, su esposa e hijas. - Cuestionarios mixtos a empleados no familiares.
2. Enunciar, caracterizar y analizar los conflictos que pueden surgir con motivo de la confluencia de estilos de liderazgo generacionales diferentes.	
3. Contribuir al conocimiento de la problemática de las empresas familiares en sus diferentes ciclos de vida.	

Marco Teórico

Capítulo 1: Pymes Familiares

¿Qué es una Empresa Familiar?

Conforme (Ginebra, 2005), sólo se puede hablar de empresa familiar en todo su sentido cuando:

- El control accionario real es de la familia.
- La familia es el grupo que la administra, de tal forma que la dirección general y la mayoría de los puestos clave en la estructura ejecutiva, están ocupados por miembros familiares.
- Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total.

Leach (1999, p.22), por su parte, sostiene que se considera empresa familiar a “aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Es decir, que la familia posee más del 50% de las acciones o muchos miembros de ella ocupan importantes posiciones en el management”.

1.2. Características Generales.

En concordancia con (Ginebra, 2005), se considera que las cuatro variables que definen a una empresa familiar son:

1. Las relaciones de afecto.

2. La enorme comprensión.
3. La aceptación de la autoridad.
4. La finalidad común.

Dentro de la empresa familiar conviven dos sistemas relacionales, con dinámicas propias y muy diversas el uno del otro, lo que lleva a que se generen conflictos que requieren de la gestión de los dos ámbitos para eliminar las tensiones entre ambos. Para ello, sería importante formular enfoques de diferenciación, lo que posibilitaría aumentar la sustentabilidad de los dos sistemas. En otros términos, se debería buscar un equilibrio que permita la profesionalización de la empresa familiar, junto con la optimización de los diferentes recursos para el desarrollo de la empresa.

Sistema familiar	Sistema empresarial
- Enfoque emocional.	- Enfoque racional.
- Permanencia estable.	- Permanencia inestable.
- Aceptación incondicional.	- Aceptación condicional.

1.3. Ventajas y Desventajas.

Leach (1999, p. 23) afirma que “el papel que juega la familia en las Pymes familiares debe ser mejor comprendido si se desea sacar el máximo beneficio de sus ventajas y controlar o eliminar sus desventajas”.

Ventajas.

(Leach, 1999), señala que la característica fundamental de una empresa familiar está dada por el clima que se vive en ella, generando un verdadero sentido de pertenencia y un propósito común en todos sus miembros, lo que le proporcionará una ventaja competitiva, la cual se traduce en las siguientes cualidades:

- Compromiso: las personas sienten pasión por la empresa que crearon. Por ello, la alimentan e impulsan su desarrollo, ya que el negocio es su vida. Ello se traduce en dedicación y compromiso. A su vez, el entusiasmo de la familia desarrolla una responsabilidad adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.
- Conocimiento: las empresas familiares poseen su propia forma de hacer las cosas, sobre todo, conocimientos prácticos que pueden ser mantenidos en secreto por los miembros de la familia. Los hijos del fundador crecen escuchando las estrategias del mismo y cuando ingresan a trabajar a la empresa, ya pueden haber adquirido un conocimiento profundo de ella.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios y a retirar el dinero cuando pueda permitírselo, sin que ello implique un riesgo para la empresa.
- Planeamiento a largo plazo: los planes estratégicos permiten reducir los riesgos y manejar los imprevistos de un modo eficaz.

- Cultura estable: las empresas familiares suelen tener estructuras estables, ya que el fundador posee habitualmente una experiencia de muchos años. Lo mismo sucede con las relaciones entre los miembros de la empresa, los métodos de trabajo y las normas éticas.
- Rapidez en la toma de decisiones: debido a que las responsabilidades están bien definidas y se centraliza el proceso de toma de decisiones en uno o dos sujetos clave de la empresa.
- Confiabilidad y orgullo: muchas personas prefieren negociar con este tipo de empresas, porque cuentan con estructuras sólidas y estables, lo que se traduce en mayor confianza al momento de concertar una operación. Además, quienes las manejan suelen sentirse sumamente orgullosos de haberlas constituido. Lo mismo sucede con el resto del personal, que se enorgullece de estar comprometido con esa familia y lo que realizan.

Desventajas.

Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y los empresariales (Leach,1999).

- Rigidez: en aquellas empresas familiares limitadas por la tradición y reticentes al cambio, los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse. Esto lleva a hacer las mismas cosas, de igual modo y durante mucho tiempo, con el único justificativo de continuar trabajando de la misma forma en que lo hizo siempre el fundador. En este contexto, el cambio de filosofía y prácticas preestablecidas, traería consigo una desorganización y un riesgo comercial para la empresa, que muchos no estarían dispuestos a asumir.
- Desafíos comerciales: tienen que ver con:

- ✓ La modernización de prácticas obsoletas: los métodos que se utilizan en las pymes familiares son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado y esto, puede volverse obsoleto.
- ✓ El manejo de las transiciones: cuando los hijos del fundador ingresan a trabajar a la empresa, muchas veces desean introducir cambios que suelen causar cierta incertidumbre al resto del personal, a los proveedores y a los clientes.
- ✓ El incremento del capital: las empresas familiares suelen mostrarse reticentes a tomar financiación externa, por miedo a perder el control de la firma, el cual se asocia con la necesidad de libertad e independencia.
- Sucesión: el traspaso de una generación a otra, con su consecuente cambio de liderazgo, es un proceso que generalmente se atraviesa con dificultades, ya que al padre suele preocuparle la capacidad de sus hijos y el hecho de no ser equitativo entre ellos al momento de escoger a uno para que ocupe su lugar en la empresa sin que existan favoritismos. Dicho traspaso implicará un cambio en el manejo de la organización, la cual se reconstruirá con nuevas pautas e ideas, nuevo personal, desarrollo, etc. (Griffin y Moorhead, 2010).
- Conflictos emocionales: surgen como consecuencia de la fusión de dos ámbitos contrapuestos: el familiar, sustentado en aspectos emocionales, donde prevalecen valores como la protección y la lealtad; y el empresarial, basado en la tarea, donde prima el rendimiento y los resultados.
- Liderazgo y legitimidad: la ausencia de liderazgo se torna un serio problema cuando la empresa ha llegado a la segunda generación, e incluso peor si alcanza la tercera, ya que, si

nadie se encuentra facultado para hacerse cargo del mismo y asumir el control de la empresa, esto puede devenir en su fin.

1.4. Importancia Económica.

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, CAME (2015), “las pymes familiares en la Argentina alcanzan el 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI”. Es la forma de empresa predominante, por varias razones: son visionarias, emprendedoras, con diferente apreciación del riesgo, capaces de comprometer su patrimonio para expandir el negocio y dar empleo e ingresos, no solo al fundador, sino también a sus hijos, hermanos, nietos y parientes. Por eso, cada día surgen en el país nuevas pymes familiares, donde confluye el mundo empresarial y el familiar. En efecto, son empresas cuya propiedad y gestión son manejadas por familias, es decir, que deben atender las dificultades que se presentan en ambos ámbitos, con todo lo que eso conlleva. En otros términos, además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, deben procurar preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación.

Según datos estadísticos, son pocas las pymes familiares que logran dejar su legado. Las investigaciones coinciden en que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% lo hace antes de llegar a la tercera, sólo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación. Esto se justifica en la centralización del poder en manos del fundador, ya que una vez que la empresa crece y toma vuelo propio es difícil

sostener el dominio de las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que demanda cada función.

Es por ello que la profesionalización se vuelve el principal desafío para la supervivencia de las firmas familiares. Pero ser rentable, permanecer y crecer, requiere tanto de armonía, como de definir roles y delegar adecuadamente las responsabilidades.

Solucionar estas dificultades y preservar la pyme del cambio generacional requiere alcanzar un orden administrativo, planificar tareas, tener objetivos definidos y claros, a los fines de lograr un equilibrio óptimo entre rentabilidad y familia. Con respecto a las dificultades que pueden presentarse en este tipo de empresas, según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) el 40% tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial.

Conforme la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, CAC (2016), “en Argentina, existen aproximadamente 800.000 empresas familiares que generan unos 9.000.000 puestos de empleos”.

- En cuanto a la relación con el tejido empresarial, representan:
 - ✓ 75% sobre el total de empresas.
 - ✓ 55% del PBI.
 - ✓ 70% del empleo privado.
 - ✓ 60% de las exportaciones.
 - ✓ 31% cotizan en bolsa.
 - ✓ 20% entre las empresas más grandes.

- Respecto al ciclo generacional, pertenecen a:

- ✓ 65% a la primera generación.
- ✓ 27% a la segunda generación.
- ✓ 8% a la tercera generación.

Las empresas familiares constituyen una forma empresarial privilegiada, ya que conforme varios estudios realizados se vislumbra que:

- Obtienen mejores resultados que aquellas firmas no familiares.
- Son más flexibles y se pueden adaptar mejor a los cambios.
- Tienen ventajas asociadas a mecanismos de supervisión y compromiso altamente eficaces.
- Son un tentador espacio de inversión.

En efecto, son varias las ventajas competitivas de las empresas de familia en Argentina:

- La concentración en la estructura de la propiedad genera una gran productividad corporativa.
- El enfoque en los clientes y los nichos de mercado especializados produce rendimientos sobre la inversión superiores.
- El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia suele traducirse en una elevada calidad del producto o el servicio y en mayores rendimientos sobre la inversión.
- La naturaleza de la interacción entre familia, propiedad y dirección y la unidad familiar sustentan el capital paciente, menores costos administrativos, la transferencia de conocimientos y habilidades de generación en generación y la agilidad en mercados hipercompetitivos.

1.5. Distribución de roles en la empresa familiar.

1.5.1. El Fundador.

Los fundadores son individuos con un alto grado de intuición y sensibilidad, con capacidad para construir una gran empresa. En efecto, su amor y el sentido de pertenencia hacia esa compañía que ellos crearon, los lleva a querer que la misma se perpetúe a través del tiempo y trascienda de generación en generación (Leach, 2010).

Los fundadores pueden ser propietarios, dirigentes y técnicos. En este caso particular, ahondaremos en la primera clasificación. Leach, (2010) sostiene que “los propietarios se caracterizan por ser carismáticos, creativos e innovadores, siempre orientados a la acción, para satisfacer su necesidad primordial, la cual se refiere al logro de metas y sus objetivos personales”. En consecuencia, ellos poseen una extraordinaria energía física y resistencia, y una notable capacidad para desarrollar una actividad casi constante. Sin embargo, también presentan un perfil negativo, ya que suelen ser autocráticos, con una necesidad imperiosa de controlar todo, tanto en la empresa como en la vida familiar, lo que suele desalentar el desarrollo de los subordinados.

En efecto, los propietarios están completamente identificados con la empresa, por lo que suelen tomar todas las decisiones atinentes al manejo y funcionamiento de la misma, sin depositar su confianza en la habilidad de los demás miembros para hacerlo, adoptando una posición sumamente dominante respecto de sus hijos y el resto del personal de la compañía. Es decir, que, en su afán de control, les impedirá a ellos desarrollar sus talentos. Tal conducta, traerá como consecuencia que sus hijos sean totalmente dependientes o sumisos, o,

por el contrario, se manifiesten intolerantes, rebeldes y resistentes ante dicho régimen autoritario del padre. Además, ese aspecto dominante, le impedirá a la empresa familiar profesionalizarse, debido a la falta de confianza y delegación de responsabilidades. Como corolario, la empresa no podrá lograr una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, ni contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa.

1.5.2. La Esposa.

Leach (2010), prescribe que “la mayoría de las mujeres de los propietarios se resignan a aceptar que la única forma de poder progresar en la empresa, es ser absolutamente comprensiva con respecto al trabajo y las ambiciones de sus maridos, con la absoluta convicción de que nada podría impedirles a ellos lograr lo que se han propuesto”. Ellas pretenden actuar como sus fieles confidentes y consejeras e incluso, muchas veces, ser su portavoz. Además, como esposas y madres, su prioridad es la protección de la familia y, cuando hay conflictos en la empresa entre el padre y los hijos, suelen ejercer el rol de mediadoras.

Es importante, tanto desde el punto de vista familiar como empresarial, que el propietario converse regularmente con su mujer acerca de la empresa y su evolución, sus problemas y planes para el futuro, de modo que ella sienta que posee algún control sobre su destino. Además, el hecho de poder ayudar y alentar a su marido, la habilitará a asumir mayores responsabilidades a futuro en caso que sea necesario (Leach, 2010).

1.5.3. Las Hijas.

Leach (2010) establece que “las hijas mujeres, fueron educadas para ser más solícitas y sensibles a las necesidades emocionales, preocupándose siempre por lograr la armonía familiar”. Es por ello, que su principal motivación en el ámbito empresarial es el deseo de ayudar a sus padres y a la familia, en contraste con la necesidad imperiosa de logros personales. Por lo tanto, suelen estar emocionalmente comprometidas con la empresa, ser ambiciosas y tener una gran capacidad de decisión.

1.5.4. El Personal no Familiar.

Los empleados clave y exitosos en las empresas familiares, suelen tener un perfil psicológico que les permite adaptarse a una desacostumbrada exigencia en el ambiente de trabajo. Sin embargo, muchas veces los incentivos económicos, son una condición fundamental para poder permanecer en la firma, ya que suelen sentirse poco valorados al ver que trabajan con miembros de la familia que llegan a sus puestos de trabajo más por una cuestión de favores que por competencia profesional. Ante ese panorama devastador, los empleados piensan que son los únicos que hacen su verdadero trabajo y que por ende, deberían ser partícipes también en el éxito de la empresa (Leach, 2010).

En otros términos, Leach (2010) sostiene que “a pesar de que la mayoría de los empleados de una empresa familiar, se sienten a gusto y disfrutan de la informalidad de trabajar en equipos unidos por vínculos estrechos, como también de la relación personal con el jefe, todos esperan que se les pague razonablemente bien, se los trate de forma respetuosa y se les brinden las oportunidades de realizar sus aspiraciones profesionales”.

Sin embargo, existen circunstancias que los llevan a sentirse inseguros respecto de su estabilidad laboral y son causales de preocupación, tales como la falta de planeación de la sucesión por parte del fundador y el hecho de que al no pertenecer a la familia, se los excluya de la planificación de la empresa y de la información operativa.

A su vez, Leach (2010) destaca que “la familia empresaria, es quien tiene la potestad para institucionalizar el papel del empleado de confianza, rol que seguramente será asumido por aquél que posea una buena relación con la misma, lo que lo hará ser temido, admirado y respetado por sus pares”.

