



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN



## Escuela de Economía y Negocios

Licenciatura en Administración y gestión Empresarial

Plan: (1997A)

# “Sucesión, conflicto y quiebre generacional, de dos empresas Pymes Familiares, en la Provincia de Buenos Aires”

**Alumna:** Castro Laura Florencia  
**DNI:** 32.252.147  
**Legajo:** EEYN-6682  
**Mail:** lauraflorenciacastro@gmail.com

**Tutor:** Gabriela Ruhl  
**Materia:** Dirección Estratégica II  
**Mail:** gabyruhl74@gmail.com

**Fecha de presentación:**

Entrega preliminar: 04/11/2021 *Aprobada*

Entrega Final: 26/10/2022

## INDICE

### CAPITULO 1

---

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Introducción                         | 5  |
| Situación problemática inicial       | 6  |
| Propósito de la investigación        | 7  |
| Marco teórico                        | 8  |
| Hipótesis                            | 9  |
| Tipos de investigación               | 9  |
| Instrumentos de recolección de datos | 10 |

### CAPITULO 2

---

|  |    |
|--|----|
| Empresas del caso de estudio: Panichella hnos srl y Carozza srl. | 11 |
| Plan de obra   | 11 |
| Historia de fundación  | 11 |
| Estructura organizacional  | 12 |
| Descripción del negocio  | 15 |
| Diagnóstico situacional  | 15 |
| Análisis p.e.s.t.e.l.  | 16 |

### CAPITULO 3

---

|  |    |
|--|----|
| Gestiones de cambio desde distintos enfoques                   | 19 |
| ¿Qué es la gestión del cambio?                                 | 19 |
| <u>3.1 Gestión del cambio sobre el enfoque de las personas</u> | 20 |
| Distintas generaciones que conforman forman la organización    | 20 |
| Convivencia generacional                                       | 21 |
| Millenials: la generación del cambio                           | 23 |
| Comunicación como principio del cambio                         | 24 |

|   |    |
|---|----|
| <u>3.2 Gestión del cambio desde un enfoque estratégico</u>          | 25 |
| Estrategia de sucesión  | 25 |
| Elaboración de un plan de sucesión                                  | 27 |
| Cultura en las empresas familiares                                  | 29 |
| <u>3.3 Gestión del cambio desde el enfoque tecnológico</u>          | 32 |
| Incorporación de nuevas tecnologías de la mano<br>de la generación  | 32 |
| TIC: estrategia de negocios y tecnología en ambas<br>Organizaciones | 34 |
| Aplicación de un nuevo sistema de gestión empresarial               | 34 |
| Trabajo remoto e e-commerce   | 36 |
| <br>  |    |
| ANEXO   | 39 |
| <br>  |    |
| CONCLUSIÓN  | 40 |
| <br>  |    |
| BIBLIOGRAFÍA  | 42 |
| <br>  |    |
| NETGRAFÍA   | 43 |

## **Índice de cuadros informativos**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: factores de análisis del macro entorno de una empresa | 16 |
| Figura 2: marco pestel  | 17 |
| Figura 3: comparación generacional                              | 21 |
| Figura 4: estrategias para prevalecer en el futuro              | 26 |
| Figura 5: etapas para la elaboración de un plan de sucesión     | 27 |
| Figura 6: elementos de la cultura organizacional                | 29 |
| Figura 7: generaciones y su relación con la tecnología          | 33 |
| Figura 8: probabilidad de operar en forma remota                | 37 |

## *INTRODUCCION*

---

El caso de estudio seleccionado corresponde a 2 empresas: una del rubro textil ( Panichella Hnos SRL ) y la otra dedicada a la recarga y mantenimiento de matafuegos ( Carozza SRL ) ; ambas, ubicadas en la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Estas dos organizaciones, son pymes, y familiares, con características generacionales similares: dueños y propietarios de estructura rígida y reacios a los cambios.

En ambas empresas se encuentran diferencias respecto a la cultura de la organización en sí, pero los conflictos, efectos y resoluciones de cada una son similares.

Entiendo que es un tema complejo e interesante para la realización del análisis, debido que el enfrentamiento / contrariedad / diferencia generacional presente en el día a día de las empresas, provoca conflictos a la hora de llevar adelante la dirección de la empresa, la comunicación, el desarrollo de nuevas estrategias adaptables a las circunstancias particulares de la actualidad y la toma de decisiones comerciales que impulsan a la empresa a un futuro prometedor.

El presente trabajo trata respecto a la convivencia de las distintas generaciones que integran las dos empresas, comprendiendo los modelos mentales que cada generación tiene de forma inherente, y como estos interactúan generando conflictos en la cúpula de la organización.

He realizado una investigación práctica pretendiendo contrastar distintos enfoques teóricos con la realidad de la empresa Pymes seleccionada.

Se examinarán los distintos factores que influyen en la Pyme, como es el origen y administración de dicha empresa, su forma de comunicarse, las nuevas generaciones venideras que pasan a ser parte de la empresa familiar y cómo influye la tecnología en el proceso de cambio.

Por último, he llegado a la conclusión, que el quiebre generacional hace que se generen conflictos a la hora de tomar decisiones, retener a las nuevas generaciones que piensan, actúan y viven diferente, y muchas veces ponen en riesgo la estabilidad de algunos sectores de la empresa.

### *PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN*

---

El presente trabajo tiene como principal objetivo estudiar las diferentes causas de conflicto que se generan en empresas Pymes familiares, las cuales están integradas por generaciones diferentes, rutinas, estructuras, pensamientos, metodologías distintas, pero que trabajan juntos dentro de la organización. También se estudiará el desempeño de las generaciones que integran el resto de la nómina de empleados en la empresa.

Para ello, es necesario conocer las causas que motivan a cada miembro de la familia a plantear distintas metodologías de trabajo y las consecuencias que la aplicación o no de estas traigan aparejado.

El propósito es analizar la situación de manera sistémica, identificando las herramientas que ayuden a sortear los obstáculos que impiden a la empresa trascender las generaciones y consolidarse en el largo plazo.

Al llegar el momento de que el o los fundadores deben abandonar su puesto, y que un nuevo líder lo reemplace, lo suceda, se enfrentan con una situación de incertidumbre y miedo. Este período de transición, que se conoce como sucesión, pone en escena a padres e hijos en busca de una solución para su empresa.

Este proceso se considera una situación de crisis en la empresa. Lo correcto, sería tratar estos temas con anticipación, con gente preparada y especializada en estos temas, para apaciguar el cambio de mando. Prever el problema y enfrentarlo, es imprescindible para el futuro de la empresa.

Pero en la mayoría de los casos sucede lo contrario. No suelen tenerse en cuenta la posibilidad de buscar ayuda externa. Unas por problemas económicos y otras por la rigidez del sistema., y/o por desconocimiento.

## PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

---

Para la redacción del estado de arte, tome como guía, como ejemplo, el escrito del Autor: Jorge Raúl Fucaracce, del libro: Conociendo a las Pymes (Editorial La colmena) .Me sentí muy a gusto con la lectura del mismo, me ha sido de ayuda para el tema de la Tesis. Se trata de una lectura amena, simple y concisa, la cual deja y lleva a un gran entendimiento del tema sucesión:

*...” Este ignora que su dueño es el. Dueño y empresa corren la misma suerte. En los casos que la profesión brinda como ejemplo de esta situación se ha notado que estos empresarios poseen una contradicción esencial. Por un lado, ellos son la empresa y por el otro se preocupan de que la misma tenga sucesión de fallecimiento, impedimento físico o retiro. Todo el tiempo están preocupados por el tema y su familia, pues todos dependen de dichos ingresos. Esta consciente de esta relación directa entre su persona, su empresa y su familia. Esto lo lleva a incorporar parte de ella. O el conyugue. O los hijos. O ambos. Esto en primer lugar, luego serán otros los familiares si fracasara con su parentesco directo. Lo que está ignorando es que, de esta manera, no solo será incorporando personas no idóneas a la estructura, sino que ya es tarde para la sucesión. Todo está armado alrededor de la persona, esto genera conflictos. No solo entre los que se incorporan, sino, como ya se ha visto, con los familiares que no se incorporan y hasta con terceros cercanos a ellos.*

*En definitiva, cumplimentar con todo lo que se viene exponiendo desde que nace hasta su desarrollo, determina que tanto la estructura, los sistemas y las personas que la integran están sólidamente interrelacionados. De tal manera que se ha cumplido con lo fundamental de una organización. Que sea sistémica. Que tenga vida propia. Independientemente de las personas que la integran, incluso sus dueños. Además, tener previsto el tema de la sucesión por escrito disipa todos los temas conflictivos. La empresa debe sobrevivir a su fundador. Y la única manera es tomar todas las medidas que se han descrito anteriormente. La empresa es una obra. Que trasciende a su creador. Para ello también deben colaborar intensamente los profesionales que la asesoran. Ellos también deben tomar conciencia, más que nadie, que esa obra no solo depende la subsistencia de la familia del fundador sino la de todos los integrantes (y de sus familias) que le están dando vida propia” ...*

## MARCO TEÓRICO

---

En el caso de estudio seleccionado, se analizará en forma simétrica ambas empresas, marcando los puntos cruciales y más importantes tales como:

- El contexto de las dos empresas: cuáles son sus principales características y problemas genéricos.
- Cómo afecta el cambio generacional y los distintos modelos mentales que cada generación tiene, al funcionamiento de la organización.
- Cómo puede una buena o mala comunicación entre los miembros de las empresas el entorno organizacional, definir las estrategias de la empresa y sus objetivos al corto y largo plazo.
- Cuál es el plan estratégico de la empresa en el ámbito corporativo, operativo y de negocio. Qué estrategia tienen respecto a la sucesión del mando de la empresa de padres a hijos, u otros.
- Cómo a través de los años la empresa se ha visto en la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías para llevar a la empresa a crecer en el mercado nacional.
- Por último, cómo una circunstancia impensable e impredecible como el Covid-19 ha podido afectar la actividad de la empresa, sus ingresos y como desde una posición de adaptación a los cambios se puede revertir la situación empresarial.



## *HIPÓTESIS*

---

“El quiebre generacional genera conflictos a la hora de tomar decisiones, poniendo en riesgo la estabilidad de algunos sectores de la empresa, la comunicación, la estabilidad laboral y el ambiente de este, no escuchando las propuestas de las distintas generaciones que conforman la organización.”

## *TIPO DE INVESTIGACIÓN*

---

Para abordar los temas mencionados anteriormente me he comunicado por teléfono, correos electrónicos y zoom con los hijos de los dueños; y de manera presencial en retiradas oportunidades.

Se ha obtenido información de fuentes primarias y secundarias, ya que tengo relación directa con las familias que conforman la empresa. De esta manera, se facilita la visión a las problemáticas cotidianas en el día a día de la organización relacionadas con pensamientos, sentimientos e ideologías distintas a la hora de tomar decisiones en la organización.

## *INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS*

---

La recolección de datos, se hará una investigación en los sectores de ventas y administración, principales involucrados en la problemática planteada con el fin de detectar los puntos críticos que ocasionan el conflicto en la organización.

Se ha recolectado evidencia sobre los problemas de desentendimiento entre padres e hijos en la toma de decisiones y la comunicación existentes, que se encontrara plasmada a lo largo del desarrollo del presente trabajo; mediante entrevistas, reuniones vía Zoom y opiniones del personal para generar un diagnóstico sobre la situación de la empresa.

