

Universidad siglo 21



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Nueva perspectiva del proceso de sucesión en las empresas de familia

The new perspective in the succession of family businesses

Agustina Ayelen Aguirre Simes

Legajo: RHU02490

Natalia Gambino

La Falda, Córdoba

2020

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Método	19
<i>Diseño</i>	19
<i>Participación</i>	19
<i>Instrumentos</i>	21
<i>Análisis de datos</i>	21
Resultados	23
<i>Sucesión</i>	23
<i>Deseo</i>	26
<i>Exigencia</i>	26
Discusión	29
Referencias	39
Anexos	41
<i>Anexo N°1: Consentimiento informado</i>	41
<i>Anexo N°2: Guía de preguntas para muestra N° 1</i>	43
<i>Anexo N°3: Guía de preguntas para muestra N° 2</i>	45

Índice de tablas

Tabla 1.....	24
Tabla 2.....	24
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	25
Tabla 5.....	27

Agradecimientos

“Para que esta empresa funcione, todos tenemos que tirar para el mismo lado” era la frase que me repetía siempre mi abuela. La fundadora de la empresa familiar a la que pertenezco. Gracias por hacerme parte.

A mi mamá y hermana por ayudarme, acompañarme, festejarme, consolarme y confiar en mí siempre. A mi familia por apoyarme y alentarme a seguir adelante; tíos y primos.

A mis amigos, hermanos de la vida porque cada vez que los necesité, ahí estuvieron; para escucharme, aconsejarme, acompañarme, ayudarme.

A todas aquellas personas que participaron de este trabajo final de grado, por su tiempo y su disposición.

A todas aquellas personas que me estiraron una mano cuando lo necesité.

A los profesores por transmitirnos los conocimientos con esa hermosa vocación.

A la vida.

Resumen

En este trabajo final de grado el objetivo general perseguía estudiar el proceso de sucesión desde el lado de las generaciones próximas a ingresar a las empresas familiares y las que ingresaron hace poco. Presenta un alcance exploratorio ya que permite indagar desde una perspectiva innovadora y posibilitar una nueva visión para futuros estudios. Se ha utilizado un diseño no experimental de tipo transversal ya que se recopilaron datos de un solo momento en el tiempo de 5 empresas familiares ubicadas en la Ciudad de La Falda y municipios vecinos. Ya que lo que se buscaba era profundizar en el tema la investigación fue de tipo cualitativa en la cual se utilizaron como técnica de recolección de datos dos entrevistas diferentes, una para cada muestra, con preguntas abiertas que permitieron explorar sobre la empresa con los jefes actuales como también sobre las generaciones siguientes. Los resultados arrojaron que las empresas familiares entrevistadas no estaban preparadas protocolarmente para recibir a las nuevas generaciones, los integrantes que continuarían en la empresa de su familia sería la mayoría de la muestra y también la mayoría respondió que no se sentía exigido por sus familiares de pertenecer en la empresa. A pesar de esos resultados se discutió que en realidad la exigencia no era literal pero que si se indagaba más profundamente se podía observar que, en realidad, era la última instancia si no se realizaba un protocolo de sucesión que incluyera las necesidades de las nuevas generaciones.

Palabras clave: empresas de familia, protocolo de sucesión, tercera generación, nuevas generaciones.

Abstract

In this final grade paper the main objective is to pursue the process of succession of the upcoming generations to take over the family businesses and those who have just entered. Presenting and exploratory state permitting to inquire an innovating perspective thus making new future studies possible. Using a transversal non experimental design recompiled data of 5 businesses at the time located in La Falda and neighboring districts. In terms of the investigation in seeking quality data, two different type of interviews were used, each shows with the use of open questions a comparison of the current CEO's and the new generations to come. The results show that the businesses were not ready to receive the new generations to the count that they were not ready to assume according that they did not fit the protocol; the member who were next in line responded that they did not fell pressure or the motivation of their other family member to take over. Even though these results do not express a literal sense of requirements, we can observe that the necessity of a succession protocol that would include the needs of this new generation was the last instance to convey.

Key words: family business, succession protocol, third generation, new generation.

Introducción

Son muchas las empresas familiares que se fundaron en Argentina y no por ser importantes y numerosas son las más duraderas, muchas veces la mala gestión en la transición del mando en estas empresas genera conflictos que llevan a los empresarios a vender la compañía a una de mayor capital e incluso a la quiebra.

Las empresas familiares forman el 90% del total de empresas en Argentina y cargan con gran importancia porque generan el 70% de oferta laboral y el 68% del PBI, pero solo el 4% sobrevive a la tercera generación, según el Club Argentino de Negocios de Familia (como se citó en el *32º Congreso Nacional de ADENAG*, 2016).

Frente a este desalentador porcentaje de empresas sobrevivientes a la tercera generación, se debe destacar que el proceso de sucesión no es sencillo de afrontar, no solo por el hecho de que el fundador debe dejar la empresa que creó con tanta aspiración, sino también porque existen ciertos choques generacionales que juegan en contra a la hora de elegir a un sucesor, además de la falta de interés o motivación de quien ingresa a la empresa, especialmente cuando hablamos de un sucesor miembro de la familia, teniendo en cuenta que muchas veces existe mucha presión hacia ellos; entre estas las generaciones “Y” y “Z” las cuales imponen gran incertidumbre, desconfianza e incomodidades ante las generaciones más antiguas (“Baby boom” y generación “X”), además de esto debemos mencionar la falta de anticipación y la falta de conocimiento sobre cómo manejar dicho proceso.

Si bien las empresas familiares son, en su mayoría pequeñas y medianas empresas (PYMES), también existen de mayor tamaño y antigüedad, de diversos rubros y de reconocimiento mundial como son: **ARCOR**, originada en el año 1951 en Córdoba Argentina. **Ford Motor Co.** fundada en 1903 en EE.UU. **Wal-Mart Stores** desde 1972, **Samsung** de Corea del Sur, entre otras.

Para poder tener un mejor y más amplio análisis sobre este tema, se buscaron antecedentes e investigaciones relacionados. De una extensa búsqueda se seleccionaron los siguientes.

En primer lugar, se cita la investigación de tipo exploratoria que realizó Manen. J (2019) con el objetivo de “Analizar las competencias que prevalecen en la Gestión de RRHH en las Empresas Familiares de Servicio de la ciudad de Mendoza” (p.47). La muestra que utilizó estaba conformada por 6 empresas familiares de las cuales entrevistó a 90 personas (15 miembros fundadores, 50 empleados familiares y 25 empleados no familiares). Según los resultados que ha arrojado su investigación con respecto a la incorporación de la familia en la empresa, el 75% de los dueños pensaban que la empresa es más fuerte cuando los familiares están involucrados y el 25% se mostraron neutrales. Otro dato señalaba que el total de los dueños entrevistados “coincidieron en dos aspectos: 1) que las acciones sólo deben ser transferidas a los miembros de la familia; 2) que los hijos deben recibir acciones al momento del fallecimiento de la generación previa” (Manen. J, 2019).

Con respecto a la antigüedad de la empresa y aludiendo al foco principal de la presente tesis Manen. J (2019) señalaba que el 40% se encontraba en la primera generación, otro

40% en la segunda y disminuyendo al 20% de las empresas se encontraban en la tercera generación. Podemos observar como disminuía el porcentaje cuando hablamos de la tercera generación.

Otro antecedente importante es el informe llamado Observatorio de empresas familiares que ha realizado Centro de la Empresa Familiar - Universidad Católica de Córdoba junto con el Ministerio de Industria de Córdoba. Con el objetivo de conocer las empresas familiares de Córdoba, enviaron encuestas mediante el Ministerio de Industria y Secretaría de Comercio de Córdoba. De las respuestas obtenidas el 46,5% eran del centro de Córdoba y el 53,5% del interior. Dicho informe señalaba, y volteando al tema central de este manuscrito científico, “uno de los mayores retos que se le presentan a este tipo de firmas es la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones” (Lucero Bringas, Ribbert, y Goddio, 2018, p.5).