1.6. Causales de fracaso y factores claves del éxito.

1.6.1. Causales de Fracaso.

Dodero (2012) sostiene que “de un estudio efectuado por el Instituto de la Empresa Familiar de Alta Dirección Escuela de Negocios (ADEN) en el que se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas (2002-2006), los errores en que reconocen haber incurrido los mismos familiares y que han perjudicado el crecimiento y la rentabilidad de la empresa familiar son los siguientes:

- Falta de compromiso.
- Descapitalización.
- Sistemas de Información deficientes.
- Superposición de roles.
- Centralización.
- Visión errónea.

- Administración incorrecta.
- Conflictos por fallas en la comunicación.
- Problemas organizativos”.

Estos factores son más pronunciados al crecer la empresa, porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecúan a la nueva dimensión y complejidad del negocio

1.6.2. Factores Claves del Éxito.

Existen muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las Empresas Familiares (Doderó, 2012, pp. 19-20):

- El tamaño y la estructura de la familia.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre su empresa.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación.

En las empresas familiares, los valores que explican la cultura de la empresa, son los que influyen sobre la estrategia elegida, dando sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares. Tal es así, que el interrogante que deberá plantearse el directivo de la misma, es

cómo hacer para que la cultura familiar sea consecuencia de lo que la empresa necesita para seguir siendo competitiva (Dodero, 2012).

Valores familiares → Visión de la familia → Estrategia elegida

1.7. Ciclo de Vida.

1.7.1. Primera Etapa: El fundador emprende el negocio.

Dodero (2012) prescribe que “Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante”. La personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades, cumpliendo un papel fundamental y delegando muy poco. Él es quien ejerce varias funciones, porque hay mucha intuición detrás de cada una de ellas.

Por su parte, Leach (2010), indica que “los empresarios confían en su intuición, su capacidad de trabajo, su habilidad comercial y su compromiso total, con la finalidad de alcanzar su objetivo principal: consolidar la empresa”.

Dodero (2012) afirma que “en esta etapa se presenta la primera crisis por falta de delegación, debiendo el fundador tomar una decisión crítica para superarla, la cual se vincula con el hecho de tener que incorporar personal para que cumpla con alguna de las funciones que antes cumplía él”. Esto, sin lugar a dudas, le generará resistencia, por no confiar en que vayan a hacer bien su trabajo, y no poder controlar las tareas de los mismos como él quisiera ante la falta de tiempo para lograrlo.

1.7.2. Segunda Etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.

En esta etapa, el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, vinculadas con el hecho de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización, lo cual, supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que tendrán que tomar decisiones y dar cuenta de ellas. Además, deberá comunicar con pasión la misión de la empresa a su gente, para poder desarrollar en ellos un gran sentido de pertenencia y lograr que asuman un fuerte compromiso con la misma, en función de sus objetivos estratégicos (Dodero, 2012).

Es decir, que, si bien el fundador continúa al frente de la empresa, se torna necesario adquirir una estructura formal, lo cual implica incorporar individuos con capacidad de gestión y habilidades personales, como así también, delegar la autoridad para la toma de decisiones y el posterior control de las mismas (Leach, 2010).

Alguna de las dificultades que pueden presentarse en esta etapa son (Dodero, 2012):

- Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, los cuales entran en conflicto o provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos, por encima de lo preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa, las cuales no suelen ser claras.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir, en especial, cuando los hijos son graduados y quieren poner en práctica en la empresa lo

aprendido en la universidad, lo cual implica realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, el cual, se siente molesto con las críticas.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello, el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa. Pero, sobre todo, tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades y lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante.

1.7.3. Tercera Etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos.

Dodero, (2012, pp. 28-29), sostiene que “si el fundador consigue superar la crisis anterior, la empresa familiar podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por su trabajo en la misma”. En ese esquema de trabajo, el fundador, los empleados y los hijos, se encuentran poniendo cada uno lo mejor de sí, para sacar la empresa adelante.

La incorporación de los hijos a la empresa, puede traer una serie de problemas, tales como el papel que se espera que jueguen, la forma de pago, la repercusión en el resto de los empleados no familiares, la evaluación de su rendimiento, su habilidad para asumir responsabilidades y liderar a futuro. Esas dudas, son complicadas para el fundador que cumple conjuntamente el rol de padre, empleador y empresario, el cual, tendrá que renunciar en algún momento al control y aceptar la realidad de sus años y de la muerte, convirtiéndose la sucesión en un problema trascendental para la continuidad de la empresa (Leach, 2010).

En efecto, Dodero (2012) sostiene que “en esta etapa se puede dar la crisis por el fallecimiento del fundador, lo cual a nivel emocional es un momento arduo, siendo la

sucesión un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que la empresa suponía para el fundador, sino también por la incertidumbre que se genera sobre la futura dirección de la misma y el manejo adecuado de los conflictos a los fines de preservar su continuidad, junto con la unidad y armonía familiar”.

1.7.4. Cuarta Etapa: El gobierno corporativo profesional.

Dodero (2012, pp. 30-31) prescribe que “de la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que benefician a la empresa por encima de sus intereses personales”. Por ello, será la familia la que deberá aunar esfuerzos en miras de mejorar la calidad de gobierno corporativo, salvo que se adopte la decisión de vender la empresa entre ellos mismos o a terceros ajenos a ella.

Es muy usual que en esta etapa los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entren en conflicto de poder, ya que a esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles. Es por ello que se torna necesario que el gobierno corporativo ponga énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. De lo contrario, probablemente surgirán conflictos difíciles de resolver y que puedan poner en peligro tanto la continuidad de la empresa, como la armonía familiar. Por ello, será recomendable implantar un protocolo de gobierno corporativo de la empresa, para acordar el funcionamiento de sus órganos de dirección, dejando definidos los límites y las relaciones entre los diferentes niveles de gobierno (Dodero, 2012).

1.8. Enfoque estratégico de la empresa familiar

Por lo general, si no se cuida el negocio, tampoco habrá empresa para la familia. Sin embargo, la experiencia muestra que, en realidad el vínculo familiar suele anteponerse, lo cual ocurre porque la cultura de la empresa, se convierte en un obstáculo para realizar los cambios que requiere la estrategia del negocio (Dodero, 2012).

En efecto, en el proceso de formación y desarrollo de una cultura empresarial, ejerce mucha influencia el fundador, inculcando sus valores, preferencias y modo de hacer las cosas. Por ello, es natural que los padres deseen que sus hijos continúen con lo que ellos iniciaron, pero cuando esto supone el ingreso irrestricto de los hijos a cargos importantes, se produce quizás una pérdida rápida de competitividad, y por lo tanto de valor de la empresa.

Dodero, (2012), afirma que “la tarea de los padres y propietarios de las empresas familiares debe ser integral. Dos enemigos mortales de la empresa familiar son la falta de exigencia y el falso sentimiento de seguridad que da el exceso de bienestar, lo cual, mata la energía de los hijos, destruye su espíritu de disciplina y de emprendimiento, sin el cual toda empresa familiar se derrumba”.

Para evitar los problemas descriptos anteriormente, se torna necesaria una planificación estratégica que comprenda tanto las capacidades y habilidades de los familiares como las personas individuales. Ambas deben ser compatibles con el papel que ellos podrían desempeñar en la empresa, verificando que sus objetivos personales sean coherentes con los profesionales.

El hecho de que los planes de la empresa y los de la familia se mezclen representa una dificultad especial para la empresa familiar. Por lo tanto, la familia no puede separar la planificación estratégica de la empresa de la planificación familiar.

Capítulo 2: Liderazgo.

2.1. Concepto y Fuentes.

La palabra *liderazgo* tiene sus raíces en la palabra anglosajona *lead* que significa camino y *leaden* que significa viajar. Así, un líder es quien dibuja un futuro para su organización y construye nuevos caminos por los cuales la gente puede viajar en busca de su destino, hacia la realización de ese futuro.

Conforme Griffin y Moorhead (2010), “el liderazgo puede definirse en términos tanto del proceso como de la propiedad. Como *proceso*, el liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo para alcanzar una meta. Como *propiedad*, es el conjunto de características atribuidas a quienes, según se percibe, utilizan esa influencia con éxito”. Tal es así, que desde el punto de vista organizacional, el liderazgo es vital porque tiene una influencia muy poderosa sobre el comportamiento individual o de grupo. Sin embargo, un verdadero liderazgo, no implica fuerza ni coerción. De tal modo, si un gerente depende sólo de la fuerza y la autoridad formal para dirigir el comportamiento de sus subordinados, no estaría ejerciendo el liderazgo.

Según la Real Academia Española, RAE (2017), “el concepto de liderazgo involucra tres subconceptos: la condición de líder, el ejercicio de las actividades del líder y la

situación de superioridad en que se halla una institución u organización, y un producto o un sector económico dentro de su ámbito”.

Conforme lo señala Koontz (1998), “liderazgo es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales”. En efecto, lo ideal es alentar a los sujetos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con pasión y seguridad en sí mismo, contribuyendo a alcanzar los objetivos del grupo, buscando maximizar sus capacidades.

El líder debe tener cuatro tipos de capacidades (Koontz ,1998):

- La de usar el poder en forma efectiva y responsable.
- La de comprender que los seres humanos responden a fuerzas diversas de motivación en distintos tiempos y situaciones.
- La de inspirar.
- La de actuar en una forma que permita desarrollar un clima favorable para el surgimiento de las motivaciones y a su respuesta.

2.2. Aptitudes para ser un buen líder.

El Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA (NMAC, 2009), ha publicado un manual denominado Desarrollo de Liderazgo, en el cual destaca que las aptitudes de liderazgo incluyen:

- Habilidades de liderazgo: Los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de

seguirlos. Ellos proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.

- Visión: Los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Ellos crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.

- Desarrollo de equipos: Los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.

- Resolución de conflictos con ganancias por ambas partes: Los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos, enfocándose en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

- Evaluación exacta y rápida de la situación: Los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.

- Capacitación/preparación: Los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Ellos proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas con la finalidad de potenciar el éxito individual y organizativo.

- Compromiso de participación del empleado: Los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y

planificación. Ellos dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

2.3. Liderazgo frente a Administración.

Según Warren Bennis (1994), “mientras los administradores hacen las cosas bien, los líderes son personas que hacen las cosas de manera correcta”.

Diferencias entre un administrador y un líder	
Administrador	Líder
- Administra.	- Innova.
- Es una copia.	- Es el original.
- Mantiene.	- Desarrolla.
- Se focaliza en el sistema y en la estructura.	- Se focaliza en las personas.
- Controla.	- Inspira confianza.
- Tiene una visión de corto plazo.	- Posee una perspectiva a largo plazo.
- Se pregunta ¿Cómo y cuándo?	- Se pregunta ¿Por qué?
- Tiene los ojos puestos en la última línea.	- Tiene los ojos puestos más allá del horizonte.
- Imita.	- Crea.
- Acepta el statu quo.	- Desafía el statu quo.
- Es buen soldado.	- Es una persona en sí misma.
- Hace las cosas bien.	- Hace lo que está bien.

El liderazgo y la administración están relacionados, pero no son lo mismo. Es decir, que ser gerente no garantiza que esa persona sea también un líder. De modo similar, una posición de liderazgo también puede ser *formal*, cuando alguien designado para dirigir un grupo tiene cualidades de líder, o *informal*, cuando surge un líder entre un grupo según el consenso de sus miembros (Griffin y Moorhead, 2010).

Las organizaciones necesitan tanto de la administración como del liderazgo si quieren ser efectivas. La administración combinada con el liderazgo puede ayudar a lograr un cambio planeado de manera ordenada y el liderazgo combinado con la administración, puede mantener a la organización alineada con su entorno. Además, los gerentes y los líderes desempeñan un rol importante en el establecimiento del clima moral de la organización y al determinar el rol de la ética en su cultura (Griffin y Moorhead, 2010).

2.4. Teorías sobre el Liderazgo.

2.4.1. Tradicionales.

a) Teoría de los Rasgos: según sostienen Avellaneda y Tejerina (2007, pp. 102-103). “se considera líder a aquella persona que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación”.

Este concepto tradicional de liderazgo posee errores conceptuales, tales como:

- Se confunde liderazgo con carisma.
- Se debe nacer líder para serlo.
- Sólo se necesitan líderes en la cúpula estratégica de la organización.
- Es una habilidad rara que no puede aprenderse ni desarrollarse.

Consecuencias en las organizaciones:

- Centralismos y concentración de la información en la organización.
- Verticalismo y autoritarismo en el mando y las medidas a adoptar.
- Ineficiencia y desmotivación del personal por no participar en la toma de decisiones.
- Baja productividad organizacional.
- Carencia de iniciativa y creatividad.
- Apego a las viejas rutinas.
- Estructuras rígidas de mando y control.
- Poca o ninguna adaptación para el cambio.
- Burocracia organizacional.

El enfoque de los rasgos del liderazgo trataba de identificar rasgos de carácter estable y duradero que diferenciaban a los líderes efectivos de aquéllos que no lo eran. Los primeros escritores creían que los rasgos más importantes del liderazgo incluían inteligencia, dominio, confianza en sí mismo, energía, actividad y conocimiento relevante para las tareas. Los estudios de análisis subsecuentes dieron lugar a una larga lista de rasgos adicionales, la cual, se volvió tan extensa que perdió todo valor práctico. Además, el enfoque no podía especificar ni probar de qué manera los supuestos rasgos del liderazgo están conectados al liderazgo en sí. Por esas razones, el enfoque de los rasgos fue abandonado, aunque recientemente fue objeto de un interés renovado. Entre los rasgos más destacados se incluyen hoy la inteligencia emocional, el impulso, la motivación, la honestidad, la integridad, la confianza en sí mismo,

la habilidad cognitiva, el conocimiento del negocio y el carisma (Griffin y Moorhead, 2010, pp. 310-311).

b) Teoría de los Comportamientos – El liderazgo como conducta: según Avellaneda y Tejerina (2007), “la mejor forma de estudiar y definir el liderazgo es desde el punto de vista que indica que los líderes se hacen”.

Esta nueva perspectiva tiende a analizar detalladamente la conducta diaria del líder, a través de los siguientes pasos:

1. El psicólogo recoge ejemplos reales de liderazgo eficaz y no eficaz a través de entrevistas.
2. Cada ejemplo conductual específico es juzgado por un grupo de expertos, que lo gradúan en cuanto a su eficacia, a los fines de poder definir con mayor precisión, qué conductas dan los mejores resultados y cuáles ofrecen los peores.
3. Los ejemplos se escalan de manera cuantitativa y se arma un cuestionario conductual.
4. El cuestionario mencionado pasa por varias pruebas para saber si es válido para cualquier situación que se pretenda analizar referida al liderazgo.
5. Una vez administrado el cuestionario, se pueden establecer comparaciones y determinar conductas de liderazgo sobre quién lo llene (Avellaneda y Tejerina, 2007, pp. 105-107).