Se abordará el cambio generacional desde el punto de vista sistémico, explicando sus principios y condiciones y también analizaremos la importancia de una buena sucesión organizacional.

Se continuará con la descripción de cómo afectan los modelos mentales en la forma de interactuar de cada miembro de la sociedad, y, por lo tanto, en la organización y además analizare los factores del clima laboral que impactan en el rendimiento de la organización y de cada trabajador.

Para concluir, formulare una serie de recomendaciones y conclusiones que sirven como mirada objetiva sobre la problemática planteada y cuales podrían ser aquellos pequeños cambios que mejorarían la situación de conflicto.

## Capítulo 2

### EMPRESAS DEL CASO DE ESTUDIO

---

Al transitar el camino de análisis de ambas empresas, se ha podido visualizar principales hallazgos de cómo funciona la empresa y que aspectos consideran importante o no desde cada perspectiva personal:

- Cada grupo generacional dentro de ellas tienen particularidades distintas que hacen de la convivencia laboral y familiar un gran desafío. Tres generaciones distintas, Baby Boomers, X e Y cada una con sus valores, creencias, expectativas en constante aprendizaje de cómo convivir de la mejor manera,
- Falta de alineación por parte de cada uno de los empleados y socios de la empresa ante un objetivo común y donde la suma de las partes sea más importante que cada una en particular,
- Diversidad de conflictos generados por las diferencias de ideas, que deben encontrar un punto en común para lograr los propósitos generales y personales que lleven a un crecimiento y desarrollo sostenido en el sector productivo de la empresa,
- Gran esfuerzo por las nuevas generaciones de dueños en implementar nuevas tecnologías, nuevos sistemas en post de mejorar la eficiencia en los procesos de gestión,
- Gran sentido de pertenencia y cariño por la empresa de parte de las dos empresas, pero mucho más en la empresa textil. Ven a esta, como su gran Proyecto de vida al igual que su familia y le dan un gran valor a la incorporación de sus hijos ( y nietos ) al ámbito organizacional,
- Y en un sentido más positivo y fresco, ven este periodo como una oportunidad de cambio, de reorganización de la empresa, con gran ímpetu en volverla mucho más tecnológica y adaptada a cualquier escenario futuro que podría surgir.

### PLAN DE OBRA

Se realizará una investigación en los sectores de ventas y administración, principales involucrados en la problemática planteada con el fin de detectar los puntos críticos que ocasionan el conflicto en las organizaciones.

Recolecte evidencia sobre los problemas de desentendimiento entre padres e hijos en la toma de decisiones y la comunicación existentes, mediante entrevistas, reuniones vía Zoom y opiniones del personal para generar un diagnóstico sobre la situación de la empresa.

Luego abordamos el cambio generacional desde el punto de vista sistémico, explicando sus principios y condiciones y también analizaremos la importancia de una buena sucesión organizacional.

Continúo describiendo como afectan los modelos mentales en la forma de interactuar de cada miembro de la sociedad, y, por lo tanto, en la organización y además analizamos los factores del clima laboral que impactan en el rendimiento de la organización y de cada trabajador.

Para concluir, he formulado una serie de recomendaciones y conclusiones que sirven como mirada objetiva sobre la problemática planteada y cuáles podrían ser aquellos pequeños cambios que mejorarían la situación de conflicto.

## HISTORIA DE FUNDACIÓN

- Empresa Textil:

En el año 1988 se da inicio a la actividad comercial Textil: Panichella hermanos srl, llevada adelante por un grupo de hermanos, italianos.



Si bien no contaban con la experiencia necesaria para establecer la empresa, sus ganas, sus voluntades y sus metas, hicieron crear esta empresa. Fueron aprendiendo el rubro con el correr del tiempo.

Esta asociación, resulto un proyecto en común para la industria textil y tejido de punto.

Panichella Hermanos srl es una empresa en crecimiento, con presencia en el mercado nacional e internacional, en donde se han incorporado los hijos de los fundadores. Hoy en día, la empresa apuesta a incorporar nuevas soluciones innovadoras y con tecnologías de las más avanzadas, buscando aportar valor agregado al negocio de cada uno de sus clientes, aumentando su nivel de competitividad, productividad y control de la actividad.

Su rumbo está orientado a continuar con el legado de los socios fundadores de la empresa cuya pasión siempre ha sido el desarrollo y satisfacción de sus clientes ( marcas nacionales e internacionales de tejido de punto ), buscando consolidar una cultura de innovación, motivación y aprendizaje con claros desafíos individuales y solido trabajo en equipo.

- Empresa de matafuegos:

La empresa se encuentra en el mercado laboral desde hace más de 40 años, siendo su fundador Antonio Carozza (Padre – italiano).



Con el correr de los años y de a poco, se fueron insertando al mercado con todos los requisitos necesarios para el buen desempeño del servicio (y sus reglamentaciones).

Con todo esto también, se generó una enseñanza, fueron aprendiendo mientras el negocio familiar crecía. Hoy en día, la empresa está constituida por el fundador y su única hija.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ambas empresas se encuentran ubicadas en la zona norte de la Provincia de Buenos Aires, Partido de General San Martín. La empresa textil, en Chilavert; mientras que la empresa de matafuegos, en José León Suárez.

La Empresa textil está formada, actualmente, por la esposa del fundador, y con sus 3 hijos. Dos de ellos se ocupan de la producción, programación y atención a clientes. Mientras que uno solo, lo administrativo y contable. Tienen un equipo de trabajo sólido. Poseen 5 empleados.

Por otro lado, la empresa de matafuegos, está compuesta por el fundador y su hija, y 3 empleados. Estos, se ocupan de las tareas más rudas. Los otros, de tareas de comercialización y administrativas. Todas sus áreas se encuentran interrelacionadas y con una gran vocación al cliente, los cuales son atendidos a través de medios directos o utilizando nuevas herramientas tecnológicas como son las redes sociales.

De acuerdo a la cantidad de años trabajando en la Industria y por cómo están constituidas, puede ubicarse a estas empresas dentro de la segunda etapa del ciclo de vida de una organización familiar identificada como "Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador" (Doderó, 2008).

Algunos de los desafíos visibles que se encuentran, es mantener la armonía entre padres e hijos, formalizar procesos y procedimientos comerciales y establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia.

Es esencial que los fundadores adquieran nuevas competencias para ser capaz de liderar un equipo integrado por nuevas generaciones de empleados que se han incorporado a la empresa, y "que los miembros de la familia que ingresen a la empresa sean, por lo menos, tan competentes como cualquier empleado no perteneciente a ella y que trabajen, por lo menos, igual de duro que éste" (Peter Drucker, 2002).

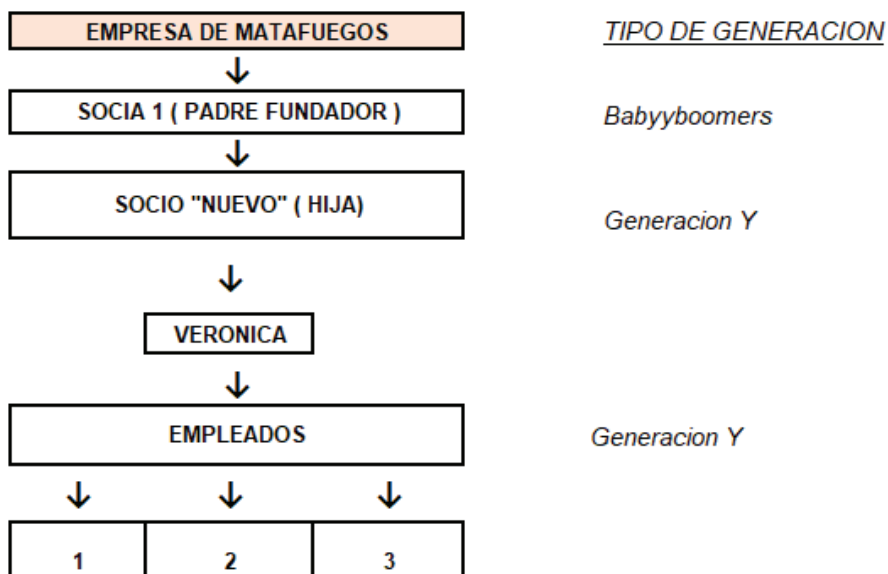
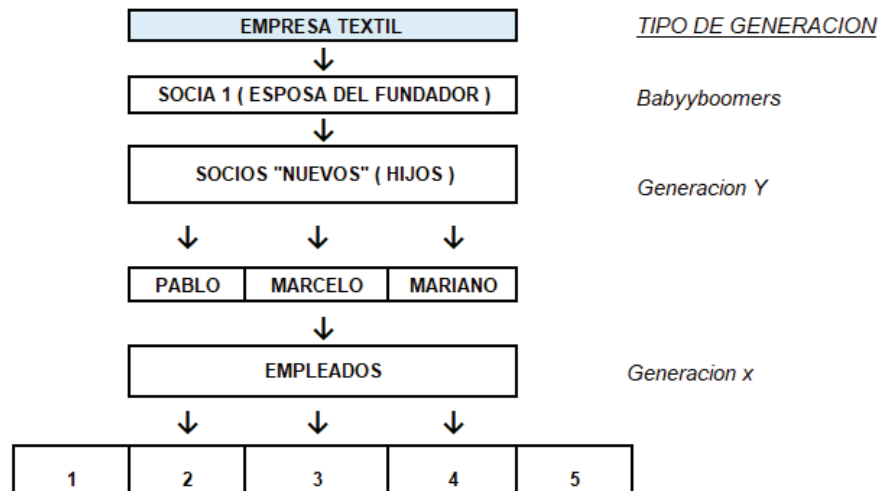
Adentrarse en esta segunda etapa ha traído dificultades a la hora de tomar decisiones. Tanto en la empresa textil, como la de matafuegos los roles de padres e hijos comienzan a superponerse por no estar bien definidos.

Se puede observar en las distintas reuniones con los miembros de la familia la diferencia que existe entre la visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos.

Los hijos con deseo de introducir lo aprendido y estudiado, con notable entusiasmo en incorporar nuevas formas de trabajo, más eficientes, enfocadas en el cliente y con buen soporte en las nuevas TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), lo cual es visto por los fundadores como una amenaza a su empresa.

Para los dos casos de estudio, es importante que se logre superar las diferencias y se comprenda que el aporte de las nuevas generaciones puede resultar muy valioso, y pueden llevar a la empresa al crecimiento en virtud de la sinergia y nexos que los hijos habrán logrado con sus padres para poder dirigir mejor la empresa y emprender nuevos negocios.

### ORGANIGRAMA DE LAS ORGANIZACIONES



## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Las dos empresas, forman parte de las más de 600.000 pymes establecidas en el país ( GPS de Empresas, Ministerio de Producción de la Nación. 2017), que al igual que todas las pymes instaladas cumplen un rol fundamental en la economía argentina ya que son las principales generadoras de valor agregado y empleo estable (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Se denomina pequeña pyme según la clasificación del Ministerio de Producción (Resolución General 154/2018), y tiene como desafío aumentar su competitividad y productividad en el mercado de la Industria al que pertenece; para lograrlo está en constante innovación tecnológica y todas las áreas trabajan interrelacionadas para lograr la más alta calidad de atención y servicios.

