
Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Factores metodológicos y procedimentales intervinientes en la
transmisión de conocimientos en empresas familiares**

**Methodological and procedural factors involved in the transmission of
knowledge in family businesses**

Santiago Javier Cortiñas

Legajo: VRHU14035

DNI: 30.373.720

Tutora: Prof. Natalia Gambino

Mercedes (Buenos Aires), junio de 2022

Agradecimientos

Agradezco a mis familiares por el apoyo incondicional. Gran parte de mis logros se los debo a ellos.

Agradezco a mi amigos y amigas que siempre me apoyaron y acompañaron en este camino.

Agradezco a la Universidad Siglo 21, por ser parte constitutiva de mi preparación profesional.

Agradezco a mi tutora del trabajo final de grado, Natalia Gambino, quien me acompañó durante el último tramo de la carrera, brindando observaciones y consejos constructivos para lograr el objetivo.

Resumen

El trabajo investigó factores metodológicos y procedimentales intervinientes en la transferencia de conocimientos en las empresas familiares de la ciudad de Mercedes (Buenos Aires). Se utilizó un diseño no experimental, transversal y exploratorio en el que se efectuaron entrevistas semiestructuradas al personal que gestiona cada una de las cinco empresas seleccionadas. El enfoque utilizado en la investigación fue cualitativo. Los resultados indicaron que la necesidad de transferir conocimiento tuvo un impacto positivo tanto en capacidades individuales como organizacionales. En conclusión, las herramientas aplicadas a la transferencia de saberes no generaron nuevos aprendizajes en las generaciones sucesoras, sino que éstas permitieron que los conocimientos previos se resignifiquen como consecuencia de la interacción entre la esfera familiar y empresarial.

Palabras clave: empresa de familia - transferencia de conocimiento - método de enseñanza - proceso de aprendizaje

Abstract

The work investigated methodological and procedural factors involved in the transfer of knowledge in family businesses in the city of Mercedes (Buenos Aires). A non-experimental, cross-sectional and exploratory design was used in which semi-structured interviews were carried out with the personnel managing each of the five selected companies. The approach used in the research was qualitative. The results indicated that the need to transfer knowledge had a positive impact on both individual and organizational capacities. In conclusion, the applied tools to the transfer of knowledge did not generate new learning in the successor generations, but rather they allowed previous knowledge to be redefined as a consequence of the interaction between the family and business spheres.

Keywords: family business- knowledge transfer- teaching method - learning process

Índice

Introducción.....	1
Métodos.....	16
Diseño.....	16
Participantes.....	16
Instrumentos.....	17
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	20
Importancia de la transmisión del conocimiento.....	20
Procesos de aprendizaje.....	20
Métodos de enseñanza.....	22
Facilitadores y obstaculizadores del aprendizaje.....	24
Discusión.....	26
Referencias.....	39

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado

Anexo 2: Modelo de cuestionario

Introducción

El presente manuscrito científico se centra en el estudio de los factores metodológicos y procedimentales intervinientes en la transmisión de conocimientos de una generación a otra en empresas familiares de la ciudad de Mercedes (Provincia de Buenos Aires). Se expondrán dos antecedentes significativos:

Azeglio y Barreto (2013) indagaron en la problemática de la gestión del capital humano en pequeñas y medianas empresas familiares de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se llevó a cabo un análisis descriptivo de aspectos vinculados a la gestión de recursos humanos como la formación de trabajadores y cuerpo directivo. Los principales factores que intercedieron en los procesos de formación profesional son: capacitación laboral poco apropiada para empresas de pequeño y mediano tamaño; no se consideraron las realidades y limitaciones de este tipo de organización; planificación centrada sólo en cuestiones operativas.

Ronco (2014) investigó la transferencia de conocimientos en Pymes familiares de Buenos Aires. Se enfocó en el estudio de casos con diferentes culturas, tamaños y volumen de facturación. La metodología implementada fue la recolección y el análisis de datos. Entre los principales factores que interfirieron en la profesionalización se destacaron: ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucesor y sucedido; e injerencia de las expectativas de ambas partes respecto a la gestión del conocimiento.

Los antecedentes planteados no se detuvieron en profundizar factores procedimentales que ordenan y guían tanto la enseñanza como el aprendizaje. No hicieron foco en el análisis de los métodos empleados para garantizar que las generaciones sucesoras adquieran los saberes requeridos. Tampoco analizaron aquellas competencias que son necesarias para la incorporación de nuevos aprendizajes y que a su vez permitan identificar dificultades en los aprendices.

Se pueden mencionar dos motivos por los cuales se hace hincapié en los procesos de capacitación. En primer lugar, dichos negocios ocupan un lugar preponderante en las economías nacionales e internacionales. En segundo lugar, uno de los factores que impide su continuidad temporal se debe más a la falta de capacitación que a temas económicos y financieros.

Martínez Echezárraga (2011), señala que a nivel mundial las empresas familiares generan entre el 45% y el 70% del Producto Bruto Interno. La Universidad Siglo 21 y el Banco Interamericano de Desarrollo (2012) marcan que entre el 80% y el 90% del total de las empresas argentinas son familiares y representan el 50% de la actividad económica del país. Sin embargo, el bajo porcentaje de subsistencia se erige como un problema central en el análisis. Un tercio de las empresas de familia llegan a la segunda generación, un 15% alcanza la tercera, y sólo el 1% a la cuarta.

En Argentina los resultados son similares, el 70% de este tipo de organización desaparece en la primera generación familiar, el 30% llega a ser heredada por los hijos y sólo un 5% del total, llega a los nietos.

El Instituto Argentino de la Empresa Familiar (2022) remarca lo siguiente en una entrevista realizada a su fundador, Favier Dubois:

La empresa familiar se profesionaliza o muere (...) Los empresarios deben tomar conciencia acerca de la importancia de estudiar, y es muy bueno que lo hagan varios miembros de la familia, que vayan de distintas generaciones, porque las visiones son distintas. Esto enriquece la proyección de la empresa.

(<https://bit.ly/3rMJdnQ>)

La entrevista publicada por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (2022) destaca que la capacitación produce que el fundador se convierta en empresario. Existe una diferencia sustancial entre manejar la organización tomando decisiones basadas en la

intuición, que hacerlo en función de información concreta. Favier Dubois dice lo siguiente:

Este es otro de los problemas por los cuales chocan las empresas familiares. Nunca se profesionalizan. Se muere papá y se acabó. Por eso generalmente el principal problema es el paso de la primera a la segunda generación. Cuando los hermanos no pueden resolver los problemas de la gestión, el paso de la segunda a la tercera generación es dramático, sobre todo cuando ya tenés que pasar a entenderte con tus primos. (<https://bit.ly/3rMJdnQ>)

Belausteguigoitia (2017) realiza una comparación entre empresas familiares profesionales y empresas familiares amateurs:

En la empresa profesional se asignan puestos en base a capacidades; en la empresa amateur, se toma como base las relaciones y los intereses familiares. Dentro del primer tipo, la dirección es de carácter objetivo y racional, mientras en el segundo tipo, es subjetiva y carece de métodos en la administración. En lo concerniente a la toma de decisiones, la empresa profesional desarrolla un proceso basado en la información, mientras que en las organizaciones amateurs las decisiones son tomadas en forma intuitiva. Las empresas profesionales poseen una estructura adecuada a las necesidades del negocio, por el contrario, en las empresas que aún no se profesionalizaron existen estructuras inadecuadas que sólo responden a las necesidades de la familia. En el primer tipo de organización, las promociones se logran por buen desempeño, mientras que en las segundas se logran manteniendo lealtad y buenas relaciones con los jefes. En las primeras, el consejo de administración es operativo; mientras en el segundo tipo, el consejo operativo es inexistente. Los roles en las empresas profesionales se encuentran claramente definidos, no sucede lo mismo en las organizaciones amateurs. En el primer tipo de empresa, la separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor, en las

empresas que no están profesionalizadas, es mayor. En las primeras, la toma de decisiones es descentralizada (se delega la autoridad y las responsabilidades); en las empresas amateurs es centralizada (no se delega la autoridad y las responsabilidades). Respecto a la cultura organizacional, en las empresas profesionales se aceptan pensamientos divergentes; en las segundas, la disidencia puede llegar a ser vista como una amenaza. En la empresa profesional las necesidades e inquietudes reciben un tratamiento ordenado; en cambio, en las empresas de carácter amateur no existe un foro reglamentado para canalizarlas adecuadamente. En el primer tipo de organización, los sucesores saben que si desean incorporarse a la empresa deberán ser evaluados de acuerdo a sus competencias; en las amateurs, serán aceptados independientemente de sus capacidades. En las empresas profesionalizadas, se planifica estratégicamente; en el segundo tipo, se improvisa sin un rumbo definido. En las empresas profesionales la visión es clara y compartida por cada uno de sus miembros; la visión del negocio no es clara en las empresas amateurs y sus integrantes la desconocen.