Una importante implicancia de esta teoría es que los líderes pueden ser entrenados para desarrollar conductas efectivas y eliminar las inefectivas. Es decir, que al conocer los

patrones conductuales que caracterizan a los líderes efectivos, es posible armar un programa de entrenamiento que permita desarrollar esos patrones de conducta en los líderes actuales o los potenciales.

2.4.2. Actuales: el liderazgo desde el punto de vista de los seguidores.

a) Teoría de la atribución del liderazgo: sugiere que el liderazgo es un fenómeno percibido como tal en la mente del observador. Es decir, que las personas atribuyen las causas y los efectos del liderazgo a algo que no sucede en la realidad, sino que pertenece a la estructura psíquica del observador (Avellaneda y Tejerina, 2007, pp. 128-129).

Conforme afirman Griffin y Moorhead (2010, pp. 338-339), “esta perspectiva sostiene que cuando se observan ciertas conductas en un contexto relacionado con el liderazgo, es probable que otros atribuyan diversos niveles de capacidad o poder de liderazgo a la persona que las muestra”. Las implicancias de esta teoría son las siguientes:

- El estudio del liderazgo deja de atender al líder, para convertirse en el estudio de la realidad social del observador, analizando cuáles son las variables que determinan el proceso por el que se le atribuye a una persona cualidades de líder.
- Se pone en duda los estudios anteriores relacionados con el fenómeno, debido a que si la aproximación atributiva resulta válida, todos los estudios que usan a los observadores para que sean quienes evalúen la conducta del líder, tienen alta probabilidad de estar equivocados, ya que por su realidad social, lo que se observa es aquello que se atribuye por una experiencia que es propia.

b) Teoría del liderazgo transformador: se enfoca en la distinción básica entre dirigir para el cambio y dirigir para la estabilidad. De acuerdo con esta perspectiva, gran parte

de lo que un líder hace, son operaciones rutinarias relacionadas con el trabajo: asignar tareas, evaluar el desempeño y tomar decisiones. Sin embargo, en ocasiones el líder debe enfocarse en iniciar y manejar situaciones que implican un cambio en la modalidad habitual de desempeño dentro de la organización, tales como, la creación de un nuevo grupo de trabajo o la redefinición de la cultura. El primer grupo de tareas comprende el liderazgo transaccional (tareas administrativas o de rutina), mientras que el segundo representa el liderazgo transformacional, el cual, se refiere al conjunto de habilidades que permiten a un líder reconocer la necesidad de un cambio, crear una visión para guiarlo, y ejecutarlo de forma efectiva. Sólo un líder con gran influencia puede esperar realizar estas funciones con éxito. Algunos líderes pueden adoptar perspectivas transformacionales o transaccionales, dependiendo de las circunstancias. Otros pueden manejar una u otra, pero no ambas al mismo tiempo (Griffin y Moorhead, 2010, pp. 335-336).

c) Teoría del liderazgo carismático: supone que el carisma es una característica individual del líder, que puede definirse como una forma de atracción interpersonal que inspira apoyo y aceptación. Por consiguiente, el liderazgo carismático es un tipo de influencia basada en el carisma personal de un líder. Entonces, si todo lo demás permanece sin cambio, es más probable que alguien que posee carisma pueda influir en otros, que una persona que no lo tiene (House, 2004).

Las implicancias de lo dicho anteriormente, conforme la teoría de Robert House publicada en el año 1977, tienen que ver con ciertos atributos de los líderes carismáticos:

- Tienen mucha confianza en sí mismos, son firmes en sus creencias e ideales y experimentan una fuerte necesidad de influir en las personas.
- Suelen comunicar sus altas expectativas sobre el desempeño de sus seguidores y expresan seguridad en ellos.
- Pueden visualizar las tendencias y patrones probables en el futuro, establecer altas expectativas para sí mismos y para otras personas y modelar las conductas consistentes en el cumplimiento de esas expectativas.
- Suelen energizar a los demás, demostrando una emoción personal y patrones de éxito consistentes.
- Facultan a los demás apoyándolos y estableciendo empatía con ellos.

2.5. Estilos.

2.5.1. Liderazgo político: conforme señala Barroso (2007, pp.102-103), “el liderazgo político descansa en ciertos supuestos respecto de la naturaleza humana, los cuales son de dos categorías: fuerzas divisivas que dispersan los esfuerzos de una compañía y fuerzas de inercia que la hacen burocrática y renuente al cambio”.

Fuerzas divisivas:

- El egoísmo: motivador dominante de la conducta humana.
- La escasez de recursos, que provoca contiendas de suma cero: yo gano, tú pierdes.
- Cuando se intensifica la competencia externa y la complejidad interna exige mayor especialización.

- Cuando las sub- unidades tratan de fomentar los amplios intereses de la compañía, lo hacen desde las propias percepciones y pueden no estar de acuerdo con los intereses de la misma.

Fuerzas de inercia:

- Resistencia al cambio: por la rapidez con que evolucionan los mercados, es necesario que las empresas reaccionen con mayor agilidad; pero las nuevas estrategias provocan incertidumbres y amenazan las maneras familiares de hacer negocios.

- Procedimientos operativos estándar: constituyen el sistema administrativo de una organización y las rutinas formales e informales para tomar decisiones. Pueden suprimir la iniciativa y el sentido de la responsabilidad.

- Tomar decisiones “satisfactorias”: para hacer frente a las presiones del mercado, las personas se concentran en opciones que resuelven el problema inmediato, sin fortalecer la posición competitiva a largo plazo.

2.5.2. Liderazgo directivo: según Barroso (2007, p.105), “a diferencia del líder político, el líder directivo les concede importancia dominante a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones y a la participación directa y personal del líder para guiar a su compañía hacia un rendimiento superior”

En cuanto a la filosofía del liderazgo directivo, la misma se basa en tres supuestos básicos sobre las personas y las organizaciones:

- Las personas con un alto grado de inteligencia, por lo general, se motivan más por fuerzas internas, tales como la necesidad de autorrealización y éxito en el trabajo, que por estímulos externos.

- Para vencer la tendencia a cerrarse en sí mismas, la mayoría de las empresas crean sistemas, estructuras y controles cada vez más complejos, haciendo que la gente y las unidades se apeguen a las reglas, los procedimientos y las estrategias, especialmente las que han dado buenos resultados en el pasado.

- Las ideas buenas y claramente expresadas, tienen un gran poder para dirigir el comportamiento de las personas y su compromiso con asuntos importantes.

2.5.3. Liderazgo impulsado por valores: de acuerdo con Barroso (2007, p. 107), “liderar significa moldear una organización de manera tal que sus valores, normas e ideales tengan un gran atractivo para todos sus miembros, a la vez que hacen de la empresa una fuerte competidora”.

La filosofía del liderazgo impulsado por valores busca que el líder aliente a sus seguidores, para que actúen buscando un fin corporativo superior, apoyando los propósitos organizacionales, dejando en un segundo plano sus intereses personales. Así, el líder tendrá dos responsabilidades básicas: infundirle a la empresa propósitos y valores con los cuales otras personas se puedan identificar (siendo inexorablemente consecuente de palabra y de obra) y crear un ambiente en el cual se estimule al personal para que enfrente los problemas con creatividad y profunda dedicación personal. Aún cuando en la práctica, las necesidades y los valores de los empleados pueden tomar diversas formas, todos tienen factores en común: un pago justo y niveles aceptables de seguridad, sentirse orgullosos de su trabajo, dejar un

sello personal en lo que hacen desarrollando más su propio potencial y que sus esfuerzos contribuyan a realizar un propósito meritorio, siendo decisivos para ello. Cuando los valores y las creencias se incorporan en el trabajo, intensifican la dedicación de los empleados, su entusiasmo y su empuje, y hacen que la misma sea un competidor mucho más fuerte (Barroso, 2007).

2.6. Liderazgo Comunicacional.

Actualmente, muchas organizaciones utilizan equipos, mientras que otras tratan de ser menos jerárquicas y burocráticas, dejando de lado la anticuada mentalidad de comando y control, motivando y dando poder a los individuos para que trabajen en forma independiente. En cada uno de los casos, el rol de los líderes también ha cambiado, debiendo convertirse en un verdadero entrenador, en lugar de ser un mero supervisor del personal. Ello le permitirá seleccionar a los miembros de su equipo y a otros empleados nuevos, establecer la dirección general, ayudar a obtener información y los recursos que sean necesarios, resolver los conflictos que se susciten y mediar en otras disputas que puedan surgir. Pero más allá de esas actividades, el líder conserva un perfil bajo y permite que el equipo haga su trabajo con poca o ninguna supervisión directa de su parte. Además, en el rol de instructor, algunos líderes también sobresalen al aceptar más responsabilidades como mentores, buscando ayudar a una persona con menos experiencia a aprender y prepararse mejor para avanzar dentro de la organización (Griffin y Moorhead ,2010).

2.7. Liderazgo Estratégico.

Griffin y Moorhead (2010, p.345), lo definen como “la capacidad de entender las complejidades tanto de la organización como de su entorno y de dirigir el cambio en la empresa, con el fin de lograr y mantener una alineación superior entre la organización y su entorno”.

Aunque tanto el liderazgo transformacional como el estratégico incluyen el concepto del cambio, el primero enfatiza de forma implícita la capacidad de dirigirlo como el enfoque central, mientras que el segundo, da mayor importancia a la habilidad del líder para pensar y funcionar estratégicamente. Para ser efectivo en dicho rol, se requerirá un entendimiento profundo y completo de la organización, su historia, cultura, fortalezas y debilidades, con un amplio conocimiento de su entorno, entendiendo las condiciones y circunstancias actuales, así como las tendencias y temas importantes a futuro. Asimismo, el líder estratégico debe reconocer en qué aspectos la empresa se relaciona con su entorno de forma efectiva y en cuáles de manera deficiente, trabajando arduamente con la finalidad última de mejorar la alineación del momento y proyectar tendencias a futuro (Griffin y Moorhead, 2010).

2.8. El Directivo Familiar en su Rol de Líder.

Conforme Gilli y Tartabini (2013), “el elemento más importante a tener en cuenta, es la interacción entre el líder y sus seguidores, la cual involucra la combinación de dos factores:

- El puesto ocupado en la organización: el cual lo legitima como líder de la misma.

- El comportamiento del líder: con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus seguidores de modo conveniente”.

El liderazgo está compuesto por (Gilli y Tartabini , 2013):

- La capacidad del líder para comprender a sus subordinados o seguidores escuchándolos y entendiendo cuáles son sus necesidades, sus motivaciones, qué los hace sentir bien y los compromete con la tarea.

- El poder, que puede estar determinado por la posición de los líderes dentro de la estructura de la organización o por otras bases de poder independientes de la posición jerárquica, tales como la recompensa, la coerción y la experiencia.

- El carisma, que es el atractivo personal del líder, como cualidad inspiradora para sus seguidores.

- El ordenamiento de conflicto interno, que le permitirá al líder poner en juego sus habilidades, su estilo y su capacidad para lograr un clima propicio, con el fin de optimizar las tareas.

- Visión guiadora.

- Pasión por lo que hacen.

- Integridad basada en la confianza, el conocimiento, la sinceridad y la madurez.

- Curiosidad y audacia.

Se destacan dos conceptos fundamentales del liderazgo (Gilli y Tartabini, 2013). A saber:

- Cualidades: son algunas características o ciertos rasgos de la personalidad que convierten a alguien en líder, tales como: el carácter, la creatividad, la actitud positiva, la espontaneidad, el poder de persuasión, el equilibrio, la seguridad en sí mismo y la autonomía, entre otros.

- Atributos: son capacidades que pueden ser aprendidas. En otras palabras, el conocimiento adquirido gracias al estudio y la experiencia. Tal es así, que el líder debe poseer la habilidad y destreza para aplicar lo que sabe, junto con la capacidad o aptitud para decidir, conducir, comunicar, motivar y negociar.

Capítulo 3: Conflicto Generacional

3.1 Generaciones que coexisten en la empresa familiar (EF) actual: Características y diferencias.

3.1.1 Generación I o fundadora (personas de 55 a 70 años conocidas como los Baby Boomers).

Conforme lo señala Perezbolde (2014), “es el segmento que considera el rango de edad más amplio y su nombre viene resultado del boom de nacimientos que se dio durante el segundo y tercer cuarto del siglo 20”. En cuanto a sus características generacionales, en el aspecto económico, se puede considerar que por ser una generación mayor, ésta vive principalmente de una pensión o de ahorros, por lo que quienes pertenecen a esta generación son muy cuidadosos al momento de gastar y por lo general tratan de no ser impulsivos al

comprar. A nivel social, son los padres, abuelos, o bisabuelos de las generaciones siguientes y para ellos, la familia es una de sus principales motivaciones.

La mayor parte de los dueños-fundadores de la empresa familiar, pertenecen a la llamada generación de los Baby Boomers, ya que nacieron en el boom de la natalidad, después de la 2da Guerra Mundial entre 1.946 y 1.963. Ellos hoy tienen entre 55 y 70 años y se están empezando a retirar de la empresa.

Muchos de los Baby Boomers se enfocaron en hacer una carrera universitaria. El dinero que llegaron a ganar produjo que se deslumbraran con el mundo capitalista, y en muchas ocasiones, eso los llevó a construir mansiones con los altos ingresos que generaban. Así, muchos de los hijos de los Baby Boomers se vieron afectados porque sus padres se iban de viaje y ellos quedaban solos en dichas mansiones.

Una generación de creencias conservadoras.

La generación de los Baby Boomers es una generación conservadora en el aspecto religioso, en su mayoría son católicos o evangélicos y creen mucho en el valor de la familia.

Los divorcios no fueron tan común entre los miembros de esta generación como lo han sido en las generaciones X e Y. Muchos Baby Boomers son admirados por sus valores morales. Una gran mayoría de los miembros de esta generación están en contra del aborto, del matrimonio gay y en contra de actos de violencia doméstica.

Esta generación presenta actitudes muy marcadas en el plano laboral (Perezbolde, 2014):

- Capacitación para hacer una carrera (hacerse desde abajo).
- Empleado a tiempo completo.
- El balance con la vida privada no existe.
- Alto compromiso con la organización.
- Búsqueda del poder.
- Competencia para alcanzar la cima.

