



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo Final de Carrera Título

Transición de liderazgo intergeneracional en empresas familiares

Caso de estudio: Empresa Essen Aluminio S.A.

Alumno: Lopez Yasci, Lautaro.

Tutor Metodológico: Lavallen, Fabian Andrés

Diciembre 2023

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I- Planteamiento del problema.....	3
1.1 Problematicación.....	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Justificación	5
Capitulo II- Marco teórico	7
2.1 La empresa familiar.....	7
2.1.1 Concepto de empresa familiar.....	7
2.1.2 Empresas según su procedencia del capital	9
2.1.3 Empresas según su tamaño	10
2.1.4 Características de una empresa tradicional y una empresa familiar.....	11
2.1.5 Ciclo de vida de la empresa familiar.....	13
2.1.6 Crisis en el ciclo de vida de las empresas familiares	16
2.2 Liderazgo	17
2.2.1 Tipos de liderazgos	18
2.3 La transición generacional	22
2.3.1 La sucesión en empresa familiar	22
2.3.2 Fundadores y Sucesores	24
2.3.3 Consejo de familia	26
2.3.4 La gestión empresarial familiar en las transiciones generacionales.....	27
2.3.5 Protocolo familiar	28
2.3.6 Preparar la transición	29
2.3.7 Etapas de la transición generacional	31
2.3.8 Factores a tener en cuenta para el éxito en la transición organizacional.....	32
2.3.9 Ventajas de la planificación anticipada.....	35
2.3.11 Problemáticas del proceso de transición generacional	37
2.3.12 Como enfrentar los desafíos de una transición generacional	40
Capitulo III- Caso de estudio	41
3.1 Caracterización de la empresa.....	41
3.1.1 Visión.....	41
3.1.2 Misión	41
3.1.3 Valores	41
3.1.4 FODA.....	42

3.1.4 Organigrama	43
3.2 Los orígenes de la historia de Essen S.A	44
3.3 La familia.....	45
3.4 Nacimiento de Essen	45
3.5 Transición generacional de liderazgos en Essen Aluminios SA.	47
Capítulo IV- Resultados.....	51
4.1 Causales de la transición de liderazgo empresarial en Essen.....	51
4.2 Etapas de la Transición Generacional en Essen Aluminios.....	52
4.3 Estrategias utilizadas por la empresa en su transición	53
4.3.1 Protocolo familiar de protección de Essen.....	55
4.3.2 Planificación de sucesión generacional en Essen.....	57
4.4 Limitaciones	57
Conclusión.....	59
Bibliografía	61

Introducción

La transición de liderazgo intergeneracional en empresas familiares es un tema de vital importancia en el ámbito empresarial y académico. Las empresas familiares representan una parte significativa de la economía global, desempeñando un papel crucial en la generación de empleo y la creación de riqueza. A medida que las generaciones cambian, la sucesión del liderazgo en estas empresas se convierte en un desafío clave que puede determinar su supervivencia y éxito continuado.

El presente trabajo se enfoca en el estudio detallado de la transición de liderazgo intergeneracional en empresas familiares, utilizando un caso de estudio como punto de referencia. Esta investigación tiene como objetivo analizar los factores que influyen en el proceso de sucesión, así como los impactos que esta transición puede tener en la gestión y la cultura organizacional.

A lo largo de esta tesis, exploraremos las complejidades inherentes a la sucesión en empresas familiares, considerando aspectos como la preparación de la próxima generación, la gestión de conflictos familiares y la toma de decisiones estratégicas. Además, se abordarán las mejores prácticas y estrategias que pueden facilitar una transición exitosa, contribuyendo al fortalecimiento y continuidad de estas empresas a lo largo del tiempo.

Este trabajo estará estructurado de la siguiente manera:

En primer lugar, se caracterizará el contexto de la empresa que se utilizará como caso de estudio para determinar: como era su situación empresarial al momento de la transición de liderazgo; por qué decidieron realizar este proceso; cuáles fueron las estrategias utilizadas; entre otras.

Luego se brindará información del momento empresarial en el que se realizó, del proceso de transición y en el contexto empresarial de la empresa.

Seguido a esto, se realizará un análisis de las etapas por las que transcurre el proceso, las estrategias implementadas por la empresa y las limitantes con las que se encontraron.

En último lugar, se expondrá una conclusión acerca del caso de estudio, expresando los puntos claves de este proceso.

Esta investigación busca arrojar luz sobre un tema crítico en la gestión empresarial, proporcionando un pretendido análisis profundo de la transición de liderazgo intergeneracional en empresas familiares a través de un caso de estudio concreto.

Los hallazgos y conclusiones de este trabajo tendrán un valor significativo tanto para la comunidad académica como para los propietarios y líderes de empresas familiares, ofreciendo una perspectiva enriquecedora sobre un desafío que enfrentan con frecuencia en su camino hacia el éxito empresarial sostenible.

Capítulo I- Planteamiento del problema

1.1 Problematicación

En muchos países alrededor del mundo, las empresas familiares desempeñan un papel esencial en sus economías. Se suele asociar a las empresas familiares con pequeños negocios individuales e incluso informales. Sin embargo, esta percepción es incorrecta. En el panorama empresarial de la actualidad, las empresas familiares suelen ser el motor principal de cualquier economía del mundo desde mi punto de vista.

Según datos del sistema de información de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPyME-2022), en Argentina hay unas 541.000 MiPyMEs (micro, pequeña o mediana empresa activas), de las cuales al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar de acuerdo con las estimaciones de IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar).

La mayoría de estas empresas han logrado subsistir a lo largo de generaciones, pero muchas otras no lo logran debido a la falta de comprensión adecuada de las dinámicas que conforman una empresa familiar (familia, empresa, propiedad). A largo plazo, estas empresas se ven confrontadas con una crisis generacional en lo que respecta al control y la legitimidad del poder, lo que conlleva a que solo algunas puedan sobrevivir. Esto significa que surgen conflictos importantes cuando en la empresa, ya no solo el fundador es la fuerza dominante, sino que otros miembros también persiguen protagonismo. Estos choques impiden la delimitación entre el éxito empresarial y las relaciones familiares. Esta probabilidad baja de éxito se acentúa especialmente durante los cambios de liderazgo no anticipados.

Estas empresas, que a menudo combinan la tradición arraigada con la innovación necesaria para sobrevivir y prosperar, enfrentan un desafío único y fundamental: la transición de liderazgo intergeneracional. El proceso de pasar el timón de una generación a la siguiente no sólo implica la transferencia de poder, sino que también la transmisión de la visión, los valores y el legado de la empresa (la cultura empresarial).

Toda empresa familiar posee sus propios ciclos de vida, sus desafíos particulares y sus conflictos internos. Partiendo de esto, es previsible que deban afrontar sus propios

cambios en la dirección en algún momento, lo cual nos conduce a esta investigación. Se entiende que nadie permanece por siempre en un cargo laboral y, por ende, los propietarios o directores de estas empresas tampoco lo hacen, ya sea debido a factores naturales o eventuales, siempre se manifiestan procesos de cambio en el liderazgo de estas empresas.

La transición de liderazgo en una empresa familiar a menudo se convierte en una circunstancia urgente que la organización experimenta en ciertos momentos. Es una situación que ocurre con frecuencia en este tipo de empresas. A medida que los fundadores y líderes originales envejecen, surge la necesidad de identificar, capacitar y empoderar a los sucesores adecuados para garantizar la continuidad y la evolución exitosa del negocio.