En consecuencia, se torna necesaria la formalización de los procesos de recursos humanos, la capacitación y la gestión del talento como método para garantizar la subsistencia. Chiavenato (2002), define este concepto como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.” (<https://bit.ly/2lC4XAm>)

La misma permite no sólo gestionar el talento como parte de un proceso orientado a desarrollar ventajas competitivas, sino también potenciar el desempeño a través de la transmisión de conocimientos, identificar necesidades y gestionar programas integrales de capacitación.

Es importante determinar qué se entiende por empresa familiar junto a sus procesos y ciclos de desarrollo. Para Rabadán Pérez (2009) una empresa familiar es aquella en la que una familia es poseedora de la mayor parte del capital y tiene un control absoluto sobre el negocio. La familia no sólo forma parte de la dirección, sino que también toma las decisiones trascendentes.

Por su parte, Handler (1994) sostiene que “es una organización en la que desde las decisiones operativas hasta los planes de sucesión pasan por la influencia de los familiares que la dirigen.” (Citado en Botero, Molina y Montoya, 2016, p. 41, 116-149)

Para Belausteguigoitia (2003) es una organización donde la familia monopoliza el control y las operaciones.

Rabadán Pérez (2009) señala que la empresa familiar también puede ser definida en función de su carácter subjetivo. Es decir, a partir de la forma en como cada miembro percibe a la empresa en la que planifica sus labores. A su vez, manifiesta que el adjetivo familiar hace referencia a dos cualidades distintivas: por un lado, existen lazos de consanguineidad, por el otro se producen vínculos de familiaridad con un grupo humano.

Shanker y Astrachan (1996) proponen tres niveles de definición. En primer lugar, se hace mención de una definición amplia, cuando la empresa familiar tiene el control de la totalidad de las decisiones que influyen en la estrategia y a su vez, tienen la intención de que ese control persista en el tiempo.

En segundo lugar, se plantea una definición intermedia, en la cual la familia incide directamente en la gestión del negocio, aunque no de forma exclusiva, tomando el control de la empresa y de las decisiones estratégicas.

Por último, una definición estricta, en la cual varias generaciones de la familia tienen el control y desarrollan un rol activo en la gestión. En definitiva, la familia ocupa

un lugar preponderante tanto en el plano directivo como ejecutivo, controlando la propiedad y la gestión del negocio.

Gallo (1997) destaca tres rasgos principales para caracterizar las mencionadas empresas. La propiedad, cuando la familia es la encargada de tomar las principales decisiones; el poder, cuando sus miembros le dedican gran parte de su vida al negocio con el objeto de que la empresa se desarrolle; y la continuidad, cuando se pretende lograr la transición generacional.

Desde un enfoque sistémico, Tagiuri y Davis (1982) describen el modelo de los tres círculos que representan los diferentes ámbitos que interactúan en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad. “La familia se encarga de los vínculos y el linaje; la empresa se encarga de la gestión de la organización y la propiedad cuida el capital.” (p.11-16) Como consecuencia de las interacciones entre las tres esferas, pueden producirse algunos conflictos:

Debido a la simultaneidad de roles, es fácil que las cuestiones de la familia se entrometan en las decisiones de la empresa y viceversa. La familia, la propiedad y la empresa se confunden. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa. (Tagiuri y Davis, 1996, p. 12).

Amat Salas (2004) complementa el modelo de los tres círculos y desdobra la esfera empresarial en dos: gestión y negocio. Además, agrega un quinto criterio de análisis que hace referencia a la sucesión.

El modelo evolutivo tridimensional, según Davis, Gersick, Lansberg y McCollon (1997), expone una nueva concepción de la empresa familiar basada desde una perspectiva del desarrollo temporal. Se describen diferentes instancias o ciclos en las

cuales se recogen los aspectos que marcan un proceso evolutivo tomando como ejes principales a los tres ámbitos que la constituyen.

Por un lado, Hembra (2012) hace referencia a las principales fortalezas de las empresas que propician su evolución en el tiempo: visión a largo plazo, capacidad de resiliencia, sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos.

Otras de las fortalezas destacadas son: el clima laboral que genera sentido de pertenencia entre sus miembros; mayor compromiso y dedicación; flexibilidad para adaptarse a las diversas situaciones ofrecidas por el mercado y comportamientos arraigados a la tradición familiar. (Irigoyen, 2010)

Davis et al. (1997) declara que cuando les va bien a las empresas familiares, se refuerza el compromiso, se desarrolla una inversión de largo plazo y un amor por la organización que los miembros de otro tipo de empresas nunca llegan a alcanzar.

Por otro lado, Leach (1999) describe cuales son las principales debilidades. En primer lugar, destaca la rigidez, cuando hay poca flexibilidad hacia los nuevos modos de hacer las cosas y se producen resistencias al cambio. Resalta tres desafíos comerciales, como la modernización de sus prácticas; la planificación de la sucesión para lograr continuidad generacional y la resistencia al financiamiento externo debido al temor producido por la posibilidad de tener que afrontar deudas a través de terceros y poner en riesgo el capital de la empresa. La sucesión, representa uno de los aspectos cruciales, ya que se erige como un factor de éxito o fracaso. Los conflictos emocionales, hace referencia a la desconfianza de los miembros hacia las personas ajenas a la empresa, dado que en un futuro pueden ejercer influencia en el manejo del negocio y quitarles poder a los socios familiares. El liderazgo y la legitimidad, son problemas que suelen surgir en la

segunda o tercera generación cuando el poder de mando no fue delegado con claridad y es compartido por varios miembros de la familia.

Respecto a la inversión de largo plazo, Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999) detallan distintas etapas por las cuales atraviesan las empresas familiares en su desarrollo. En primer lugar, la etapa fundacional, caracterizada por la creación de las bases del negocio y se plasma el sueño del fundador. En segundo lugar, la etapa de crecimiento, donde el negocio ya está definido y se deben emplear los recursos necesarios para gestionar una estructura que garantice la expansión. Por último, la etapa de madurez, donde la organización ya cuenta con ámbitos de poder, acción y decisión claramente definidos.

En cada uno de los ciclos, la organización va tomando ciertas medidas orientadas a la conservación. Belausteguigoitia (2012) explica que el fenómeno de la sucesión se inicia con la concepción de los hijos del fundador de la empresa. Al tener descendencia, seguramente los fundadores se han imaginado que la generación próxima le puede dar continuidad al negocio.

Para lograr la continuidad es necesario que se realice un proceso de sucesión anticipada donde el fundador deberá delegar el mando a las generaciones sucesoras. Araya (2012) desarrolla cada uno de los pasos dentro del proceso:

Crear misión y visión familiar; obtener seguridad económica de los fundadores; preparar un plan de jubilación; inculcar valores a los hijos y conocimientos del negocio; desarrollar liderazgo, habilidades y capacitación; profesionalización, comunicación eficaz y oportuna; elaborar un plan de sucesión empresarial y un protocolo familiar; seleccionar sucesores; plan de desarrollo personal del sucesor; definir el rol empresarial de otros parientes;

transferir la propiedad y el control; crear órganos de gobierno y equipos de trabajo. (p.33)

Araya (2012) expone la relevancia de planificar la formación durante este período de traspaso de mando, considerando tres aspectos: formación adecuada de sucesores; capacitación de directivos familiares y no familiares y un buen manejo de las esferas que son parte del negocio.

Un estudio realizado por Universidad Siglo 21 (2012) destaca la importancia de la adquisición de saberes para este tipo de organización: “Muchos saberes y profesiones se conjugan para poder proporcionarles a las familias empresarias herramientas que les permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para la gestión y supervivencia.” (p.12)

La investigación de la Universidad Siglo 21 (2012) resalta que la profesionalización es un eje ordenador que establece reglas de acción y clarifica el proceso de toma de decisiones que tiene como objetivo atravesar el crecimiento y la expansión. En el estudio se proponen una serie de herramientas metodológicas para profesionalizar la gestión: el autodiagnóstico; desarrollo de pautas mínimas para el protocolo y los órganos de gobierno; establecimiento de una herramienta de seguimiento y otra de implementación; reflexiones desde la acción. Finalmente, como estrategia para el logro de la meta se describen los siguientes aspectos:

Segundas y terceras generaciones formadas en un sistema educativo formal, con acceso al conocimiento, insertos en los desafíos del mundo moderno y la globalización, acercan de manera paulatina a la organización aportes relevantes para la profesionalización. Es necesario el compromiso de diversos actores y sectores sociales, que conozcan y comprendan la temática, y se comprometan, estableciendo políticas integrales entre los sectores público,

privado y educativo, como base del desarrollo sostenido y previsible de un país; y que éstas apunten a fortalecer, potenciar y acompañar a las empresas familiares en sus políticas de profesionalización y crecimiento. (pp. 17-21).