Como ya se mencionó, son pocas las empresas que logran superar el cambio generacional del consorcio de primos. Sobre este eje también se mencionan los resultados que presenta el ya mencionado informe Observatorio de empresas familiares; sobre las etapas que estaban transitando las empresas que han contestado a las encuestas, siendo el 59% de la primera generación, el 36% las que estaban en la segunda y, de nuevo disminuyendo la tercera generación con el 5%. Se puede apreciar que, si bien siempre o casi siempre existe el deseo de que la firma continúe en la siguiente generación, expresado en esta investigación con el 95,3% la disminución de empresas llegando a la tercera generación es muy grande y se destacaba en el informe que el causante de ello es la falta de conocimiento y de herramientas de gestión empresarial y familiar. Siendo esto así,

preguntaron a las organizaciones si estaban trabajando en el traspaso generacional y obtuvieron el siguiente resultado “el 78,6% dijo que No, mientras que el 21,4% dijo que lo estaba haciendo” (Lucero Bringas et al., 2018, p.12).

Haciendo hincapié en los choques generacionales y la falta de interés o motivación de los nuevos sucesores, encontramos que Curletto y Soler (2016) en el 32° Congreso Nacional de ADENAG, con el objetivo de describir los rasgos que caracterizaban a la empresa familiar, planteaban la problemática de la sucesión y exponían sobre la Generación Y (nacidos en el período 1980-2000) las posibilidades de participar en dichas compañías. Formularon la siguiente reflexión “Existe una brecha generacional con valores muy diferentes entre los fundadores y los sucesores millennials, que contraponen visiones acerca de cómo hacer las cosas y cómo manejar la EF” (<https://n9.cl/4k08>). Se debe entender que las diferentes edades que conviven en las empresas familiares en ocasiones son muy diferentes y que los saltos generacionales son mayúsculos, teniendo en cuenta que hablamos de tres generaciones y en algunos casos hasta cuatro, por ello se hace mención a la siguiente consideración que mencionaba las características de quienes pertenecían a la Generación Y, las cuales no ayudaban al momento de la sucesión. Esto exigía a quienes se encontraban dirigiendo la empresa a considerar los riesgos y a tener en cuenta esas características, debían efectuar cambios en el proceso de sucesión que incluyeran las preferencias laborales de esa generación para motivarlos si esperaba tener una continuidad exitosa.

También se hace alusión a la conclusión de Caso (2014) en el 20° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencia Económicas; donde exponía su hipótesis: “las particularidades de

la Generación Y dejan profundos desafíos en el recambio generacional de las empresas familiares”; continuaba explicando: “por desafíos entendemos bondades de la generación Y en las cuales apalancarnos, y cambios sociales y culturales de esa misma generación a los que debemos adaptarnos”(https://n9.cl/1rcp). Además, insistía en la importancia de apoyar estas herramientas de la gestión del cambio y la inserción de distintas generaciones que aportaban habilidades a la empresa.

A pesar de que en la actualidad los choques generacionales existentes son un tema controversial no, se encuentran numerosos antecedentes actuales por lo que se tomaron como antecedentes algunos más antiguos como ser la explicación de White.M en PwC que citaba Caso. D (2014), quien recomendaba preparar a la generación Y para que liderara, ya que hablando estadísticamente entre los siguientes 5 y 7 años, 80 millones de Baby Boomers se retirarían del mercado laboral, quienes serían reemplazados por la Generación X y que a el resto de posiciones las ocuparían personas que pertenecían a la Generación Y (PwC citado por Caso, 2014)

Por último, se menciona la siguiente investigación descriptiva de Battista, Cabrera y Villanueva (2014) cuya metodología de investigación era cuali-cuantitativa y que se titulaba de la siguiente manera: Demandas laborales de la Generación Z. Para su investigación entrevistaron a 443 personas, entre ellas el 45% pertenecientes a generaciones “X” e “Y”, y el 55% pertenecía a la generación “Z”. Con respecto a la inserción laboral de la generación Z solo el 35% se encontraban trabajando, mientras que el 65% no lo hacía aún. Otro dato considerado de suma importancia para la presente tesis es que de los encuestados de la

Generación Z que estaban trabajando, solo 24 personas (9%) trabajan en empresas familiares y que apenas 4 personas (1,6%) deseaban trabajar en las empresas familiares.

Para poder conceptualizar y comprender mejor el presente trabajo se hace indispensable conocer las siguientes definiciones:

¿Qué es una empresa? La Real Academia Española (2019) la define como “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”

Y, ¿una empresa familiar? Existen muchas definiciones sobre qué es una empresa de familia, de hecho son tantas y tan diversas que se torna difícil englobarlas en solo una. Hay algunos autores y personas que las ven como algo negativo o poco profesional, a tal punto que muchos empresarios prefieren no admitir que sus empresas son familiares.

Luego de indagar entre varias definiciones se decidió que la más simple es la de Belausteguigoitia, quien las define como se cita a continuación: “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (Belausteguigoitia Ruis, 2012, p.33)

Existen diferentes tipos de empresas familiares y Belausteguigoitia Ruis (2012) menciona tres diferentes conformaciones: una empresa controlada en su mayoría por una familia, pero no operan los mismos. Una multinacional operada por miembros de una familia, y/o un negocio de amigos que son como hermanos.

Otra definición de empresa familiar que se toma es la siguiente:

Se puede definir a la empresa de familia como aquella que participa de, por lo menos, dos de las siguientes características:

- La titularidad pertenece a personas que son parientes entre sí.
- Existe vocación de que en las próximas generaciones la propiedad quede en manos de miembros de la familia.
- Varios miembros de la familia trabajan en la empresa.
- Hay alguna forma de “discriminación positiva” a favor de los miembros de la familia para que se desarrollen y ocupen lugares de máxima responsabilidad en la empresa. (Glikin, 2014, p. 125)

Citando a Niethardt (2012) “Las definiciones de empresa familiar son muchas y diversas, pero hay ciertos conceptos clave que se reiteran: la propiedad y el control en manos de una o más familias, y la continuidad generacional de esa propiedad y control”. (p. 19)

A continuación se citarán algunas de las ventajas que señala Glikin (2014) en su libro *Exiting*.

- Compromiso: ya que los creadores tienen verdadera pasión por los esfuerzos empleados en ese emprendimiento. Si bien lo ideal es que este compromiso se traslade a las siguientes generaciones, no es algo que suceda siempre. “Depende ello de las particularidades y los vínculos específicos entre los miembros de cada familia

– en cuanto a la capacidad de los mayores de transmitir valores y compromiso – y de la receptividad de quienes los siguen”. (Glikin, 2014, p.149)

- Conocimiento: al haber sido creada por ellos mismo conocen mejor que nadie su propia empresa. De los fundadores dependerá su propia capacidad para transmitir ese conocimiento a generaciones futuras. Si esto se logra será un punto más de ventaja para la empresa familiar.

Si las nuevas generaciones se insertan en la empresa desde muy jóvenes, seguramente obtendrán un gran aprovechamiento de esos contenidos que reciben como enseñanza natural por parte de sus mayores, con la ventaja de que prácticamente “han vividos” desde pequeños todas las etapas de la vida de la empresa. (Glikin, 2014, p.150)

- Cultura y valores compartidos: los fundadores transmiten estos valores y cultura a las siguientes generaciones, como son los modos de hacer, como relacionarse con proveedores y clientes, la solución de los conflictos, las metas y objetivos. Pero esto puede ser un inconveniente si se mantiene de esta forma y no se actualiza y modera a los tiempos tan cambiantes en los que se transcurre.
- Simplificación en la toma de decisiones: Varias empresas familiares centran sus decisiones en los dueños/fundadores lo que puede permitir más rapidez en la toma de decisiones. Pero se debe tener mucho cuidado ya que “si este mecanismo no se adapta puede ser fuente de conflictos o cuestionamientos por el reclamo de mayor participación, con lo cual se perdería la ventaja de celeridad y eficiencia” (Glikin, 2014, p.151)

- **Ámbito propicio para la inserción laboral de los familiares:** Para los más jóvenes tener asegurado un lugar de trabajo y desarrollo profesional puede ser una ventaja, pero si la empresa decide profesionalizarse deja de ser recomendable ya que puede generar expectativas hacia el futuro sucesor.