Si bien, la pandemia establecida en el año 2020 por covid-19, ha desalentado el crecimiento de la empresa textil y de matafuegos, han podido sostenerse estable frente a su industria, y han superado esa desaceleración.

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“No sólo es necesario comprender las diferentes mentalidades generacionales, sino alcanzar un mayor entendimiento de las tendencias que están transformando el mundo laboral. Nuestro objetivo: lograr anticipación y visión estratégica. (Paula Molinari, 2011)”

Ingresando al interior la empresa textil, se observa cómo dentro de esta empresa conviven al menos tres generaciones: la generación Baby Boomers o “la de los padres”, empleados dentro de la Generación X y la Generación Y “la de los hijos”.

En cambio, en la empresa de matafuegos, se encuentran solo dos generaciones: Baby Boomers y generación Y. Los empleados también forman parte de la generación Y.

Al encontrarse una mezcla entre las características que distinguen a cada generación, sus valores, sentimientos, objetivos personales y profesionales es fácil percibir mucha energía, pero también mucha fricción.

Vemos como hay un gran desafío en convertir la diversidad generacional en una ventaja comparativa generando la integración de diversas habilidades dentro del equipo de trabajo.

Cada persona que forma parte de la empresa está motivada por expectativas e intereses distintos, pero no es fácil que los jóvenes y adultos logren un entendimiento que los una en la conformación de equipos que resulten productivos.

Los sentimientos familiares pueden amplificar los problemas diarios dentro de la empresa y eso provoca malestares que no permiten decidir con claridad, y generan distintos problemas cotidianos que causan malos desempeños y hacen perder el rumbo en común de toda la organización.

La clave para lograr la sinergia adecuada que permita alcanzar el máximo objetivo es lograr que cada individuo entienda la lógica del comportamiento de los demás.

## ANÁLISIS P.E.S.T.E.L.

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que nos ayudará a comprender en detalle el entorno macro económico de la empresa.

Es importante tener en claro que constituye cada una de las siglas, para luego profundizar en cada uno de los factores que analizare.

FIGURA 1: FACTORES DE ANALISIS DEL MACROENTORNO DE UNA EMPRESA



Fuente: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-mi-nuevo-ebook-de-estrategia-de-empresa/>

- Factores políticos y económicos:

En este aspecto se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país, los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en que todo aquello afecta a la actividad de la empresa.

- Factores sociales:

La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayor posibilidad de éxito tendrá ésta.

- Factores tecnológicos:

Aquí se evaluarán por ejemplo las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

- Factores jurídico-legales:

En cada país, región hay leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.



- Factores ambientales:

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

En el siguiente Figura 2 analizamos e identificamos aquellos factores externos que afectan a estas empresas; tanto en el presente como en el futuro y que, al tener información de estos factores, se podría utilizar para minimizar los efectos de las amenazas e incrementar las oportunidades con el previo armado del análisis.

Del análisis P.E.S.T.E.L realizado se puede concluir que están atravesando algunas turbulencias macro ambientales provenientes de aspectos económicos fundamentalmente.

Al igual que gran parte de la industria, la mayoría de las materias primas se cotizan en dólares y la variación que este ha sufrido en el primer semestre del 2022 ha dejado a muchas empresas en situaciones económicas críticas. Esto se suma a la baja actividad producto del aislamiento social y obligatorio impuesto por el Gobierno por causa del Covid-19 que, sin duda provocó una recesión en todas las actividades del país.

Claro que no todo es negativo para estas empresas con un gran empeño en crecer y mediante la incorporación de nuevos sistemas de gestión, tecnologías y en caso de la empresa textil, maquinarias, han logrado adaptarse rápidamente al contexto de home office desempeñando sus labores comerciales, administrativas y de liderazgo sin mayores conflictos.

Esto es un claro ejemplo de cómo las nuevas generaciones pueden aportar ideas frescas a las organizaciones familiares que permitan el crecimiento sostenido de la empresa sentando las bases para transitar el camino hacia la gestión del cambio.

**FIGURA 2:**

|            | FACTOR                     | DETALLE   | PLAZO       |                  |               | IMPACTO       |
|------------|----------------------------|---|-------------|------------------|---------------|---------------|
|            |                            |   | HASTA 1 MES | ENTRE 1 Y 3 AÑOS | MÁS DE 3 AÑOS |               |
| PÓLITICO   | Cambio de Gobierno         | A fines de 2019 se produce un cambio de gobierno radical. Esto provoca incertidumbre por las nuevas políticas y como afectara al sector empresarial.  |             | x                |               | Negativo      |
|            | Política Fiscal            | En 2017 se sancionó la ley 27430 de reforma tributaria que amplió el ámbito de aplicación del impuesto a las ganancias, disminuyó gradualmente la alícuota de las contribuciones patronales, introdujo mejoras en el régimen simplificado, entre otras.                         |             | x                |               | Muy positiva  |
|            | Subsidios del Gobierno     | Desde el gobierno se implementaron medidas para subsidiar al sector industrial como el REPRO o la posibilidad de capacitar al personal mediante bonos de crédito fiscal.  |             | x                |               | Positivo      |
|            |                            | Con el surgimiento del COVID-19 y el aislamiento social obligatorio desde el Gobierno brindaron subsidios a las empresas para ayudar a pagar los sueldos de los empleados.  | x           |                  |               | Muy positiva  |
|            | Estabilidad social         | Se ha dictaminado la emergencia alimentaria, se han reducido las alícuotas de alimentos esenciales y se han otorgado quitas de contribuciones y aumento en el piso del impuesto a las ganancias al personal en relación de dependencia con motivo de paliar la crisis nacional. | x           |                  |               | Muy negativa  |
| ECONÓMICO  | Tasas impositivas          | altas tasas impositivas lo que se traduce en una gran presión fiscal sobre la industria.  |             | x                |               | Negativo      |
|            | Ciclo económico            | El país está pasando por una etapa recesiva agravada por factores políticos post elecciones y por la emergencia económica que trajo consigo el COVID-19.  |             | x                |               | Negativo      |
|            | Dólares                    | La industria metalúrgica es una de las industrias más sensibles a los cambios económicos, debido a que sus insumos se cotizan en dólares y sus clientes tienden a ajustar su producción cuando no se esperan situaciones económicas claras y poco alentadoras.                  | x           |                  |               | Muy negativa  |
|            | Tasa de interés            | Las tasas de interés se han visto sustancialmente incrementadas debido a políticas monetarias tendientes a controlar el incremento generalizado en los precios.   |             | x                |               | Negativo      |
| SOCIAL     | Nivel de educación         | La industria metalúrgica padece dificultades en la disponibilidad de mano de obra calificada, dado que en muchos casos las personas no poseen la preparación técnica necesaria.   |             | x                |               | Negativo      |
|            | Nuevas generaciones        | Nueva fuerza laboral, con valores distintos que vienen a aportar frescura e ideas nuevas al sector empresarial.   | x           |                  |               | Muy positiva  |
|            | Opiniones de los clientes  | Fidelización de clientes, brindarles la mejor atención en todo el proceso de compra. Desde la consultoría, el soporte técnico y el post venta.  | x           |                  |               | Muy positiva  |
| TECNOLOGÍA | Tecnología                 | Desde la asesoría o consultoría en tecnología vigentes hasta desarrollos de soluciones tecnológicas complejas según requieran los clientes.   | x           |                  |               | Muy positiva  |
|            | Software                   | Diseños de nuevos software de diseño textil, sistemas de gestión, dispositivos de interfaz.   |             | x                |               | Muy positiva  |
|            | Sistemas de gestión online | Implementación de un sistema de gestión online como soporte para el área de ventas y administración a partir del contexto de aislamiento social y obligatorio. Esto permitió que las áreas sigan desarrollando sus tareas desde sus hogares.                                    | x           |                  |               | Positivo      |
| ECOLÓGICO  | Contaminación y Reciclado  | La nueva generación directiva analiza la incorporación a futuro de máquinas textiles que reduzcan los desperdicios de las materias primas. Como también el uso de tintas menos tóxicas para el medio ambiente.  |             | x                |               | Poco negativo |
| LEGAL      | Ley de Despidos            | La nueva ley de despidos con doble indemnización perjudica a la empresa. Genera un gasto extra para la organización y por no pagar de más se podría mantener recurso humano no del todo idóneo en el desempeño de sus tareas.   | x           |                  |               | Poco positivo |
|            | ISO 9001                   | Cumplimiento de estándares de calidad a la hora de exportar.  | x           |                  |               | Muy positiva  |

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 3

### GESTIONES DE CAMBIO DESDE DISTINTOS ENFOQUES: ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CAMBIO?

Inicialmente para tratar este capítulo me parece importante poder brindar una definición breve del concepto Gestión del Cambio.

La gestión del cambio es la forma de dar respuesta; es el proceso de mejora. Si los equipos y las personas no comprenden la necesidad de cambiar para mejorar corren el riesgo de ser perturbados por el contexto, dejándolos sin medios para responder y adaptarse.

La Gestión del Cambio es un proceso que debe incorporarse en el día a día de la misma. Para gestionar el cambio de manera ágil y eficaz, los líderes deben contar con la información idónea en el momento oportuno (Juan Ferrer, 2014).

La gestión del cambio en una organización se basa en los siguientes principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía:

- *Enfoque desde el aprendizaje constante de los miembros y la empresa,*
- *Enfoque desde las personas: sus valores, ideales, expectativas y la comunicación que forjen un buen entendimiento entre las distintas generaciones dentro de la organización.*
- *Enfoque desde lo estratégico: el manejo de la sucesión y cultura organizacional.*
- *Enfoque desde la Tecnología: la innovación en nuevas tecnologías y procesos.*

En muchas organizaciones, a pesar de su importancia, existe cierta tendencia a resistirse al cambio. Se pueden identificar como principales motivos de resistencia, a los siguientes aspectos (Juan Ferrer, 2014):

1. Perder algo: muchas personas tienen miedo a perder algo (poder, dinero, influencia, etc.) durante el proceso de cambio o a la conclusión de este.
2. No entenderlo: no explicar bien el proceso de cambio, sus implicaciones y resultados, puede sembrar desconfianza o temor en algunas personas debido al desconocimiento y falta de información.
3. Estar contaminados: es muy importante controlar los rumores en la organización, pues estos pueden esconder mentiras, datos falsos, etc., que interferirán negativamente en el cambio.
4. Diferente punto de vista: en algunas ocasiones, puede que todos los miembros de la organización estén de acuerdo con llevar a cabo el cambio, pero diferirán en la forma.
5. Personalidad anti-cambio: hay muchas personas que tienen comportamientos o conductas más estables, organizadas o estructuradas y tienen miedo al cambio.

Conceptualizadas estas dos ideas importantes respecto a la Gestión del cambio y Resistencia al cambio, en los siguientes apartados me introduciré en los aspectos diferenciales que cada organización posee; y en donde pueden lograr una buena oportunidad para gestionar el cambio, y que este sea beneficioso para toda la ellas y sus miembros.

### 3.1 GESTIÓN DEL CAMBIO SOBRE EL ENFOQUE DE LAS PERSONAS

---

Como el título del presente trabajo deja entrever, las principales características que emergen de las generaciones a las cuales pertenecen los socios e integrantes, han sido causante de profundas diferencias a la hora de tomar decisiones respecto al actual y futuro desarrollo de la empresa.