Martínez, Galván y Palacios (2012) definen qué es concretamente el conocimiento en el ámbito de las empresas familiares y el objetivo principal por el cual los mismos deben ser transmitidos:

El conocimiento en el ámbito de las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han obtenido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro o fuera de la organización. Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de las personas con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento, y experiencias acumuladas por sus miembros. (<https://bit.ly/383g3dh>)

Martínez et al. (2012) explica que en las empresas familiares existen dos etapas definidas. Por un lado, la etapa de creación del conocimiento, que se desarrolla como consecuencia de las habilidades y destrezas que los miembros van acumulando a lo largo de tiempo.

Por otro lado, la instancia de transmisión del conocimiento, que se efectúa en el momento en el cual se produce la transición generacional y los sucesores deben hacerse responsables de la toma de decisiones de la empresa. Los saberes son transmitidos de padres a hijos, en forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, a través de acciones, empleando la oralidad o registros escritos.

Martínez et al. (2012) enfatiza en la importancia de desplegar prácticas de gestión de competencias ya que las empresas familiares deben actuar en el contexto de las economías del conocimiento. Planificar la capacitación permite establecer un mayor

control y coordinación sobre el negocio con el objeto de potenciar las competencias de sus miembros.

Para el desarrollo de actividades que guían la transmisión de saberes, se plantean una serie de principios o procedimientos básicos. Buckley y Caple (1991) establecen que es necesario clasificar y darle un orden al material formativo. También se deben considerar las experiencias previas, el bagaje, condiciones físicas y emocionales de las personas a capacitar. El capacitador debe conocer cómo es el proceso de aprendizaje de los aprendices y los medios que hacen posible el conocimiento, así como también la personalidad y los estilos de cada uno de ellos.

Buckley y Caple (1991) describen distintos métodos de aprendizaje que garantizan la adquisición de saberes, entre ellos se pueden mencionar: en primer lugar, el ensayo y error, en el cual se produce una serie de prácticas, aproximaciones y fallas hasta que el aprendiz se acerca a la actuación correcta. La percepción organizada, se da cuando el alumno incorpora una serie de normas y condiciones para organizar un modelo de trabajo comprensible. Los modelos de conducta, donde el aprendiz incorpora habilidades a través de la observación e imitación de las acciones correctas. La mediación del lenguaje, entendido como el principal intermediario a través del cual las personas se aproximan a lo que desean aprender. Por último, la reflexión que implica un proceso de pensamiento interno, reelaboración y búsqueda de significados de las experiencias desarrolladas durante el proceso de aprendizaje.

Huberman (1999) menciona cuáles son los principales facilitadores y obstaculizadores al momento de producirse la transferencia de conocimientos:

Entre los facilitadores se pueden enumerar: capacidad lógica (comparar, analizar, relacionar, juicio crítico, raciocinio); madurez; mayor experiencia; dominio de destrezas verbales y no verbales; conocimientos sistematizados y

no sistematizados; mayor receptividad en función de sus intereses. Los obstaculizadores son los siguientes: autosuficiencia; desconfianza en sí mismo; hábitos arraigados; estereotipia; ocultamiento de la ignorancia; temor al ridículo, extrema susceptibilidad, bloqueo emotivo. (p. 159)

A partir de la formulación del tema, problema y constructo teórico, surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se gestionan las etapas de jerarquización de los conocimientos acumulados?
- ¿Cómo se capitalizan las experiencias previas y el bagaje de conocimientos de cada generación?
- ¿Cuáles son las metodologías implementadas para el logro efectivo de la transmisión del conocimiento entre generaciones?
- ¿Cuáles son los principales facilitadores y obstaculizadores al momento de producirse la transmisión de conocimiento a la generación próxima?

Blake (2000) señala que “existe una necesidad de alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer.” (pp. 19-20) Lo cual implica cierto grado de tensión por el deber de tener que cumplir con una responsabilidad asignada, sin ser poseedor de las competencias necesarias.

Blake (2000) indica que lo que diferencia una necesidad de capacitación de otros factores intervinientes en la transmisión de conocimientos es la identificación de una ausencia de habilidades o saberes indispensables para el logro de un desempeño adecuado en el puesto de trabajo.

Blake (2000) diferencia tres tipos de necesidades de capacitación. Define la necesidad de capacitación por discrepancia como aquellas que ya son conocidas en la organización y, de alguna manera, se identifica una tarea que no está siendo realizada de

forma adecuada porque las personas que las ejecutan carecen de las habilidades, conocimientos o actitudes requeridas.

En segundo lugar, la necesidad de capacitación por cambio, son aquellas en las que se plantea la necesidad de hacer algo de una manera distinta a como se venía efectuando habitualmente.

Por último, la necesidad de capacitación por incorporación, hace referencia a aquella que surge como consecuencia de la planificación de la empresa. Considera la incorporación de acciones nuevas que anteriormente no se estaban aplicando a los procesos de trabajo.

Blake (2000) explica que en las necesidades de capacitación por discrepancia confluyen cuatro figuras: el discrepante, el jefe del discrepante, el sistema de la organización que decide que ese cambio es necesario y la del capacitador que es la persona indicada para operar sobre esta necesidad.

Blake (2000) sostiene que en la medida que el colaborador no perciba la discrepancia por considerar que la labor que realiza es correcta, puede producir consecuencias negativas. A nivel organizacional, el empleado familiar no corregirá el desvío percibido y desacreditará la capacitación. En el plano educativo, experimentará la falta de motivación por aprender, no incorporará nuevos aprendizajes, persistirá la resistencia al cambio argumentando que el proceso de aprendizaje es bueno, pero para los demás.

Blake (2000) complementa su definición acerca de la necesidad de capacitación por cambio, aclarando cuáles son las consecuencias que producen a nivel organizativo y dentro del proceso de aprendizaje propiamente dicho:

Toda propuesta de cambio produce un desequilibrio, dado por el grado de incertidumbre implícito que contiene, se cuestionará porque debe abandonar

una tarea que venía realizándola eficazmente, por otra, que no sólo desconoce, sino que no tiene la certeza de poder realizarla con el mismo grado de eficacia. Por lo general, estos cambios generan desestabilización en el campo de la subjetividad, de la sensibilidad, que tienen un cierto grado de impacto en el proceso de aprendizaje. (p. 29)

Blake (2000) considera que las necesidades de capacitación por incorporación generan cierta desarticulación en los procesos de trabajo ya planteados. Las relaciones entre los integrantes y las habilidades que posean para comunicar los objetivos propuestos serán determinantes para gestionar adecuadamente la necesidad y así evitar consecuencias negativas.

Una publicación de la Universidad Galileo (2016) destaca tres mecanismos constitutivos del proceso de aprendizaje cuya aplicación trae aparejado el desarrollo de ventajas competitivas en la implementación de programas de capacitación laboral:

Aprender a desaprender es dejar de hacer lo mismo de la misma manera. Es decir, encontrar o descubrir que sí existen otros caminos que permiten llegar al mismo lugar, dejando las limitaciones que comúnmente tenemos, por otras que no hemos experimentado. (...) En entornos educativos la palabra desaprender podría sonar contradictoria, pero la idea fundamental de desaprender es independizarse de conceptos o ideas que se inculcan en la vida y en el entorno de la enseñanza y el aprendizaje (...) El desaprender también significa aprender y reaprender (...) Reaprender es una tendencia de actualizarse cambiando los paradigmas. Es volver a experimentar mediante un proceso voluntario utilizando nuevos patrones para re significar y recodificar experiencias. Es reintegrar y reincorporar nuevas conexiones con

un meta proceso que promueve mayor conciencia o más meta cognición.

(<https://bit.ly/3LcobGY>)

Gore (2004) recalca que lo que aprenden los miembros en una organización se produce dentro de la misma. Una de las finalidades de las empresas es ser generadora de aprendizajes y esto es lo que se denomina capacitación o desarrollo. La capacitación no consiste sólo en la planificación desde un punto de vista didáctico, sino que implica un proceso dinámico y complejo. Justamente es este proceso el que debe ayudar a que la empresa se convierta en un entorno donde se enseñe y se aprenda. Todas las habilidades aprendidas deben funcionar en forma articulada para que luego sean puestas al servicio de la misión organizativa. El resultado de la acción educativa permite lograr mayor integración, independientemente de las especialidades de sus miembros.

El objetivo general del presente trabajo es investigar los factores metodológicos y procedimentales intervinientes en la transferencia de conocimiento en las empresas familiares.