3.1.2 Generación II (hijos mayores a 36 años conocidos como la Generación X).

Douglas (1999) describe que “la Generación X es el símbolo de la indefinición por excelencia, y así se perfila toda una generación. Ésta representa la forma de nombrar el vacío de ilusiones y proyectos, vacío de historia, pasión y deseo”. Así, se puede considerar que se la llama Generación X porque está a la sombra de los Baby Boomers y no posee características distintivas tan evidentes. En consonancia, Jaffe (2014) al analizar su participación dentro de las empresas familiares “los define como obedientes, seguidores y continuadores del legado familiar”.

3.1.3 Generación III (hijos entre 16 y 37 años conocidos como Gen Y, la generación del milenio o millenials).

Esta generación está integrada por aquellas personas nacidas a partir de 1980 hasta el 2000, hoy son menores de 37 años, son los hijos de la generación Baby Boomers, y son los potenciales sucesores en la empresa familiar. Se los identifica como nativos digitales, ya que la situación de contexto vivida por estos jóvenes desde su nacimiento estuvo caracterizada por el fuerte desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). De allí que para ellos la tecnología es una extensión natural de lo que son, en contraste con sus padres, quienes tuvieron que adaptarse poco a poco ante cada nuevo avance digital (Jaffe, 2014).

Los miembros de esta generación nacieron en una era dominada por el cambio constante. Como consecuencia, no hay nada imposible para ellos. Están constantemente enfocados en el presente y no consideran que haya algo que dure para siempre. Estos jóvenes que en la actualidad tienen entre 16 y 37 años, poseen además otras cualidades adaptativas, ya que logran estar en contacto con los demás, prácticamente con independencia de tiempo y lugar. Además, poseen una visión naturalmente global, de allí que sus posibilidades no reconocen fronteras ni distancias como obstáculos o impedimento (Jaffe, 2014).

Se describen como características propias de esta generación las siguientes (Bongiovanni y Soler, 2016):

- Priorizan conservar la libertad, disfrutar la vida privada y el trabajo, admitir e incorporar la diversidad de todo tipo.

- Tienen el dominio del mundo digital (manejo de las TIC) para aprender, informarse, comunicarse, socializar, e interactuar en tiempo real y a distancia.

- Poseen seguridad y confianza en sus capacidades. Son creativos, pragmáticos, activos, solidarios, valoran la justicia, la honestidad, la responsabilidad social empresarial (RSE), lo social y comunitario, la amistad y la seguridad de la familia.

En cuanto a la relación con el trabajo, según Ensínck (2010), “los miembros de esta generación suelen distinguirse por ser dinámicos, emprendedores y altamente flexibles. Sus motivaciones de ingreso y/o permanencia en las organizaciones no serían netamente económicas, ya que ponderan con mayor énfasis las posibilidades de aprendizaje, el ambiente laboral y la flexibilidad de los horarios para así tener un mejor uso del tiempo no laborable en actividades recreativas, deportivas, o de formación”.

Los millennials buscan que su trabajo sea significativo y pretenden resolver problemas importantes tanto para ellos como para sus jefes, de quienes esperan reconocimiento y valoración. Al ser parte de una generación nacida en la época de la conectividad total, prefieren y valoran el trabajo colaborativo, abandonando la vieja filosofía por la cual el objetivo era hacer carrera en una misma organización (Jaffe, 2014).

Los millenials prefieren el trabajo en equipo, proactivo, dinámico y mediante la creación de redes, preocupándose por la generación de espacios laborales desafiantes y

amenos, por la creatividad y el manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Además, fomentan valores positivos y el respeto por la diversidad y la comunidad, lo que constituyen cualidades deseables para cualquier empresa. Pero, por otro lado, es poco probable que estos jóvenes estén dispuestos a aceptar las condiciones en las que se produce, muchas veces, la transición gerencial-generacional en este tipo de organizaciones, ya que al ser jóvenes que priorizan la libertad, y cuya lealtad se encuentra condicionada a la realización personal, basada en un sano equilibrio entre la vida privada y el trabajo; no aceptarán algunas particularidades que habitualmente poseen los procesos sucesorios en la empresa familiar (Curletto y Soler, 2016a).

Si bien en la empresa familiar convive la familia con el negocio, entre sus miembros pueden existir conflictos, muchos de ellos vinculados con la continuidad de la empresa familiar; algunos deben enfrentar una dualidad de roles siendo padres-dueños, hijos-empleados, pero por sobre todo hay cambios generacionales desde la primera generación (dueños-fundadores) a una segunda generación (hermanos) y a una tercera generación (primos) donde el vínculo y las prácticas culturales van cambiando inexorablemente, ya que cada generación tiene una forma particular de percibir el mundo en el contexto social, económico y político en el que le tocó vivir. Este “choque” de visiones, percepciones, valores y conocimientos, entre padres boomers e hijos millenials, profundiza aún más la problemática de la sucesión en la empresa familiar, dado que pone en peligro la permanencia de los últimos en el negocio familiar (Curletto y Soler, 2016b).

Según Jaffe (2014), “los millenials (hijos-hermanos de menor edad) están mejor preparados para resistir la presión de unirse a la empresa familiar porque sienten que tienen

más opciones que las generaciones anteriores. Ellos ven a la misma como una opción más, y antes de entrar en el negocio familiar, ya quieren saber cuál será el trato que recibirán”. Por otro lado, muchos millenials han visto a sus padres invertir en su carrera profesional comprometiéndose con las empresas, trabajando a toda hora, renunciando a su vida privada, sin obtener, muchas veces, resultados satisfactorios.

Siguiendo a Masco (2014), “la generación Y vino para quedarse y tanto los X como los Baby Boomers han modificado también, de alguna manera, esquemas de pensamientos que se relacionan con esta nueva filosofía. Sin embargo, la experiencia de las generaciones anteriores es necesaria para alcanzar de manera conjunta los objetivos generales de una organización, con la fuerza y creatividad de algunos y con la madurez y la experiencia de otros”.

3.2 Conflicto: concepto, tipos y características.

El conflicto representa un choque de intereses y es un elemento natural e inevitable en las organizaciones y en la vida cotidiana, considerando que cada persona es única, tiene sus propios objetivos y percibe de manera distinta la realidad. La organización como tal es un sistema político y entre sus miembros pueden surgir desacuerdos basados en creencias, ideas, o metas incompatibles. Esto surge, en la mayoría de los casos, como consecuencia de las luchas por el poder (Gilli y Tartabini, 2013, p.219).

Con respecto a los tipos de conflictos, la clasificación que más se da dentro de las organizaciones es la siguiente (Gilli y Tartabini, 2013, p. 221):

- Funcional: es el originado por la contraposición de subsistemas.
- De Rol: desempeño de roles diferentes que generan distintas expectativas, necesidades, problemas y perspectivas.
- Tareas similares o superpuestas: entre dos o más sectores.
- Problemas de comunicación: doble discurso, errores en la interpretación.
- Jerárquico: basado en el estatus y el prestigio; lucha por el ascenso.
- Relación entre la organización y el entorno: diferente percepción acerca del mismo y, por ende, distinta lectura.
- Condiciones estructurales: diseño, tamaño, heterogeneidad del personal, estilos de supervisión, sistema de participación y juegos de poder.
- Comportamiento personal: interacción entre motivos, valores y percepciones individuales y el comportamiento esperado.

En cuanto a la resolución de los conflictos, las formas más usuales de resolución son (Gilli y Tartabini, 2013):

- Negociación: basada en la cooperación o el compromiso para encontrar la mejor solución que satisfaga a ambas partes, resignando o no intereses y/o expectativas.
- Retirada: basada en la capitulación.

- Dominación: actitud competitiva que generalmente termina en despido.

- Inacción: se deja que se resuelva solo, no se interviene; puede llevar al caos.

En efecto, para la resolución de un conflicto en particular, es imprescindible entender que éste se sostiene sobre dos pilares básicos: uno emocional y otro estructural. Por ello, en un primer momento se deben detectar las causas que provocan ese malestar emocional y una vez completado ese primer paso, el líder deberá evitar que el conflicto resulte inmanejable.

3.3 Conflicto intergeneracional: Causas y Desafíos.

3.3.1 Principales causas de conflicto.

Algunas de las principales causas de conflictos, que se derivan de la confusión del sistema familiar y empresarial, son (González, 2005):

- Las relaciones internas: se refieren al trato de las relaciones con parientes políticos, diferencias entre los empleados familiares y no familiares o la situación de la mujer en la empresa familiar.

- Las situaciones de nepotismo: esto sucede cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia por el simple hecho de pertenecer a la misma, sin tener en cuenta su formación o habilidades. Este tema genera mucha tensión con el resto de miembros directos

no familiares, quienes ven su trabajo menoscabado, produciendo también desmotivación y desconfianza.

- Sueldos y remuneraciones: existe la práctica extendida de otorgar sueldos por encima de lo que dictamina el mercado a empleados familiares. Este escenario puede generar situaciones de conflicto entre empleados no familiares, por no utilizar criterios objetivos y transparentes con respecto a las remuneraciones.

Además de los conflictos asociados a la incorrecta separación de ambos sistemas, el autor sostiene que existen conflictos generados por:

- Una deficiente gestión de las relaciones emocionales y de la comunicación, lo que hace que los asuntos de la empresa no se manejen con la lógica necesaria.
- El deterioro de las relaciones afectivo emocionales familiares, lo que conduce a la inflexibilidad en el manejo de la empresa y a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones. Para ello, hay que evitar que la informalidad del trato en el grupo familiar, se traslade a una organización profesional como lo es la empresa.

Asimismo, aunque varios miembros de las familias puedan pasar juntos mucho tiempo, esto no garantiza que haya una buena comunicación entre ellos, ya que la misma depende de otros factores, tales como:

- La escucha activa. Para establecer una buena comunicación, primero hay que ser un buen receptor.

- Elegir el medio de comunicación adecuado. En las empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera. Es importante saber cuándo puede utilizarse una u otra forma de comunicación.

- Comunicación ética. Siempre conviene decir las cosas con claridad y honestidad, cuidando en todo momento la forma a la hora de transmitir los mensajes, aún más cuando se trata de asuntos familiares.

Es importante tener en cuenta que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones familiares, que después pueden terminar en conflictos empresariales.

Por su parte, las dificultades de los directivos familiares para trabajar en equipo pueden darse de acuerdo con las siguientes causas de origen psicológico, social y organizacional (Dodero, 2012):

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. La conducta de quien dirige la empresa está caracterizada por las

exigencias de eficacia, productividad, liderazgo fuerte y no afectivo. Y el referido al rol del propietario y jefe de familia, cuyas pautas son menos racionalistas y especulativas. Estas pautas son de conservación patrimonial, de evitación de situaciones de riesgo, de liderazgo afectivo más que efectivo, de protección y cuidado de la familia, y de aceptación del otro.

- Las ambigüedades de roles y las contradicciones de rol, dificultan la conducta de las personas, pese a su talento y/o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para la empresa familiar.

- Lo que es justo para uno es injusto para el otro. En el ámbito de la familia, todos los hijos se sienten con los mismos derechos a ser igualmente queridos por sus padres y a recibir el mismo trato. Sin embargo, en la empresa como sistema, la dinámica está más relacionada con dar a cada uno lo que se merece en función de sus aportes o resultados, que por los afectos.

- La confusión de lo que es o no justo generalmente provoca en los hijos sentimientos de injusticia y resentimiento. Por ello, es importante definir dicho concepto en el ámbito de la empresa familiar, para que dicho valor tan importante sea comprendido y respetado por todos.

- Conflictos originados por las remuneraciones percibidas por los familiares. Los socios familiares, y los familiares en general, probablemente

inconscientemente, tienden a comparar lo que aporta cada uno a la empresa y lo que reciben como consecuencia de ello. El resultado de esta comparación, con frecuencia, está cargado de subjetividad porque está sustentado más en las percepciones propias que en las que perciben sus familiares.

- Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa familiar. Los padres se sienten inclinados a dar las mismas posibilidades a sus hijos, aun no teniendo las mismas competencias, ni la misma vocación profesional, ni la misma personalidad. Es natural que sus desempeños se diferencien de tal modo que algunos sean aptos para la empresa y otros no.

- La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo: la adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es indispensable para un buen trabajo en equipo. Las personas se caracterizan por rasgos que surgen de su personalidad y que se demuestran en su comportamiento. Tales características facilitarán o entorpecerán el desempeño del rol.

Además de estos rasgos de personalidad, están los específicos para ejercer determinados roles, como el de directivo o líder de un equipo de trabajo, que requerirá asertividad, liderazgo y capacidad de comunicación.

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en el que se reciben las primeras pautas de socialización. A su vez, cada uno aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En la empresa se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia, y la norma que rige la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. En efecto, al padre o esposo le resulta difícil ser al mismo tiempo directivo enérgico en la empresa y cariñoso y condescendiente en la familia.

Capítulo 4: Metodología de Trabajo

4.1. Estudio de Casos.

4.1.1. Utilidad.

Conforme señala Monge (2010, p.31), “el estudio de casos se ha convertido en un método de investigación importante en la administración de empresas, aún cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente”. Sin embargo, dicho tipo de investigación cualitativa, pretende representar a una muestra de la población o universo, es decir, son casos concretos que se estudian con el fin de lograr una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías. Se trata de hallar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, dando respuestas a preguntas en un escenario y momento dado (Monge, 2010).

4.1.2. La investigación cualitativa.

Stake (1995) sostiene que: “el objetivo de la *investigación cualitativa* es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la *investigación cuantitativa* fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación” (citado en Monge, 2010, p.32).

Stoecker (1991), Miles Huberman (1994) y Grinnell (1997), establecen las características distintivas del enfoque cualitativo (citado en Monge, 2010, p.33). A saber:

- “Se utiliza en un primer orden para descubrir preguntas de investigación.
- En muchos casos se prueban hipótesis o proposiciones teóricas.
- Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las observaciones y las descripciones.
- El propósito de esta metodología consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social que ha sido previamente definido”.

Mejía (2004) señala que “este tipo de investigación utiliza datos cualitativos, descripciones detalladas de hechos, citas directas, el habla de las personas y extractos de pasajes enteros de documentos para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista, construcción y comprobación teórica” (citado en Monge, 2010, p. 33).

Según Consuelo (2005) lo anterior, “permitirá hallar una respuesta a una situación determinada en un momento dado, siguiendo un proceso de construcción del conocimiento de tipo inductivo. Es decir, de lo particular a lo general, buscando nuevas evidencias, con el fin de profundizar o esclarecer un problema” (citado en Monge, 2010).