Sin embargo, esta transición no está libre de desafíos. Los aspectos emocionales, los conflictos potenciales y la presión de mantener la cohesión familiar y la salud organizacional, pueden complicar estos procesos. Todos los miembros de la familia que están involucrados en la empresa tienen ambiciones personales y de poder. El momento de la jubilación del fundador y CEO de la empresa conlleva un impacto significativo en la rutina de la organización. Esta decisión es de las más importantes que debe tomar una directiva, no sólo por el impacto en la marcha de la empresa, sino porque el mismo proceso de cambio influirá en la imagen de los empleados, accionistas, inversores y hasta inclusive puede influir en el público de interés. Sin embargo, este proceso debe verse como un proceso natural que se da en todas las empresas.

La problemática planteada se abordará a través del análisis de la empresa Essen SA, teniendo como interrogante direccionador la siguiente formulación:

¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas y los desafíos enfrentados por Essen SA en sus procesos de transición de liderazgo empresarial?

1.2 Objetivos

Objetivo general:

Analizar el proceso de transición realizado por la empresa Essen Aluminios SA.

Objetivos específicos:

- Caracterizar el contexto empresarial de Essen Aluminios SA.
- Señalar las causales que determinaron la transición de liderazgo empresarial en Essen Aluminios SA.
- Examinar las etapas, estrategias y limitaciones que han caracterizado la transición de poder generacional en la empresa Essen SA.

1.3 Justificación

La elección de este tema tiene su origen en el proceso que los integrantes de la empresa familiar “Essen Aluminios SA” tuvieron que experimentar a la hora de realizar una transición de liderazgo intergeneracional, en el cual hubo varias dificultades que atravesar. En el momento que empezaron a pensar en este cambio de liderazgo se encontraron con un cambio que debían hacer, del cual no tenían información suficiente o con no contaban certeramente con ejemplos prácticos para poder imitarlos.

Considerar en este trabajo, la importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad.

La sucesión de liderazgo entre diferentes generaciones en empresas familiares es un tema de destacada relevancia en el entorno empresarial y económico. La sucesión del liderazgo en estas empresas plantea desafíos únicos y complejos que pueden afectar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Esta investigación se justifica por diversas razones:

1. Relevancia Económica: Las empresas familiares contribuyen significativamente al crecimiento económico y la estabilidad en muchas regiones. Comprender cómo se produce la transición de liderazgo en estas empresas es fundamental para garantizar su continuidad y su contribución continua al desarrollo económico.
2. Escasez de Investigación Empírica: A pesar de su importancia, existe una falta de investigaciones empíricas en profundidad sobre la transición de liderazgo en empresas familiares, especialmente a nivel de estudios de caso. Esta tesis busca llenar ese vacío y proporcionar una visión detallada de los factores que influyen en la sucesión en una empresa familiar específica.

3. **Impacto en la Sostenibilidad Empresarial:** La forma en que se maneja la transición de liderazgo puede afectar la cultura organizacional, la gestión estratégica y, en última instancia, la rentabilidad de la empresa. Esta investigación tiene como objetivo identificar prácticas exitosas que puedan mejorar la sostenibilidad y el rendimiento de las empresas familiares durante las transiciones de liderazgo.
4. **Beneficio Práctico:** Los propietarios y líderes de empresas familiares, así como los asesores empresariales, pueden beneficiarse directamente de los hallazgos de esta investigación al adquirir información valiosa sobre estrategias efectivas para abordar la sucesión de liderazgo en sus propias organizaciones.
5. **Contribución a la Literatura Académica:** Esta tesis contribuirá a la literatura académica sobre empresas familiares y liderazgo al proporcionar un estudio de caso sólido y análisis detallados. Los resultados obtenidos pueden servir como base para futuras investigaciones en este campo.

En resumen, la presente tesis se justifica por su relevancia económica, la necesidad de investigaciones empíricas, el impacto en la sostenibilidad empresarial, el beneficio práctico para las empresas familiares y su contribución a la academia. A través de esta investigación, se espera arrojar luz sobre un aspecto crítico de la gestión empresarial y proporcionar una guía útil para los propietarios y líderes de empresas familiares en sus procesos de sucesión de liderazgo.

Capítulo II- Marco teórico

2.1 La empresa familiar

Históricamente se presenta a la empresa familiar como una de las primeras organizaciones sociales creadas por el hombre, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Para poder comprender este concepto primero debemos separar el término para definir que es una empresa y una familia, a la vez de introducir y exponer acerca del liderazgo en estas instituciones.

2.1.1 Concepto de empresa familiar

Muchas veces a las empresas familiares se las asocia como organizaciones pequeñas y poco profesionales. Sin embargo, lo que las define no es su tamaño o capacidad de gestión, sino el hecho de que la propiedad y/o la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias, y que éstas tienen intención de continuar con la empresa familiar en las futuras generaciones.

A la empresa familiar se la puede definir un grupo familiar que tiene la capacidad de nombrar al principal ejecutivo de la empresa y de establecer la dirección estratégica de la organización. Esto se lleva a cabo con el propósito de asegurar una transición fluida entre generaciones, respaldado por el deseo compartido de los fundadores y sus descendientes de conservar tanto la propiedad como la administración dentro del ámbito familiar.

Press (2011), en su libro Empresas de Familia, da a conocer que en una empresa familiar es la familia la cual lleva la administración de su propio negocio. Entonces tenemos tres conceptos que integrados definen claramente una empresa familiar: la familia, la propiedad y el negocio.

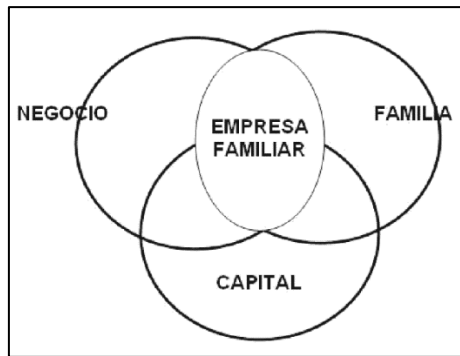


Figura 1: Modelo de los tres círculos. Fuente: PRESS, E. (2011). La empresa Familiar. En Empresa de Familia, Argentina.

La familia propia representa el recurso más valioso para el dueño de una empresa familiar. Los integrantes de esta familia aportan a la empresa su mano de obra, ideas nuevas y energía renovada. Además, ofrecen al propietario una sólida motivación para esforzarse en busca de sus objetivos. Son la razón por la cual el propietario aspira a consolidar y prolongar la solidez de su empresa

Definición de Familia:

La familia, según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, “es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”. Constituye el principal entorno social en la vida de cada individuo, en el cual se adquieren los valores, principios básicos y comprensión inicial de la vida. Se trata de un conjunto social fundamentado en vínculos afectivos y educativos, donde conviven personas que comparten lazos de amor y un proyecto en común, ya sea mediante lazos matrimoniales, de adopción o de parentesco, es decir, la familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco basada en lazos entre los miembros de la familia.

Dado que las civilizaciones surgieron enmarcadas en alguna forma de estructura familiar, la familia nace como la unidad elemental de la sociedad, evolucionando en diferentes formas a lo largo de la historia de la humanidad.

Definición de Empresa:

Una empresa es una entidad económica y organizativa que busca la producción, distribución o prestación de bienes y servicios con el objetivo de generar beneficios

económicos para sus propietarios y contribuir al desarrollo socioeconómico de una comunidad.

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

Peter Drucker (1996) , autor del libro "El ejecutivo eficaz", define la empresa en su libro como una institución social que utiliza una combinación de recursos para realizar actividades de producción y/o intercambio con el propósito de satisfacer necesidades humanas. Esta cita del renombrado autor y experto en administración resalta la importancia de la empresa como una entidad que va más allá de la mera generación de beneficios, involucrando la satisfacción de necesidades humanas y el papel fundamental que desempeña en la sociedad.