Los objetivos específicos son:

- Determinar la importancia concedida a la transferencia de conocimiento en las estrategias empresariales.
- Identificar si los procesos que ordenan y guían tanto la enseñanza como el aprendizaje son factores que intervienen en la transmisión de conocimientos en la empresa familiar.
- Determinar si los métodos que se utilizan para garantizar la adquisición del conocimiento tienen incidencia en los procesos de aprendizaje.
- Analizar aquellas competencias que facilitan el acceso a nuevas situaciones de aprendizaje y factores que permiten identificar dificultades en los aprendices.

Métodos

Diseño

La presente investigación tuvo un alcance exploratorio dado que se investigó un tema sobre el cual se alcanzaron pocos conocimientos científicos. Se llevó a cabo un enfoque cualitativo, ya que la recolección de datos no conlleva medición numérica, sino que se realizó una interpretación de los hechos y datos observados.

El diseño de investigación utilizado fue no experimental, se analizaron factores procedimentales y metodológicos intervinientes en la transmisión de conocimientos dentro de las empresas familiares sin manipulación de variables. La investigación fue transversal ya que la recolección de datos se efectuó en un momento único.

Participantes

La población escogida para la investigación fue un total de 40 empresas familiares mercedinas que desarrollan actividades comerciales en la ciudad. El dato fue extraído del Censo productivo realizado por la Dirección de Producción de la Municipalidad de Mercedes (Provincia de Buenos Aires).

Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, los participantes fueron seleccionados de manera intencional y no aleatoria. Se han seleccionado para la muestra un total de 5 empresas familiares situadas en la ciudad de Mercedes (BA): N°1 Empresa, fábrica y tienda de helados artesanales, N°2 Empresa, productora y vendedora de productos lácteos, N°3 Empresa perteneciente a la industria gráfica; N°4 Empresa, fábrica y tienda de productos alimenticios; N°5 Empresa que se dedica a la fabricación y venta de chocolates.

Las unidades de análisis seleccionadas fueron empresas familiares cuyo criterio de inclusión fue que en la actualidad se encuentren gestionadas al menos por la segunda generación. Los criterios de exclusión fueron, en primer lugar, aquellas empresas que aún

estén siendo gestionadas por la primera generación y por ende no han realizado ningún traspaso a sucesores. En segundo lugar, se excluyeron aquellas organizaciones que empezaron siendo empresas familiares y que luego fueron vendidas a otros dueños. En el Anexo 1 se adjuntó la solicitud del consentimiento informado.

Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada. Se efectuó una entrevista personal a cada uno de los propietarios que gestionan las empresas seleccionadas en la muestra. En el Anexo 2 se adjuntó el modelo de cuestionario.

Análisis de datos

Se realizó un análisis cualitativo, a través del análisis de contenido donde se indagaron e interpretaron los factores intervinientes en las capacitaciones realizadas dentro de cada una de las organizaciones incluidas en la muestra. A continuación, se mencionan las siguientes variables de análisis con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales:

Para Guaderrama y Morales (2014) la transmisión de conocimientos en su definición conceptual “es un proceso complejo que consiste en identificar, adquirir y aplicar el conocimiento existente. En dicho proceso, el emisor transfiere su conocimiento, buscando que el receptor lo adquiriera y aplique en sus actividades incluso de forma diferente de la del emisor.” (<https://bit.ly/3m5sxEY>) Castellaro (2011) señala que, para transformarse en conocimiento, la información debe ser usada por el receptor y generar cambios en su comportamiento. Obtener conocimiento, implica realizar cambios en las estructuras cognitivas ya que son representaciones mentales que organizan este activo y sirven como guía para percibir e inferir. En su definición operacional se realizaron

entrevistas en las 5 empresas a los gestores de cada una mediante 18 preguntas para saber cuál es la importancia en la trasmisión de conocimientos.

La segunda definición conceptual es acerca de los procesos de aprendizaje. Peiró (2020) establece que el concepto hace referencia a “aquel proceso por el cual van adquiriendo una serie de conocimientos y habilidades tras haber vivido u observado ciertas experiencias previas.” (<https://bit.ly/3zrX3AT>) Además, constituye las guías de los procesos respecto de los cuales las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

Entre las definiciones operacionales, se ha evaluado mediante entrevistas a un total de 5 empresas en cuanto a sus experiencias y conocimientos previos. La clasificación del material de enseñanza en la pregunta N°1. La disposición del alumno y sus experiencias previas, bagaje, condiciones físicas y emocionales en las preguntas N°2 y N°3. Los procesos de aprendizaje desarrollada en la pregunta N°4 y las diferencias individuales desarrollada en la pregunta N°5.

La tercera definición conceptual a los que se hizo referencia fueron los métodos de enseñanza. Buckley y Caple (1991) definen el concepto como los medios que se utilizan para la orientación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las empresas pueden optar por una enseñanza formal, con clases, presentaciones, profesores, seminarios o aprendizaje a distancia. Asimismo, se puede enseñar a través de demostraciones y oportunidades de observar y practicar lo que se está aprendiendo. En cuanto a la definición operacional, se utilizan normas, instrucciones, condiciones y el método observación-imitación para llevar a cabo el proceso de enseñanza en virtud de las entrevistas realizadas y los datos obtenidos.

Por último, respecto de los facilitadores y obstaculizadores, en su definición conceptual, Huberman (1999) los define como aquellas competencias que al ser desarrolladas permiten que el conocimiento sea adquirido con éxito y aquellos factores que dificultan la transmisión. Los facilitadores aluden a la capacidad lógica ya mencionada anteriormente, a la madurez, etc. Mientras que los obstaculizadores también ya mencionados, hacen referencia a la desconfianza, ocultamiento de la ignorancia, etc. vinculadas en la pregunta 18.

En su definición operacional los resultados se obtuvieron del registro de las respuestas proporcionadas en forma personal por parte de las/os responsables de gestionar las empresas familiares seleccionadas en la muestra. Se incluyó el ensayo y error vinculadas a las preguntas N°6 y N°7. La percepción organizada en las preguntas N°8 y N°9. Modelos de conducta en las pregunta N°10 y N°11. Mediación del lenguaje en las preguntas N°12; N°13 y N°14 y la reflexión en las preguntas N°15 y N°16 del cuestionario.

Resultados

Importancia de la transmisión del conocimiento

En todos los casos estudiados, la necesidad de transferir de manera efectiva el conocimiento tuvo un impacto positivo en las habilidades individuales de sus compañeros y en cuanto al conocimiento en conjunto aumentando las capacidades organizacionales. Además, la transmisión de conocimientos funcionó como una herramienta fundamental para que las generaciones sucesoras mantengan los mismos niveles de calidad que las desarrolladas por las generaciones anteriores.

Las empresas N°1 y N°4 manifestaron la importancia de la fabricación de alimentos y lograr que la generación sucesora mantenga los estándares de calidad definidos por los socios fundadores. En consecuencia, se les entregó a los aprendices la información necesaria para manejar las maquinarias y manipular correctamente la materia prima con la que se elaboran los productos.

La empresa N°3 se caracterizó por desarrollar una marcada orientación a la calidad del producto, por lo tanto, el participante manifestó la relevancia que las soluciones gráficas ofrecidas a los clientes sigan siendo solicitadas y permanezcan vigentes en el mercado. En virtud de lo expuesto, la organización valoró la transmisión de conocimientos obtenidos a través de cursos, capacitaciones y estudios universitarios.

Las empresas N°2 y N°5 tienen una marcada orientación al cliente, con lo cual consideraron esencial la transmisión de conocimientos y experiencias para que las generaciones próximas mantengan la misma calidad de desempeño en el servicio.

Procesos de aprendizaje

Las empresas N°1, N°3 y N°4 jerarquizaron y priorizaron tanto los conocimientos como el material formativo, mientras que las empresas N°2 y N°5, no aplicaron estos procesos.

Todos los participantes tuvieron en cuenta las experiencias y los conocimientos previos como un factor influyente en la transmisión a las generaciones próximas. En la Tabla 1 se especifica en qué consisten cada uno de los saberes o experiencias:

Tabla 1

Experiencias y conocimientos que se tuvieron en cuenta en el proceso de enseñanza

Empresa	Experiencias previas	Conocimientos previos
Empresa 1	No se destacaron experiencias previas	Preparación universitaria
Empresa 2	Atención al cliente	Fabricación de alimentos
Empresa 3	Trabajo manual	Manejo de máquinas
Empresa 4	Preparación de pastas en el ámbito familiar	No se destacaron conocimientos previos
Empresa 5	Atención al cliente	No se destacaron conocimientos previos

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Según los participantes 1, 2, 3 y 5 tanto las condiciones físicas como emocionales de los destinatarios del conocimiento, intervinieron en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por el contrario, la participante N°4 sostuvo que dicho factor tiene poca incidencia.