Merriam (1998), sostiene que “la investigación cualitativa es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído; esto significa dar sentido a los datos, teniendo en cuenta las preguntas de investigación realizadas” (citado en Monge, 2010).

4.1.3. El estudio de casos como metodología de investigación.

Yin (1994) señala que “el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. Es decir, que existe una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos a observar, basándose en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación. Tal es así, que los estudios de casos no pueden ser generalizables estadísticamente, porque no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, sino a proposiciones teóricas, con el fin último de ampliar y generalizar teorías - generalización analítica - y no de enumerar frecuencias -generalización estadística - (citado en Monge, 2010, p. 36).

Bonache (1999) enseña que “los estudios de casos pueden servir para objetivos exploratorios, descriptivos y explicativos, contribuyendo positivamente a la construcción y desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones” (citado en Monge, 2010, p. 37).

4.1.4. Clasificación de los estudios de casos.

Existen diversas clasificaciones de los estudios de casos, destacando, entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis (Yin, 1994, citado en Monge, 2010, pp. 38-40).

a) *Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación:*

- Descriptivos: pretenden analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios: buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos: tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

b) *Desde el punto de vista que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis:*

- Un único caso: esta metodología es adecuada cuando el caso es especial y tiene todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría.
- Múltiples o comparativos casos: en este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, pero realizando una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes.

4.1.5. El estudio de casos en administración y dirección de empresas.

Villareal y Landeta (2007) prescriben que “el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambios longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto” (citado en Monge, 2010, p. 42).

Existen tres razones que justifican el estudio de casos aplicado a la Economía de Empresa (Cepeda, 2006, citado en Monge, 2010). A saber:

1. El investigador puede estudiar el fenómeno objetivo o la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir de todo lo encontrado.
2. El método del caso le permite al investigador responder al cómo y al porqué, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar.
3. Es una manera apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos o ningún estudio anteriormente.

4.1.6. Cómo desarrollar el estudio de casos.

La selección de los casos objeto de estudio y la unidad de análisis.

Según Sierra (1994), “las unidades de observación son las realidades que se pretenden observar. Como tales constituyen en la investigación el objeto global del estudio y de ellas se

obtienen los datos empíricos para corroborar las proposiciones o hipótesis con la realidad” (citado en Monge, 2010, p. 44).

Por su parte, Yin (1994) señala que “las unidades de análisis permiten definir qué es el caso y cuáles son sus límites, logrando así diferenciarlos de su contexto y orientando la elaboración de los resultados. Es así como la unidad de análisis, que es lo que constituye el caso a estudiar, puede ser una entidad, un individuo o un acontecimiento” (citado en Monge, 2010, p. 44).

Tras definir la unidad de análisis, Stake (1994) afirma que “la selección del caso o casos a estudiar se basará en un muestreo teórico, no estadístico, tratando de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje” (citado en Monge, 2010, p.44).

Recolección de la información.

Según indican Hernández, Fernández y Baptista (2003), “en una investigación cualitativa, la recolección de datos resulta fundamental para poder obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, sin que las creencias, fundamentos o experiencias del investigador interfieran en dicha recolección”. De esa forma, se podrán conseguir los datos, tal y como son revelados por las personas, con la finalidad de analizarlos para poder comprenderlos y hallar respuestas a preguntas de investigación o generar conocimiento (citado en Monge, 2010).

Las fuentes de información que se pueden utilizar en un estudio de casos son múltiples y altamente complementarias, tales como cuestionarios, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado.

Evaluación: validez y fiabilidad de la investigación.

Sutton (1997) señala que, “para que una investigación sea considerada valiosa y aceptable, tiene que ser rigurosa, por lo que debe ser fiable, válida y generalizable” (citado en Monge, 2010, p. 46).

Para poder establecer la calidad de cualquier investigación socio-empírica, se puede considerar la existencia de los siguientes aspectos (Yin 1994, citado en Monge, 2010). A saber:

1. Validez del modelo: para lograr mayor validez, se deben utilizar varias fuentes de evidencia, de forma que se aliente la convergencia de las líneas de indagación y que no se cuestione el resultado de lo medido.

a) Validez interna: para Yin (1994), “la validez interna es el grado en el cual se pueden establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones demuestran conducir a otras” (citado en Monge, 2010, p. 47). En su opinión, para garantizar la validez interna, las tácticas aconsejadas están relacionadas con la utilización de los siguientes cuatro aspectos:

- Triangulación metodológica: la información obtenida de los cuestionarios se completa con la observación directa y la revisión de los documentos (informes, entrevistas, artículos, noticias, páginas web, etc.).

- La lógica de ajustar o emparejar patrones: tiene que ver con la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otros basados en predicciones teóricas, ya que si los resultados coinciden, su validez interna será mayor.

- La construcción de una explicación: tiene que ver con el aporte de aclaraciones detalladas y razonadas de todas las afirmaciones y datos sobre el estudio realizado.

- El análisis de series temporales: consiste en estudiar, explicando el cómo y porqué de un determinado fenómeno a lo largo del tiempo.

b) Validez externa: hace alusión a la capacidad de generalización de las conclusiones de la investigación en el estudio de casos. Se considera que éste es el punto más débil de la metodología del caso. Sin embargo, Yin (1989) sostiene que “este tipo de investigación se basa en la generalización analítica de un conjunto particular de resultados a una teoría más amplia” (citado en Monge, 2010, p. 48). Bonache (1999) por su parte, afirma que “se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que permitan explicar y predecir un fenómeno” (citado en Monge, 2010, p. 49).

Yin (1989) señala que “la lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica, la cual plantea que cada caso debe ser seleccionado con mucho cuidado, de forma que cumpla dos requisitos que son fundamentales: replica literal, o sea, que prediga resultados similares a otro caso y la réplica teórica, que es cuando genera resultados opuestos a los otros casos pero por razones predecibles” (citado en Monge, 2010, p. 49).

2. Fiabilidad: Yacuzzi (2005) prescribe que “un estudio es más fiable cuanto mayor es la consistencia de sus mediciones. Es decir, que si otra persona repitiese el estudio de caso obtendría resultados similares” (citado en Monge, 2010, p. 49).

4.2. Técnicas y Procesos de Medición.

4.2.1. La observación.

Según Arias (2006, p. 69), “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

El autor hace referencia a la observación directa, debido a que la indirecta se efectúa mediante instrumentos muy sofisticados, tales como: microscopio, telescopio, monitores, entre otros.

Clasificación.

- Observación simple o no participante: es aquella que se efectúa cuando el investigador observa de manera neutral, es decir, sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio (Arias, 2006, p. 69).

- Observación participante: en este tipo de observación, el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio, involucrándose en el mismo (Arias, 2006, p.70).

A su vez, la observación puede ser:

- Libre o no estructurada: Arias (2006, p.70) sostiene que “es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados”.

- Estructurada: Arias (2006, p.70) afirma que “es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados”.

4.2.2. La Entrevista.

Arias (2006, p.73) afirma que, “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación ‘cara a cara’, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda tener la información requerida”

Clasificación.

- Entrevista estructurada o formal: es aquella que se efectúa partiendo de una guía prediseñada, la cual, contiene todas las preguntas que serán formuladas al entrevistado (Arias, 2006, p.73).
- Entrevista no estructurada o informal: si bien esta modalidad no consta de una guía de preguntas elaboradas con antelación, existen objetivos preestablecidos, que permiten definir y orientar el tema de la entrevista (Arias, 2006, p.74).
- Entrevista semi-estructurada: es una modalidad más flexible, debido a que si bien existe una guía de preguntas ya formuladas, el entrevistador tiene libertad para efectuar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria (Arias, 2006, p. 74).

4.2.3. El cuestionario.

Arias (2006, p.74) sostiene que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Clasificación:

- Cuestionario de preguntas cerradas: son las que establecen con antelación opciones de respuesta, entre las cuales el encuestado puede elegir y seleccionar la que prefiera. Éstas se clasifican en: *dicotómicas*: cuando tiene sólo dos opciones de respuesta; y de *selección simple*, cuando se brindan varias opciones, pero sólo se puede escoger una (Arias, 2006, p.74).

- Cuestionario de preguntas abiertas: aquél que no brinda opciones de respuestas, sino que el encuestado es libre para responder, con total independencia de criterio (Arias, 2006, p.75).

- Cuestionario mixto: es una combinación de preguntas abiertas, cerradas y mixtas (Arias, 2006, p. 75).

Capítulo 5: Caso de estudio: Pizzería Familiar Siglo XXI Center.

La unidad de análisis, es decir, el caso a estudiar, es una pyme familiar dedicada a la elaboración y comercialización de diversas comidas, especialmente pizzas. La selección de la misma se basó en un muestreo teórico, buscando lograr una mayor oportunidad de

aprendizaje, siguiendo la lógica de aprehensión del conocimiento según el método inductivo, el cual, parte de un caso particular hacia lo general, buscando una mayor cantidad de evidencias. Ello, con la finalidad de descubrir cuáles son los problemas de liderazgo que surgen en una empresa familiar concreta con el ingreso de las hijas del fundador a la misma.

Efectuaremos la siguiente clasificación del caso concreto abordado en el presente trabajo. A saber (Yin, 1994, citado en Monge, 2010, pp. 38-40):

- Atendiendo al *objetivo de la investigación*, el mismo será descriptivo y explicativo.
- Con respecto al *número de casos objeto de análisis*, se trata de un único caso, basándonos en un muestreo teórico.

Se obtuvieron los datos de los sujetos, tal y como ellos los revelaron, con el propósito de analizarlos y comprenderlos. Para ello, se utilizaron diversos métodos, tales como la observación directa simple, entrevistas de profundidad (semi- estructuradas) al dueño de la empresa familiar y demás familiares que trabajan en la pyme y cuestionarios mixtos al personal no familiar.

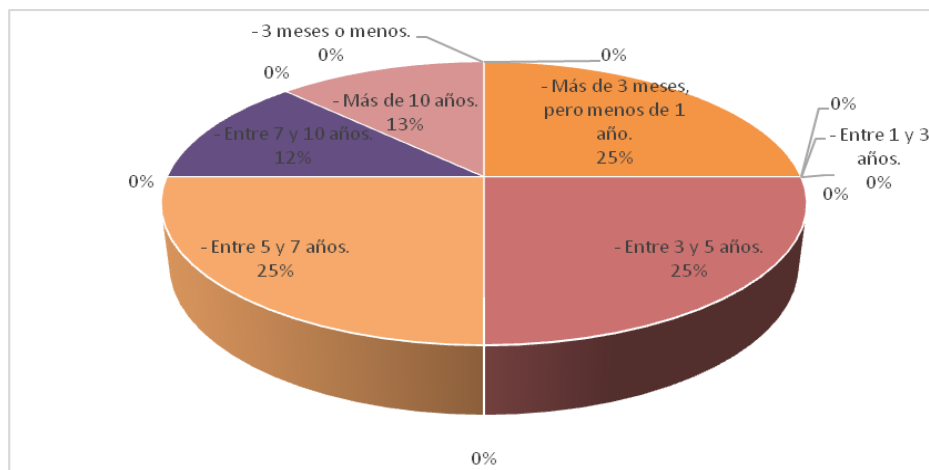
A continuación, describiremos la información obtenida mediante cada uno de ellos.

5.1. Encuestas a empleados no familiares.

Se realizaron **cuestionarios de preguntas cerradas a 8 (ocho) empleados no familiares**, indagando en primer lugar cuál era su antigüedad en la empresa y el nivel de satisfacción con la misma a rasgos generales. De ello surgió que:

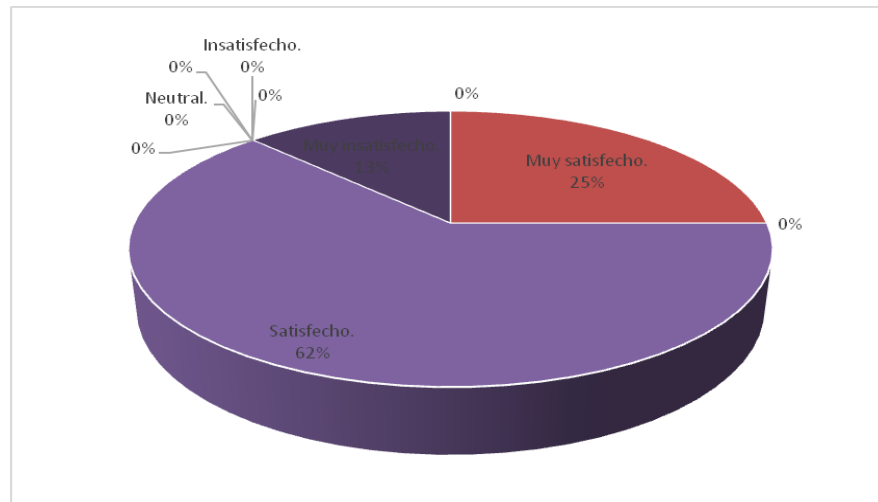
- Con respecto a la **antigüedad en la empresa**, la situación es muy diversa. El 50% de los encuestados presenta una antigüedad de entre 3 y 7 años, siendo mucho menor el porcentaje de empleados con mayor antigüedad, ya que sólo un 12% hace más de 7 años que trabaja en la empresa y un 13% más de 10 años. Sin embargo, puede inferirse que se están creando nuevos puestos de trabajo, ya que un 25% de los empleados trabaja hace más de 3 meses, pero menos de un año en la misma.