A continuación se presentan las desventajas citadas también por Glikin (2014)

- **Rigidez:**

Las empresas de dirección familiar pueden presentar la dificultad de cierta tendencia a aferrarse a las “tradiciones” y modos de obrar de sus fundadores. Esto obstaculiza la apertura a los cambios y la adaptación a las condiciones inestables del contexto. Las empresas familiares, muchas veces no están adecuadamente preparadas para el cambio, por lo que deben desarrollar un mecanismo idóneo para implementar las transiciones (como el retiro de los fundadores y el paulatino incremento de poder de sus sucesores). (Glikin, 2014, p.152)

- **La sucesión :** “Las empresas familiares traen aparejadas la necesidad de resolver el tema crucial de la sucesión. Es un proceso que debe estar muy bien elaborado, para evitar que el cambio de liderazgo genere complicaciones en su funcionamiento”. (Glikin, 2014, p.153)
- **El liderazgo:** suele suceder que el liderazgo se encuentre en manos de personal familiar no capacitado, lo que genera problemas en las empresas que tienen costos altísimos en sentido de oportunidades, desorden, mal funcionamiento, entre otros.
- **Problemas de fijación de pautas de retribución y criterios de selección de familiares:** Suele surgir, en estas empresas el problema de fijación de los criterios de selección

de familiares y no familiares para la inserción laboral a puestos gerenciales o de menor rango.

- Alternativas intermedias:

– *“Bueno, Dahian, vos sos el único de nuestra familia que quiere continuar con la empresa, así que... crecí rápido, que yo quiero retirarme lo antes posible”* – dice Elisa.S. con las mejores intenciones.

Sin embargo, detrás de esas palabras aparentemente inocentes, se aloja una gran exigencia para un hijo que todavía transita la adolescencia. (Glikin, 2014, p. 156)

A partir de la cita anterior, Glikin (2014) describe los riesgos que traen aparejados que el posible sucesor se sienta sobre exigido, pueden resultar en dos actitudes: por un lado, puede que genere un rechazo inconsciente a la empresa o bien puede generar que este se maneje por la vida especialmente despacio para tomarse el tiempo que el sucedido no le da.

Pero, ¿Qué es la sucesión? “La sucesión es el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación”. (Belausteguigoitia Ruis, 2012, p.33)

Citando a Doderó (2015), suele ser un tema incómodo y difícil de tratar, por lo que suele retrasarse y ser encarado de forma precipitada. “La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo liberado a la generación siguiente” (Doderó, 2015, p.29)

Según Niethardt (2012) la capacidad emprendedora de la siguiente generación y la capacidad de comunicación de la familia son claves para el desarrollo de la sucesión.

Además señala que se debe poner en juego las demandas y necesidades de las diferentes generaciones.

Para poder comprender mejor a que refiere el término “generaciones” en una empresa familiar se expone a continuación la evolución de la empresa familiar de Niethardt (2012).

1. Tipo "dueño - gerente": Comienza con la gestión, casi siempre informal y concentrada del fundador, una sola persona, quien luchará con delegar tareas. Otro aspecto importante es que este deberá enfrentar la decisión de distribuir la propiedad de la empresa con todos sus hijos o, como los más interesados en igualar su modelo de gestión, dejar la empresa en manos de un solo hijo.
2. Tipo “sociedad de hermanos”: En esta etapa la empresa se encuentra dividida entre dos o más hermanos. Quienes deberán establecer un proceso que les permita trabajar en conjunto, las cuales pueden ser; autoridad compartida o la autoridad en uno solo: además habrá hermanos que trabajen en la empresa y otros que no lo hagan, en tal caso será otro tema para pensar.
3. Tipo “consorcio de primos”: Aquí la empresa es más grande y compleja, ya que involucra varias generaciones, con rangos de edades mayores y diversas. Siendo así los lazos familiares son más débiles. El desafío en esa etapa es asegurar el compromiso de la familia a con la empresa y que esta no sea vista solo como fuente financiera. Además, debe examinar la manera en que los accionistas familiares que no quieran estar en la empresa puedan salir de la misma y por último encontrar el equilibrio para que cada rama familiar no busque solo satisfacerlas necesidades de su grupo familiar y genere beneficios para todos.

Siguiendo a Glikin (2014) quien se refiere a las diferentes generaciones de la empresa familiar como primera, segunda y tercera generación; “El punto clave, en ese análisis, consiste en contar cuántas generaciones pasaron desde la fundación de la empresa” (p.125)

También se considera pertinente definir cuáles son y qué características tienen las generaciones Baby boomers, generación X, generación Y, también llamados Millennials y la generación Z o Centennials. Se pueden encontrar variadas teorías sobre entre qué intervalos de años nació cada generación, lo cierto es que entre unas y otras podemos encontrar grandes cambios.

Como se indica en el *XIV Congreso de Ingeniería de Organización* (2010):

Desde principios del siglo XX hasta la actualidad se han producido una multitud de hechos significativos que han propiciado importantes cambios en la sociedad, teniendo como consecuencia la aparición de sucesivas generaciones que se manifiestan como diferentes actitudes y valores frente a la vida. (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010, <https://n9.cl/8ql0>)

Continúan Rodríguez Segura & Peláez García (2010) “En la actualidad se da la circunstancia que en la mayoría de las empresas conviven cinco generaciones separadas por unos sesenta años”

Rodríguez Segura & Peláez García (2010) identifican las siguientes generaciones: ‘*Baby boom*’; Denominada como la generación tradicional, la cual se encontraba en ese momento, abandonando las empresas e incorporándose a la jubilación. ‘*Generación X*’; ‘*Generación*

Y', Denominada como "La nueva generación" y las más actuales, reconocidas por pocos autores; 'Generación Z', la cual comenzaba a incorporarse al mundo laboral.

"Hoy en día, conviven generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes, un hecho que marca una gran diferencia respecto a etapas anteriores y crea una serie de conflictos en el caso de que no se gestionen adecuadamente". (Rodríguez Segura y Peláez García, 2010, <https://n9.cl/8ql0>)

En el artículo del diario *La Voz* realizado por Gonzáles, J.M. (2019) el cual se titula: "Centennials, millennials, generación X y baby boomers: cómo viven los cordobeses que eligen" se clasifican las diferentes generaciones de la siguiente manera:

"Centennials o Generación Z (nacidos a partir de 1995). Son "nativos digitales" (desde su niñez, usan internet). Autodidactas (aprenden por tutoriales), creativos (incorporan rápido nuevos conocimientos y se relacionan bien) y están sobre informados". (Gonzáles, 2019, párr. 18)

"Millennials o generación Y (nacidos entre 1982 y 1994). Muy adaptados a la tecnología. La vida virtual es una extensión de la vida real. Conservan códigos de privacidad en relación con lo que exponen en internet". (Gonzáles, 2019, párr. 19)

"Generación X (nacidos entre 1965 y 1981). Son una generación de transición que vio el nacimiento de internet y de los avances tecnológicos. Son los padres de los millennials y cargan con el peso de poder adaptarse". (Gonzáles, 2019, párr. 18)

“**Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964).** Ven al trabajo como el modo de ser y de existir”. Y continúa “Dedican poco tiempo al ocio y el entretenimiento”. (González, 2019, párr. 21) También menciona el porqué de este nombre, su relación es debido a que luego de la Segunda Guerra Mundial hubo un gran repunte en la tasa de natalidad.