Los participantes consultados coincidieron que, a través de la implementación de procesos de enseñanza y aprendizaje, los aprendices incorporaron conocimientos específicos que les permitieron incrementar capacidades organizacionales. En la Tabla 2 se detallan los procesos de aprendizaje utilizados por cada participante:

Tabla 2

Procesos de aprendizaje implementados por las empresas familiares

Empresa	Proceso relacional	Proceso acumulativo	Proceso específico	Proceso general	Proceso secuencial	Otros
Empresa 1			X			
Empresa 2				X		
Empresa 3			X			
Empresa 4					X	
Empresa 5	X					

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Los entrevistados 1, 2, 3 y 5 aseguraron que los rasgos de personalidad y los estilos que cada miembro desarrolló a la hora de aprender, son factores que tuvieron incidencia en la profesionalización laboral. Por el contrario, la participante N°4 expresó que es un factor de poca influencia.

Métodos de enseñanza

Las empresas 2 y 4, indicaron que el método “ensayo-error” permitió solucionar necesidades de capacitación. El resto de los entrevistados no lo aplicaron.

En las empresas familiares 1, 2, 4 y 5 se preocuparon por transmitir una serie de normas, condiciones e instrucciones para que los aprendices logren construir una

percepción organizada de los saberes necesarios para el cumplimiento de las responsabilidades. La empresa N°3, no aplicó este factor porque parte de sus procesos de trabajo se efectúan a través de la intuición.

Todos los participantes consultados, salvo el N°5, resaltaron la influencia del factor vinculado a la generación de modelos de conducta laboral para que los alumnos los observen y los imiten.

En la empresa N°1, el tipo de lenguaje utilizado para impartir conocimientos fue el lenguaje técnico y el lenguaje común. En la empresa N°2, se empleó un lenguaje explicativo con instrucciones simples que pueden ser fácilmente interpretadas por los empleados aprendices. Las empresas restantes, emplearon el léxico común.

Todas las organizaciones consultadas, instaron a sus empleados a realizar reflexiones conjuntas para generar sentido sobre las actividades realizadas.

En la Tabla 3 se describe el grado de influencia ejercido por los métodos de aprendizaje.

Tabla 3

Influencia de la aplicación de los métodos de aprendizaje

Empresa	Influencia positiva/negativa	Especificación del proceso de trabajo optimizado
Empresa 1	Positiva	Operación de maquinarias y normas de seguridad
Empresa 2	Positiva	Atención al cliente
Empresa 3	Sin determinar	Procesos de trabajo intuitivos
Empresa 4	Positiva	Operación de máquinas
Empresa 5	Positiva	Prácticas comerciales Atención al cliente

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Facilitadores y obstaculizadores del aprendizaje

La empresa N°1, identificó la capacidad lógica y la experiencia como los principales facilitadores para que los aprendices adquieran conocimientos. El entrevistado N°2, expresó que la experiencia facilita la incorporación de habilidades. La empresa N°3, obtuvo resultados significativos con la aplicación de la capacidad lógica y receptividad de los aprendices en función de sus intereses. La empresa familiar N°4, no tuvo en cuenta ninguno de los factores mencionados. La empresa N°5 sostuvo que la madurez y la experiencia fueron facilitadores influyentes en la transmisión de conocimientos. En la Tabla 4 se exponen aquellos facilitadores que tuvieron mayor grado de influencia en las empresas familiares consultadas:

Tabla 4

Grado de influencia con los que se han identificado los facilitadores del aprendizaje

Influencia	Facilitadores
Muy frecuente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad lógica ▪ Experiencia
Poco frecuente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor receptividad de los aprendices en función de sus intereses ▪ Madurez
Infrecuente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de destrezas verbales y no verbales ▪ Conocimientos sistematizados y no sistematizados

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

El participante N°1, identificó que el sentimiento de autosuficiencia y los hábitos arraigados son los principales obstaculizadores a la hora de transmitir saberes y habilidades. La participante N°2, consideró que son la desconfianza en sí mismo y el temor al ridículo. La empresa familiar N°3, percibió que los hábitos arraigados se erigieron como el principal factor que impide la transferencia. La participante 4, destacó el sentimiento de autosuficiencia y el temor al ridículo. Por su parte, el entrevistado N°5 expresó que la desconfianza en sí mismo, el ocultamiento de la ignorancia y los bloqueos emotivos son obstáculos presentes en el proceso de aprendizaje. En la Tabla 5, se exponen aquellos obstaculizadores que tuvieron mayor influencia en las empresas familiares consultadas:

Tabla 5

Grado de influencia con los que se han identificado obstaculizadores del aprendizaje

Influencia	Obstaculizadores
Muy frecuente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentimiento de autosuficiencia ▪ Hábitos arraigados ▪ Desconfianza en sí mismo ▪ Temor al ridículo
Poco frecuente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocultamiento de la ignorancia ▪ Bloqueos emotivos
Infrecuente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estereotipia ▪ Extrema susceptibilidad

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Discusión

La importancia de los resultados respecto al objetivo general del presente manuscrito científico, reside en considerar factores metodológicos y procedimentales en las capacitaciones profesionales. Optimizar estos factores permite que las generaciones sucesoras adquieran habilidades necesarias para cumplir con las tareas asignadas en las empresas de familia. También permite que se produzca el incremento de competencias organizacionales que garantice la subsistencia en el marco de las sociedades del conocimiento. Es por ello que la transferencia de habilidades laborales implica un proceso complejo compuesto de múltiples aspectos. Al respecto, se pueden mencionar dos consideraciones: en primer lugar, Bateson (1991) define la palabra “aprendizaje” como aquellas modificaciones perdurables en la conducta de una persona que no pueden ser adjudicadas al proceso de maduración. Los individuos actúan en función de las diferencias percibidas entre lo que hay en el exterior, respecto de los propios estándares. En definitiva, el aprendizaje debe ser considerado siempre como corrección del error.

Los aspectos vinculados a la adquisición de saberes, elevan el nivel de las exigencias y se logra que el proceso madurativo o la mayoría de edad no sean los únicos criterios tenidos en cuenta para que el aprendiz asuma responsabilidades. En segundo lugar, se hace mención de una serie de pautas a seguir que conforman el proceso. Éstas sirven de guía para evitar conductas imprevistas de los colaboradores dentro las organizaciones. Además, la generación y transmisión de conocimientos le permite a la empresa un mayor grado de flexibilidad y anticipación ante los vaivenes de un contexto cambiante. Schon (1992) destaca al respecto que las organizaciones necesitan de la previsibilidad por lo tanto vivimos en una sociedad de credenciales. Para complementar esta idea indica lo siguiente:

No se “agregan” conocimientos, se resignifica los que ya se tiene con los elementos que se percibe, se los integra en forma diferente y se saca de ellos conclusiones distintas. La tarea es una tarea reflexiva, es una reflexión en la acción. El concepto de reflexión en la acción es la llave del aprendizaje en la práctica. (Citado en Gore, 2004, p. 197)

Se puede decir que las empresas familiares tienden a ordenar y jerarquizar conocimientos que luego son transmitidos a las generaciones sucesoras. Los conocimientos trasferidos no son absolutamente nuevos, sino que se logra resignificar el bagaje de saberes previos que los aprendices traen consigo mismo producto del contacto entre la esfera familiar y empresarial. Dicha resignificación requiere del uso de tres herramientas básicas: aprender, desaprender y reaprender. El documento publicado por la Universidad Galileo (2016) señala la importancia de aprender a desaprender para dejar de hacer lo mismo, utilizando los mismos métodos. Esto implica realizar nuevos descubrimientos que anteriormente no fueron experimentados. Esta instancia formativa, exige que el aprendiz se independice de ciertos conocimientos, ideas o preconcepciones que se le inculcan a lo largo de la vida. Desaprender también significa aprender y reaprender. Reaprender es actualizar conocimientos y habilidades, implica resignificar experiencias anteriores, incorporar y reincorporar nuevos patrones de conducta. En definitiva, es hacer consciente un proceso voluntario que amplía el abanico de posibilidades laborales.

Dado que el primer objetivo específico consiste en resaltar la importancia de la transmisión de conocimientos en el marco de las empresas familiares, se puede establecer que la necesidad de transferir de manera efectiva el conocimiento es trascendental ya que cuando el sujeto lo hace, tiene un impacto positivo en las habilidades individuales de sus compañeros y en cuanto al conocimiento en conjunto aumentando las capacidades organizacionales. Asimismo, los beneficios a futuro están dados por la colaboración y la

espera de reciprocidad, en tanto que, pueden darse otros beneficios como el reconocimiento, prestigio social y reputación de la familia. De modo que, la transferencia interna de conocimiento es una actividad que depende exclusivamente del esfuerzo consciente del individuo, en tanto que él decide si transmite o no su conocimiento. Asimismo, se puede observar que los sujetos están a favor de compartir los saberes, en virtud de resolver problemas, ayudar a sus colegas preocupándose por su bienestar. Lo cual esto les permite obtener reciprocidad en sus esfuerzos compartidos.