-



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

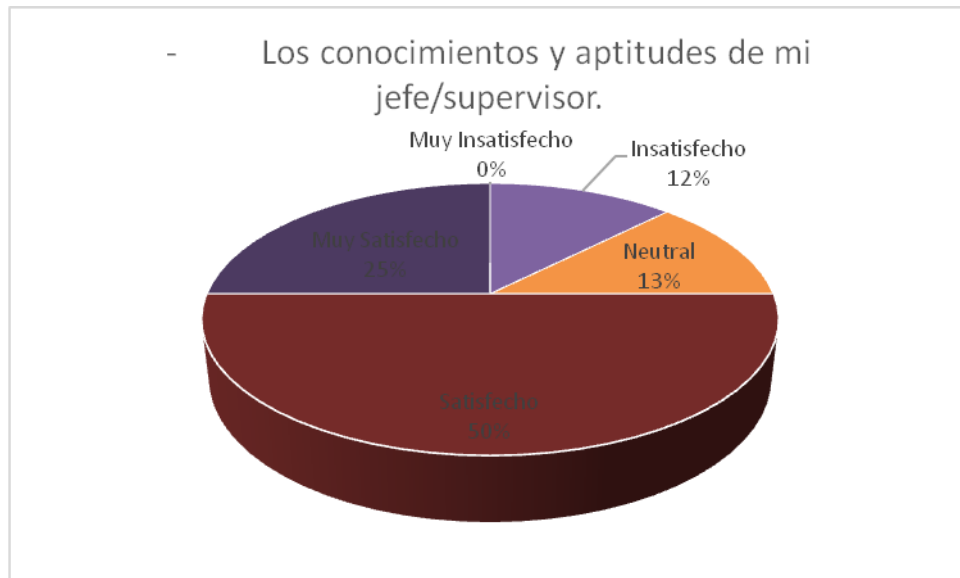
- En relación al **nivel de satisfacción con la empresa**, la mayoría de los empleados alegó estar satisfecho trabajando allí (87%), contra un 13% que se encuentra muy insatisfecho. La causa es que un empleado desea abandonar la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

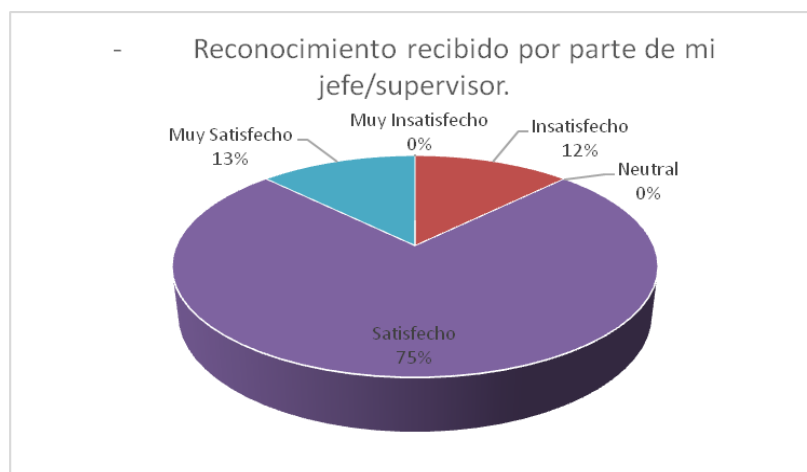
También se indagó respecto al **nivel de satisfacción de los empleados con el jefe o supervisor inmediato**, en relación a diversos aspectos tales como sus conocimientos y aptitudes, el reconocimiento recibido por parte de él, la relación global, su implicación en la capacitación de los empleados, el grado de comunicación con los mismos, los espacios que propicia para la resolución de conflictos que se susciten en la empresa y la capacidad para liderar el trabajo en equipo. A saber:

- Con respecto al **nivel de satisfacción con los conocimientos y aptitudes del jefe**, en general es bueno, ya que la mayoría de los empleados se encuentra satisfecho (75%). Del 25% restante, un 13% se mostró neutral y un 12% insatisfecho. El motivo, fue que un empleado desea abandonar la empresa.



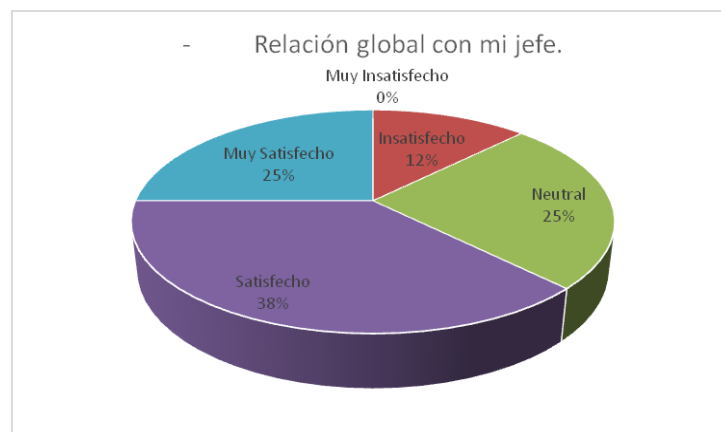
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- En cuanto al **reconocimiento que reciben por parte del jefe**, la gran mayoría se mostró satisfecho con el mismo (88%), mientras que sólo un 12% está insatisfecho.



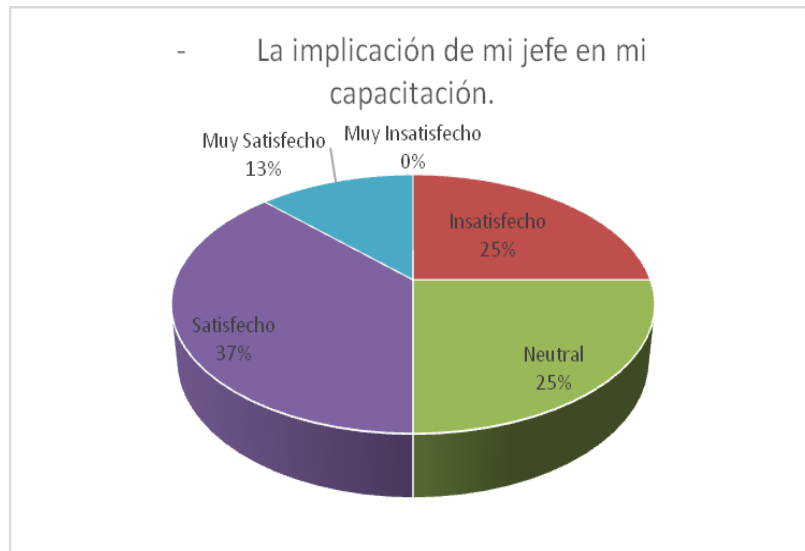
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- La **relación global con el jefe**, es buena, ya que un 63% está satisfecho con la misma. Hay un 25% que se mantuvo neutral y sólo un 12% insatisfecho (el empleado desea abandonar la empresa).



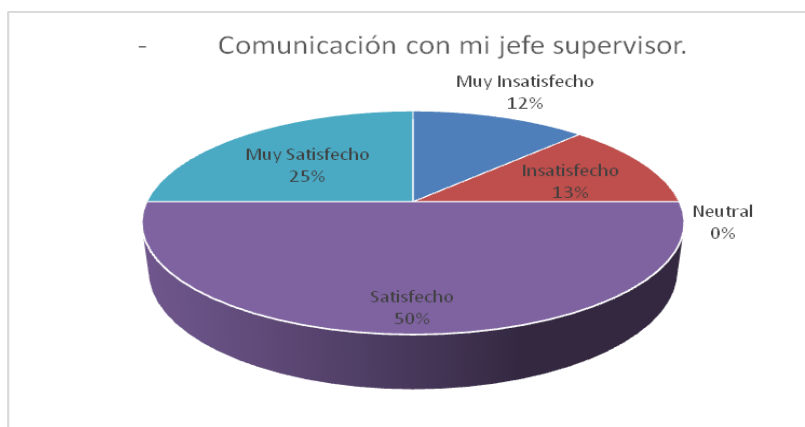
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- En cuanto a la **implicación del jefe en la capacitación de los empleados**, un 50% se mostró satisfecho con la misma. Sin embargo, un 25% de los empleados se mantuvo neutral y sólo un 12% insatisfecho. Esto se debe a que no se realizan cursos de capacitación asiduamente y además un empleado quiere abandonar la empresa.



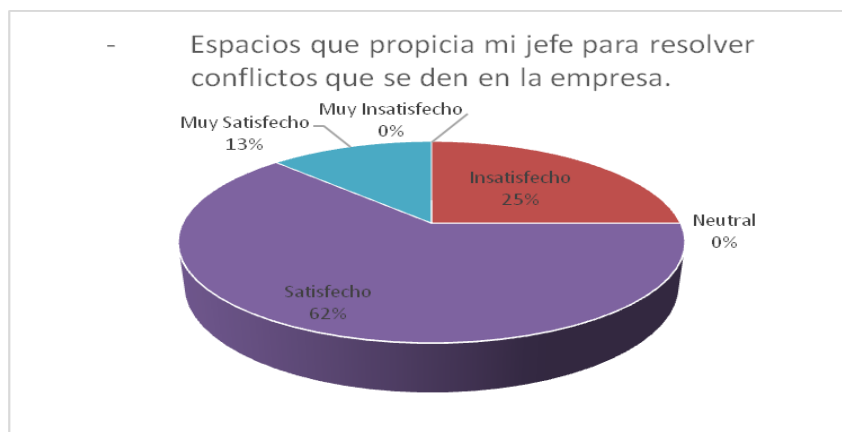
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- El **grado de comunicación con el jefe**, a rasgos generales es bueno, con un alto grado de satisfacción (75%), contra un 25% de insatisfacción con el mismo, lo cual es corolario de la falta de interés por continuar la relación laboral por parte del empleado.



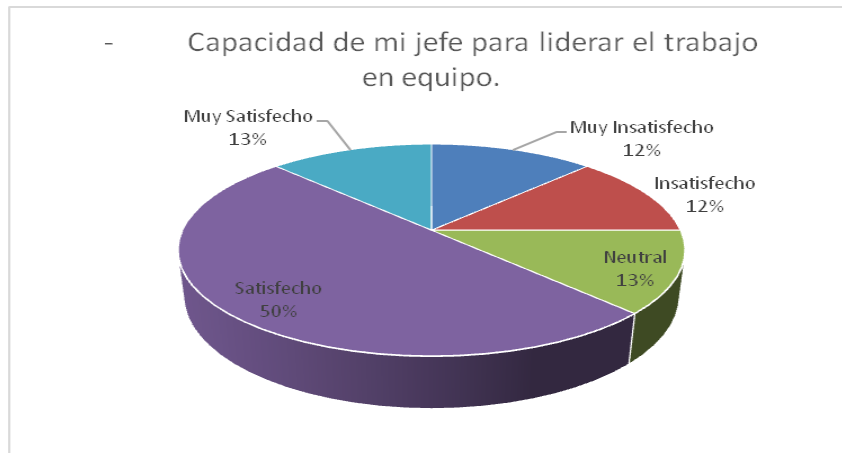
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- En cuanto a los *espacios que propicia el jefe para resolver conflictos que se den en la empresa*, hay un amplio grado de satisfacción (75%); mientras que un 25% está insatisfecho. Esto último se debe a que hay un empleado que desea abandonar la empresa y además, se observa la falta de diálogo al momento de resolver los conflictos que se presenten en el trabajo diario en la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

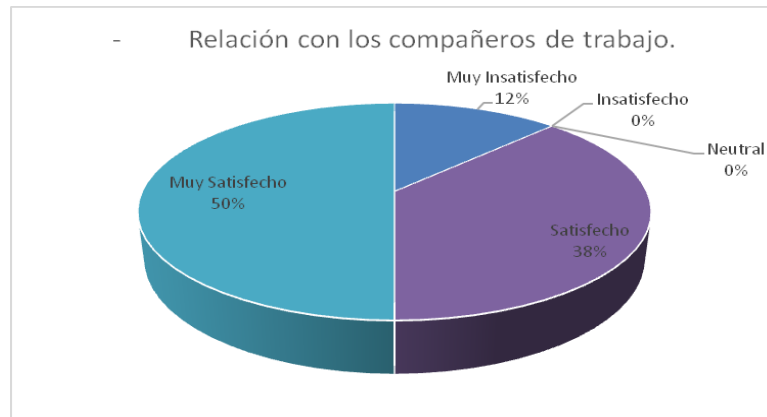
- Respecto a la *capacidad de liderazgo del jefe para el trabajo en equipo*, un 63% de los encuestados se mostró satisfecho. Por otra parte, hay un 13% que se mantuvo neutral y un 24% que no está satisfecho. Ello se debe a que hay un empleado que desea terminar su vínculo laboral con la empresa y otros que no están conformes en relación al modo de liderar el trabajo en equipo por parte del jefe.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

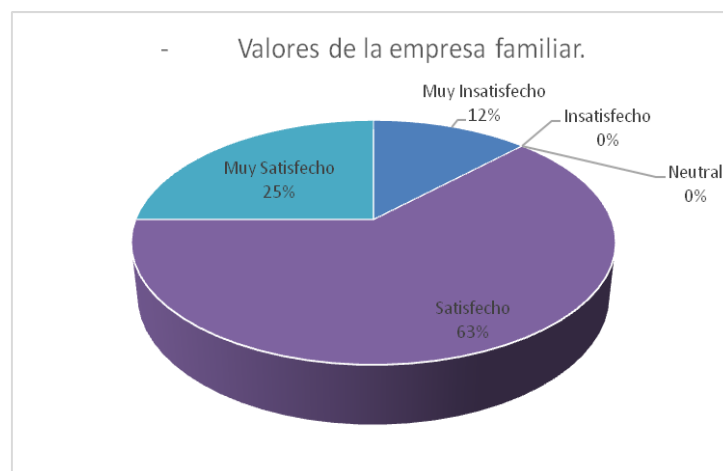
Luego se procedió a relevar información referida al **nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a la relación con** los compañeros de trabajo, los valores de la empresa familiar, el ambiente de trabajo y la resolución de conflictos laborales, el estilo de liderazgo ejercido por el jefe, la relación con las hijas y la mujer del jefe, la flexibilidad en el horario de trabajo, el salario, la seguridad en el trabajo y la formación a cargo de la empresa. De todo ello surgió que:

- La **relación con los compañeros de trabajo**, es óptima, ya que se ha detectado un amplio nivel de satisfacción (88%). Por otra parte, se vislumbró que sólo un 12% está muy insatisfecho, dado que un empleado desea abandonar la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

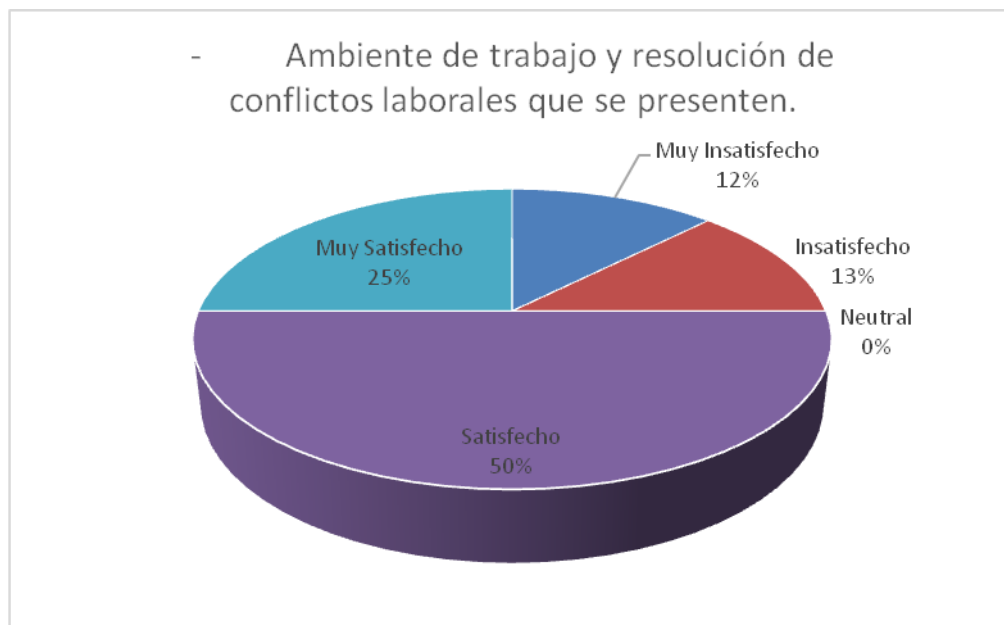
- Respecto a los **valores de la empresa familiar**, la gran mayoría adhiere a los mismos. Ello se refleja en un 88% de satisfacción; en contraposición con sólo un 12 de mucha insatisfacción, por el motivo mencionado ut supra.