Entonces podemos decir que la empresa es un sistema social formado por personas que están en relación permanente, que es una organización o institución que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios, los cuales son demandados y que busca obtener alguna ganancia a cambio.

2.1.2 Empresas según su procedencia del capital

Clasificar las empresas según la naturaleza de su capital es una forma esencial de entender cómo opera y a quiénes sirve. Aquí presento un texto que diferencia los tres tipos principales de empresas en función de su capital: públicas, privadas y mixtas.

Empresas Privadas

Las empresas privadas son propiedad y están controladas por individuos, grupos de inversión o entidades no gubernamentales. Las características típicas de las empresas privadas incluyen:

1. **Propiedad Privada:** El capital y el control de la empresa están en manos de inversionistas privados, que pueden ser individuos o entidades corporativas.
2. **Beneficio como Objetivo Principal:** Su principal objetivo es generar beneficios económicos para los propietarios o accionistas.

3. **Gestión Autónoma:** Tienen flexibilidad para tomar decisiones comerciales sin intervención gubernamental directa.
4. **Financiamiento Privado:** Se financian a través de inversiones iniciales, préstamos bancarios, emisión de acciones privadas y ganancias reinvertidas.

Empresas Mixtas

Las empresas mixtas, como su nombre indica, tienen una combinación de capital público y privado. Esto significa que tanto el gobierno como los inversores privados tienen intereses en la propiedad y la gestión de la empresa. Las características notables de las empresas mixtas son:

1. **Capital Combinado:** Tanto el gobierno como inversores privados poseen acciones o participación en la empresa.
2. **Objetivos Diversificados:** Pueden buscar tanto el beneficio económico como el servicio al interés público, lo que a veces puede generar tensiones entre los diferentes intereses.
3. **Participación del Gobierno:** El gobierno a menudo desempeña un papel activo en la gestión y la toma de decisiones, especialmente en áreas críticas.
4. **Financiamiento Mixto:** Pueden obtener financiamiento tanto del sector público como del privado.

En resumen, la clasificación de las empresas en públicas, privadas o mixtas depende en gran medida de la propiedad y el control del capital, así como de los objetivos y la responsabilidad hacia el público o los accionistas. Cada tipo de empresa tiene su lugar en la economía y cumple diferentes roles en la sociedad.

2.1.3 Empresas según su tamaño

Clasificar las empresas según su tamaño es otra forma importante de entender la diversidad empresarial. Las empresas pueden variar en tamaño desde pequeñas empresas familiares hasta grandes empresas.

- Pequeñas empresas: Por lo general, poseen entre 10 y 100 empleados, y pueden tener una estructura de propiedad diversa. Las pequeñas empresas pueden ser gestionadas de una manera menos formal y suelen estar registradas legalmente, y para poder llevar a cabo sus actividades económicas, no necesitan gran cantidad

de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad de tecnología. A menudo, estas empresas son propiedad de empresarios individuales o socios.

- Medianas empresas: Las empresas medianas son consideradas como aquellas que tienen entre 100 y 500 empleados. Tienen una estructura más compleja en comparación con las pequeñas empresas. Pueden tener múltiples departamentos y niveles de gestión. A menudo, las empresas medianas experimentan un crecimiento sostenido y pueden tener presencia en mercados regionales o nacionales.
- Grandes empresas: Las grandes empresas son aquellas que emplean a más de 500 personas. Tienen una estructura organizativa más compleja, con múltiples divisiones, departamentos y niveles de dirección. Poseen grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y en cuanto a su capital es de gran cantidad. Estas empresas suelen tener una presencia significativa en mercados nacionales e internacionales.

2.1.4 Características de una empresa tradicional y una empresa familiar

<u>Características</u>	<u>Empresa Tradicional</u>	<u>Empresa Familiar</u>
Propiedad	Suele ser propiedad de inversores, accionistas externos o instituciones financieras.	Propiedad de una familia o un grupo reducido de familias.
Toma de decisiones	Decisiones tomadas por la alta dirección y/o consejo de administración.	Decisiones pueden ser influenciadas por la familia, a menudo con participación de miembros de varias generaciones.
Objetivos	Principal objetivo: Maximizar beneficios para los accionistas.	Pueden tener objetivos más diversificados, como preservar la tradición familiar y valores a largo plazo, además de la rentabilidad.

Gestión	Profesionales de gestión a menudo contratados externamente, basados en habilidades y experiencia.	Puede haber miembros de la familia en roles de gestión, incluso si no tienen la misma experiencia que profesionales externos.
Cultura organizacional	Cultura puede variar ampliamente, con un enfoque en la eficiencia y resultados.	Cultura a menudo influenciada por los valores y la historia familiar, lo que puede llevar a una mayor cohesión, pero también a desafíos personales.
Innovación	Enfoque en la innovación y adaptación para mantenerse competitiva.	Puede haber una tendencia a resistir el cambio para mantener la estabilidad y los valores tradicionales.
Financiamiento	Puede obtener financiamiento a través de mercados de capitales y préstamos institucionales.	Financiamiento a menudo proviene de recursos internos, generación de efectivo y, en algunos casos, préstamos bancarios.
Riesgo	Mayor enfoque en la gestión de riesgos y maximización de ganancias.	Puede tener una mayor tolerancia al riesgo a largo plazo debido a la mentalidad generacional.
Duración	Puede tener una orientación a corto plazo debido a las demandas de los accionistas.	Puede tener una perspectiva a largo plazo para mantener la empresa en la familia durante generaciones.
Comunicación	La comunicación puede ser más formal y basada en informes estructurados.	Puede haber una comunicación más informal y directa debido a las relaciones familiares cercanas.

Es importante destacar que estas características pueden variar y coincidir en diferentes empresas. Algunas empresas familiares pueden adoptar prácticas más tradicionales, mientras que algunas empresas tradicionales pueden incorporar aspectos de gestión familiar.

2.1.5 Ciclo de vida de la empresa familiar

El concepto de ciclo de vida en las empresas familiares busca proporcionar una comprensión de las dificultades que estas empresas enfrentan. Este enfoque se esfuerza en demostrar que las empresas familiares pueden tener dificultades si no reconoces que el factor determinante de su éxito futuro radica en la forma en que la familia se compromete con el negocio. En otras palabras, se trata de cómo se preparan para superar crisis propias inherentes a su naturaleza como empresa familiar. Este ciclo de vida cuenta con cuatro etapas:

- Etapa 1: Fundación y Creación

En esta etapa inicial, la empresa familiar se establece por uno o más miembros de la familia. El fundador es un emprendedor con el deseo de ser independiente en lo económico y en la toma de decisiones, no quiere vivir de un sueldo y quiere ser quien decide su trabajo, su edad ronda entre los 25 y 30 años aproximadamente. Se lo caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con gran capacidad para superar dificultades. Va detrás de un deseo y de un proyecto que, a través de la puesta en marcha, deja de ser una ilusión o una fantasía para pasar a ser una realidad.

Los primeros años del negocio suelen ser duros, donde el dueño es el centro de todo y le dedica interminables horas de trabajo. Suele tener una gran pasión por lo que hace y por lo general delega muy poco.

El enfoque se centra en garantizar la supervivencia y generar un impacto positivo en las finanzas que respaldan la seguridad económica de la familia. En este sentido, el fundador experimenta tanto la satisfacción del éxito como la inquietud del fracaso. Paralelamente, la otra aspiración consiste en expandirse y alcanzar dicho crecimiento, para lo cual el emprendedor debe contar con una sólida visión y preparación.