Blake (2000) pone en relieve la trascendencia de los roles que cumplen cada uno de los miembros que identifican una carencia en particular. En primer lugar, se encuentra la figura de la persona que identifica necesidades de capacitación y hace un relevo de las mismas. A su vez, esta persona cumple la función de articular las actividades de otros: por un lado, las del solicitante, quien tiene a su cargo el proyecto que justifica la existencia de una instancia formativa. Por otro lado, el diseñador, es quien deberá efectuar una planificación educativa que genere las condiciones necesarias para que se produzca el aprendizaje deseado.

Por lo dicho anteriormente, es esencial que la necesidad de capacitación esté correctamente delimitada. Esto implica que haya sido identificada y comunicada con precisión por parte del solicitante o de quien supervisa las actividades para detectar la ausencia de alguna habilidad. Esta actividad formativa permite que la empresa de familia, no sólo logre actualizar conocimientos, sino también alinearse a la estrategia comercial que garantice su adaptación al mercado y realizar una reinversión de recursos para el logro de objetivos económicos.

El Instituto de la Empresa Familiar KPMG (2015) sostiene que uno de los aspectos culturales distintivos de este tipo de organizaciones es el compromiso social con valores enfocados en la comunidad donde reside, tales como: integridad, humildad, respeto,

servicio y generosidad. También afirma que internamente existe entre sus miembros un vínculo emocional basado en la responsabilidad compartida por parte de propietarios y gestores.

Blake (2000) señala que la profesionalización genera un impacto positivo en la cultura organizativa, dado que en ella se procesan fortalezas y debilidades. La cultura presenta una dicotomía en la cual, por un lado, se resiste a ser modificada, pero a su vez, aspira a que se efectúen cambios. Por lo tanto, es fundamental la incorporación de nuevos aprendizajes para modificar ciertos patrones que le permitan a la empresa lograr la subsistencia. Para el logro de dicho objetivo, existe un requerimiento fundamental que consiste en que el programa de capacitación implementado sea creativo, motivador y que considere los distintos puntos de vista y apreciaciones de los destinatarios.

En definitiva, la actualización de conocimientos cumple una doble función: por un lado, promueve la transmisión y consolidación de valores tradicionales dentro de las empresas, y aquellos que los vinculan con su entorno. Sin embargo, ante los cambios externos, la transferencia de saberes se torna un factor de cambio cultural que facilita el proceso de adaptación y la transición generacional.

Respecto al segundo objetivo específico, se puede sostener que los procesos aplicados a la transmisión de conocimientos están mayormente orientados a la adquisición de saberes específicos. Las actividades que forman parte del proceso conllevan la necesidad de la acción y la reflexión sobre lo hecho. Ambas son los ejes rectores que marcan el camino de la adquisición de habilidades aplicadas al trabajo de las empresas familiares. Piaget (1976) señala lo siguiente:

Todo conocimiento es acción internalizada y lo demás, puro verbalismo. No hay conocimiento pasivo, todo conocer es un hacer. (...) El conocimiento en la acción, a diferencia del conocimiento abstracto, parece tener algunas

características particulares, algunas de ellas positivas: es relativamente resistente a la ambigüedad, exige asumir riesgos y su validez proviene de su posibilidad de enfrentar la realidad. (Citado en Gore, 2004, p. 198)

Poner en práctica ciertas habilidades permite a los administradores de las empresas comprobar realmente que el conocimiento ha sido incorporado por el colaborador familiar. Existe un pasaje de una instancia verbal, que son las indicaciones y explicaciones de los pasos a seguir, a una instancia concreta como es el desarrollo de la tarea asignada. Piaget (1976), afirma:

A partir de la acción es posible construir conocimientos verificables y acumulables con niveles crecientes de conciencia, que superen las limitaciones típicas de la reflexión en la acción. La herramienta para hacerlo es la objetivación consciente, verbalizada, del proceso de reflexión en la acción. Schon (1992), llama a esta instancia: reflexión sobre la reflexión en la acción. (Citado en Gore, 2004, p. 199)

La ventaja de la aplicación de estos procedimientos es la generación de cambios donde los miembros incrementan sus capacidades y la organización desarrolla ventajas competitivas. Además, aumenta el grado de compromiso de los empleados, se fortalecen vínculos laborales a partir del establecimiento de acuerdos conjuntos, se fomenta la delegación de tareas, y permite que se flexibilicen los procesos de trabajo. En consecuencia, se puede afirmar que los procedimientos que ordenan y guían el aprendizaje de los colaboradores en las empresas familiares inciden directamente en la transmisión de conocimientos.

Respecto al tercer objetivo específico donde se hace mención de los métodos de enseñanza, Schon (1992) describe la existencia de una brecha que se hace presente en la pareja pedagógica. Ésta diferencia puede ofrecer un indicador acerca del método

impartido por el familiar que enseña, respecto a lo concretamente efectuado por el aprendiz:

Todo hacer está basado en una teoría de la acción. La teoría de la acción tiene dos facetas: “teoría elegida”: es la que verbalizamos cuando se nos pregunta por las razones o por las formas de nuestro quehacer; “teoría en uso”: es la que se infiere de observar nuestros actos. La “teoría elegida” y la “teoría en uso”, no siempre coinciden, la gente no siempre dice que hace lo que realmente hace. (Citado en Gore, 2004, p. 203)

Este desvío entre lo que se dice que se hace y lo que se infiere al observar la actuación del alumno, permite realizar una serie de reflexiones. En primer lugar, las empresas familiares se caracterizan por conformar organizaciones más sencillas que las no familiares, por lo tanto, las cuestiones operativas son flexibles y pueden ser resueltas de una manera ágil con métodos compuestos mayormente de instrucciones y creación de modelos de conducta susceptibles de ser imitados. En segundo lugar, entre los miembros de este tipo de organización existe un vínculo emocional basado en relaciones de confianza. Por consiguiente, los métodos aplicados para transmitir conocimientos se nutren de una sinergia positiva que se da como consecuencia de dicho lazo. En tercer lugar, las labores que se optimizaron con la aplicación de los métodos mencionados, no requieren de trabajos complejos. En cuarto lugar, cada vez que se produjeron errores como consecuencia de la brecha entre la teoría elegida y la teoría en uso, una conversación con el familiar colaborador es suficiente para intentar acordar pautas para corregir los desvíos detectados.

Cabe destacar que la escasa aplicación del ensayo y error como método para hacer efectiva a la transmisión de conocimientos es un resultado inesperado. El motivo que fundamenta esta afirmación es que la mayor parte de las empresas seleccionadas no lo

consideran necesario ya que implementan otros que juzgaron más efectivos o simplemente hicieron uso de capacidades intuitivas.

En virtud de lo planteado, se afirma que la aplicación del ensayo-error contradice lo propuesto por la teoría y abre la posibilidad de que las implicancias del método referido, sean problematizadas. Schon (1992), manifiesta que el ejercicio satisfactorio de la capacitación parte de la creación de modelos de conducta observables, considerando el contexto en que los mismos son aprendidos. También recalca que el aprendizaje se produce a través de sucesivos ensayos y prácticas, que no sólo sirven para validar la incorporación de un conocimiento, sino también, generan la posibilidad de crear acuerdos organizativos perdurables. Tomando en consideración lo dicho por Schon (1992), se puede realizar el siguiente análisis. Las empresas familiares combinan métodos de enseñanza para obtener resultados. Las normas, condiciones e instrucciones son parte constitutiva de los modelos de conducta que ayudan a los sucesores a alcanzar la actuación laboral esperada. A partir de la aplicación de dicha combinación, se espera que el receptor del conocimiento genere una representación organizada del trabajo a realizar. La aplicación del método “ensayo-error”, si bien es considerada por Schon (1992) como una forma satisfactoria de capacitar, en las empresas familiares sólo es aplicable excepcionalmente en contextos específicos, en tareas sencillas y con características particulares. En función de lo dicho, se puede señalar que los métodos utilizados en las empresas familiares tienen una influencia relativa respecto a lo esperado en el objetivo correspondiente.