A pesar de que las empresas familiares, la sucesión y las diferentes generaciones son un tema abordado desde diversas percepciones y por distintos autores, se encuentra que no se abarcó aun desde las necesidades de las nuevas generaciones, en especial la generación Z que actualmente se encuentra ingresando al mercado laboral. Desde este punto considerado importante debido a que es un factor que definirá el éxito de la continuidad de la empresa familiar, surgen las siguientes **interrogantes**:

- ✓ ¿Las empresas familiares, están preparadas para suceder el mando a las generaciones actuales?
- ✓ ¿Existe el deseo de la generación Z de ingresar a la empresa familiar?
- ✓ ¿Los más jóvenes de la familia empresaria, sienten presión de pertenecer a la empresa familiar?

Si bien existen informes e investigaciones que mencionan estos temas, como ser cuantas empresas familiare logran traspasar los cambios generacionales o cuales son las empresas que conocen el proceso de sucesión y sobre como lograr la inserción de la generación Y y Z; ninguno investiga el lado de quienes sucederán en la empresa, ni ninguno contesta por completo alguna de las anteriores interrogantes, por lo que con la presente tesis se buscará

innovar en materia de sucesión de empresas familiares pero desde la perspectiva de quienes ingresarán a la empresa.

Con el fin de contestar a las preguntas planteadas, se perseguirá el siguiente **objetivo general**:

Estudiar el proceso de sucesión desde el lado de las generaciones próximas a ingresar a las empresas familiares y las que ingresaron hace poco.

En base a este objetivo general se buscarán los siguientes **objetivos específicos**:

- Explorar si las empresas familiares presentan un proceso de sucesión que se corresponda con las nuevas generaciones.
- Conocer el deseo que tienen de entrar o continuar en la empresa de su familia las últimas generaciones de la misma.
- Descubrir si las generaciones que ingresaron hace poco o están por ingresar a la empresa de familiar se sienten exigidos por parte de sus familiares de continuar con el legado familiar.

Métodos

Diseño

Siguiendo las descripciones de métodos planteadas por Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Pilar Baptista (2010) el presente manuscrito científico presenta un alcance exploratorio ya que permite indagar desde una perspectiva innovadora y posibilitar una nueva visión para futuros estudios. Para lograr una comprensión del fenómeno y con el fin de lograr una investigación más profunda de cada sujeto se ha realizado un enfoque cualitativo.

Buscando el propósito del diseño; que es responder a las preguntas planteadas en esta investigación y cumplir con los objetivos previamente señalados, los cuales no buscaban manipular ninguna variable, sino que pretendían analizar un fenómeno; se ha utilizado un diseño no experimental de tipo transversal ya que se recopilaron datos de un solo momento en el tiempo.

Participantes

La población está constituida por 20.000 empresas ubicadas en la ciudad de La falda y municipios vecinos, la muestra abarcaba cinco empresas, todas familiares; una de ellas de Valle Hermoso, una de Villa Giardino y las otras tres de la ciudad de La Falda.

Para cumplir con el consentimiento firmado con las empresas, que explicita que toda la información que se otorgue es de carácter confidencial, se modificaron los nombres verdaderos y se enumeraron de la siguiente manera:

Empresa N°1: Esta empresa era una farmacia, misma que se encontraba transitando su segunda generación, considerada familiar ya que quien fundó la empresa fué el padre de uno de los gerentes al momento de la entrevista y en la misma se encontraban trabajando los nietos del fundador.

Empresa N°2: Distribuidora de alimentos. Fué fundada por una pareja, quienes se encontraban gerenciando la empresa; es decir estaba en la primera generación, la etapa de los fundadores.

Empresa N°3: Empresa polirubro que se encontraba transitando la segunda generación, fué fundada por una madre y continuada por sus hijos, donde también trabajaban algunos de los nietos.

Empresa N°4: Una empresa familiar dedicada al rubro hotelería. Dirigida por uno de los hijos del fundador y su pareja, en ella trabajaban sus hijos. Se encontraba en las segunda generación,

Y por último la Empresa N° 5, también como la primera dedicada a la venta de insumos farmacéuticos, fundada por uno de los dirigentes en ese momento y en la que trabajaban sus hijos.

Si bien las empresas seleccionadas para la investigación cumplían con la característica de ser familiar, no se conocía por completo el momento del ciclo de vida que estaba transitando en ese momento, por lo que se decidió que sea un muestreo no probabilístico a fin de poder indagar en ellas.

Además de ser un muestreo no probabilístico se asumió que la muestra debía ser intencional. Para una mejor comprensión se separaron las muestras en dos: 1. Integrantes de la empresa que se encontraban gerenciando y 2. Las generaciones que la continuarían a fin de lograr responder los interrogantes que se plantearon.

Antes de realizar las entrevistas correspondientes a cada participante se entregó el consentimiento informado para garantizar el anonimato de las empresas. Se puede observar el modelo de dicho consentimiento en el apartado Anexos: anexo N°1.

Instrumentos

Ya que lo que se buscaba era profundizar en el tema la investigación fue de tipo cualitativa en la cual se utilizaron como técnica de recolección de datos dos entrevistas diferentes, una para cada muestra, con preguntas abiertas que permitieron explorar sobre la empresa con los jefes actuales como también sobre las generaciones siguientes.

La guía de preguntas que se utilizó en las entrevistas se encuentra en el anexo 2 y 3, donde podrá observarse que al igual que el enfoque adoptado para la investigación, la recolección de datos también fue de tipo cualitativa.

Análisis de datos

Los datos que se recolectaron buscaron indagar en base a las respuestas de los participantes de la muestra N° 1 los protocolos de sucesión existentes en la empresa y el deseo de continuidad de la empresa en manos de un familiar; en la muestra N° 2 se buscó conocer el deseo de ingresar y continuar en la empresa de su propia familia.

A continuación se detallan las variables analizadas y sus definiciones conceptuales y operacionales:

➤ Sucesión: En palabras de Belausteguigoitia Ruis (2012) “es el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación” (p.33). Esta variable se corresponde con las preguntas 5, 6, 14, 15 16 y 17 del anexo N° 3 y las preguntas 4, 5, 6, 16 y 17 del anexo N° 2

➤ Deseo: esta definición se puede encontrar en el diccionario de lenguas de Oxford y Google como “Interés o apetencia que una persona tiene por conseguir la posesión o la realización de algo”(https://n9.cl/5yxew). Entendiendo este como el interés de las nuevas generación de obtener la continuidad en la empresa de su familia.

Con el fin de conocer esta variable se entrevistó a las personas pertenecientes a la familia que se encontraban en las generaciones próximas a ingresar en la empresa. Esta se puede analizar en las preguntas 13 y 14 en el anexo N° 2

➤ Exigencia: Siguiendo la definición del diccionario de lenguas de Oxford y Google, “Requerimiento o necesidad forzosa para que se produzca una acción” (https://n9.cl/er7px). Correspondiendo ésta con las preguntas 16, 17, 18 y 19 del anexo N° 2 y las preguntas 17 y 20 del anexo N° 3.

Resultados

En este manuscrito científico se buscó conocer el proceso de sucesión desde el lado de los sucesores, las preguntas que se realizaron en las encuestas buscaron respuestas a las interrogantes planteadas. Estas entrevistas se realizaron a algunas de las empresas familiares instaladas en la ciudad de La Falda y municipios vecinos. Ya que se ha firmado un consentimiento informado; cuyo modelo se encuentra en el anexo N° 1; con el fin de garantizar anonimato a las empresas no se utilizaron ni los nombres reales de las personas, ni los de las empresas, en su lugar se enumeraron las empresas como: “Empresa N°1” “Empresa N°2” “Empresa N°3” “Empresa N°4” y “Empresa N°5”

Siguiendo las variables planteadas con respecto al objetivo general y los objetivos específicos ya presentados, se obtuvieron las siguientes respuestas, mismas que corresponden con las preguntas enumeradas en los ítems de las variables.