- Etapa 2: Crecimiento y Desarrollo

En este momento el fundador se convenció de su proyecto, y tiene que empezar a desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo. En esta etapa, la

empresa familiar experimenta un crecimiento significativo en términos de ingresos, empleados o expansión geográfica.

La estructura empresa crece, las actividades se hacen más complejas, esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y el fundador todavía no está seguro de buscar ayuda externa. Si bien él se puede sentir capacitado para seguir tomando las decisiones debido a que ya se encuentra experimentado por los años que la empresa continúa funcionando, siente cierta desconfianza.

El fundador tiene entre 40 y 50 años y sus hijos ya pasaron los 15, donde es posible que algún hijo ya comenzó a trabajar o conocer más acerca de la empresa, lo que le transmite optimismo y energía.

A pesar de mantener su carácter informal, la comunicación se ha vuelto más sofisticada debido a la reciente reorganización estructural. Ahora es el momento indicado para contemplar la implementación de planes estratégicos y la formulación de nuevas políticas en áreas como recursos humanos, administración y operaciones.

La visión, misión y valores de la empresa comienzan a difundirse entre todos los colaboradores con una pasión que genera un sólido sentimiento de pertenencia. Esto se refleja en el alto compromiso que la empresa asume hacia el logro de sus objetivos.

– Etapa3: Consolidación y Madurez

Si la empresa y el fundador logran superar y adaptarse correctamente a este cambio de crecimiento y expansión, continuará experimentando un crecimiento gracias a la sinergia que los hijos habrán desarrollado con sus padres, permitiéndoles emprender nuevos negocios y gestionar la empresa de manera más eficiente.

La empresa alcanza una posición de privilegio en el mercado. Comienzan a crecer las ganancias de esta y se empieza a explorar qué hacer con esas ganancias, dando la posibilidad de crear otros negocios.

El fundador comienza a rondar la edad de los 55 años, edad en la cual se comienza a notar el cansancio de tanto años de trabajo en la empresa y de asumir más responsabilidades, los hijos comienzan a tener una edad aceptable para empezar a recibir más responsabilidades y tomar las riendas de la empresa. A la vez, se genera incertidumbre en la empresa por parte del fundador a la hora de tener que delegar responsabilidades, ya que

posee un sentimiento de aquí mando yo y no me voy a mover, pero a la vez la hora del retiro cada vez se siente más cerca. En esta etapa encontramos tanto al fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa.

En esta etapa se comienza a hablar por primera vez acerca de una transición de poder en la familia. Ya han pasado muchos años, la familia sigue creciendo, comienza a aparecer la tercera generación familiar, y es inevitable que comienzan las primeras charlas en familia acerca de la transición de la dirección de la empresa.

En esta etapa encontramos tanto al fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa, estableciendo objetivos como una transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse.

– Etapa 4: Sucesión y Continuidad

Si todas las etapas previas se han desarrollado sin contratiempos, podemos identificar una cuarta etapa en la que los objetivos son la expansión y la supervivencia continua.

El fundador generalmente en esta etapa se encuentra en un rango de edad entre 60 y 80 años, mientras que sus hijos tienen más de 40 años. Al ingresar a la fase dirigida por los hijos, el poder, que anteriormente se centralizaba en una sola persona (el fundador), debe ahora compartirse entre los hijos. Sin embargo, el fundador se mantiene activamente trabajando para la empresa.

Esta etapa de transición en la que ambas generaciones se encuentran trabajando en conjunto, requiere que lleguen a consensos en la toma de decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. La etapa de sucesión es un punto crucial en la vida de la empresa familiar. La transición de liderazgo de una generación a otra puede ser un proceso complicado y desafiante.

La empresa se prepara para enfrentar las demandas de las nuevas generaciones y puede adaptarse para acomodar sus visiones y necesidades. Además, si la empresa ha experimentado un crecimiento significativo, es probable que se enfrente a la necesidad de incorporar nuevas habilidades directivas para abordar los desafíos asociados a la globalización, la internacionalización y la gestión de una organización más compleja.

Es fundamental establecer planes de sucesión claros y equitativos para evitar conflictos familiares y garantizar la continuidad del negocio, o si se da el caso para la venta de la empresa.

Es importante tener en cuenta que estas etapas pueden variar en duración y complejidad según la empresa y la familia en cuestión. Además, algunas empresas familiares pueden enfrentar desafíos únicos, como la gestión de conflictos familiares, la planificación patrimonial y la continuidad del negocio en medio de sucesiones complicadas. La planificación cuidadosa y la comunicación efectiva son esenciales en cada etapa para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

2.1.6 Crisis en el ciclo de vida de las empresas familiares

Las empresas familiares, a lo largo de cada una de las etapas mencionadas anteriormente, pueden experimentar diversos tipos de crisis a lo largo de su existencia. Algunas de las crisis fundamentales que podrían enfrentar incluyen:

Primera Crisis: Falta de Delegación - Esta crisis surge cuando el fundador, después de un éxito inicial, se enfrenta a problemas de productividad y financieros debido a la incapacidad de realizar todas las tareas por sí mismo. Superar esta crisis implica delegar responsabilidades, aunque el fundador a menudo lucha con la confianza en los delegados.

Segunda Crisis: Ingreso de los Hijos - Cuando los hijos se incorporan a la empresa, surgen conflictos relacionados con los roles y las perspectivas. A menudo, el fundador da prioridad a la confianza en lugar de enfocarse en la preparación de sus hijos, lo que puede generar tensiones. Para superar esta etapa, resulta esencial lograr una alineación en las visiones y establecer una comunicación efectiva entre padres e hijos.

Generalmente, cuando los hijos ingresan a la empresa después de su paso por la universidad, lo hacen con la esperanza de poner en práctica lo aprendido. Esto a menudo implica intentar introducir cambios que pueden no ser bien recibidos por el fundador, quien podría sentirse incómodo ante las críticas y las modificaciones que sus hijos consideran necesarias para la empresa.

Tercera Crisis: Fallecimiento del Fundador y Sucesión - La pérdida del fundador plantea desafíos emocionales y de sucesión que, a menudo, se posponen en lugar de abordarse como un proceso estructurado y bien planificado. En lugar de ello, la familia debe adoptar una postura proactiva y anticiparse a los posibles conflictos de intereses, visiones y expectativas que suelen surgir durante el proceso de sucesión. Esto implica establecer una dinámica que fomente una comunicación efectiva entre los miembros de la familia.

Es crucial que la decisión sobre la sucesión se tome mientras el fundador aún está vivo, ya que dejarlo en manos de la generación siguiente podría volverse demasiado complejo.

Cuarta Crisis: Conflicto de Poder entre Accionistas, Directorio y Gerencia - La ausencia de comunicación y transparencia puede dar lugar a conflictos de poder entre los accionistas familiares, el consejo de administración y la dirección ejecutiva. En muchas ocasiones, el consejo de administración no está al tanto de las expectativas e intereses de los accionistas familiares, mientras que algunos de estos últimos carecen de información clara y accesible para evaluar el rendimiento de la empresa, incluyendo al consejo y al director general. Para superar esta crisis, es imperativo adherirse a los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

- La falta de transparencia en cuanto a la gestión empresarial y las decisiones críticas genera desconfianza entre los accionistas familiares que no están involucrados en la operación diaria de la empresa.
- La responsabilidad recae en los directores y ejecutivos, quienes deben cumplir con las expectativas de los accionistas.
- La falta de equidad se manifiesta cuando algunos accionistas experimentan un trato desigual en comparación con los accionistas familiares que suelen ejercer un mayor poder y tomar decisiones clave.