Respecto al último objetivo específico, la identificación de facilitadores y obstaculizadores se tornan factores esenciales. Esto se debe a varios motivos: en primer lugar, los miembros de estas organizaciones necesitan asumir exigencias internas que se vinculan directamente con el puesto de trabajo que les toca ocupar luego de efectuarse la

transición generacional. También cabe mencionar las exigencias externas, es decir, aquellas provenientes de la competencia, del mantenimiento de la reputación familiar y de cambios en el mercado en el cual se encuentran insertas. En segundo lugar, existen motivaciones profesionales y personales de cada miembro familiar que se capacita para formar parte de la organización. Huberman (1999) las detalla a continuación:

Utilidad y posibilidad de aplicación; motivación que posibilita el compromiso; consideración de la experiencia; conexión con su realidad inmediata; participación; descubrimiento y expresión de necesidades; aceptación de las diferencias; derecho y aceptación del error; respeto por los tiempos de cada uno; autoevaluación permanente de procesos; sentimiento de aceptación; compromiso e involucramiento de los que enseñan y aprenden; desestructuración y estructuración continua; contención; comunicación empática; asesoramiento y apoyo personalizado; seguimiento de lo aprendido en el puesto de trabajo. (p. 161)

Huberman (1999), advierte que la transmisión de conocimientos es voluntaria y se da como consecuencia de una decisión personal. Principalmente, nace de las necesidades y los intereses del individuo. Potencia el desarrollo de competencias latentes de acuerdo a las necesidades de formación identificadas. La predisposición para adquirir nuevos aprendizajes, depende en gran medida de las condiciones generadas por el entorno.

Además, la identificación de facilitadores y obstaculizadores le permite a la pareja pedagógica optimizar una serie de tareas que ayuda a que los estándares exigidos se eleven para incrementar el rendimiento del negocio. En este sentido, Buckley y Caple (1991) destacan tanto las actividades del formador como las del formando. Entre las primeras, subraya la de mantener la motivación de alumnos a través del planteo de

objetivos y metas a cumplir; responder a los requerimientos y ofrecer retroalimentación para que puedan reflexionar sobre sus avances y retrocesos. Se evalúan los conocimientos incorporados a través de dos tipos de indicadores: en forma intrínseca, refiere a aquellos que se aplican dentro del propio ámbito de trabajo; o de forma extrínseca, dada por fuentes externas a la actividad que se realiza, es decir, se enfoca en la forma en como se desarrolla la actividad y en los resultados obtenidos.

Los formadores de las empresas emplean ambos tipos de indicadores. Sin embargo, es importante destacar que tanto la identificación de facilitadores y obstaculizadores como los dos tipos de indicadores referidos no son consecuencia de una planificación anticipada y organizada. Por el contrario, se hace un uso informal de éstos, ya que no se encuentran redactados en registros ni estandarizados como parte de la gestión de conocimiento. La identificación de facilitadores y obstaculizadores se vincula con el diseño de indicadores, ya que le permite al formador generarse una idea de cómo enseñar y evaluar las habilidades adquiridas de su sucesor. A su vez, el formador identifica cuáles son los resultados esperados al momento de incorporar al familiar al puesto de trabajo, considerando resultados y actuaciones correctas llevadas a cabo en el pasado por los socios fundadores. La informalidad y la subjetividad de los factores mencionados, quizás sean dos de las principales debilidades identificadas en este punto del análisis.

Buckley y Caple (1991) indican una serie de beneficios derivados de las actividades realizadas por el formando como la adquisición de técnicas motrices y prácticas intelectuales, demostración de los conocimientos adquiridos a través de la realización de prácticas y experiencias; respetar y hacer un seguimiento de pautas de trabajo, movimientos e instrucciones para alcanzar la actuación adecuada; reflexionar sobre la actividad realizada; enfrentarse a problemas que le permitan hacer descubrimientos sin el auxilio del formador. En definitiva, para que se perfeccione la

práctica del aprendiz, es necesario que se den dos condiciones: por un lado, el deseo del alumno de adquirir conocimientos que le permitan mejorar el rendimiento; por otro lado, que el formador realice un seguimiento durante y al finalizar la capacitación.

En virtud de lo dicho, los formadores crean las condiciones necesarias para que la adquisición de saberes de los sucesores sea posible. Los aprendices, al realizar cada una de las actividades, hacen conscientes una serie de competencias que les permiten acceder a nuevas situaciones de aprendizaje. También identificaron aquellas dificultades latentes que son parte de un mismo proceso. A pesar de no recibir retroalimentación formal, ordenada y continua de parte de sus formadores, la identificación de facilitadores y obstaculizadores permitió la optimización del rendimiento laboral. En consecuencia, los mismos son variables que tienen incidencia en la transferencia de saberes.

Entre las coincidencias con los estudios anteriores, se puede hacer hincapié en la importancia de la capacitación en las empresas familiares, donde se destacan como principales ventajas la resolución de problemas, incremento del potencial de los colaboradores, y concebir a la profesionalización como uno de sus principales activos.

Por otro lado, se perciben las siguientes diferencias: Azeglio y Barreto (2013) se centran en un análisis descriptivo para determinar en qué medida se puede considerar estratégica la gestión del capital humano en pequeñas y medianas empresas familiares. Los autores indagan en factores relacionados con la adecuación de métodos de enseñanza y las dinámicas del proceso de aprendizaje como factores intervinientes en la capacitación profesional. En cambio, los objetivos del presente trabajo profundizan estos aspectos, y subraya la importancia de los procedimientos y métodos propiamente dichos. Además, a diferencia del presente, Azeglio y Barreto (2013) analizan la capacitación profesional desde un marco más amplio que incluyen políticas de formación de personal, factores tecnológicos y económico-financieros.

Tanto Azeglio y Barreto (2013) como Ronco (2014) describen modelos que miden el valor del capital intelectual en empresas familiares correspondientes a una industria específica. El presente estudio, toma como muestra tanto empresas pertenecientes a la industria alimenticia como gráfica. Otra de las discrepancias se las encuentra en los resultados. A diferencia de lo expuesto en el presente manuscrito científico, ambos antecedentes indican la necesidad de establecer adecuaciones de los programas de capacitación en función del tamaño y características de las empresas estudiadas.

Las principales fortalezas del presente estudio, radican en poner de manifiesto que los métodos y procedimientos intervinientes en la transferencia de competencias, no son factores capaces de generar saberes nuevos, sino que los mismos colaboran para que el aprendiz resignifique y reelabore el bagaje de conocimientos previos que se van incorporando en forma paulatina como consecuencia de la interacción entre la esfera familiar y empresaria. Además, la investigación expone la importancia de la identificación de facilitadores y obstaculizadores como factores que permiten ampliar el campo de acción de formadores y formandos en función de las exigencias requeridas en sus respectivas actividades laborales.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, esta se ha visto influida por la falta de un instrumento metodológico que permita integrar no sólo los factores que inciden en la transmisión de conocimientos sino también otros aspectos tales como: indagar más profundamente en experiencias personales de cada miembro familiar al momento incorporar saberes; incidencia de aspectos formativos y culturales que se gestan directamente desde el seno familiar; y medición del grado en el cual éstos se replican en la empresa. Otra limitación se corresponde con la confección de la muestra. Una selección de empresas que no forman parte de la misma industria, impide que se puedan extraer generalizaciones representativas de un sector claramente definido. También, se hace

referencia a la falta de profundización de factores motivacionales en el proceso de transmisión de conocimientos. Este es un punto clave, Chiavenato (2000) considera que el factor motivacional es imprescindible en las empresas ya que de él se derivan otros aspectos como los sentimientos de autorrealización, reconocimiento y evolución profesional.

En conclusión, la investigación plantea determinar la incidencia que los factores metodológicos y procedimentales tienen en la transmisión de conocimientos que se imparten en las empresas familiares. Los objetivos de la investigación se cumplen en su mayoría considerando testimonios expuestos por los socios que gestionan las organizaciones seleccionadas. El estudio realizado permite profundizar aquellos factores planteados en estudios precedentes. Además, señala la relevancia de la resignificación de conocimientos. Los saberes no se generan como consecuencia de la aplicación directa de métodos y procedimientos, sino que éstos permiten que las habilidades que las generaciones sucesoras poseen se resignifiquen, se aprendan, desaprendan y se vuelvan a aprender en virtud de las responsabilidades requeridas y los cambios del entorno. Otro aspecto importante de la investigación, es poner en relieve a la acción como guía del proceso de aprendizaje y a la reflexión en la acción como actividad que permite hacer consciente la adquisición de un conocimiento concreto.

En virtud de los resultados hallados, se recomienda para próximas investigaciones realizar estudios vinculados a la aplicación de tecnologías del conocimiento y del aprendizaje colaborativo en capacitaciones de las empresas de familia. Este estudio puede ser complementado con la identificación y análisis de conocimientos que deben ser reelaborados cuando se produce la transición generacional.

También sería interesante estudiar el modo en como la actualización de saberes incrementa valor a los procesos de trabajo en el contexto de las economías del

conocimiento. Otra posible línea de investigación, es experimentar el entrenamiento de la inteligencia emocional aplicada a la interacción entre la esfera familiar y empresaria.