Para entender el porqué del surgimiento de estas diferencias, es necesario no solo que conozcamos las particularidades de las generaciones a la cuales son partidarios estos miembros, sino también descubrir la importancia de la influencia que han tenido, y tienen, las distintas generaciones en la forma en que se han ido gestando los cambios a través de los años.

“William Strauss y Neil Howe han creado desde el año 1991 lo que han dado en llamar la teoría de las generaciones o teoría generacional. Basados en la historia de Norteamérica, han tomado periodos cercanos a los 25 años y han agrupado distintas cualidades o semejanzas que han servido de bases para diferencias grupos de individuos o sociedades y dividirlos en generaciones.”

Para dividir a una sociedad a lo largo de su historia hicieron falta criterios. Entre los más importantes se pueden mencionar los acontecimientos históricos: Los grupos generacionales comparten ciertos hitos históricos que han marcado sus vidas, y que por lo general son hechos disruptivos que cambian el accionar de las personas y su manera de ver la vida.

Para los autores existen etapas y ciclos generacionales, donde cada generación dura alrededor de 22 años y cada cuatro de ellas compone un ciclo generacional o como lo llamaron los autores “saeculum” que significa “una larga vida humana o un siglo.”

Cada ciclo de generaciones posee un estado de ánimo y posee a su vez su propia historia, este estado de ánimo para los autores es recurrente en cada ciclo generacional y las etapas que han catalogado como: cumbre, despertar, desencanto y crisis, se repiten en todos los años analizado por los autores (Strauss y Howe, 1991).

La etapa de la cumbre se sucede después de una crisis y por lo general se ve identificada por la fortaleza de la sociedad y su confianza en las instituciones como una regla a seguir en comunidad.

La etapa de despertar es una etapa en donde priman los sentimientos individualistas, donde las personas se sienten cansadas de seguir las reglas y los jóvenes no están de acuerdo con las generaciones anteriores, prima el activismo por no decir rebeldía.

La etapa del desencanto es una etapa donde prima el individualismo, así como la cumbre viene después de la crisis, el desencanto viene luego del despertar, cuando la sociedad quiere disfrutar.

Luego la etapa de crisis sobreviene por lo general de las revoluciones o las guerras, en donde la sociedad se ve altamente golpeada y necesita rehacer y fortalecer sus vínculos. (W. Strauss y N. Howe, 1997)

## CONVIVENCIA GENERACIONAL

Habiendo comprendido las etapas y los ciclos generacionales nos encontramos en condiciones de describir las características más salientes de las últimas cinco generaciones (véase Figura 3), desarrollando con más atención las generaciones integrantes de la sociedad analizada.

En principio podemos identificar a la llamada generación silenciosa o la generación de la segunda guerra mundial. Quienes perteneces a ella, han crecido bajo la Gran depresión, lo que ha propiciado un clima de austeridad y de acato a las normas sociales. Son los jubilados actuales o abuelos que prácticamente ya se ha retirado de las empresas.

La primera generación que encontramos en el organigrama de las dos empresas estudiadas es la de “Baby Boomers” que corresponden en ambos casos a los fundadores de cada empresa. Prácticamente, las dos, tienen la misma cantidad de años de actividad y desarrollo. Se denominada así por la alta tasa de natalidad de la posguerra, saben hacer prácticamente de todo, han crecido rodeados de inmigrantes o han sido uno de ellos. Esta es la razón por la cual han aprendido diversos oficios y frecuentemente poseen una mezcla cultural importante.

En el ámbito laboral, la empresa textil y de matafuegos, son un claro ejemplo de las características que representan a esta agrupación.

FIGURA 3: COMPARACIÓN GENERACIONALES



| Generación                       | Greatest / Silent   | Baby Boomers  | Gen X  | Millennials   | Gen Z  |
|----------------------------------|---|---|--|---|--|
| Fecha nacimiento                 | 1925 / 1945   | 1946 / 1964   | 1965 / 1980  | 1981 / 1997   | A partir del 1998  |
| Voluntad Político(a) (Indicador) | 0,3   | 1,1   | 1,5  | 2   | 2,4  |
| % Político(a) libre              | 3%  | 15%   | 20%  | 27%   | 32%  |
| Eventos que marcaron su vida     | I y II Guerra Mundial<br>La Gran Depresión<br>Electrodomésticos | Guerra Fría<br>Llegada a la Luna<br>La Radio        | Rin de la Guerra Fría<br>Concierto Live Aid<br>Primer Ordenador Personal | Ataques terroristas<br>Guerra de Irak<br>Redes Sociales | Crisis económica Mundial<br>Arab Spring<br>Rise of AI                  |
| Edad de Comunicación             | Carta   | Teléfono  | Email / SMS  | Instant Message   | Email  |
| Tecnología Clave                 | Coche   | TV  | PC   | Smartphone  | AR / VR  |
| Hobby                            | Leer  | Mirar TV  | Navegar por Internet   | Video Games   | Music Streaming  |
| Competencia Digital              | Pre-Digital   | Digital Immigrants                                  | Early Digital Adopters   | Digital Natives   | Digital Immigrants   |
| Figura icónica                   | Paul Newman   | Nelson Mandela                                      | Michael Jackson  | Mark Zuckerberg   | Margot   |
| Música                           | Jazz<br>Swing   | Elvis<br>Beatles                                    | Queen<br>Madonna   | Britney Spears<br>Justin Timberlake                     | Justin Bieber<br>Taylor Swift  |
| Cómo se movían                   | Coche / BUS   | SUV   | Bicicleta / Coche  | Uber / Lyft   | Coche eléctrico de los padres  |
| Dónde vivían                     | Jubilados en casa   | Casa adosada  | Apartamento Propio   | Alquiler o Alquiler                                     | Casa de los padres   |
| En qué gastan el dinero          | Teatro  | Entradas VIP a Rolling Stones                       | Suning Man   | Festival Coachella                                      | Minecraft  |
| Red social o parte de Facebook   | WhatsApp (comunicación con los nietos)                          | Meetic  | LinkedIn   | Tinder  | Instagram  |
| El peor de sus hijos             | La relación con la tecnología                                   | Yano es el centro de atención                       | Que para con su generación   | Paga los estudios de los hijos                          | No tener wifi  |
| Qué se preguntan                 | ¿Por qué está el mundo tan mal?                                 | ¿Dónde está la viagra?                              | ¿Me divorcié?  | ¿Puedo dar la vuelta a Munich, ya?                      | ¿Qué es un teléfono fijo?  |
| Cómo se muestran en el trabajo   | Jubilado  | Optimista<br>Empy Mentoring<br>Eficazmente marcados | Independiente<br>Innovador   | Conocedor Digital<br>Colaborativo                       | Digitaly Fuerte<br>Práctico<br>Capacidad de realizar diferentes tareas |

Fuente: Ikinetic, McCrindle, Pew Reserch, Vanity Fair, otros.



Por un lado, los caracteriza la fidelidad en las empresas que han integrado.

Otras características de los “Baby Boomers”, son la búsqueda de estabilidad y seguridad en el ámbito laboral, siempre presente en su accionar, y la valoración a las jerarquías y los cargos dentro de la Pyme. Son sin duda un poco más reacios a los cambios y tienen la convicción que si las cosas funcionaron hasta ahora de una manera para que cambiarlas.

La segunda generación que encontramos dentro de las empresas, y se puede considerar como una de la semilla de conflicto actual dentro de la empresa, es la Generación Y o Millennial.

Para comprender a que hago referencia con semilla de conflicto es necesario que indagemos en las características que representan a la Generación Y o Millennial, pero sobre todo comprender el porqué de la etiqueta que se les ha puesto que los identifica como perezosos, narcisistas y consentidos, y que podemos inferir, que difiere bastante de la característica de entrega y sacrificio que define a la generación Baby Boomers.

La Generación Y o “Millennial” se caracterizan por tener una concepción distinta de sus prioridades. Por ejemplo, aman los horarios flexibles, no quieren quedarse mucho tiempo en un cargo o en una empresa en donde no les den la posibilidad de avanzar. Poseen muy arraigado el sentimiento de que no vale la pena dedicar tantas horas a un solo trabajo, o aprender una sola cosa, por que comprenden que el tiempo pasa rápido y que deben aprovecharlo intentando hacer aquello que consideran que los hará felices.

Para comprender los conflictos entre los miembros de las dos empresas del caso de estudio, creo necesario profundizar un poco más en la generación “Millennial”. Este análisis lo desarrollare en el próximo apartado, pero antes es importante hablar de la generación media: La Generación X.

La Generación X es también llamada generación “puente” porque se encuentran entre los Baby Boomers y los Millennials, y en la particularidad del caso de análisis, esta generación está conformada por los restantes miembros de la organización textil, es decir, los 5 empleados que muchas veces quedan en el medio de los conflictos entre las generaciones que dirigen a la empresa.

La Generación X ha vivido varias crisis y también épocas de bonanza. Por eso y por su adaptación a las nuevas tecnologías no pierden su atractivo para las empresas. Es una generación directamente vinculada al éxito personal, la cual está más preocupada en que su trabajo tenga sentido dentro de la organización, y no tanto en el puesto jerárquico que se les dé.

Quizá esta sea una de las razones por las cuales los nacidos entre 1965 y 1980 no ocupen los puestos de responsabilidad que por experiencia y edad les correspondería.

Si pudiéramos hacer una analogía entre los hijos de una familia y las generaciones, podríamos decir que la generación X son como los hermanos medianos, aquellos a los que nunca se les presta tanta atención como a los mayores, Baby Boomers, o a los más pequeños, Millennials.

Además, son capaces de entender las motivaciones y la ambición de los Baby Boomers y no juzgarlos con la dureza con la que les juzgan los Millennials.

La mayor característica de la Generación X dentro de estas empresas, es la diplomacia corporativa, esa capacidad para entender e interpretar a las dos generaciones con las que conviven

## MILLENNIALS: LA GENERACIÓN DEL CAMBIO

Si realizamos una comparación entre la teoría generacional y las principales características de las últimas generaciones, podemos ubicar a la generación Millennial en la etapa del despertar, es decir aquella generación que posee muchos interrogantes respecto de la manera de pensar y la forma de ser de sus generaciones antecesoras. Dentro de esta agrupación generacional, encontramos a los de los fundadores, tanto en la empresa textil como la de matafuegos.

Como he anticipado, los Millennials son considerados la generación del cambio porque alientan al mismo. Mientras que las generaciones anteriores tienen la estabilidad como bandera principal, la generación Millennial tiene el cambio como principal estandarte. He encontrado aquí la causa de los principales conflictos que se generan dentro de las dos empresas, pero más aun en la empresa textil, dado que cuentan con 3 tipos de generaciones. También, es importante resaltar que a la incorporación de la generación con estas características, se ha presentado como todo un desafío.

Desde los inicios de las empresas, los cambios que los hijos han logrado impulsar y aquellos que no, giran en torno a la transformación del modelo de negocio tradicional del cual siempre han sido parte sus padres: los fundadores.

Marcelo, Pablo y Mariano, se apoyan en el avance tecnológico para encarar distintas tareas dentro de la empresa Textil y de este modo lograr objetivos nunca antes impulsados por sus padres.