Si no se respetan estos principios, es probable que surjan conflictos complicados de resolver, lo que puede poner en peligro la continuidad de la empresa familiar y, con alta probabilidad, afectar la armonía en la familia.

2.2 Liderazgo

¿Qué es? Según el diccionario definimos al liderazgo como “la condición de líder y al líder como el director, jefe o conductor de un grupo social”.

Es difícil determinar una definición exacta para el liderazgo porque esto deriva diferentes opiniones sobre lo que cada persona entienda por líder. Algunos abordan el liderazgo definiendo lo que creen que es un líder, otros se centran en lo que un líder debería hacer, como generar cambios y guiar hacia metas específicas, y quizás otros lo entiendan hablando sobre motivar, sobre el desarrollo de las personas, de generar identidad, etc.

Lo podemos definir como el proceso mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren objetivos prefijados. Maxwell (1998) en su libro

Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo, expresa que el liderazgo implica la capacidad de motivar a otras personas a trabajar conjuntamente con entusiasmo hacia metas compartidas que benefician a todos los involucrados.

Lo denominamos un conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás. Un verdadero líder debe ser capaz de identificar y capitalizar sus propias fortalezas, como también reconocer sus debilidades y trabajar para superarlas. Para aprender de liderazgo lo mejor es escuchar a personas que lo ejercen cada día.

No sólo debemos aplicar este concepto a la habilidad de influir en las opiniones de las personas, sino también a la capacidad de tomar la iniciativa, aportar ideas innovadoras y evaluar proyectos de manera eficaz. El liderazgo no se limita únicamente a dar órdenes; también implica considerar las preocupaciones y opiniones de aquellos que están bajo su supervisión. Esto fomenta la confianza entre los subordinados y evita disputas sobre su rol, estableciendo claramente la figura que representan. A veces, el liderazgo se ejerce a través de tácticas autoritarias e intimidatorias, lo que puede generar respeto, pero de manera forzada y no voluntaria.

Se podría concluir que el liderazgo es la forma más eficiente en cómo vamos a dirigir a un equipo de trabajo o un número determinado de personas, obteniendo una mejora en los resultados con un buen ambiente de trabajo y actuando no solo como jefe sino apoyando y dando ideas a las personas que lo conforman.

2.2.1 Tipos de liderazgos

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de personas a la obtención de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola. La función del líder dentro de las compañías ha sido esencial para garantizar la eficacia y el buen funcionamiento de todos los ámbitos de la empresa. El líder es el encargado de guiar a todo el equipo hacia una misma dirección para alcanzar juntos los objetivos fijados.

En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso por lo que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de personas, entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar:

Liderazgo Empresarial

Consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Es aquel tipo de liderazgo que es ejercido por la persona a cargo dentro del ámbito empresarial y que posee la cualidad de comunicarse de forma exitosa con los empleados al momento de hacer recomendaciones o sugerencias, formando un vínculo con los trabajadores y el objetivo a conseguir de dicha empresa. Es reconocido por los trabajadores como un líder dentro de la empresa, su principal función es la de ocuparse del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la organización para así obtener el éxito.

Liderazgo Autocrático

En el liderazgo autocrático, el líder toma decisiones importantes sin la participación ni el aporte del equipo. Las decisiones son tomadas de manera unilateral y la autoridad recae completamente en el líder. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia. Se considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos. Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño.

Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cuando se necesita una toma de decisiones rápida y eficiente. Sin embargo, puede llevar a la falta de compromiso y motivación en los miembros del equipo si se utiliza de manera constante.

Liderazgo democrático

Los líderes democráticos fomentan la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Animar a los empleados a expresar sus opiniones y contribuir a la toma de decisiones del grupo, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo

que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas. Toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. Este enfoque puede ser más lento en la toma de decisiones, pero suele resultar en equipos más comprometidos y motivados debido a su participación en el proceso.

Liderazgo situacional

El liderazgo situacional implica adaptar el estilo de liderazgo a la situación y las necesidades del equipo. Los líderes evalúan la madurez y la capacidad de los miembros del equipo antes de decidir cómo liderar.

La importancia del liderazgo se centra en el poder que este puede tener sobre determinadas personas, además de que éste permite conocer lo que determinado grupo de personas desean y tratar de solventar las inquietudes y necesidades de los mismos, haciendo sentir protegido al grupo, lo que generará una motivación extra al momento de lograr de manera eficiente los objetivos.

Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando.

Este enfoque fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad en la gestión y es útil para abordar una variedad de desafíos.

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales inspiran a su equipo a través de una visión compartida y una fuerte motivación. Comunican una visión clara del futuro y alientan a los miembros del equipo a alcanzar su máximo potencial. Es un método pensado para fomentar el cambio y la creatividad. Este tipo de liderazgo es ostentado por aquellos individuos con una visión y personalidad más fuerte que el resto, está íntimamente ligado a la satisfacción, efectividad y motivación de la plantilla.

Este estilo de liderazgo es eficaz para motivar a las personas y fomentar la innovación y el cambio positivo en la organización. También tiene un impacto muy positivo sobre la cultura organizacional. En el contexto actual donde la globalización está llegando a todos los sectores, optar por un método de liderazgo enfocado al cambio es la clave para adaptarse y sobrevivir entre la competencia.

Liderazgo Transaccional

En el liderazgo transaccional, los líderes establecen acuerdos claros con los miembros del equipo. Se centran en el intercambio de recompensas por el rendimiento.

Este estilo puede ser efectivo para alcanzar objetivos específicos y gestionar tareas rutinarias, pero tiende a ser menos efectivo en la promoción de la creatividad y la innovación.

Liderazgo Carismático

Los líderes carismáticos tienen una personalidad carismática que atrae y motiva a su equipo. Su carisma y visión inspiran la lealtad y la dedicación en los seguidores.

Este estilo puede ser efectivo en momentos de crisis o cambio, pero puede depender en gran medida de la personalidad del líder y puede llevar a la dependencia excesiva de la figura del líder. En el liderazgo carismático, el líder suele poseer una personalidad atractiva, persuasiva y enérgica. Tiene la capacidad de atraer a las personas hacia él debido a su presencia y carisma. Los líderes carismáticos suelen ser comunicadores excepcionales, capaces de transmitir una visión y valores de manera convincente. La lealtad hacia el líder y la organización suele ser fuerte, y los empleados están dispuestos a hacer esfuerzos adicionales para alcanzar los objetivos de la organización.

Una característica fundamental del liderazgo carismático es la capacidad de articular una visión clara y emocionante del futuro. Tiende a centrarse en el futuro y en la búsqueda de objetivos ambiciosos.

Liderazgo Laissez-Faire

En el liderazgo laissez-faire, los líderes adoptan un enfoque de "dejar hacer". Permiten que los miembros del equipo tomen decisiones y resuelvan problemas por sí mismos sin mucha intervención. Respeta las posturas de cada miembro, no sanciona y mantiene relaciones informales.

Este estilo funciona bien cuando el equipo es altamente competente y motivado, pero puede ser ineficaz en equipos que necesitan una dirección más clara. Ejercer este tipo de liderazgo significa también un fuerte ejercicio de confianza con el equipo que fortalece la relación entre líder y subordinados.

Liderazgo Coach

Los líderes coaches se centran en el desarrollo personal y profesional de sus subordinados. Proporcionan orientación, retroalimentación y oportunidades de aprendizaje. Los líderes coaches actúan como mentores y guías para sus colaboradores. Están dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias para ayudar al crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo.