Referencias

- Amat Salas, J. M. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Recuperado de: <https://bit.ly/3JUU2up>
- Araya, L. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Tec Empresarial.
- Astrachan J. y Schanker, M., Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. Family Business Review (Wiley), 1996
- Azeglio, A. y Barreto, A. (2013) La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina. Universidad Nacional de Quilmes Bernal – Argentina. Recuperado de: <https://bit.ly/3K5PS2T>
- Barroso Martinez, A.; Sanguino Galván, R. y Bañegil Palacios T. M (2012) El enfoque basado en el conocimiento de las empresas familiares. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782012000100062#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20el%20conocimiento%20constituye%20el%20soporte%20te%20C3%B3rico,mantener%20con%20el%20paso%20del
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México D. F., MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana
- Blake, O. J. (2000) Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

- Botero, S., Molina, P. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, 41, 116-149.
- Buckley, R. y J. Caple (1991). “Principios y condiciones del aprendizaje”. En Buckley, R. y J. Caple. *La formación. Teoría y práctica*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Castellaro, M. (2011). El concepto de representación mental como fundamento epistemológico de la Psicología. Recuperado de: <https://bit.ly/392j52a>
- Chiavenato, I (2002). *Gestión del talento humano*. Recuperado de: <https://bit.ly/2lC4XAm> Bogotá, Ed. Mc Graw.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Recuperado de http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbres_p_tagiuri_atributosambi.pdf
- Davis, J., Gersick, E., Lanserg, I., y McCollom Hampton, M. (1997). Empresas familiares: generación a generación. Recuperado de: <https://bit.ly/3JU2up>
- Desjardins, M., Dunn, B., Gersick K., y Lansberg I. (1999). Etapas y transiciones: gestión del cambio en la empresa familiar. Recuperado de http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbres_p_gersick_etapasytransc.pdf
- Gallo, M. A (1997). *La Empresa Familiar, Folio* (Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, Granica. Segunda edición.

- Guaderrama, A. y Morales, S. (2014) Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Beneficios y riesgos individuales percibidos. Recuperado de: <https://bit.ly/3m5sxEY>
- Hembra, J. (2012). Cómo lograr una empresa familiar visionaria (1º Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21721/TFG%20-%20Zucarias%2c%20Florencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huberman, Susana (1999). “La capacitación: segunda oportunidad para el adulto”, en Huberman, Susana. Cómo se forman los capacitadores. Arte y saberes de su profesión. Buenos Aires, Paidós.
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar (2022) La empresa familiar se profesionaliza o muere. Recuperado de: <https://bit.ly/3rMJdnQ>
- Instituto de la Empresa Familiar-KPMG. (2015). Una visión de la empresa familiar excelente. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>
- Irigoyen, H. (2010). Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia (1º Ed.). Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21721/TFG%20-%20Zucarias%2c%20Florencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leach, P. (1996). La empresa familiar. Recuperado de: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1515/1/TFPP%20EEYN%202020%20PCKE.pdf>

- Martínez, C. (coord.). (2012). Empresas Familiares. Buenas prácticas en Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez Echezárraga, J. (2011). Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. Recuperado de: <https://bit.ly/3kb1d7n>
- Municipalidad de Mercedes. Avanza con éxito el censo productivo mercedino, Recuperado de <http://nw.mercedes.gob.ar/3313/avanza-con-exito-el-censo-productivo-mercedino> el 10/05/2022.
- Peiró, R. (2020). Proceso de aprendizaje. Recuperado de: <https://bit.ly/3zrX3AT>
- Rabadán Pérez, F. (2009). Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social. El caso particular de la Empresa Familiar. Recuperado de: <https://www.pacorabadan.com/2013/11/empresa-familiar-problemas-en-la-definicion-y-consecuencias-estadisticas/>
- Ronco, M. S. (2014) Transferencia del conocimiento: un estudio de casos de pymes familiares en la Argentina durante el proceso de sucesión, Buenos Aires. Trabajo de Graduación. Universidad de San Andrés. Recuperado de: <https://bit.ly/3vzL2FV>
- Universidad Galileo (2016). Aprender, desaprender y reaprender. Publicado en: Universidad Galileo. Recuperado de: <http://www.galileo.edu/facom/noticias/aprender-desaprender-y-reaprender/>

Anexos

Anexo I



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Santiago Javier Cortiñas, alumno de la Universidad Siglo 21, acude a la empresa familiar: _____ a los fines de realizar una investigación académica correspondiente al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos con el objeto de indagar acerca de los factores que inciden en la transmisión de conocimientos de una generación a otra de las empresas familiares seleccionadas.

Datos del participante de la investigación:

Nombre y apellido del/la participante:

Edad:

En qué consiste su participación:

Declaro que mi participación en la investigación no implica ningún riesgo y no obtuve ningún tipo de beneficio o recompensa por la misma.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, que dicha participación es voluntaria y que es libre de negarse a participar o, en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para él.

La información personal será tratada de manera confidencial y la información que se obtenga de su participación en la investigación será parte de un manuscrito científico presentado como trabajo final de graduación en la Universidad Siglo 21, pero que en ningún caso se incluirán en dicho manuscrito datos que permitan su identificación y que, por lo tanto, se conservará su anonimato.

La firma del/la participante en la investigación ratifica únicamente que el consentimiento está basado en la información proporcionada y que él/ella escogió libremente participar, sin perjuicio de sus derechos legales y éticos, y que se reserva el derecho de abandonar en cualquier momento la investigación por su propia iniciativa y sin tener que dar ninguna razón.

Firma del participante

Firma del investigador

Fecha y lugar:

Anexo 2

Modelo de cuestionario

Preguntas vinculadas a los principios de aprendizaje:

- 1- ¿Existe algún criterio con el cual se ordenó y jerarquizó el material formativo con el que se capacitará a la generación próxima?
 - a) Sí ¿Cuál es?.....
 - b) No

- 2- ¿Se consideran las experiencias previas que tienen las generaciones sucesoras al momento de transmitirles conocimientos o competencias?
 - a) Sí ¿Cuáles son esas experiencias?
 - b) No

- 3- ¿Cómo considera que influyen las condiciones físicas y emocionales de las personas al momento de transmitirles conocimientos y competencias laborales?
 - a) Mucha influencia
 - b) Poca influencia
 - c) Ninguna influencia

- 4- ¿Cómo es el proceso de aprendizaje de las personas a las que se les imparte un conocimiento laboral?
 - a) Relacional
 - b) Acumulativo
 - c) Específico
 - d) General
 - e) Secuencial
 - f) Otro

5- ¿Cómo inciden los rasgos de personalidad de las/os aprendices en el proceso de aprendizaje?

- a) Mucha incidencia
- b) Poca incidencia
- c) Ninguna incidencia

Preguntas vinculadas a los modos de aprendizaje:

6- ¿Se implementan prácticas de “ensayo y error” en los procesos de transmisión de conocimientos a la generación próxima?

- a) Sí
- b) No

7- En caso de respuesta afirmativa: ¿en qué consisten esas prácticas? ¿cómo evalúa los resultados?

8- ¿Se transmiten normas, condiciones, instrucciones de forma tal que el/la aprendiz organice su conocimiento de forma comprensible?

- a) Sí
- b) No

9- En caso de respuesta afirmativa: ¿en qué consisten esas normas, condiciones o instrucciones? ¿cómo evalúa los resultados?

10- ¿Se implementan métodos de “observación e imitación” a la hora de transmitir conocimientos a las generaciones próximas?

- a) Sí
- b) No

11- En caso de respuesta afirmativa: ¿cómo evalúa los resultados?

12- ¿Se utiliza algún tipo de lenguaje específico para la transmisión de conocimientos a las generaciones próximas?

a) Sí

b) No

13- En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué nivel de lenguaje se utiliza?

a) Lenguaje técnico

b) Léxico común

c) Jergas

d) Otros

14- ¿Cómo evalúa los resultados?

15- ¿Se implementa la reflexión de las experiencias laborales pasadas para optimizar la transmisión de conocimientos?

a) Sí

b) No

16- En caso de respuesta afirmativa: ¿cuáles fueron los resultados?

Preguntas vinculadas a los facilitadores y obstaculizadores en la transmisión de conocimientos:

17- ¿Cuáles considera que son los principales facilitadores en la transmisión de conocimientos?

a) Capacidad lógica (comparación, análisis, relación, juicio crítico, raciocinio)

b) Madurez

c) Experiencia

d) Dominio de destrezas verbales y no verbales

e) Dominio de conocimientos sistematizados

f) Dominio de conocimientos no sistematizados

g) Mayor receptividad en función de los intereses del aprendiz

18- ¿Cuáles considera que son los principales obstaculizadores al momento de transmitir conocimientos?

- a) Sentimiento de autosuficiencia
- b) Desconfianza en sí mismo
- c) Hábitos arraigados
- d) Estereotipia
- e) Ocultamiento de la ignorancia
- f) Temor al ridículo
- g) Extrema susceptibilidad
- h) Bloqueos emotivos