Por otro lado, Verónica, de la empresa de matafuegos ha de tener el mismo problema, pero sin contar con la "generación X". Tal vez, con estos en el medio, podría amortiguarse las diferencias entre fundadores Baby boomer y ella misma: millenials. Aquí podemos observar el rasgo más relevante que distingue a los Millennials de las generaciones anteriores.

También llamados nativos digitales, los Millennials pasan gran parte de su día interactuando con distintas tecnologías. La mayoría de las actividades que realizan, pasan por la intermediación con una pantalla. On y Off, están completamente integradas a sus vidas, siendo uno de los canales de comunicación más relevantes tanto en el ámbito familiar, como laboral.

## COMUNICACIÓN COMO PRINCIPIO DEL CAMBIO

---

La brecha generacional antes descripta trae consigo una excelente oportunidad para analizar la comunicación de las empresas.

Se requieren liderazgo efectivo y habilidades interpersonales de todos los involucrados para lidiar con dinámicas comunicacionales mientras se preserva la cultura de las empresas y se garantiza un ambiente de trabajo productivo, digno para todos los miembros.

La comunicación interna es uno de los procesos más importantes de una organización para operar de forma eficiente. A través de ella se fortalece la cultura corporativa, el sentido de pertenencia y el compromiso.

Ahora el reto es personalizar la comunicación a cada generación que interactúa dentro de una organización, en este análisis: textil y matafuegos.

Por ejemplo, la generación de los Millennials, es decir los hijos de la empresa textil, constituyen un nuevo reto para la gestión de equipos. Creo que incluso, siendo hijos, pueden apoyarse y plantear de otra manera los conflictos en la organización.

Para evitar un enfrentamiento con las generaciones que los anteceden, es necesario desarrollar una comunicación interna multigeneracional.

Para modificar y elevar el nivel de comunicación multigeneracional un primer paso sería “la declaración de la ignorancia” (Rafael Echeverría, 1994) en el cual implica acceder a aquel umbral en el que, al menos, sé que no sé, y, por lo tanto, me abro al aprendizaje. A su vez, considera ver a toda la organización como redes conversacionales, un sistema conversacional en que las personas que la integran, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos y coordinan acciones.”

A partir de este enfoque se puede decir que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

*“Lo central no es el conocimiento, lo que hace la diferencia son las competencias conversacionales” (Rafael Echeverría, 2014).*

Una de las competencias conversacionales más importante es la Escucha. Todo proceso comunicacional descansa en ella. En función de nuestra escucha construimos nuestras relaciones personales, interpretamos, proyectamos y definimos nuestra capacidad de aprendizaje.

A partir de estos conceptos teóricos sobre comunicación y desde un punto de vista sistémico, y luego de analizar el contexto que se da hoy en las empresas, se observa que las empresas están transitando un proceso de cambio en la comunicación interna y externa.

Con el ingreso de los hijos a la empresa, más abiertos a los cambios y con una forma de pensar y relacionarse más flexible, la comunicación comienza a convertirse



en un proceso comunicacional y no simplemente en una relación entre emisor (quien da órdenes) y un receptor (que las acata).

Los nuevos líderes generacionales, hoy están enfocados en gestionar el cambio necesario para hacer, desde cada optima y rubro, una empresa sólida en el mercado, pero también una organización sólida en su estructura, con capital humano que se sienta parte del negocio y donde sus sentimientos, pensamientos y valores son tomados en cuenta.

Lo principal es gestionar un feedback óptimo y positivo entre los dueños y los empleados.

### 3.2 GESTION DEL CAMBIO DESDE UN ENFOQUE ESTRATEGICO

---

#### ESTRATEGIA DE SUCESIÓN

Por todo lo mencionado en capítulos anteriores, es que son pymes, pero aun así considero importante la gestión un plan de sucesión con miras hacia el futuro de la empresa familiar.

Si bien es indiscutible que las empresas familiares son fuente de riqueza para sus dueños, también es cierto que en su mayoría éstas son resultado del enorme esfuerzo y lucha de varias generaciones por preservar el legado de sus antecesores a diferencia de otros modelos de negocio.

La característica principal que distingue a estas empresas es la creación de un ambiente familiar, el cual motiva un “sentido de pertenencia” de los miembros de la sociedad.

En el caso de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz.

Cuando el fundador o familiar al frente de la empresa contempla ceder las responsabilidades de la empresa a algún o algunos otros de su familia, se contemplan nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y gestión del negocio.

Pero también, debemos comprender que es un proceso complejo y duradero que puede atravesarse con muchas dificultades y problemas emocionales, por parte del personal y de los miembros de la familia.

El traspaso de una generación a otra pone en juego la continuidad de la empresa familiar. Por ello, una de las principales causas del fin de empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998).

Para los fundadores, resulta difícil de imaginar la idea de separarse de la operación del negocio, y esto puede deberse al temor a perder el control, o a que sus hijos, no puedan llevar adelante el negocio familiar. Siendo el esfuerzo de todas sus vidas, les da miedo que se desintegre la organización, por no hacer las cosas “como

se las venían haciendo”. Esa frase la he escuchado muchas veces, conversando con diferentes personas en contexto laboral: ¿Para qué cambiarlo si así funciona siempre?

Sin embargo, esta decisión resulta fundamental para la permanencia de las mismas por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

Un plan de sucesión que en el futuro puedan implementar las empresas, permitirá la continuidad efectiva del desempeño, facilitando a los sucesores desarrollar una estrategia o dar continuidad a la estrategia de las personas clave en la empresa.

La falta de una sucesión adecuada puede generar conflictos, herir sentimientos entre los miembros de la familia y generar incertidumbre en los stakeholders, resultando en la discontinuidad de la empresa.

El futuro de estas, depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión. La solución a este inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su solución (Gallo y Amat, 2003)

FIGURA 4: ESTRATEGIAS PARA PREVALECER EN EL FUTURO



Fuente: Sitio web “Actualicese”, <https://actualicese.com/empresas-familiares-estrategias-para-prevalecer-en-el-futuro/>

Aunque el proceso de sucesión puede parecer complejo en una empresa familiar a diferencia de todos modelos de negocio, sobre todos si se considera la carga emocional y el impacto en el propio núcleo familiar que conlleva esta decisión, el proceso es bastante asequible si se mantienen como objetivos fundamentales la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares. Con esta consideración se permitirá planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementa la probabilidad que el proceso sea satisfactorio y exitoso.

## ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN

De acuerdo a lo que establecen Modest Giunjoan y Josep M. Llauradó (2000) la elaboración del plan de sucesión transita las siguientes etapas:

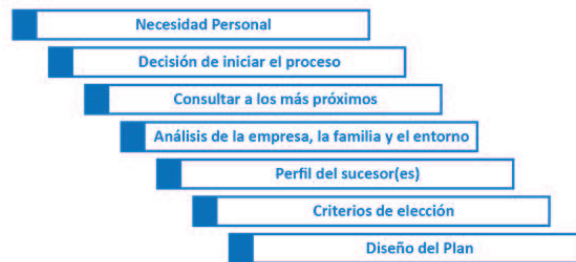


FIGURA 5: ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN

Fuente: “El empresario familiar y su plan de sucesión” (Modest, 2000)

### 1. Necesidad personal:

Todo comienza sólo si la o las personas que lleva a cabo la dirección de la compañía, interpretan que llegó el momento de dar un paso al costado para que otro pueda ocupar su lugar. Difícilmente la decisión pueda generarse por agentes externos, pero pueden influir algún problema de salud o un accidente grave que hagan replantearse sus prioridades.

### 2. Decisión de iniciar el proceso:

Luego de lograr estar totalmente convencido de que lo mejor es buscar su sucesor, la siguiente decisión apunta a establecer los recursos y el tiempo que se le dedicará al plan de sucesión para su desarrollo. Es recomendable contratar a un consultor externo con experiencia en el tema que facilite el proceso y determine los tiempos a cumplir.

### 3. Consultar a los más próximos:

Antes de avanzar con el plan, es conveniente escuchar la opinión de los miembros de la familia que participan en la empresa y de aquellos terceros que suelen ser una fuente confiable de información. Distintos puntos de vista facilitan la comprensión del motivo por el cual se avanza en el plan y compromete a los participantes en su desarrollo.

### 4. Análisis de la empresa, la familia y el entorno:

Una vez tomada la decisión de avanzar, es momento de preparar un equipo que releve el estado actual de empresa, estudie la situación de cada uno de los familiares junto con sus capacidades y realice un reconocimiento de la normativa legal, contractual y el entorno en general. Estos datos serán los lineamientos del futuro plan. Por ello requerirá de tiempo para llevar a cabo adecuadamente cada una de las investigaciones. Las participaciones de personas ajenas a la familia enriquecen con seguridad el proceso.

### 5. Perfil del sucesor(es):

La información relevada permite que el empresario junto con el equipo comience a delinear el perfil ideal de sucesor. En una primera etapa aparecerá el perfil ideal del candidato. Este perfil ideal se irá adaptando al momento de compararlo con los familiares con potencialidad para el puesto. Difícilmente una persona pueda cumplir con todos los requisitos establecidos en un comienzo.

### 6. Criterio de elección:

Partiendo de la etapa anterior y manteniendo la profesionalidad en el proceso, se debe establecer las reglas de juego que se aplicarán en la selección del candidato, estableciendo las características relevantes del puesto, el jurado que tomará la decisión y si se requerirá más de un candidato. La participación de un no familiar como jurado facilita la selección considerando únicamente los aspectos objetivos a evaluar.

### 7. Diseño del plan:

Finalmente, el proceso de planeamiento culmina con el plan de sucesión, el cual deberá establecer los tiempos de cada una de las etapas, las personas involucradas y los resultados esperados al culminar cada una de ellas. El rol de la persona designada para su seguimiento será determinante para alcanzar las metas establecidas.

Una vez implementado el plan de sucesión, existen algunas medidas para disminuir la resistencia al cambio:

- Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre causas que propician dicha reacción.
- Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.

- Involucrar todos los actores en la implementación del plan de sucesión como participantes de este.

Es entonces fundamental elaborar un plan de sucesión, que contemple cualquier situación de cambio de poder y liderazgo, y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a estas empresas, para evitar así problemas a medio y largo plazo en un proceso de cambio. De este modo, la firma de dicho protocolo permitirá fortalecer y seguir desarrollando a la empresa en manos de sus sucesores.

Según datos estadísticos , en Argentina , el total de las empresas familiares conforman el 90%, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.

Pero por otro lado, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta, según datos del Club Argentina de Negocios de Familia (Canf).

### LA CULTURA EN EMPRESAS FAMILIARES

La cultura organizacional describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización.

Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.



FIGURA 6: ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: Cultura Organizacional

[http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2018/06/cultura-organizacional\\_37.html](http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2018/06/cultura-organizacional_37.html)

La cultura empresarial se conforma por todos aquellos elementos escritos y no escritos que están presentes en el día a día de la organización.

Los primeros hacen referencia a códigos de comportamiento, conductas, normas, leyes, protocolos, procedimientos y políticas establecidas de antemano en los documentos que rigen las dinámicas de las empresas.

En cambio, los segundos tienen un carácter más informal.

No es necesario que estén reflejados en un documento, sino que simplemente forman parte de la esencia de cada organización: hábitos, percepciones, sentimientos, actitudes, creencias, tradiciones, formas de interacción y de comportamiento, entre otros.