Este estilo es eficaz para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar su máximo potencial y crecer en sus roles. Se practica la escucha activa, lo que significa prestar atención plena a lo que dicen los empleados, comprender sus preocupaciones y responder de manera empática. Los líderes coaches fomentan la toma de decisiones y la autonomía de los colaboradores. Les dan la responsabilidad de resolver problemas y tomar medidas.

Los líderes coaches realizan un seguimiento constante del progreso de sus colaboradores y evalúan su desempeño. Esto incluye el reconocimiento de logros y la adaptación de estrategias en caso de necesidad. Es efectivo para fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y un compromiso a largo plazo. Ayuda a los empleados a alcanzar su máximo potencial y a sentirse valorados en la organización.

2.3 La transición generacional

2.3.1 La sucesión en empresa familiar

La sucesión es un gran reto para la empresa familiar, de su éxito depende el cambio generacional y, por lo tanto, también su supervivencia. Las empresas familiares enfrentan el desafío de asegurar su supervivencia a largo plazo no solo superando las dificultades propias de toda actividad empresarial, sino también superar los conflictos derivados de la naturaleza familiar del negocio. La superación de este desafío se revela como un elemento crucial que hay que afrontar con planificación.

Si bien en Administración no existen recetas estandarizadas, sí existen herramientas que se pueden utilizar para ser eficientes en la toma de decisiones. Cada empresa necesita un tratamiento a medida de sus necesidades para lograr su crecimiento y continuidad en el tiempo.

Como es sabido, una empresa familiar se caracteriza por tener la gestión y el capital bajo el control de la familia. En la mayoría de los casos, la dirección de esta empresa pasa de generación en generación, generalmente de los fundadores a sus hijos, mientras que el fundador o fundadores siguen siendo los únicos accionistas y propietarios de la empresa. Aunque esta situación puede ser una fuente potencial de conflictos, la sucesión se convierte en un tema delicado y a menudo evitado

Los hijos a menudo perciben a sus padres como anticuados y desactualizados, mientras que los padres ven a sus hijos como modernos pero carentes de experiencia. Ambas partes desean que se produzca el relevo generacional, pero al mismo tiempo temen los cambios que este pueda generar.

“La sucesión supone la transferencia de la autoridad sobre las decisiones de una empresa del líder a su sucesor. No obstante, en la empresa familiar, la sucesión es entendida como el proceso de transmisión del poder de decisión en la dirección de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones. Además, en la empresa familiar, la sucesión también conlleva la transferencia del liderazgo en la familia.” (AMAT, 2004, p 15).

Este proceso se suele describir como el proceso mediante el cual una persona transmite su legado a otra u otras. En el contexto de las empresas familiares, la sucesión implica la transferencia de conocimientos, liderazgo y recursos por parte del líder o director de la empresa familiar a su sucesor, quien asumirá el rol de líder de la empresa.

La sucesión no se da de un momento a otro, suele llevar años, en el cual se tiene que preparar a cada una de las personas que esté involucrada. Este proceso es inevitable, y por ello debería gestionarse con la suficiente antelación. Aunque es poco común preparar con tiempo la sucesión, la experiencia demuestra que las empresas familiares que aplican un plan con la debida antelación aumentan sus probabilidades de superar la difícil transición generacional. Además, al reconocer que la sucesión representa uno de los factores primordiales que contribuyen a la vulnerabilidad de las empresas familiares, resulta evidente la necesidad de planearla de una forma estratégica, de manera que la organización pueda anticipar las circunstancias menos favorables a las que tendrá que hacer frente.

La cuestión sucesoria requiere trabajar en tres áreas fundamentales: familia, negocio y propiedad. Debido a la complejidad, se dificulta abordar la sucesión de una forma adecuada si no se cuenta con el apoyo de un especialista. Es fundamental no dejar todo

para el final: valores; familia; liderazgo; estrategia a largo plazo; cambios de rumbo; apertura a administradores o nuevos socios; la elección de herederos se trata de un momento crítico, de un proceso complejo que requiere planificación y lleva su tiempo.

Una situación problemática que suele surgir se atribuye a la falta de integración en el núcleo familiar. Algunos fundadores experimentan lamentaciones porque, aunque fueron exitosos en el ámbito empresarial, no lograron replicar ese éxito en el ámbito familiar. Por esta razón, se aconseja dedicar tiempo a la preparación de los futuros sucesores. Al otorgar prioridad a esta preparación para el liderazgo, no solo se contribuirá a la estabilidad, sino que también se asegurará la continuidad y el éxito, cumpliendo así con el deseo de mantener la empresa. Incluso, se debe considerar la posibilidad de que, aunque existan sucesores potenciales, estos no deseen participar en la empresa familiar. Por lo tanto, es esencial definir claramente los roles tanto del fundador como del sucesor.

Un error frecuente en el proceso de sucesión es la creencia por parte del fundador de que está preparando a sus sucesores desde el momento en que se integran a la empresa, esperando que el proceso de sucesión se desarrolle de manera espontánea y natural. Sin embargo, esto no es la realidad. A lo largo del ciclo de vida de la empresa, los hijos del fundador pueden adquirir herramientas y conocimientos sobre el negocio y su funcionamiento, pero es el propio fundador, ya sea padre o dueño, quien debe llevar a cabo una preparación activa del futuro sucesor. El proceso de sucesión tiende a ser evitado debido a su complejidad y a la incomodidad que implica para todas las partes involucradas.

Un plan de sucesión establece los objetivos que el fundador y su familia desean alcanzar y mantener a lo largo del ciclo de vida de la empresa, y contempla los criterios empresariales y las expectativas relacionadas con el negocio. Es esencial considerar un plan de sucesión como un precursor del éxito futuro de la empresa, en lugar de un evento provocado por circunstancias inesperadas como enfermedades, disputas o, en el peor de los casos, el fallecimiento.

2.3.2 Fundadores y Sucesores

El Fundador de la Empresa Familiar:

Las empresas familiares suelen surgir con el fundador, quien identifica una oportunidad de negocio al satisfacer una necesidad en el mercado. Inicialmente, el fundador inicia la

empresa de manera modesta, a menudo debido a limitaciones de recursos. En esta etapa inicial, la supervivencia de la empresa depende en gran medida de las habilidades y esfuerzos del fundador. Desafortunadamente, en esta etapa es cuando muchas empresas pequeñas fracasan.

A medida que la empresa crece, se hace evidente la necesidad de institucionalizar procesos. En este punto, el fundador se da cuenta de que su visión de crecimiento va más allá de sus capacidades individuales. Para lograr un crecimiento sostenible, el fundador comienza a reestructurar la empresa familiar a largo plazo con el objetivo de diversificar su presencia en el mercado.

Las estructuras de este tipo de empresas suelen ser demasiados rígidas, más que nada porque se mantiene la estructura que fue construyendo el fundador de la empresa con pocas adaptaciones a lo que el mercado requiere. La empresa a medida que pasa el tiempo necesita adaptarse a los cambios nuevos y paradigmas del mercado.

El sucesor:

La continuidad de la empresa familiar radica en la adecuada formación de los sucesores, fortaleciendo los valores y actitudes de la familia empresaria. La relación entre padres e hijos se presenta como el sistema de educación más efectivo, destacándose en la transmisión de valores empresariales y en la inspiración e involucramiento de cara a su futura incorporación en la empresa familiar.

La preparación del futuro sucesor es un proceso de toda la vida que debe comenzar temprano. Los padres deben involucrar a sus hijos en el negocio, considerando sus capacidades y edad desde que son conscientes, inculcándoles valores y preparándolos de manera responsable para el futuro de la empresa familiar.