Sucesión

En primer lugar se preguntó a las generaciones más antiguas qué opinaban de las más actuales, en lo personal y lo laboral comparandolas con su propia generación y de igual manera se realizó con las generaciones más jóvenes, donde de la muestra N°1 el 80% de los participantes pertenecían a la generación Z y el 20% a la generación Y o Millenials. Y donde la muestra N° 2 estaba conformada por 60% de personas pertenecientes a la Generación Baby boomers y el 40% de los participantes pertenecían a la generación X.

Tabla 1

Respuestas de los participantes pertenecientes a la Generación “Baby Boomers”

Generación Z	Baby Boomers
Son generaciones que piensan el mundo de una forma novedosa para nosotros, porque lo conocen de otro modo. Creo que el conocimiento y el uso de la tecnología es lo que nos ha diferenciado	Mayor compromiso y responsabilidad Nosotros somos más cerrados en algunas cuestiones, pero somos más determinados
Se desarrollan con una rapidez asombrosa, pero debido a las tecnologías perdieron el nivel de ingenio	Lo que para nosotros era digno era tener una casa y para eso tenías que matarte trabajando desde las 7 a las 00 y a veces trasnochar para terminar todas las tareas, hoy se simplificó mucha la vida
En el ámbito laboral, uh! Son un desastre. Se perdió muchísimo el nivel de responsabilidad y respeto. Les cuesta reconocer límites	

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Respuestas de los participantes pertenecientes a la “Generación X”

Generación Z	Generación X
Los definiría con la palabra “conectividad”	Somos más responsables, tenemos un objetivo y lo seguimos hasta alcanzarlo
Exponen más sus derechos, existe más libertad de expresión	Es muy importante para nosotros mantener un trabajo, si trabajabas en un puesto los hacías durante toda tu vida
Carecen de proyección a largo plazo, necesitan que los resultados sean inmediatos	
Tienen más posibilidades y es más accesible para ellos realizar una carrera	
No les importa tanto conservar el trabajo como antes. Antes si eras mozo eran mozo 20 años, toda tu vida, hoy no importa cambiar muy rápido de trabajo	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Respuestas de los participantes pertenecientes a la “Generación Y”

Baby Boomer	Generación Y
Adaptándose a la tecnología	Distintas formas de tomar riesgos
Trabajo presencial 100%	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4
Respuestas de los participantes pertenecientes a la “Generación Z”

Baby Boomer y Generación X	Generación Z
Los baby boomers son personas cerradas, muy determinadas, trabajadoras y poco emocionales. La generación X se le parece mucho, aunque tiene una mayor amplitud de pensamiento y por lo tanto son un poco más sensibles	Distraídos pero responsables
Creo que son menos arriesgados en cuanto a lo laboral, pero más metódicos y perseverantes	Somos más despreocupados, pensamos solo en el hoy y no en lo que pasará mañana
Baby boomer debido a la crisis económica tenían que trabajar desde que se levantaban hasta que se acostaban, porque también tenían que trabajar la tierra por los alimentos	Creo que la diferencia radica en los trabajos a los que apuntamos como generación, y también en la diferencia respecto a la creatividad en cuanto al desarrollo de ideas, por el uso de herramientas más novedosas y de creencias más maleables
En lo laboral a la generación X le cuesta y no quiere adaptarse al cambio tecnológico y delegan a los más chicos. Delegan tareas tediosas, como intentando ponernos obstáculos	Tenemos una visión más amplia de lo que queremos, ya no es solo trabajar y tener hijos, hoy queremos conocer el mundo, viajar, formarnos como profesionales.
Exigentes , muy centrados en lo que les inculcaron . Dedicados al trabajo y su familia toda su vida	Mi generación es más liberal y menos dedicados al trabajo ya que su vida no se basa en el trabajo sino vivir en la aventura y experimentar todo el tiempo
	Poca estabilidad en un mismo trabajo

Fuente: elaboración propia

Dentro de la misma variable se preguntó a las dos muestras de las 5 empresas, es decir a las 10 personas si conocían el término “sucesión” desde la perspectiva de las empresas familiares y las respuestas fueron de todos los encuestados “NO”, y en 8 de esos casos sólo conocían el término desde la postura legal.

También se preguntó a las dos muestras si era un tema platicado en el seno familiar, las respuestas se correspondieron en las empresas N° 1, 3, 4 y 5 que si, era un tema hablado.; mientras que solo en la empresa N° 2 no consideraban necesario comunicar a sus descendientes sobre el tema.

La última pregunta relacionada con esta variable fue dirigida a los responsables actuales de las empresas, es decir a la muestra N° 2. Se preguntó si existía en la empresa un plan de

sucesión, a la que respondió el 80% de las empresas que “No” y solo el 20% que sí existía un plan de sucesión.

Deseo

Para descubrir el deseo planteado en las variables ya nombradas se preguntó a los entrevistados de la muestra N° 1 si les gustaba trabajar en la empresa de su familia en el caso de que ya se encontraban trabajando o si les gustaría trabajar en la empresa de la familia si aún no lo hacían. Donde el 80% de los participantes comentó que ya se encontraban realizando tareas eventuales en la empresa desde muy jóvenes y solo el 20% no trabajaba en la empresa familiar.

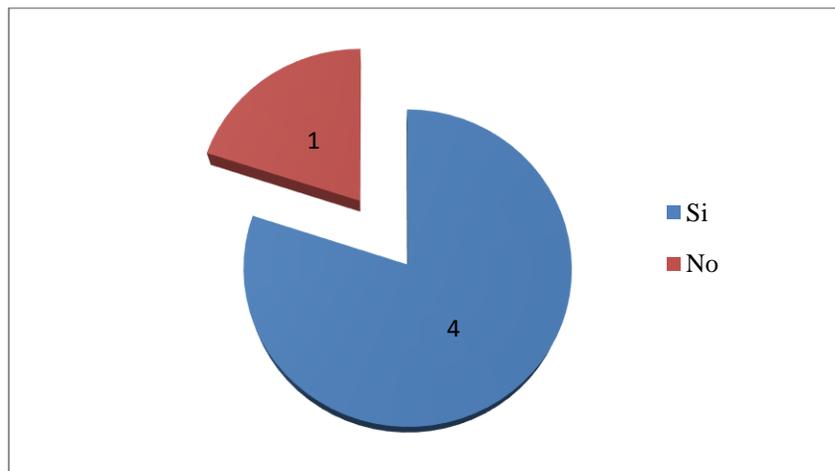


Figura 1: Respuestas de la muestra N° 1 con respecto a si les gustaba o si les gustaría trabajar en la empresa de su familia. Se presentaron de diferentes colores las dos respuestas con el fin de clarificar las figuras.
Fuente: elaboración propia.

Exigencia

Llegando a la última variable se cuestionó a los participantes si trabajarían en la empresa si esa empresa no fuera de su familia.

Tabla 5
Respuestas de la muestra N° 1

	Si	No
Justificación	Empresa 1: Porque el ambiente laboral es muy bueno, y desde su constitución se han respetado las leyes laborales al pie de la letra, lo que ha brindado a los empleados una estabilidad laboral y un crecimiento económico notable	Empresa 2: Nunca trabajaría en una distribuidora Empresa 4: No lo haría en mi puesto actual
	Empresa 3: Si por que se relaciona con mi carrera me encanta	
	Empresa 4: Si, totalmente	

Fuente: elaboración propia.

Continuando con la última variable planteada se preguntó, durante la entrevista, a la muestra N° 1 si alguna vez le dijeron que por pertenecer a esa familia debía trabajar en la empresa. Del total de las 5 personas entrevistadas el resultado por “Si” fue 0 (cero) mientras que el resultado por “No” fue 5 (cinco).

Además se les interrogó, a la muestra N° 1, por si alguna vez sintieron la exigencia de pertenecer a la empresa por alguno de sus familiares; el resultado fue que del total de las personas entrevistadas 4 (cuatro) de ellas nunca sintieron la obligación de pertenecer a la misma, sin embargo 1 (una) de ellas dijo que si.