En el caso particular de la empresa textil, y también la de matafuegos, la cultura de la organización gira entorno a la concepción de la empresa, en su conjunto, como una gran familia.

Como bien sabemos, los socios de las empresas son una familia, conformada por padres e hijos, y los restantes miembros han acompañado a los socios durante años y han sido parte de todos los cambios que la empresa ha atravesado, y esto el tiempo compartido se han logrado vínculos laborales y afectivos fuertes. Es como que se ha creado una familia dentro de otra familia.

Podemos decir entonces, que la cultura en estas pymes, son una colección de valores definidos por el comportamiento de todos sus miembros, como resultados del liderazgo que proveen los miembros de la familia. La unidad familiar y la relación en los negocios, también define la cultura de una empresa.

En ambas empresas, la cultura organizacional cumple un rol primordial, dado que las características culturales distintivas de una empresa familiar pueden afectar su continuidad o transferencia generacional. Dicha cultura, puede verse como un recurso estratégico intangible, pudiendo así, conseguir una ventaja competitiva.

La empresa familiar, por su naturaleza, tiene ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: cómo separar la relación familiar de la de negocios, cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones, cómo planificar la sucesión, entre otros.

Los elementos que constituyen la cultura organizacional operan de manera conjunta, y en el caso de estas dos empresas, he identificado las siguientes:

1. Identidad de la organización:

La cultura organizacional de las empresas se encuentra definida, en parte, por la misión y la visión de las mismas. Para el caso particular de la empresa textil, podemos decir que la misión es la de diseñar soluciones innovadoras que aporten valor a los negocios de sus clientes, y la visión es la de lograr que sus clientes los perciban como el departamento de desarrollo de sus propias empresas. Para el caso de la empresa de matafuegos, la misión es liderar en la zona, el rubro, mientras que su visión es prestar seguridad y tranquilidad a los clientes.

2. Sistemas de control:

La cultura organizacional debe tener sistemas de control, es decir, procesos que vigilan aquello que está sucediendo en el interior de la empresa con el capital humano (empleados y directivos). En este estudio, no hay procesos de control definidos en ninguna de las empresas. Lo más cercano que se podría decir que tenían, eran reuniones informales presenciales que se daban entre los socios y empleados para ponerse al tanto de cómo se sienten ellos respecto a su lugar en la empresa y relación con todos los miembros.

### 3. Estructuras de poder.

La cultura organizacional establece quién o quiénes son los encargados de la toma de decisiones, de qué modo está distribuido el poder y en qué porcentajes. Para el caso particular la textil, la toma de decisiones está a cargo de los miembros de la familia que conforman la sociedad. Las acciones están distribuidas con mayor concentración en los padres. En cambio, para la empresa de matafuegos, la toma de decisiones esta actualmente a cargo de la hija de los fundadores; esto es otro punto del cual genera controversia en la organización. Esto se ha ido dando a través del tiempo, no fue un planteo ni un acuerdo.

### 4. Símbolos.

La cultura organizacional en ambos casos está formada por todos los diseños (soporte visual y auditivo) que formen parte de la identidad de la empresa. Gracias a la toma de decisiones por parte de los hermanos de la textil, se ha logrado definir una clara imagen de la empresa, tanto para el mercado, como para los integrantes de la organización. Lo mismo para la empresa de matafuegos.

### 5. Rituales y rutinas.

La cultura organizacional contempla todas las reuniones empresariales, grupo de negocios, informes de desempeño que ocurran dentro de la organización. Estas rutinas pueden tener un carácter formal o informal. En la empresa de matafuegos, suelen reunirse todos los lunes para compartir un desayuno entre todos, dando inicio a la semana y los días viernes para compartir un almuerzo para cerrar la semana laboral. También, se realiza una reunión a fin de año para despedirlo. Algo parecido ocurre en la empresa textil, pero no hay un día determinado, es más informal. Hay semanas que lo realizan y hay semanas que no.

### 6. Historias, mitos y anécdotas.

La cultura organizacional está definida por el mensaje implícito que subyace a toda la organización. Las historias cuentan el surgimiento de las organizaciones, sus bases y su crecimiento, su impacto actual en el mercado. Las anécdotas son narraciones de historias reales que los empleados con antigüedad relatan a los nuevos empleados. Sin lugar a duda, los miembros de las empresas a lo largo de tantos años de relación han creado y recolectado



una gran cantidad de anécdotas. Solo basta con charlar con sus integrantes, para que todas ellas afloren una por una.

Se puede decir que, en ambas empresas, la mayoría de los miembros han aceptado la cultura, de algún u otro modo. Pero también este modelo de cultura, ha generado malestar debido a su estabilidad. esto, ha sido un gran y determinante obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

La cultura de las empresas es el resultado de los valores con los que siempre se han manejado en su historia y trayectoria; los cuales han trasladado a la empresa.

Aunque presente dificultad para los socios Baby Boomer, las decisiones y acciones guiadas por la cultura están teniendo en cuenta la mirada de los socios Millennials, , y es el enfoque tecnológico que detallare más adelante, lo cual permitirá evidenciar que el consenso en la toma de decisiones de todos los socios, trae aparejados beneficios para todos.

### 3.3 GESTION DEL CAMBIO DESDE EL ENFOQUE TECNOLOGICO

---

#### INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA MANO DE LA GENERACIÓN Y

Uno de los principales factores que influyen en el cambio generacional es la tecnología. Hoy en día resulta imposible no pensar en las redes sociales, una pagina web, y porque no, un carrito de compras, solicitud de presupuestos, asistencia. En los dos casos, la generación Y propone y avala la implementación de estas herramientas.

Este nuevo tipo de comercio, y con tanta tecnología, aumenta la cantidad de clientes, la comodidad de los mismos, sin horario determinado, en otras palabras, tienen disponibilidad todo el tiempo sobre los productos de las empresas.

El crecimiento de una organización y de sus miembros está basado en los avances que esta va logrando a lo largo del tiempo. En los últimos años la tecnología de la información y comunicación, más conocida como TIC, ha tomado participación en casi todos los ámbitos de las empresas, inclusive aquellas que en un principio se resistieron han incorporado en las distintas áreas de la organización diferentes tecnologías que las hicieron más competitivas frente a otras organizaciones.

En el XIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa la Doctora y Contadora Publica, Julia Zentner en su artículo titulado “PyMES: emprendimiento e innovación” exponía la diferencia entre “el antes y el ahora” desde el punto de vista tecnológico y de como “antes” refiriéndose a las generaciones pasadas la incorporación de los hijos a la estructura empresaria era algo natural y rara vez se prestaba a discusión en comparación con los tiempos actuales que el plan de sucesión, el en caso de aquellas empresas que los poseen, resulta realmente un desafío. (Julia Zentner, 2017).

La tecnología no solo ha cambiado la forma de producir y administrar una empresa. Sino que ha creado nuevas empresas tecnológicas que antes no existían o

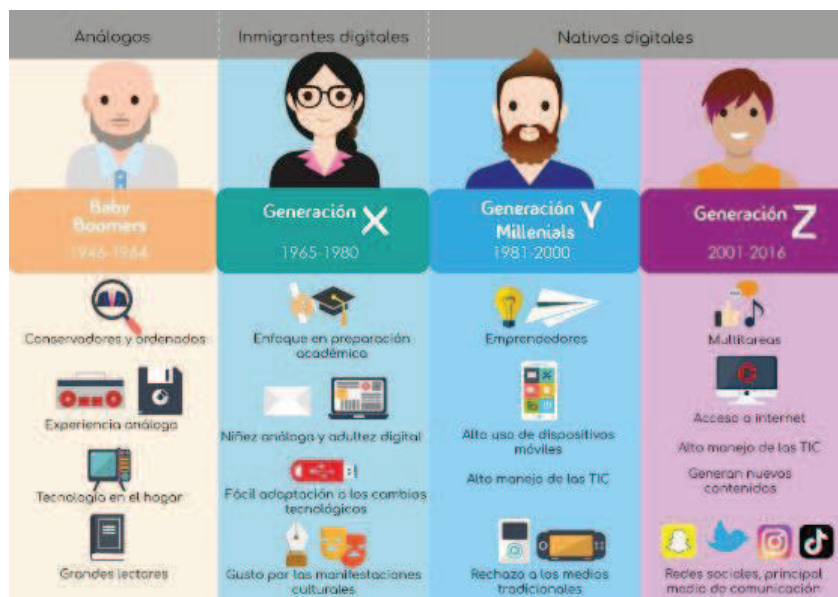


no eran viables, actualmente con la globalización, empresas tecnológicas han pasado a ocupar los primeros puestos en ventas en plazos antes impensados. Con ellas han nacido nuevas formas de crear, innovar y realizar las tareas que gradual pero eficazmente fueron transferidas a las empresas de otros sectores, como el manufacturero, industrial y de servicios.

En este lento y difícil proceso han ido adaptando y flexibilizando muchas áreas caracterizadas por la rigidez de la tradicionalidad del rubro.

Está claro que para los Millennials la adaptación a cambios profundos que involucren el uso de nuevas tecnologías les resulta más fácil, fluido y natural debido a que nacieron en la era digital y ese entorno que se generó posibilitó que el proceso de aprendizaje de esta generación sea más receptivo a los cambios.

FIGURA 7: GENERACIONES Y SU RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA



Fuente: Topic Flower 2019

La tecnología y su importancia en la vida de estos miembros de las empresas, han cambiado la manera de concebir los procesos que se llevan adelante en cada una de ellas.

Este es un escenario que difiere de lo que les ocurre a sus padres/fundadores, quienes presentan más dificultades para adaptarse a los cambios que trae consigo la tecnología.

La explicación puede encontrarse en que, a lo largo de sus experiencias laborales, no existían el mismo nivel tecnológico aplicado en las organizaciones, sumado a que la velocidad en la implementación era notablemente menor que en la actualidad. Esto, no hace más que dificultar el proceso de aceptación y aprendizaje.

El cambio tecnológico, supone necesaria una gran capacidad por parte de los fundadores ( Babbbyboomers) de hacer esfuerzos para lograr romper los modelos mentales arraigados respecto a cómo se debe manejar la organización, y hace evidente la necesidad de comprender que las herramientas que sus hijos quieren incorporar a las empresas, son el post del beneficio de la organización en su conjunto.

### TIC: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA EN AMBAS EMPRESAS

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) generan ventajas competitivas, oportunidades de crecimiento, automatización de procesos (la cual reduce los errores humanos), eficiencia de los procesos, entre otras.

Muchas pymes de distintos sectores productivos, no han adoptado el uso de las TIC en sus negocios debido a diversos factores entre los cuales se destacan la poca visión que tienen los administradores de las mismas del potencial que tienen las TIC para generar ventajas competitivas y se limitan a utilizarla para fines operativos, sumado a que tienen personal que no está capacitado para utilizarlas o no cuentan con los recursos económicos suficientes y se limitan a invertir en tecnologías nuevas cuando el factor externo las obliga a hacerlo, desaprovechando las utilidades que le podría generar más allá de las funcionalidades que requieren de las tecnologías.

Las ventajas competitivas centradas en la tecnología de la información hacen que esta forme parte del eje central de la estrategia y la empresa se organice en torno a ella, produciéndose una retroalimentación entre la estrategia del negocio y la tecnología.