La formación del sucesor dentro de la empresa familiar no debe limitarse exclusivamente al logro de grados académicos, sino que debe ser considerada un proceso que requiere tiempo.

Normalmente, una sólida preparación se logra perfeccionando habilidades y manteniéndose al día en capacidades técnicas. La educación universitaria proporciona oportunidades para adquirir habilidades importantes y aprender dentro de la empresa familiar.

Los sucesores deben prepararse para asumir puestos que aún no existen y que se crearán en un contexto que nadie puede prever con certeza. Dado que las empresas evolucionan con rapidez, los sucesores no solo deben estar listos para administrar la empresa familiar, sino también para realizar reestructuraciones estratégicas y garantizar la continuidad durante su gestión.

2.3.3 Consejo de familia

Para las empresas familiares, la continuidad del negocio es uno de los aspectos más cruciales y ríspidos, que inevitablemente deben enfrentar en algún momento. Y la conformación de un consejo familiar se transforma en un elemento crucial. El consejo de familia lo podemos encontrar como una de las herramientas del protocolo familiar. Es un órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa. El consejo puede conformarse por pequeñas comisiones con miembros que tengan a su cargo la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas en plazos predeterminados, teniendo luego que rendir cuentas. Generalmente está conformado por el fundador, así como por las cabezas de cada rama familiar, es decir, el padre y los hijos del cabeza de familia.

Lank (2003) explica que el Consejo de Familia es aquel espacio en el que se permite la participación de todos, pero para que sea ideal uno de los miembros debería ser elegido por la mayoría para la coordinación.

Este órgano consultivo contribuye significativamente a remarcar el límite entre la esfera empresarial y la familiar, evitando la intersección de ambos ámbitos. Así también, profesionaliza la toma de decisiones al prevenir reuniones informales o fuera del contexto laboral. Además, desempeña un papel crucial en la planificación de temas relacionados con protocolos y sucesión familiares, asegurando la preservación de la cultura empresarial. Es fundamental destacar que el Consejo de Familia no busca reemplazar ni sustituir al Directorio, sino más bien complementar y fortalecer su desempeño.

Lo que este consejo busca en algún sentido es generar confianza entre los miembros de la familia y que tengan un sentido de pertenencia con la propia familia, que a la vez pueda ayudar a que esta pueda trabajar en equipo para preservar la unión y el compromiso de toda la familia con el negocio.

El papel fundamental del consejo de familia en este proceso se manifiesta en su responsabilidad para:

- Establecer los niveles de implicación y compromiso de la familia con la empresa.
- Preparar a los miembros familiares para participar y desempeñarse de manera apropiada y constructiva en el sistema de gobierno de la organización.

Facilitar la transparencia informativa dentro del núcleo familiar en relación con los asuntos concernientes a la empresa y la propiedad.

2.3.4 La gestión empresarial familiar en las transiciones generacionales

En el momento que se comienza a debatir acerca de las nuevas formas de gestión de la empresa, está ya se encuentra transitando algún cambio generacional, es decir, en la segunda o tercera generación, la de los hermanos o primos, escenario de expansión de la empresa. Aquí es donde comienza a existir diversos intereses y pensamientos para la gestión de la empresa. Si se encuentra en la transición a la tercera generación, este momento adquiere especial relevancia al encontrarse con la posible inclusión de miembros por afinidad en a la empresa. En este contexto, es importante fortalecer la cultura empresarial, y las nuevas estrategias de gestión,

Los valores transmitidos de generación en generación y el objetivo máximo del fundador de la empresa no deben perderse de vista en ningún momento más allá de los cambios implementados en la gestión. En la eventualidad de que el fundador ya no forme parte de la familia en esta etapa y la segunda generación haya terminado su gestión, es fundamental no perder de vista las enseñanzas y perspectivas de estos antecesores. Más bien, este periodo representa una oportunidad para escuchar, seguir consejos, evaluar pasados éxitos y fracasos, y comprender las razones detrás de cada decisión.

La cultura organizacional no debe cambiar, sino adaptarse a los nuevos tiempos y a las nuevas formas que el mundo de los negocios impone, ya sea en el ámbito económico, financiero, tecnológico como en el ámbito cultural del entorno.

2.3.5 Protocolo familiar

Un protocolo familiar, también conocido como acuerdo o pacto familiar, es un documento formal que se utiliza en el contexto de empresas familiares para establecer las reglas, acuerdos y principios que rigen la gestión, sucesión y gobernanza de la empresa. Es la principal herramienta que tiene una empresa orientada a la profesionalización. Bermejo (2008) sostiene que “el protocolo familiar es un documento suscrito por los miembros de una familia empresaria, en donde se delimitan los lineamientos para facilitar la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos entre la familia, la propiedad y la empresa.”

Este tipo de protocolo es particularmente importante en empresas familiares para ayudar a prevenir conflictos, establecer expectativas claras y garantizar una transición de liderazgo suave de una generación a la siguiente.

“Lo peor que puede hacer un padre es no dejar las cosas bien preparadas para que la siguiente generación pueda dedicarse a trabajar constructivamente en el desarrollo y fortalecimiento de la empresa de la familia.” (Martínez y Rodríguez, 2014, p 295).

Es un instrumento que busca proteger los intereses a largo plazo de la empresa y la armonía en la familia empresaria. Su elaboración y adopción requieren la participación de todos los miembros de la familia y, a menudo, la asistencia de asesores legales y consultores especializados en empresas familiares. Cada protocolo familiar es único y se adapta a las necesidades y circunstancias específicas de cada empresa y familia.

La misión esencial del protocolo es optimizar las soluciones normativas para preservar, desarrollar y transmitir a la siguiente generación, en la idea destacada de que son herederos de un patrimonio. Es por esto que la empresa decide establecer algunos acuerdos para proteger el futuro de la misma, como puede ser, por ejemplo:

- Los nuevos accionistas casados deberán tener pactado el régimen de separación de bienes.
- Los socios se obligan a otorgar testamentos consistentes con las pautas de transición acordadas, siempre respetando las normas de orden público, particularmente con relación a la porción de la legítima.

- Requerimientos específicos para el acceso al management de la empresa, como la pertenencia a determinada familia, cierta formación, proceso de elección y designación de autoridades operativas y directivas.
- Régimen de aportes dinerarios, sea directamente o mediante reinversión de utilidades y política de distribución de dividendos y honorarios a directivos que integran el grupo familiar.
- Prohibiciones de competencia.
- Restricciones a la transferencia de acciones.

Los protocolos son particulares de cada empresa, es decir, no hay un protocolo único el cual respetar e implementar, sino que cada protocolo podrá tener un alcance variado y amplio, dependiendo de las particularidades de cada empresa y familia.

Recomendaciones para elaborarlo con acierto:

- Buscar asesoramiento experto, un profesional externo a la empresa ayuda a garantizar la objetividad y guiar el proceso que debe seguirse, desde el diagnóstico inicial hasta su desarrollo, incluyendo temas críticos, valores, firma e implementación.
- Cada protocolo se elabora a la medida, de forma confidencial, además de constituir una herramienta se convierte en documentación privada, de uso interno de la empresa. No existen protocolos generales modelo.
- Para su realización se necesita tanto asistencia técnica como predisposición por parte de los miembros. Será necesario acordar posturas y trazar un camino que conduzca hacia el beneficio de la empresa familiar, sin dejar de lado los objetivos de la familia.