Prosiguiendo con la misma variable pero correspondiendo las preguntas a la muestra N° 2 se preguntó a los actuales gerentes de las empresas si tuvieran que elegir ahora quien ocupe su lugar a quién elegirían. Las empresas N° 1, 3, 4 y 5 respondieron que solo dejarían su empresa a una persona que esté vinculada a su seno familiar y únicamente la empresa N° 2 respondió que podría ser un tercero no necesariamente familiar.

Terminando con esta variable se cuestionó si no pudieran elegir a esas personas, elegirían a alguna persona que no fuera familia y las respuestas fueron: la empresa N° 2 que si elegirían a alguien más, mientras que el resto de las empresas respondieron “No” en incluso uno de ellos dijo “No, jamás lo haría”

Discusión

A lo largo del presente manuscrito científico se incursionó en temas concomitantes a la sucesión en las empresas de familia. Considerando que es su mayoría los antecedentes y marco teórico refieren a este fenómeno desde la perspectiva de los familiares que se retiran o desde el protocolo de sucesión de la empresa, y no desde la perspectiva de los familiares que entran, se abordan cuestiones relacionadas a las diferentes generaciones que conviven en el mercado laboral para lograr una aglomeración de los temas.

El objetivo general de esta tesis se plantea estudiar el proceso de sucesión desde la visión de los familiares próximos a ingresar a la empresa de su familia y de los que ingresaron hace poco. Este surge con el fin de ser innovador debido a la ausencia de investigaciones sobre esta visión que se considera relevante, no solo por las herramientas y posibilidades que pueden aportar las nuevas generaciones a la empresa y que si son aprovechadas pueden ser una fortaleza y oportunidad ante la competencia; sino también por los beneficios que conlleva profesionalizarse y no caer en el error de que las empresas familiares solo pueden ser dirigidas por parientes de los fundadores. En base a se adhiere a la postura de Glikin (2014) quien en su libro *Exiting* expone las desventajas que traen consigo las empresas familiares, una de ellas es “el liderazgo” y explica que el hecho de que el liderazgo de la empresa se encuentre en manos de un familiar no capacitado genera problemas que conllevan costos altísimos para la empresa, desorden, mal funcionamiento, conflictos, etc.

En el apartado “resultados” de esta tesis podemos observar las diferentes generaciones que conviven en las empresas; solo se entrevistaron 5 empresas, 10 personas y se percibieron 4 generaciones distintas. Lo que da hincapié a reconocer los grandes choques generacionales que pueden existir en las compañías y permite aceptar la reflexión de Curletto y Soler (2016) en el 32° Congreso nacional de ADENAG; quienes mencionan la brecha generacional, que presenta valores muy distintos entre quienes fundaron la empresa y quienes sucederán, contraponiendo las posturas de cómo realizar las tareas y manejar la empresa.

Si bien se deben tener en cuenta las diferentes etapas sociopolíticas y económicas por las que atravesado nuestro país que no fue propicia a que las empresas continuarán en el tiempo, como se menciona en múltiples oportunidades el número de empresas familiares que llegan a superar el proceso de sucesión de la tercera generación es muy bajo; como señala el Club Argentino de Negocios de Familia (citado en el 32° Congreso Nacional de ADENAG, 2016) siendo solo el 4% de las empresas familiares en Argentina que alcanzar superar este proceso en la tercera generación; incluso en la presente investigación los resultados arrojan que del total de las 5 empresas entrevistadas ninguna de ellas se encuentra aún en la tercera generación.

Es Glikin (2014) quien entre su enumeración de desventajas que tienen las empresas familiares describe la sucesión como el cambio de liderazgo que de no ser bien elaborado puede generar complicaciones, lo que lleva a desembocar en el primer objetivo específico que intenta explorar si las empresas familiares presentan un proceso de sucesión que se corresponda con las nuevas generaciones, donde los resultados arrojaron que ninguno de

los directivos de las empresas conocían el término sucesión desde el área de recursos humanos, pero ocho de ellos si conocían este término desde la parte legal, las misma ocho empresas que tenían un plan de sucesión sólo técnico jurídico, es decir la sucesión de los bienes. Lo cual deja al descubierto la falta de profesionalización en el área de recursos humanos.

Volviendo a los choques generacionales se puede observar que las respuestas que se obtuvieron sobre las concepciones de los participantes pertenecientes a la muestra N°2 con respecto a cómo se comparan en el ámbito laboral con la generación Z; son variadas y van desde descripciones muy pesimistas resumidas en “uh, son un desastre”, hasta otras más alentadoras como ser “son generaciones que piensan el mundo de una forma novedosa”. En este sentido se da a entender que las generaciones más antiguas respetan de algún modo la manera de pensar de las nuevas generaciones pero en lo laboral no pueden apreciar las herramientas novedosas que esta generación tiene para ofrecer.

En el 20° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, es donde Caso (2014) expone las particularidades y desafíos de la generación Y en el recambio generacional, entendiendo esos desafíos como bondades de las cuales apoyarse y a los que debíamos adaptarnos. Si bien este autor se refiere a una generación anterior a la que se refiere en la presente tesis se puede entender la importancia de adaptarse, no solo como personas a las nuevas generaciones y los cambios que traen aparejados sino también adaptar la empresa a estos cambios aprovechando al máximo lo que tienen para ofrecer, sin juzgar ni subestimar lo que tienen para dar.

Siguiendo con las respuestas de los participantes que pertenecen a la generación Z que actualmente se encuentran trabajando observaron que “en lo laboral a la generación X le cuesta y no quiere adaptarse al cambio tecnológico y delegan a los más chicos. Delegan tareas tediosas, como intentando ponernos obstáculos”. Lo que refuerza lo anterior dicho, se puede tomar como un intento de aplacar o también subestimar las capacidades de los más jóvenes.

Continuando con este tema se utiliza la definición de Glikin (2014) donde pone como primera desventaja de las empresas familiares la rigidez, expresando la dificultad de las tendencias a aferrarse a las tradiciones y las formas de manejar la empresa, obstaculizando la apertura a cambios y adaptación. Donde si se compara con este objetivo se puede asumir que las herramientas que tienen para ofrecer las nuevas generaciones, pueden ser vistas como una amenaza a esa tradición o las personas que se encuentran en ese momento en la empresa, las que si no están dispuestas a adaptarse a los cambios intentarán poner trabas u obstáculos.

En base a estas comparaciones y aclaraciones se concluye que el primer objetivo específico; que pretende explorar si las empresas familiares presentan un proceso de sucesión que se corresponda con las nuevas generaciones; fue alcanzado. Como respuesta a la pregunta que dio lugar a este objetivos se entiende que estas empresas familiares no están en condiciones de recibir a las nuevas generaciones, ya que ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un plan de sucesión, tampoco una preparación o capacitación a los sucesores y en alguno de esos casos las empresas no están adaptadas para recibir a la nueva generación, la generación Z. En este caso se adhiere a la descripción de Glikin (2014)

“Rigidez” donde señala la tendencia de la dirección de la empresa a aferrarse a las tradiciones y modos formas de trabajar de los fundadores y no aprovechar las herramientas que pueden brindar las nuevas generaciones a la empresa.

Virando a la investigación de Battista, Cabrera y Villanueva (2014) que expresa los resultados de 238 personas entrevistadas que pertenecían a la generación Z, donde solo 24 personas trabajaban en empresas familiares y tan solo 4 de ellas deseaban trabajar en las empresas de su familia. Siguiendo con este tema se puede adentrar al segundo objetivo específico que es conocer el deseo que tienen de entrar o continuar en la empresa de su familia las últimas generaciones de la misma; que, comparando los resultados de la presente investigación no se corresponden con la anterior mencionada ya que en este caso, y como se puede observar en el apartado resultados, arrojan que solo el 20% de la muestra N°1 expresó que no deseaba trabajar en la empresa de su familia mientras que el 80% dijo que querían.