Para que la implementación de las TIC sea exitosa, estas se deben apoyar en la estrategia del negocio. La coordinación entre ambas se denomina alineación. El modelo de alineación para Pymes resalta la relevancia de formular la estrategia del negocio explícitamente para evaluar los beneficios que le pueden aportar las TIC al negocio. En este modelo se debe definir el segmento del mercado y la estrategia de diferenciación para determinar qué tipo de tecnología podría apoyarla.

La adopción incremental de las TIC hace que las tecnologías funcionen como catalizador del cambio de los procesos organizacionales y que la alineación tecnológica se desarrolle como un proceso de aprendizaje organizacional constante que distribuye el riesgo de inversión a través del tiempo.

La alineación emerge del proceso de incorporar las TIC de forma gradual, de forma tal que luego de cada cambio, se reevalúan las opciones estratégicas factibles. Así, la adopción incremental de las TIC genera ventajas competitivas apoyadas en las tecnologías.

### APLICACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

No aceptado, en ninguna de las empresas, la implementación de un nuevo software de gestión, distinto a cualquier herramienta informática que hayan usado alguna vez los fundadores, durante los años que estuvieron al “mando “.

En las dos empresas, distintas en rubros, pero parecidas en el manejo del día a día y con su cultura, todo se llevaba por papel y lápiz al comienzo. Todos los registros de la producción, o de vencimientos, u otros, eran escrito. No poseían, obviamente, computadores ni sistemas de gestión en sus comienzos.

Con el correr del tiempo, han implementado pocas planillas de cálculo, peor no eran manejados por ellos, sino por los demás integrantes, desde siempre se negaron a la tecnología.

*¿Pero qué tenía de revolucionario este sistema que generaba tantas dudas su incorporación o no a las pymes?*

El sistema de gestión en sí se caracteriza en poder manejar en forma completa y ordenada toda la información que viaja por los distintos sectores de la empresa, logrando un claro panorama de todo lo que ocurre en cada uno de los sectores de la pyme, desde el primer contacto con el cliente en el sector ventas, hasta el seguimiento del proceso de envío de producto o realización del servicio.

Imaginando la anterior descripción, no se habla de la aplicación de una tecnología de avanzada a la cual sería muy difícil ambas Pymes, lograr utilizar y sacarle provecho.

Este no es el componente de revolución que sacudió a los fundadores de las empresas. Lo que realmente los movilizaba, es que esta iba a ser la primera decisión relevante que tomarían los nuevos socios de la organización, y que ellos quedarían en segundo plano.

Como detalle párrafos arriba, las herramientas que se utilizaban dentro de las organizaciones no eran más que simples hojas de cálculo manejadas a la perfección por los empleados con muchos años en la empresa y que se sumaban al nuevo emprendimiento, pero que resultaban ineficaces para generar una fuente de información confiable de lo que sucedía en los distintos sectores que conforman la empresa.

Ante este panorama, y con la envidia natural que surge al iniciar con entusiasmo un nuevo proyecto, en la empresa textil y de matafuegos, han investigado respecto a una herramienta que se pueda adaptar a las necesidades de la empresa, y que ayude a dar orden desde el inicio a la forma de trabajar de la organización en su conjunto, sin perder de vista que ésta debía ajustarse al presupuesto que se le podía asignar.

La característica que distinguía al software propuesto en la empresa textil, poseía dos partes, la parte comercial (para la compra on line ) y otro interno, para la programación de los productos ( vale recordar que son prendas de tejido de punto). Esto simplificaría la labor: utilizando internet desde cualquier computadora en cualquier lugar, todos los miembros con autorización de utilizar el sistema, iban a poder acceder al mismo.

Al mismo tiempo, pero en el otro rubro, se logró instalar un software para tener registros de los vencimientos, llevar un control de stock, y poder relevar cada sector de la empresa. También los nuevos socios, sostienen la implementación de ventas online.

Estas herramientas, en ambos casos, no generaban confianza en los socios mayores. Este caso, es un ejemplo de lo mencionado en el apartado anterior, cuando hice referencia a la dificultad que tiene la generación Baby Boomers y anteriores, comprender que los cambios, y sobre todos tecnológicos, no son un obstáculo dentro de la organización, sino todo lo contrario.

Pero para entender la importancia de aceptar los cambios y adaptarse a ellos de la mejor manera, han tenido que hacer un gran esfuerzo a la hora de delegar en sus hijos una decisión que, para la pyme, era muy significativa.

La convicción por parte de las generaciones nuevas, era clara.

El sistema de gestión iba a mejorar el día a día el proceder de las diversas tareas llevadas a cabo en las empresas. Y no solo eso, sino que ningún miembro de la organización nunca pensó, que este sistema online iba a ser de gran utilidad si alguna vez llegará a presentarse la situación en que los empleados administrativos tengan que verse obligados a trabajar desde sus hogares.

Los sistemas online permiten que las tareas llevadas a cabo por los miembros encargados del sector comercial y administrativo, no sufrieran interrupciones por un largo periodo perjudicando a la empresa en su conjunto, cosa que si hubiese sucedido si se trata de un sistema instalado, al cual solo se podría ingresar de modo presencial en la oficina.

Esto también, abre las puertas para otra modalidad de trabajo: home office. Pero obviamente, para los fundadores de las empresas, no existe tal opción.

Finalmente, todos los integrantes de generación baby Boomers, han cedido en su postura, y gracias a la insistencia de los nuevos socios, han lograron aunar esfuerzos en post de beneficio de la empresa en su conjunto.

De un modo inesperado, los frutos de una correcta decisión tomada por ambas partes se hicieron ver, primero permitiendo a las herramientas que poseen, sobrellevar de la mejor manera la difícil situación que atraviesan todos los sectores productivos en nuestro país.

## TRABAJO REMOTO / E-COMMERCE

Es importante para hacer uso de las herramientas tecnológicas con las que cuenta y la adaptación de los canales de venta tradicionales utilizados por la empresa. Como he detallado anteriormente: la posibilidad de comprar y vender desde cualquier parte y momento hace más amplio el público e incluso se llegue a sectores que nunca se han puesto como objetivo.

Como he nombrado en el presente trabajo, ambas empresas se caracterizan por ser “tradicionales” en su forma de operar, incluso el COVID-19 sin dudas sacudió el normal funcionamiento de la empresa y puso en la agenda actual de la familias el aprendizaje y la aceleración de la digitalización en los sectores en donde se puede llevar a cabo este proceso. Esto fue otra “motivación” para generación x e y.

La adopción de protocolos preparados específicamente para la actividad dentro y fuera de la empresa y la flexibilización formaron parte de las competencias más necesarias para hacer frente a los cambios que son necesarios llevar a cabo.

Las pymes, se caracterizan por sus estructuras flexibles que le permiten adaptarse a procesos de cambio de modo mucho más ágil que las grandes empresas.

En las pymes analizadas, existe la posibilidad de realizar tareas de forma remota.

FIGURA 8: PROBABILIDAD DE OPERAR EN FORMA REMOTA

| Área                      | Muy posible | Parcialmente posible | No es posible | No aplica a la empresa |
|---------------------------|-------------|----------------------|---------------|------------------------|
| Ventas                    | 25%         | 60%                  | 10%           | 5%                     |
| Administración y finanzas | 26%         | 61%                  | 8%            | 6%                     |
| Calidad                   | 6%          | 18%                  | 59%           | 18%                    |

Fuente: Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA en base a relevamientos de la UIA.

Se puede observar que las tareas de venta y administración son las principales que se pueden realizar a distancia. Sin dudas la implementación del sistema de gestión que se han llevado a cabo en las empresas ha colaborado en el correcto funcionamiento de estas áreas, e incluso, mejorado.

Es importante que en todas las pymes de los distintos sectores productivos o de servicios, realicen un análisis ajustado a cada tipo de actividad que les servirá para planificar cual será la mejor estrategia de negocio que llevarán adelante para lograr adaptarse y superar cualquier altibajo.

Es fundamental repensar los canales de venta y las plataformas. esta más que claro que el manejo de sus ventas es de manera tradicional. Este canal por supuesto se mantendrá, pero debe incluirse una nueva unidad de negocio, ya que se podrá vender de manera presencial pero también digitalmente.

En la estructura de las empresas, debe haber gente dedicada exclusivamente al e-commerce. Este nuevo canal de venta debe tenerse más en cuenta que nunca, y los conocimientos de las nuevas generaciones van a ser de gran ayuda en este aspecto.

En principio, lo realizan los socios “modernos”.

Muchas veces no se puede desarrollar ideas que se tienen en claro para llevar a cabo la ejecución del teletrabajo y el e-commerce. Como he analizado, esto puede

ocurrir por los conflictos internos que se presentan entre las distintas generaciones que conforman la sociedad.

No es fácil el proceso de reestructuración de lo tradicional a lo digital, pero es importante que se tenga presente que la implementación de nuevas tecnologías y protocolos de ventas son cambios que vinieron para quedarse.

Me resulta importante destacar las ventajas de este sistema de trabajo: los empleados y miembros ganas mas tiempos para ellos, pueden disponer de as tiempo para sus tareas y descanso; por otro lado, la organización reduce costos.

He encontrado algunas desventajas, como por ejemplo la desconcentración que puedan a llegar a tener los empleados; o que se les haga difícil la separación de la vida laboral con la personal. También, la sensación de aislamiento.

Estos cambios, de algún modo, fueron, son y serán más fáciles de enfrentar para aquellos miembros de la organización que no les tienen miedo a los cambios y al uso de nuevas tecnologías.

Dentro de las empresas, se observó la adaptación por parte de las generaciones X e Y, mientras que la generación Baby Boomer actuó con renuencia en un inicio, entendible ante un escenario de tanta incertidumbre, pero finalmente fueron capaces de comprender que las pymes en su conjunto deben estar dispuesta a salir de su zona de confort y llevar a cabo los cambios que sean necesarios para la supervivencia de toda la organización.