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

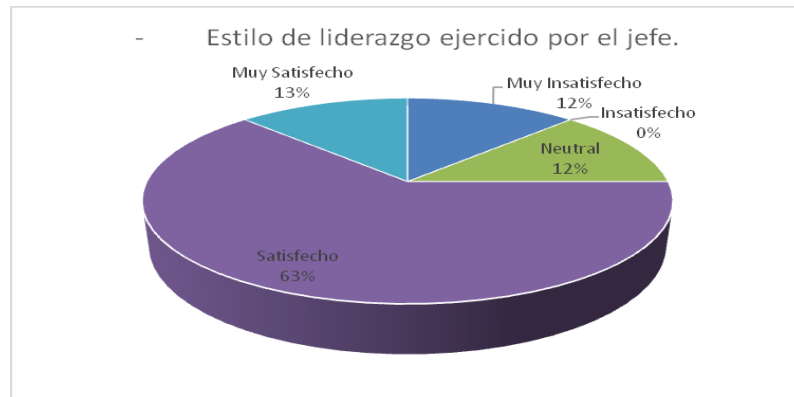
- Un aspecto muy importante es el **ambiente de trabajo y la resolución de conflictos que se presenten en el mismo**. Ante esto, si bien hay un amplio nivel de satisfacción (75%), el 25% restante no está satisfecho, debido a que considera que la forma en que se comunican

las tareas por parte del jefe no es muy adecuada, sino que hay un mal modo en el trato, lo que lleva a un clima de trabajo tenso, en donde no se propicia la resolución de conflictos.



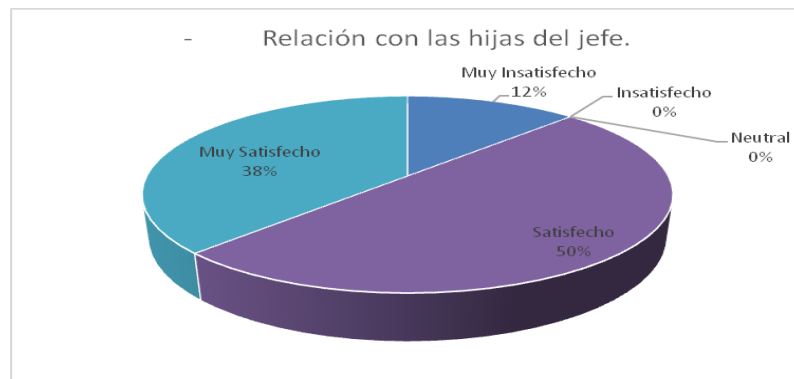
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- El **estilo de liderazgo ejercido por el jefe**, es percibido como bueno por los empleados, ya que un 76% está satisfecho, contra un 12% insatisfecho y un 12% que se mantuvo neutral frente al mismo. Sin embargo, es posible presumir que existe un cierto grado de desconocimiento por parte de los empleados de los diversos estilos de liderazgo, ya que por lo analizado anteriormente, muchos no están de acuerdo con el modo en el que el jefe se dirige hacia ellos.

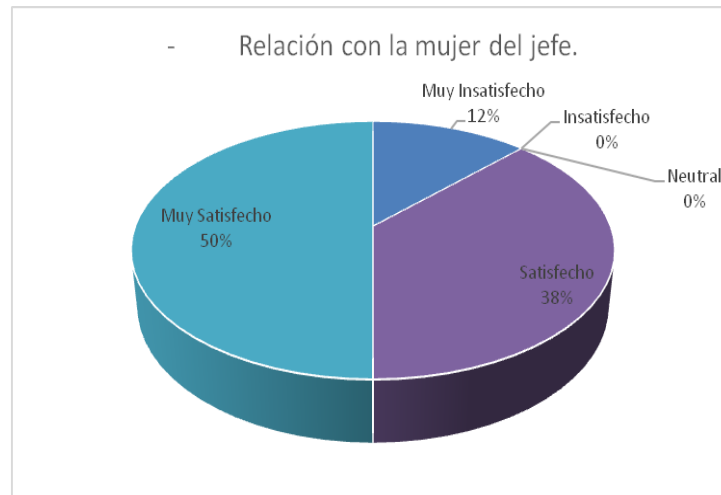


Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- La **relación con las hijas y la mujer del jefe** es muy buena, ya que el nivel de satisfacción alcanza un 88% en ambos casos, siendo que sólo un 12% está insatisfecho, lo que se refleja en el empleado que quiere irse de la empresa.

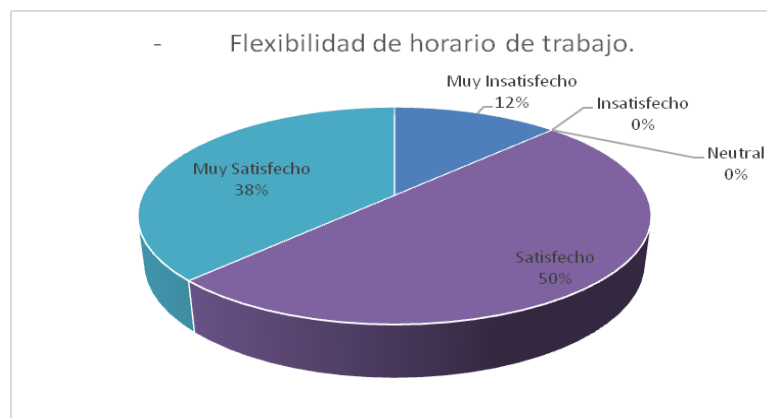


Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.



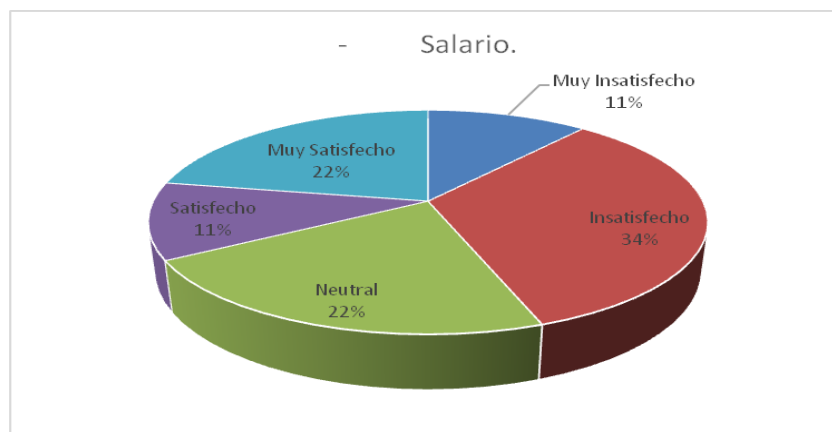
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- En cuanto a la **flexibilidad en el horario de trabajo**, la mayoría se mostró conforme con la misma, ya que se acató un 88% de satisfacción, contra un 12% de insatisfacción, por el motivo mencionado anteriormente.



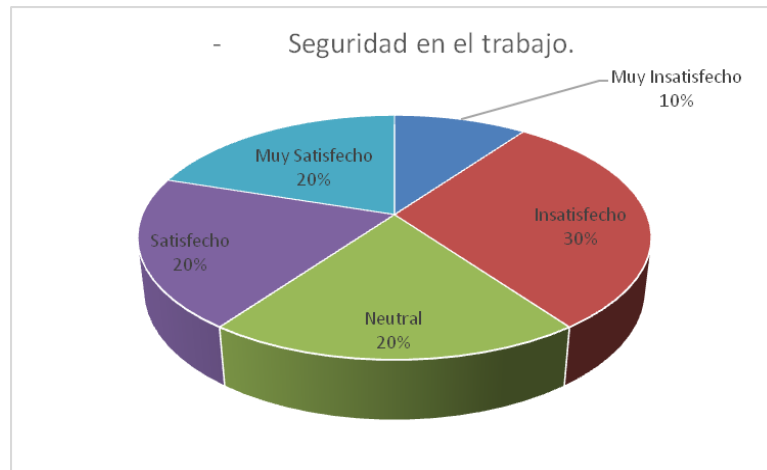
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- Un aspecto muy relevante que se encuestó, fue el nivel de satisfacción respecto al **salario percibido**. De ello, surgieron respuestas muy diversas. Hay un alto nivel de insatisfacción (45%), debido a diferentes causales, además del caso del empleado que desea abandonar la empresa, existe disconformidad con la forma de pago del salario de algunos empleados, la cual es diaria en lugar de mensual. En este aspecto, sólo un 33% se mostró satisfecho.



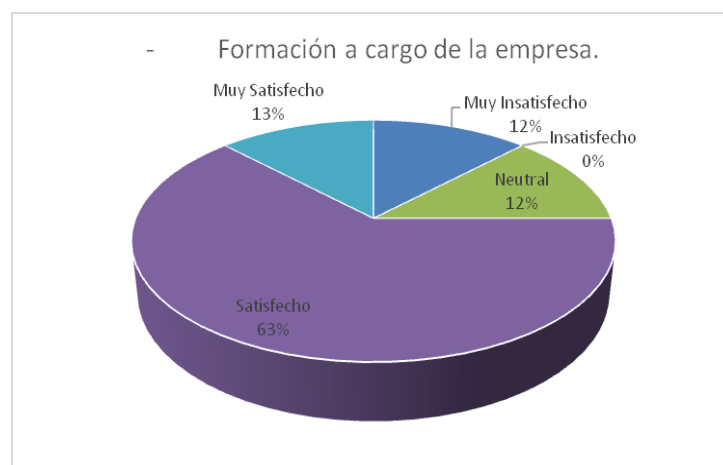
Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- Con respecto a la **seguridad en el trabajo**, los resultados arrojaron que un 40% de los encuestados presenta insatisfacción, dado que un empleado no quiere continuar trabajando en la empresa y hay otros que no poseen cobertura de una Aseguradora de Riesgos de Trabajo, debido a que su situación laboral es precarizada. En contraposición, hay un grupo de trabajadores que se encuentran trabajando legalmente, por lo que se mostraron satisfechos (40%) y otro grupo prefirió mantenerse neutral (20%).



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

- En relación a la **formación a cargo de la empresa**, la mayoría se mostró conforme, acatando un amplio nivel de satisfacción (76%), contra una minoría insatisfecha (12%). Los motivos de la insatisfacción se basan en el deseo de terminar la relación laboral y en la falta de cursos de capacitación. El resto permaneció neutral (12%).



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

Conclusiones

Luego de haber aplicado la metodología de estudio de casos en una Pizzería Familiar concreta denominada “SIGLO XXI Center”, localizada en la ciudad de Bell Ville, con el objeto de indagar respecto a los Problemas de Liderazgo que surgen con el ingreso de las hijas del fundador a la empresa, en base a los objetivos propuestos al iniciar este trabajo y a las diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas aplicadas, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- En concordancia con lo prescripto en el Capítulo 1, respecto a la ***distribución de roles en la empresa familiar***:

✓ Al encuestar al fundador surgió como una virtud de él, apreciada también por los demás miembros de la familia, el hecho de ser carismático y orientado a la acción, teniendo una gran capacidad para concertar negocios exitosos y para desarrollar una actividad casi constante. Sin embargo, también en coherencia con la teoría, en la práctica se observa el perfil negativo del mismo, ya que es autocrático y posee una necesidad imperiosa de controlar todo lo atinente al funcionamiento de la compañía, lo que suele desalentar el desarrollo de los subordinados. En efecto, sus hijas en ocasiones se muestran un tanto resistentes ante dicho régimen autoritario del padre y en otras oportunidades, por el contrario, se manifiestan dependientes o sumisas. Además, ese aspecto dominante del empresario, le impedirá a la pyme familiar profesionalizarse, debido a la falta de confianza y delegación de responsabilidades.

✓ Con respecto a la mujer del fundador, ella actúa efectivamente como fiel confidente y consejera de su marido y también suele ser su portavoz. Además, como esposa y madre, su prioridad es la protección de la familia y, cuando hay conflictos en la empresa entre el padre y las hijas, suele actuar como mediadora de los mismos. Cuando ella fue entrevistada alegó el hecho de ser tranquila y tener un buen modo al momento de dialogar con los empleados, sus hijas y su marido, lo cual, es un baluarte para la empresa.

- En relación a los empleados no familiares, a pesar de que la mayoría de ellos, se sienten a gusto y disfrutan del trabajo y la relación personal con el jefe, todos esperan que se les pague razonablemente bien, se los trate de forma respetuosa y se les brinden las oportunidades de realizar sus aspiraciones profesionales.

Según lo analizado en el Capítulo 5, el ingreso de las hijas a la empresa se produjo hace cuatro años por causas de fuerza mayor, debido a problemas de salud del fundador. Es decir, no fue un ingreso planificado.

- El **estilo de liderazgo del fundador** de la Pyme es preponderantemente autoritario, ya que el mismo afirma que toma todas las decisiones sin dar participación al resto del personal de la empresa, y sólo en algunas ocasiones escucha los consejos de sus hijas y su esposa. Esto se refrenda con las declaraciones de sus hijas, las cuales coinciden en que es el padre quien posee la última palabra al momento de decidir, pudiendo participar en la toma de decisiones sólo en escasas oportunidades. Además, la mujer del fundador coincide con ello, ya que ella

sólo se limita a opinar, tratando en algunas oportunidades de direccionar el rumbo a seguir. Además, tanto la mujer del fundador como sus hijas concuerdan en que su característica distintiva al momento de liderar es su carácter fuerte y su ímpetu al dar directivas de trabajo. Asimismo, cuando se indagó respecto al liderazgo ideal, todas coincidieron en que desearían que él fuera más tranquilo y flexible en la toma de decisiones.