Cabe mencionar que las respuestas arrojadas fueron sorprendentes ya que se esperaban respuestas negativas como en el caso mencionado de Manen. J (2019); de todas formas a pesar de no ser lo esperado, se considera positivo ya que permitió conocer, estudiar el deseo de los participantes por pertenecer a estas empresas y además, dar esperanza a la continuidad de las empresas familiares en manos de los mismos integrantes de la familia. Ya que como menciona Belausteguigoitia Ruiz (2012) las empresas familiares son empresas con alma porque el corazón de la familia se encuentra en ellas, es importante lograr las sucesiones de forma correcta para que la empresa familiar perdure en el tiempo.

Otra de las desventajas de las empresas familiares que expresa Glikin (2014) es la que nombra como “Alternativas intermedias” donde pone de manifiesto el caso de una madre quien en forma de “broma” le pide a su futuro sucesor, su hijo, que se apure para continuar en la empresa; sin embargo, este autor explica que inconscientemente está exigiendo a su hijo a continuar con el legado familiar. Este ejemplo del autor permite adentrarse al último objetivo específico pretende descubrir si las generaciones que ingresaron hace poco o están por ingresar a la empresa de familiar se sienten exigidos por parte de sus familiares de continuar con el legado familiar.

Con respecto a este último objetivo específico, en el presente trabajo final de grado se puede encontrar en el apartado resultados que los participantes de la muestra N°1 nunca fueron exigidos literalmente por sus padres o abuelos, aunque uno de los participantes si sintió esa presión el resto no se sentían exigidos. Pero, buscando un poco más profundo, en base a las respuestas de la muestra N° 2 sobre la elección de un reemplazo, no tenían ninguna intención de elegir a alguien que no sea familiar, incluso si no pudieran elegir a una familiar no elegirían a nadie. Por lo que se considera que si bien hubo un 80% del total de participantes que no se sentían exigidos, comparándolo con el ejemplo citado de Glikin (2014) existía inconscientemente cierto grado de exigencia por pertenecer a la empresa, ya que si sucediera la peor situación de que alguno de los directivos muriera, deberían dejar la empresa sin un protocolo de sucesión y en manos de quien continúe en la línea familiar obligándolo a suceder la empresa o tomar la decisión de vender la misma; lo que no lleva al tan mencionado, desalentador porcentaje de empresas que logran triunfar en el traspaso de la tercera generación.

Con respecto a ese único participante que es consciente de la exigencia familiar por pertenecer a la empresa y sobre los riesgos del sentimiento de exigencia de los sucesores Glikin (2014) describe dos posibles actitudes: en primer lugar puede generar rechazo hacia la empresa familiar; que con la presente tesis no se corresponde; o bien puede ser que el sucesor se maneje de forma lenta con el fin de retrasar el proceso de sucesión. Con respecto a esto no hay pruebas que respalden que este participante sigue alguna de estas actitudes.

En los antecedentes de esta investigación a los resultados arrojados en la investigación de Manen. J (2019) con respecto a la incorporación de la familia en la empresa, el 75% de los dueños entrevistados pensaban que la empresa es más fuerte cuando los familiares están involucrados. Este no da un ejemplo más de cómo la familia, ya sea consciente o inconscientemente genera presión sobre los sucesores.

Desde este objetivo específico se responde la tercera y última interrogante que es: ¿los más jóvenes de la familia empresaria, sienten presión de pertenecer a la empresa familiar? Esta respuesta queda expresada de forma subjetiva ya que por parte de los participantes no es la mayoría quienes sienten dicha presión pero indagando un poco más profundo se puede observar que existe cierta presión inconsciente por parte de los padres.

Como conclusión sobre estos tres objetivos específicos nombrados se estima que los tres responden a las interrogantes que se realizan al principio de este manuscrito científico y que cada uno de los objetivos específicos fue logrado.

Enfocando la mirada en el objetivo general planteado, cumplió ya que se pudo estudiar, aunque no es su totalidad, el proceso de sucesión desde el lado de quienes sucederán la empresa, más específicamente desde la visión de la generación Z.

Como conclusión de dicho objetivo se observó que los cambios generacionales desde la generación Z a la generación X y Baby Boomer son muy grandes, especialmente por la libertad de expresión, las posibilidades de estudio y trabajo, el gran abanico de opciones que tienen, que a diferencia de las otras generaciones es inmenso. En el ámbito laboral son muy particulares pero tienen muchísimas herramientas para ofrecer y en especial si se logra motivarlos. No sienten la presión familiar como si la sentiría un participante de otra generación. Saben aprovechar las oportunidades ya que trabajan en las empresas familiares pero si surge la posibilidad o tienen la posibilidad de seguir sus sueños lo hacen y ahí se notan cambios entre la generación Z y la Generación X ya que esta última está más dispuesta a escuchar que persiguen sus hijos sucesores, pero en cambio la primera en ocasiones no comprende que se deje pasar la estabilidad económica y laboral por perseguir un sueño.

Es apropiado mencionar la importancia que denota esta investigación de profesionalizar el área de recursos humanos que desarrolle los procesos, como este de manera formal, organizada y con las capacidades y los conocimientos necesarios en el área; para prevenir estos posibles fracasos por la ignorancia en materia de sucesión, la adaptación de la empresa a los cambios generacionales y continuos a los que se enfrenta, las capacitaciones pertinentes y el abanico de posibilidades que existe de continuar con la empresa familiar sin trabajar directamente en ella y profesionalizar la misma; como dice Glikin (2014) es una

oportunidad de estructurar la empresa bajo una dirección profesional. Dicha clarificación del área de recursos humanos debería comenzar a verse como una inversión, que no solo permita ser una empresa sostenible económicamente, sino también empezar a cortar con los estereotipos de que las empresas familiares son empresas poco profesionales y abrir lugar a una extensa durabilidad que supere el rango de la tercera generación, con un mayor reconocimiento y aprovechamiento de las mismas.

Mencionando las fortalezas de este trabajo se destaca la innovación en el tema, ya que como se observó en los antecedentes y se menciona en diferentes oportunidades, en su mayoría se estudia este proceso desde el lado de las empresas y no desde el lado de quienes deberán ponerse en los zapatos de sus familiares y dirigir la empresa, con todo lo que ello conlleva, lo que permite estudiar una nueva visión que puede permitir a las empresas estar más preparadas a la hora de suceder, ya que conociendo cómo percibe la generación Z este protocolo se pueden implementar nuevas herramientas.

Señalando las limitaciones que tuvo la presente investigación se menciona en primer lugar la falta de información de los diferentes municipios de donde se recogió la muestra, ya que no existe un registro de empresas familiares, lo que trajo aparejada la escasa cantidad de participantes, la cual podría haber sido mucho más extensa teniendo en cuenta la gran cantidad de empresas que presenta el total de la población y no tan acotada.

Otra limitación importante de mencionar es el contexto actual tan particular en el que se encuentra el mundo debido a la tan nombrada pandemia de COVID-19 que no permitió un acercamiento más personal de las entrevistas, dicho acercamiento se considera que hubiese

permitido una investigación con más información en resultados y de mayor profundidad emocional.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que este tema de investigación abarca un abanico de posibilidades extenso y que hay muchísima información por descubrir e investigar.

Esto deja un vasto campo de interrogantes para futuros trabajos, para seguir indagando e incursionando en el proceso de sucesión desde la perspectiva de las nuevas generaciones.

Se recomienda, para próximos proyectos: interrogar sobre las expectativas que tienen las nuevas generaciones en el mundo empresarial familiar, también evaluar cómo se adaptan las nuevas generaciones en los puestos directivos de las empresas de su familia. En base a esto detectar qué deberían modificar o mejorar las empresas y mediante qué herramientas y conocimientos, para lograr una correcta adaptación y capacitación y un traspaso generacional exitoso.