## ANEXO

---

Me resulto interesante esta explicación de Peter Drucker. La he leído en la web, y me ha resultado amigable para la explicación de las empresas familiares del trabajo:

### *“4 reglas para que la empresa familiar perdure en el tiempo, según Drucker”*

*“Las empresas familiares tienen que establecer unas normas que garanticen su futuro”, explica Agustín Gregori, miembro de la tercera generación de la familia propietaria de Grefusa y desde el año 2002 consejero delegado de la empresa, en una entrevista.*

*¿Y qué normas son esas? Según dice Peter Drucker en el libro Reflexiones para un director, “son muy pocas en número, pero muy estrictas”. En concreto, él propone 4. Veamos cuáles son.*

*La primera regla es que el único familiar al que se debe permitir permanecer en la empresa es aquel que está dispuesto a trabajar más que nadie. “Todo miembro de la familia que no esté dispuesto a trabajar al menos el doble que los que no pertenecen a ella, debería permanecer fuera de la dirección”, asegura el reconocido autor.*

*La segunda norma consiste en no permitir nunca que un miembro de la familia desempeñe funciones de alta dirección si no está capacitado para hacerlo. Ya lo he dicho en varias ocasiones en este blog: el apellido no asegura nada.*

*Cuando le preguntan a Gregori, consejero delegado de Grefusa, quién será su sucesor, responde: “quien esté más preparado”. Y añade que: “Seremos aún más exigentes de lo que lo fueron conmigo mi padre o mi tío”.*

*La tercera regla invita a que los jóvenes de la familia empiecen su carrera profesional fuera de la empresa familiar, “en un lugar donde su nombre no signifique nada y no tengan relación con el dueño de la empresa”. Solo de esta manera adquirirá confianza en sí mismos.*

*Así lo constatan jóvenes directivos de familias empresarias como Salvador Bautista, director de la Asesoría Jurídica del Grupo Bergé; Álvaro Solans, vicepresidente de Pikolin, e Inés Juste, presidenta del Grupo Juste, que trabajaron fuera de los negocios familiares antes de incorporarse a ellos. En la 3rd Annual Family Business Conference, celebrada en el IESE, los tres coincidieron en la importancia de adquirir experiencia profesional externa antes de incorporarse a la empresa familiar. También Agustín Gregori, de Grefusa, explica en la entrevista que cuando su padre le ofreció incorporarse a la empresa, inicialmente rechazó la oferta y se fue a trabajar a Londres.*

*Insiste Drucker en que es mejor que sean los jóvenes quienes busquen trabajo por sí mismos, sin la ayuda de la familia. “Los jóvenes tienen que conquistar sus puestos”. No hay que dárselos, han de ganárselos, recomienda.*

*La cuarta y última norma que propone Drucker es tratar como trabajadores con plenos derechos a los directivos que no formen parte de la familia. Al fin y al cabo, siempre es necesario recurrir a talento externo. “Nadie posee suficientes parientes dispuestos a trabajar duramente” y, además, no todos estarán dispuestos ni interesados en trabajar en el negocio familiar, explica el autor.”*

## CONCLUSIÓN

---

Las empresas familiares son el tipo más antiguo de organización de empresas. A pesar de que las empresas familiares son por excelencia la mayor fuente de empleo en la Argentina, generalmente presentan grandes conflictos a la hora de que las nuevas generaciones integren la sociedad y asuman la sucesión de las empresas.

Luego de realizar una exhaustiva investigación, basándome en el análisis sistémico de la empresa, en la información brindada la empresa textil (Panichella Hermanos srl ) y la empresa de matafuegos ( Matafuegos Carozza srl) y las pruebas recolectadas de las entrevistas con los dueños de las empresas, concluyo en la aceptación de la hipótesis planteada.

El problema de este caso de estudio, el cual son dos empresas familiares, parte de la interacción de al menos dos generaciones dentro de las organizaciones: los Baby Boomers representados por los padres fundadores, en ambos casos, inmigrantes Italianos; la Generación X conformada por empleados ( únicamente en la empresa de textil) en las distintas áreas de ventas, administración y desarrollo técnico, y por último la Generación Y representados por los hijos de los fundadores.

Esta interacción constituye un sistema en donde las decisiones son mayormente controladas por un grupo específico de la familiar, generalmente los padres, con ideas basadas en experiencia pasadas y en lo que siempre “funciono bien”; y un nuevo liderazgo que comienza a dar sus primeros pasos en la toma de decisiones, que no es aún del todo independiente de la aprobación de sus padres y genera fricciones a la hora de tomar decisiones importantes.

Esta problemática queda plasmada en el caso práctico planteado en el capítulo 3 cuando los hijos deciden implementar un nuevo sistema de gestión online para el sector administrativo y de ventas. Una incorporación de nuevas tecnologías que la nueva generación tenía como fuerte convicción para el desarrollo de la gestión diaria. Y donde sus padres sentían temor de que actividades como la venta de sus productos y servicios perdiera esa atención personalizada de los clientes en los que se basaron todos estos años las políticas de Panichella Hermanos y Matafuegos Carozza.

Otro punto importante para destacar es la comprensión del concepto de “cambio organizacional” para poder entender cómo opera el cambio generacional y cómo garantizar que se realice un adecuado relevo en la dirección de la empresa.

Comprendiendo y gestionando el cambio generacional con el tiempo suficiente es que se puede anticipar el cómo evitar los efectos negativos de los relevos rápidos e imprevistos, en los cuales por acontecimientos desafortunados no ha existido el tiempo necesario para que el sucesor y el fundador compartan las mismas visiones, proyectos y decisiones.

Afortunadamente estos imprevistos fueron relevados de manera rápida y hoy en día, y no son necesarios en los casos estudiados. Pero si es de suma importancia que tanto padres como hijos comiencen a compartir una visión conjunta a largo plazo de la empresa y sentar las bases de una buena comunicación entre ambas generaciones.



Donde los padres adquieran una postura de adaptación a los cambios y desde la humildad acepten que aún tienen mucho que aportar a la sociedad, pero también mucho que aprender de sus hijos.

Y esta nueva generación Millennials, avasallante, con grandes propósitos a nivel personal y profesional adquieran una postura de serenidad y paciencia que les permita absorber todo el amor hacia la empresa que sus padres les transmitieron desde toda la vida, que puedan sentirla propia y puedan comprender que son una parte importante en ese ensamble que es la empresa familiar, y que sus ideas frescas, sus expectativas, y sus ganas de innovar son base fundamental para el crecimiento organizacional y familiar.

La respuesta de la interacción entre distintas generaciones será clave.

Si bien las diferencias de perspectivas o de cómo llevar un negocio adelante son visibles en empresas familiares, es fundamental que exista un diálogo conciliatorio y continuo.

El vuelco a la tecnología empleado para las tareas diarias ha afectado a todos de diferentes formas. En principio en un tiempo récord ha modificado la forma en como nos comunicamos, educamos, vendemos, etc. hasta la manera de cómo nos relacionamos socialmente con familia y amigos.

Esta adaptación al cambio fue bien aceptada y adoptada por los Millennials rápidamente, considerando que son la primera generación de nativos digitales, que experimentaron el nacimiento, la consolidación y la expansión de internet, pero se encuentran más ansiosos y menos conectados con sus empleadores.

En contradicción Baby Boomers han demostrado resistencia a cambios tecnológicos pero un alto grado de resiliencia y optimismo basado en experiencias vividas.

Está claro que la riqueza por sí sola no garantiza el éxito. En cambio, el éxito multigeneracional se deriva de cómo la familia ve su riqueza y la utiliza para desarrollar su empresa familiar. A medida que la empresa familiar se enfrenta a un cambio sin precedentes, las cualidades de generatividad y resiliencia serán claves.

Las organizaciones exitosas serán las que en vez de analizar a qué generación pertenecen sus integrantes puedan ver a la organización como un todo y sacar beneficios de las diferencias presentes en ellas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALDO. Schlemenson. "Análisis organizacional en pymes y empresas familiares". 2014. Ediciones Granica. Argentina.

BASUALDO, Eduardo. "Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX hasta la actualidad." 2006. Buenos Aires.

BIOSCA, Dominic. "Empresa y Familia, problemas y soluciones." 2003.

DORERO, Santiago. "El Ciclo de Vida de las Empresas Familiares". Family Business Wiki.

DRUKER, Peter F. "La administración en una época de grandes cambios".

ECHEVERRIA, Rafael. "La Empresa Emergente" Ed. Granica. 2013.

FERRER, Juan, 2014. "Gestión del Cambio". Editorial LID

MODEST Giunjoan y LLAURADÓ Josep M. "El empresario familiar y su plan de sucesión". 2000.

MOLINARI, Paula. "Turbulencia Generacional". Editorial Temas. Buenos Aires. 2011.

QUIROZ, José María. "Etapas de la PyME. Transforme su esfuerzo en inteligencia directiva". 2012. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

ROCA Raquel. "Los trabajadores del futuro". 2018. Lid Editorial. Argentina

ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento Organizacional". Rafael Echeverria. 2014. (10 ed.). México: Pearson Educación.

ROBBINS Stephen. "Comportamiento organizacional". Ediciones Pearson. México

## **NETGRAFÍA**

ADIMRA. “Historias de vida”. 2018. Disponible en: <http://www.adimra.org.ar/historias-de-vida>

ADIMRA. Boletín de actividad. Actualidad de la Industria metalúrgica. Extraído el 10 de septiembre de 2019 desde: <http://www.adimra.org.ar/index.do?sid=86&nid=3214>

ADIMRA: Último boletín de actividad octubre 2019 de la Industria Metalúrgica. Argentina

ADIMRA: “Informe especial sobre el impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas”. 2020.

AVENTAJA (Marketing & Sales Growth). “Generaciones y sus características”. 2017. Disponible en: <http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generaci%C3%B3n-silenciosa-baby-boomers-gen-x-millennials-gen-z>

BERNABÉ-CARRASCO CISTERNA. 2019. Un nuevo enfoque a la gestión del recurso humano. Extraído el 31 de enero de 2020 desde: [https://www.cocrear.com.ar/publicaciones/gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.html](https://www.cocrear.com.ar/publicaciones/gestion_de_recursos_humanos.html)

BESA E. 2019. “Las preguntas indispensables para cualquier encuesta de clima laboral”. Extraído el 31 de abril de 2020: <https://www.rankmi.com/blog/las-preguntas-indispensables-que-deben-estar-en-una-encuesta-de-clima-laboral>

CHAVARRIA B. y VARGAS P. 1984. “Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer”. Extraído el 31 de abril de 2020 desde: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES. 2016. Informe del sector autopartista en la Argentina. Disponible en: <http://cfi.org.ar/wp-content/uploads/2016/05/informe-sectorial-industria-metalmechanica-2016.pdf>

DELLOITTE. 2010. Plan de sucesión. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

DELLOITTE. 2015. Encuesta anual Generaciones. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

EZQUIAGA G. 2013. El clima organizacional o clima laboral, una prioridad de la empresa. Extraído el 31 de enero de 2020 desde: [https://web.archive.org/web/20130725190918/http://www.trabajarmejer.com.ar/sitio/articulo.phpid=clima\\_organizacional\\_clima\\_laboral\\_prioridad\\_empresa](https://web.archive.org/web/20130725190918/http://www.trabajarmejer.com.ar/sitio/articulo.phpid=clima_organizacional_clima_laboral_prioridad_empresa)

FERRER, Juan. “Gestión del cambio”. <https://www.adictosaltrabajo.com/2015/06/10/comentando-el-libro-gestion-del-cambio-de-juan-ferrer/>

GASTELUM Mike. 2017. Órbita ideal del clima organizacional. Extraído el 31 de enero de 2020 desde: <https://medium.com/@miquelgastelumendoza/%C3%B3rbita-ideal-del-clima-organizacional-537e9e25da2d>

IERAL. 2019. Escenario económico post-paso. Extraído el 22 de septiembre de 2019 desde: <http://www.ieral.org/noticias/el-escenario-economico-post-paso--3892.html>

IRIGOYEN H. 2010. Pymes: Aspectos particulares de las empresas familiares – EDICON. Argentina

LA CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. Ley 24430. Art. 41. Extraído el 14 de septiembre de 2019: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

LITWIN G. y STRINGER H. 1978. "Organizational Climate". New York. Simon & Schuster

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO. 2019. GPS de Empresas. Disponible en: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>

ORTEGA W. 2013. "Clima organizacional. Las nueve dimensiones". Extraído el 31 de abril de 2020 desde: <https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>

PRINCE WATERS COOPERS. 2019. Encuesta de expectativas de las Pymes Argentinas 2019. Disponible en: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

RAFAEL A. BALLIVIAN D. 2006. Nuevos modelos de gestión de recursos

humanos. Extraído el 31 de enero de 2020 desde:  
<https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>  
<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2018/empresa-familiar-drucker/>