- En relación a la **personalidad del líder**, los aspectos positivos que resaltaron los miembros familiares, denotando una gran admiración, fueron su forma detallista y meticulosa de trabajo, su habilidad para concertar negocios y ser convincente al momento de atraer a los clientes potenciales, su gran capacidad de gestión, su voluntad y su eficacia al momento de realizar las compras, buscando siempre los mejores precios. Según su esposa, literalmente “*Él vive para la Empresa*”. Por otra parte, como aspecto negativo de su personalidad volvió a surgir por unanimidad su carácter fuerte.

- Con respecto a los **empleados no familiares encuestados**, una gran mayoría se manifestó satisfecho con el estilo de liderazgo ejercido por el jefe. Sin embargo, se puede inferir que ello quizás refleja un desconocimiento del tema consultado por parte de los mismos, ya que a partir de lo surgido de otros instrumentos de relevamiento (entrevistas, observación directa) se puede deducir que muchos no están de acuerdo con el modo en el que el jefe se dirige hacia ellos.

- Con respecto a **los conflictos que pueden surgir con motivo de la confluencia de estilos de liderazgo generacionales diferentes**, los mismos tienen que ver con:

✓ ***La forma de abordar los problemas operativos:*** se percibe que se presentan conflictos propios del trabajo diario y en equipo, que también involucran a los empleados no familiares, por ej. para que cumplan con la ejecución y entrega de los pedidos a tiempo y respeten el horario de trabajo. Frente a ellos, es coincidente por todos los miembros de la familia que la forma de abordarlos es mediante el diálogo fluido en la misma empresa. **Sin embargo, paradójicamente, el fundador se muestra como un líder autoritario que no da participación al resto en la toma de decisiones, lo que dificulta el diálogo sin lugar a dudas.**

✓ ***La formulación de las metas a alcanzar como empresa familiar,*** porque tanto la esposa del fundador como sus dos hijas comparten el hecho de querer efectuar mejoras edilicias continuas al local, cambiando su estética y su imagen, ya que lo notan un tanto conservador. Ello en miras de brindarle un mayor confort y comodidad a los clientes. También tienen proyectos, tales como la reincorporación del servicio de desayuno (implementado anteriormente sin éxito) y de catering. **Frente a esto, el fundador opone resistencia,** ya que él se considera una persona bastante conservadora, a la cual le cuesta cambiar la forma de trabajar, por miedo a disminuir el estándar de calidad que define al negocio, el cual tiene que ver con priorizar por sobre todas las cosas la atención al cliente, para que el mismo se sienta conforme y quiera volver.

✓ ***Los espacios que se propician para la profesionalización,*** los cuales no son equitativos para todos los miembros de la empresa. Esto se fundamenta en el hecho de que ambas hijas declararon haber realizado varios cursos atinentes al negocio, tales como secretariado ejecutivo, pastelería y cursos de mozas; no sucediendo lo mismo con algunos empleados no familiares, los cuales manifestaron su disconformidad por no tener la

oportunidad de efectuar cursos de capacitación laboral. Sin embargo, a uno de ellos la empresa le pagó un curso de cocina.

- Con respecto al ***trato con los empleados***, la hija mayor impone más autoridad y respeto. Ello es percibido como tal por el fundador, quien la describe con mejores cualidades para liderar un grupo de trabajo, respecto de su hija menor, quien se muestra más empática con los mismos.

- En relación a ***mi experiencia profesional***:

✓ ***Al entrevistar a los miembros de la familia***, percibí una cierta incomodidad por parte del fundador al momento de responder algunas preguntas atinentes a su personalidad, capacidad de liderazgo y control de la toma de decisiones. Además, dicho descontento se incrementó cuando les entregué las encuestas a sus empleados en la empresa, ya que noté en él un cierto nivel de nerviosismo y su mirada muy atenta. Además, tuve que aclararles a cada uno de los empleados el anonimato de las mismas, ya que algunos reflejaban en sus rostros el descontento frente a ciertos aspectos, sobre todo respecto a la falta de espacios para profesionalizarse y el nivel del salario percibido. Por el contrario, los de mayor antigüedad, se mostraron alegres y muy a gusto con el trabajo en la pyme familiar.

✓ ***Cuando entrevisté a las hijas del fundador y a su esposa***, mi percepción fue muy diferente en cada caso particular. La hija mayor se mostró más firme al responder y no dudó ni un segundo al remarcar las virtudes y defectos de su padre. Sentí que ella tenía una visión muy clara en relación a sus aspiraciones personales y si bien ingresó a trabajar a la empresa por una circunstancia fortuita, destacó su intención de continuar con el legado familiar y conservar dicho patrimonio, y que su trabajo empezó siendo un juego de niña y



hoy es su principal fuente laboral. Por su parte, la hija menor titubeó al responder en relación a la personalidad de su padre, destacando sus defectos con un tono suave y mucho más sumisa. Sin embargo, se mostró muy comprometida con su trabajo en la empresa. La esposa, conciliadora, pacífica y flexible. Es la que se ocupa de escuchar a su marido e interceder ante los pedidos de sus hijas y los reclamos de los empleados. Sus buenos modales y cordialidad, hacen que todos se sientan más a gusto con ella (y no con el dueño de la pyme) al momento de hablar y efectuar planteos laborales. Es decir, que si bien todas tienen una gran admiración por la capacidad de trabajo y las fortalezas del fundador, fue coincidente el mal carácter del mismo al momento de comunicar las órdenes de trabajo y su inflexibilidad ante los cambios y la innovación del negocio.

Anexos

ENCUESTAS EMPLEADOS NO FAMILIARES

ATENCIÓN!!! Esta encuesta es **confidencial** y **anónima**.

1. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa? (Marque con una X la opción correcta).

- 3 meses o menos.	
- Más de 3 meses, pero menos de 1 año.	
- Entre 1 y 3 años.	
- Entre 3 y 5 años.	
- Entre 5 y 7 años.	
- Entre 7 y 10 años.	
- Más de 10 años.	

2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?

Muy satisfecho.	
Satisfecho.	
Neutral.	
Insatisfecho.	
Muy insatisfecho.	

En caso de que no estés satisfecho, explica brevemente los motivos:

A continuación valora tu nivel de satisfacción con tu jefe o superior inmediato, donde:

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutral

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

- Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor.					
- Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor.					
- Relación global con mi jefe.					
- La implicación de mi jefe en mi capacitación.					
- Comunicación con mi jefe supervisor.					
- Espacios que propicia mi jefe para resolver conflictos que se den en la empresa.					
- Capacidad de mi jefe para liderar el trabajo en equipo.					

A continuación valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde:

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Neutral

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

- Relación con los compañeros de trabajo.					
- Valores de la empresa familiar.					
- Ambiente de trabajo y resolución de conflictos laborales que se presenten.					
- Estilo de liderazgo ejercido por el jefe.					
- Relación con las hijas del jefe.					
- Relación con la mujer del jefe.					
- Flexibilidad de horario de trabajo.					
- Salario.					
- Seguridad en el trabajo.					
- Formación a cargo de la empresa.					

ENTREVISTAS A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA FAMILIAR (EF).

1. Fundador.

- ¿Cuándo se creó la EF? ¿Cómo fue evolucionando la misma?
- ¿Cómo se siente liderando esta EF? Según se criterio, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades al momento de dirigir la empresa?
- ¿Qué diferencias existen según Uds. Entre un administrador y un líder? ¿Qué perfil de líder considera que posee?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la EF?
- ¿Qué tipo de educación poseen sus hijas?
- ¿Cuál de sus hijas presenta mayores cualidades e inclinación para liderar el grupo familiar?
- ¿Cuándo se produjo la incorporación de sus hijas a la EF? ¿Cómo era la relación entre familia y empresa cuando ellas no trabajaban en la misma? ¿Cómo es ahora?
- ¿De qué manera se dio la inserción de sus hijas en la empresa?

- i) ¿Considera que su familia tiene interés en continuar con el negocio? En caso afirmativo. ¿Por qué?
- j) ¿Cuáles son los valores esenciales que hacen a la cultura de la familia? ¿Y de la EF?
- k) Según su criterio, ¿La familia cree que la empresa va a ser una fuente de ventajas para sus miembros familiares o una fuente de conflictos?
- l) ¿Cómo cree usted que se pueden mantener buenas relaciones entre los familiares, resolver los conflictos y mantener la armonía?

2. Hija Mayor/Hija Menor/Esposa del fundador.

Metas:

- a) ¿Qué metas considera que tienen en común como empresa familiar?
- b) ¿Cuál es el rumbo que están tomando a su entender?
- c) ¿Qué metas personales tiene Uds. como miembro de la familia con respecto a la empresa?

Roles:

- d) ¿Cuáles son sus aptitudes en la familia y la empresa?

Comunicación:

- e) ¿Qué mecanismos utilizan para que la comunicación sobre temas de la empresa sea lo más fluida posible y en horarios laborales? ¿Hasta dónde se puede hablar temas laborales en horarios que exceden a la empresa?
- f) ¿De qué manera cree que los aspectos emocionales del día a día influyen negativamente en las relaciones y vínculos familiares?
- g) ¿Qué considera por “decisiones estratégicas”? ¿Cómo se comunican las mismas en la EF?

Toma de decisiones:

- h) ¿Quién toma las decisiones en la EF? En caso de ser el fundador quien lo haga, ¿Existe posibilidad de consenso o disenso al respecto?

Incorporación de familiares:

- i) ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?
j) ¿Cómo fue su incorporación a la empresa?
k) ¿Qué le aporta su trabajo a la empresa? ¿En qué cree que ha cambiado la modalidad de trabajo desde que Uds. se desempeña en la misma?

Profesionalización:

- l) ¿Qué espacios hay dentro de la empresa para que podamos profesionalizarnos?

Conflictos:

- m) ¿Qué tipo de conflictos vislumbra en el día a día de la EF? ¿Cómo se resuelven los mismos?
n) ¿Qué características de su personalidad cree que contribuyen a mejorar esas situaciones y cuáles no?
o) ¿Cuáles son sus aspiraciones en la EF? ¿Y fuera de la misma?

Valores:

- p) ¿Cuáles son los valores fundacionales de la EF? ¿Cuáles son los valores que se practican diariamente en la familia? ¿Y en la empresa?

Liderazgo:

- q) ¿Quién/es ejerce/n el rol de líder en la empresa familiar?
- r) Según su parecer, ¿Cómo se ejerce dicho rol? ¿Cuáles son las características distintivas?
- s) ¿Cómo se siente Uds. Trabajando con un líder de esas características?
- t) ¿Cuál sería para Uds. un “liderazgo ideal”?
- u) ¿Qué aspectos de la personalidad del líder considera como positivos para la empresa?
¿Cuáles son los aspectos negativos o que podrían mejorarse?
- v) ¿Cuál es la importancia que para Uds. Tiene el rol del líder en la empresa? ¿Qué influencia tiene el líder fuera de la empresa en su rol familiar?

Referencias

Arias, Fidias G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta Ed.). Caracas- Venezuela: Editorial Episteme.

Avellaneda, N. y Tejerina, S. (2007). *Grupo y Liderazgo*. Córdoba: Editorial IES Siglo XX.

Barroso, R. (2007). *Dirección de empresas*. Córdoba: Editorial IES Siglo XXI.

Bennis, W.G. (1994). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bongiovanni, N., y Soler, C. (2016, marzo 17 y 18). *Características y expectativas laborales de la Generación "Y"*. En V. Martínez (Ed). Primer Congreso de Administración del Jardín de la República. Encuentro Inter-Regional ADENAG Centro Oeste y Noroeste de la Argentina, Tucumán (pp.594-608). San Miguel de Tucumán: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Tucumán.

Cámara Argentina de Comercio (CAC). (2016). *Claves para la Gestión de Empresas Familiares*. Recuperado de <http://capacitacion.cac.com.ar>.

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2015, Julio). *Empresas familiares: La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional*.

Curletto, G., y Soler, C. (2016a, mayo 26 y 27). *Participación de los jóvenes de la generación "Y" en la sucesión de empresas familiares* [pdf]. En Administración y diversidad. Nuevos espacios para la docencia. 32º Congreso Nacional de ADENAG, Luján, 2016.

Recuperado de

http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/nacionales/3.6_SOLER_CURLETTTO_.pdf

Curletto, G., y Soler, C. (2016b, septiembre 12 y 13). *El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "Y"* [pdf]. En *La administración, el administrador: competencias y roles en escenarios de cambios constantes*. III Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, Misiones, 2016.

Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (2da ed.). Buenos aires: El Ateneo.

Douglas, C. (1999). *Generación X*. Barcelona: Ediciones B.

Ensinck, M. (2010). *Profesionales de la generación Y*. La Nación Revista. Buenos Aires: La Nación.

Gilli, J. y Tartabini, A. (2013). *Organización y administración de empresas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Ediciones del CCC. Universidad Nacional de Quilmes.

Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. México D.F., México: Panorama Editorial S.A.

González, M. (2005). *Conflicto y empresa familiar*. En C. Sánchez (Coord.), *Aproximación interdisciplinar al conflicto y la negociación* (pp. 343-353). Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Jaffe, D. (2014). *Generation Y in the family business. Unleashing the potential*. Tharawat Magazine, 23. Recuperado de <http://www.tharawat-magazine.com>.

Koontz, H. (1998). *Administración desde una perspectiva global*. (11va. ed.) México DF: Mc. Graw Hill.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. México D.F.: Ediciones Granica S.A.

Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Masco, A. (2014, agosto). *La generación "Y" hará del mundo y del trabajo un lugar mejor*. Revista UCEMA, 25. CABA: Universidad del CEMA.

Monge, E. Revista Nacional de Administración. Vol. 1 Nro. 2. (Julio- Diciembre), 2010. *El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Costa Rica.



National Minority Aids Council. (2009). *Desarrollo de liderazgo*. Washington, DC. Documento en PDF. Recuperado de: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>.

Perezbolde, G. (2014, 16 de diciembre). *Conoce las diferencias entre millenials, gen x y baby boomers*. Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers>.

Real Academia Española (2017). España. Recuperado de: <http://www.rae.es>.

Griffin, R. y Moorhead, G. *Comportamiento Organizacional* (2010). México: Artgraph.