Referencias

- Asociación Académica de las Lenguas Españolas. (2019) Diccionario de La Real Academia Española. España: *DEL*. Recuperado de <http://dle.rae.es/>
- Battista, A., Cabrera, L., & Villanueva, F. (2014). Demandas laborales de la Generación Z (Trabajo de Investigación Final). UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2423>
- Belausteguigoitia Ruis, I. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
- Caso, D. (octubre, 2014). La generación Y su impacto en las organizaciones. La generación Y frente al desafío de la sucesión en la empresa familiar. Conferencia llevada a cabo en el congreso de Profesionales en Ciencia, Salta. Recuperado de <https://n9.cl/1rcp>
- Curletto, G. L., & Soler, C. E. (mayo, 2016). Nuevos enfoques y temas en Administración General. Participación de los jóvenes de la generación "Y" en la sucesión de las empresas familiares. Conferencia llevada a cabo en el congreso de ADENAG, Lujan. Recuperado de <https://n9.cl/4k08>
- Descripciones de Oxford Languages. (2020) Oxford Languages. Google: *Oxford Languages and Google*. Recuperado de <https://n9.cl/5yxew>
- Dodero, S. (2015). EL SECRETO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El Ateneo.

Glikin, L. J. (2014). EXITING. El arte de dejar la empresa sin dejar la vida. Buenos Aires: Aretea.

González, J. M. (día lunes 08 de abril de 2019). Centennials, millennials, generación X y babyboomers: cómo viven los cordobeses que eligen. La voz. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/centennials-millennials-generacion-x-y-babyboomers-como-viven-cordobeses-que-eligen>

Lucero Bringas, M., Ribbert, E., y Goddio, C. (2018). Observatorio de empresas familiares. Córdoba. Recuperado de <https://n9.cl/8kr29>

Manen, J. J. (2019). Gestión de Recursos Humanos por Competencias en las Familias Empresarias de la ciudad de Mendoza (Proyecto de Investigación Aplicada). Universidad Empresarial Siglo 21, Mendoza. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16744>

Niethardt, E. (2012). Empresas de familia TOMO I - Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Rodríguez Segura, E., & Peláez García, M. A. (septiembre, 2010). Compatibilización y liderazgo integral. La convivencia de diferentes generaciones en la empresa. Conferencia llevada a cabo en congreso de Ingeniería de Organización, San Sebastián. Recuperado de <https://n9.cl/8ql0>

Anexos

Anexo N°1: Consentimiento informado



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Acta consentimiento informado

En el día ____ del mes ____ del año ____, yo _____,
DNI _____, acepto participar de forma voluntaria en la investigación del trabajo final de grado llevada a cabo por Aguirre Simes Agustina Ayelen, quien es la encargada de investigación, estudiante en la Universidad Empresarial Siglo 21 de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. La investigación es dirigida por Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido instruido/a de los objetivos que persigue la presente tesis exploratoria y de las herramientas que se utilizaron para tal fin. Mi participación en el presente trabajo se limita a contestar a las preguntas abiertas mediante una encuesta, las cuales son sobre mi empresa y los conocimientos en gestión del proceso de sucesión.

Asimismo, he sido advertido/a que la información que suministre, la cual será grabada, y durante la duración de la investigación, será totalmente confidencial y solamente utilizada

para los propósitos del trabajo final académico. Cuando lo estime conveniente y sin necesidad de brindar justificación alguna, podré retirarme u oponerme a la actividad.

La colaboración que presto en el proyecto no implica ninguna ganancia económica, como tampoco ningún costo.

Mediante la presente acta certifico que he sido informado/a con la claridad y veracidad debida respecto a la actividad académica que la encargada de la investigación me ha invitado a participar, y que actúo libre y voluntariamente como colaborador/a del trabajo de investigación final.

En prueba de conformidad, previa lectura y ratificación de su contenido, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y un solo efecto, en la Ciudad de _____ a los _____ (____) días del mes de _____ del año dos mil veinte (2020).

Nombre/s y Apellido/s del/ la participante

Firma

Nombres y Apellidos de la responsable de investigación

Firma

Anexo N°2 Guía de preguntas para muestra número 1

1. ¿En qué año nació?
2. ¿Conoce las diferentes generaciones que existen? (Baby boomer, X, Millennials, Centennials)
3. ¿A cuál pertenece usted?
4. ¿Cómo definiría a las dos últimas? (Baby Boomer y X)
5. ¿Cómo consideran que son en el ámbito laboral?
6. ¿Cuáles son las diferencias entre su generación y las de la pregunta número cuatro (4)?
7. ¿Qué nivel de estudios tiene?
 - a. Si la respuesta fue terciario en adelante ¿Qué carrera es?
 - b. Si la respuesta fue primario o secundario ¿Qué título le gustaría tener?
8. ¿Ese título se relaciona con el rubro de la empresa de su familia?
9. ¿Cómo definiría usted a las empresas familiares?
10. ¿El fundador de la empresa que parentesco tiene con usted?
11. ¿Cómo definiría su relación con esa persona?
12. ¿Usted trabaja en esa empresa?
 - a. Si su respuesta es sí ¿Qué puesto ocupa?
13. ¿Le gusta/ría trabajar en la empresa?
14. Si esta empresa no fuera de su familia, ¿trabajaría en ella? ¿Porqué?
15. ¿Cambiaría algo en la empresa?
 - Si la respuesta es sí: ¿Planteó alguna vez su observación a los jefes?
 - Si la respuesta es sí ¿Qué devolución obtuvo?

- Si la respuesta es no ¿Porqué?
16. ¿Conoce el término de sucesión desde la perspectiva de las empresas familiares?
- Si su respuesta es no, aquí la definición por Belausteguigoitia Ruis (2012) “es el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación” (p.33).
17. ¿Alguna vez lo hablaron con usted?
18. ¿Alguna vez le dijeron que usted por pertenecer a la familia debería estudiar una carrera que se relacione a la empresa o trabajar en la misma?
- a. Si la respuesta es sí ¿Cuál fué su reacción?
19. ¿Siente o sintió alguna vez, la obligación de pertenecer a la empresa por parte de algún familiar?

Anexo N°3 Guía de preguntas para muestra número 2

1. ¿En qué año nació?
2. ¿Conoce las diferentes generaciones que existen? (Baby boomer, X, Millennials, Centennials)
3. ¿A cuál pertenece usted?
4. ¿Cómo definiría a las dos primeras? (Millennials, Centennials)
5. ¿Cómo consideran que son en el ámbito laboral?
6. ¿Cuáles son las diferencias entre su generación y las de la pregunta número cuatro (4)?
7. ¿Qué nivel de estudios tiene? ¿Tiene algún título?
8. ¿Cómo definiría usted a las empresas familiares?
9. En base a esa definición, ¿diría que su empresa es una empresa familiar?
10. ¿A qué rubro pertenece su empresa?
11. ¿Conoce las generaciones que transcurren en el ciclo de vida de las empresas familiares?
12. ¿En qué generación se encuentra su empresa?
13. ¿Quién fue el fundador de su empresa?
14. ¿Conoce el término de sucesión desde la perspectiva de las empresas familiares?
 - Si su respuesta es no, aquí la definición por Belausteguigoitia Ruis (2012) “es el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación” (p.33).
15. ¿Es un tema hablado en el seno familiar?

16. ¿Existe un plan de sucesión en la empresa?
17. Si usted tuviera que elegir hoy quien ocupe su lugar ¿a quien elegiría?
18. ¿Esa persona pertenece a su círculo familiar?
 - Si su respuesta es sí: Si no pudiera elegir a esa persona ¿Elegiría a alguna otra persona aunque no fuera familiar suyo?
19. ¿Alguna vez se lo dijo a esa persona?
20. ¿Algún familiar suyo trabaja en la empresa?
 - Si la respuesta es sí, ¿Quién/es?
21. ¿Permite que ellos tomen decisiones y generen cambios en la empresa?
22. ¿Cómo definiría la relación que tienen entre ustedes?