2.3.6 Preparar la transición

Una situación problemática que enfrentan las empresas familiares se manifiesta cuando algunos de sus fundadores continúan trabajando hasta el día de su muerte, sin planificar su retiro adecuadamente, lo que puede resultar en complicaciones familiares no deseadas, especialmente cuando no se ha elaborado un testamento. Este constituye uno de los temas más cruciales, sensibles y costosos; desafortunadamente, a menudo recibe escasa atención

debido a la falta de dedicación de tiempo y la ausencia de una preparación adecuada para el sucesor que asumirá el rol del fundador o para gestionar el cambio generacional.

Este proceso cuanto antes se inicie, según indica la experiencia profesional, más posibilidades de éxito tiene, ya que tampoco se pueden planificar imprevistos o sucesos inesperados como la muerte anticipada de un fundador. De todos modos, es uno de los asuntos más complejos debido a que al fundador de la empresa le cuesta ser sucedido, piensa que nadie va a manejar el negocio como él, entonces se demora la transición hacia alguno de los hijos para que tome el timón de la empresa.

La transmisión es un proceso vital en estas empresas y por esta razón es necesaria la preparación del sucesor, esto es conveniente hacerlo cuando todos los miembros de la familia están vivos y sanos. La formación del sucesor deber ser tanto en lo profesional como en aspectos humanos, ambos son necesarios y fundamentales para conducir una empresa.

En este proceso de sucesión es necesario responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se realiza la sucesión?
- ¿Quién elige?
- ¿A quién elegir?
- ¿Cómo elegirlo?
- ¿Qué problemas surgen?
- ¿Cuándo es conveniente empezar la preparación de un sucesor?
- ¿Cuántos sucesores hay que preparar?
- ¿Es posible ser sucedido por un equipo en vez de una sola persona?
- ¿En qué circunstancias puede ser que el sucesor sea un directivo no familiar?
- ¿Cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que los sucesores deben poseer?

2.3.7 Etapas de la transición generacional

Las etapas de la transición generacional comparten numerosas similitudes con las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar, como se mencionó en capítulos anteriores. Sin embargo, en esta sección se lo abordará, como lo hace Quirós en su obra Pasar la posta: Soluciones y confidencias de un padre y un hijo, desde el punto de vista de cómo evoluciona la relación padre e hijo durante el proceso de transición dentro de la empresa familiar.

- **Etapa 1: Creación de la Empresa** Desde el inicio, los padres conciben a sus hijos como futuros continuadores del negocio. Los hijos, criados en el ambiente empresarial desde pequeños, absorben conocimientos al convivir con la empresa y participar activamente en su desarrollo. Esto les otorga una comprensión única de la empresa, no basada en lo que se les dice, sino en lo que observan y experimentan. Se forma un vínculo emocional entre padre e hijo que sienta las bases de la relación.
- **Etapa 2: Ingreso de los Hijos**, Aunque se recomienda que los hijos adquieran experiencia laboral externa antes de unirse a la empresa familiar, en empresas de primera generación esto no es siempre factible. Los motivos de ingreso incluyen abandonar estudios, trabajar "full time," comenzar después de la universidad, falta de empleo, o ser invitados a participar en el negocio familiar. Al ingresar, el fundador debe transmitir cultura y valores, establecer roles y responsabilidades, y fijar objetivos para evaluar el desempeño.
- **Etapa 3 y 4: Momento de Cambio y Desarrollo Profesional** El entusiasmo inicial del hijo disminuye, indicando el fin de la etapa anterior. Se hace evidente la necesidad del hijo de demostrar su capacidad y crecer independientemente. Delegarle funciones más complejas puede aprovechar su iniciativa proactiva, sin otorgarle el control total de la empresa.
- **Etapa 5: Liderazgo Compartido** Comienza cuando el fundador incorpora al hijo en la planificación estratégica a largo plazo. Ambos participan en la toma de decisiones y deben aprender a negociar. El diálogo se vuelve crucial para alcanzar un consenso en la dirección de la empresa. El objetivo es transferir gradualmente la conducción al hijo, con acciones que faciliten su asunción del liderazgo.

- **Etapas 6: Nuevo Liderazgo** En esta fase, el hijo asume el mando, toma decisiones, y dirige la empresa, aunque el fundador pueda seguir o no presente físicamente. Aunque el hijo tiene un liderazgo más moderno y orientado a la marca, el fundador cumple un rol de consejero y debe inculcar a los nietos los valores de la empresa. La segunda generación aporta nuevas ideas y estrategias para el crecimiento sostenible de la empresa.

2.3.8 Factores a tener en cuenta para el éxito en la transición organizacional

La transición generacional en una empresa familiar es un proceso complejo que implica la transferencia de liderazgo y responsabilidades de una generación a la siguiente. "El abuelo la funda, el padre la expande y el nieto la quiebra" suele ser la conclusión de las empresas familiares, en otras palabras, cuando la tercera generación asume el control, los conflictos emergen por encima las relaciones familiares y afectan el negocio, lo que conduce al fracaso y a la incapacidad de asegurar la continuidad en las siguientes generaciones.

Cuando un fundador se plantea la sucesión, es consciente de que el éxito de este proceso influye significativamente en la continuidad de la empresa, la cual representa una fuente futura de ingresos para la familia. Como se expuso en el primer capítulo, la empresa familiar se configura como una interacción de tres sistemas: la familia, el negocio y el capital, cada uno con sus objetivos particulares que, en momentos críticos como la sucesión del empresario, pueden llegar a contradecirse.

La gestión de conflictos familiares puede volverse más prominente que la gestión del negocio en sí, lo que pone en riesgo su éxito a largo plazo. Entonces, ¿cómo podemos transformar este paradigma y asegurar la continuidad generacional?

Como es bien sabido en el ámbito humano, no existe una fórmula completamente infalible; y en el contexto de la sucesión, es principalmente una cuestión de relaciones interpersonales. A pesar de esta complejidad, hay ciertos aspectos clave que pueden facilitar y hacer más llevadero el proceso, reduciendo su carga emocional y evitando situaciones traumáticas.

La clave para lograr una transición generacional exitosa radica en un enfoque efectivo hacia el cambio. En muchas ocasiones, esta transición no se planifica adecuadamente, lo que puede ser perjudicial. Facilitar el cambio implica brindar apoyo a las personas para

que puedan comprender y abrazar la transición por sí mismas. Hay tres elementos fundamentales que deben considerarse:

- La situación actual por la que atraviesa la empresa
- La situación deseada a la que se quiere llegar
- El momento de transición: “cambio”

Algunos factores claves a tener en cuenta durante este proceso:

1. **Planificación anticipada:** La sucesión, una realidad inherente a la naturaleza, será gestionada de manera más efectiva si el individuo se involucra proactivamente en su diseño y supervisión, en lugar de depender de circunstancias incontrolables. Anticipar problemas brinda la oportunidad de reaccionar y ajustar el rumbo a tiempo, dedicando así tiempo a planificar y dejar una marca en la empresa.
2. **Comunicación efectiva:** La comunicación abierta y transparente es crucial. Todos los miembros de la familia deben participar en conversaciones honestas sobre la sucesión, expectativas y roles.
3. **Identificación del sucesor:** Seleccionar al sucesor adecuado es fundamental. Debe ser alguien con habilidades, conocimientos y compromiso con la empresa. La elección debe basarse en méritos y no solo en la relación familiar. Hay que reconocer la importancia del que el éxito o fracaso del sucesor impactará directamente en la familia. La gestión empática de aquellos no seleccionados y la administración de tensiones son aspectos clave.
4. **Capacitación y desarrollo:** El sucesor debe recibir una formación adecuada. Esto implica adquirir habilidades gerenciales, técnicas y de toma de decisiones. La formación puede ser tanto formal como informal.
5. **Gobernanza y estructura:** Establecer una estructura de gobernanza clara ayuda a facilitar la transición. Puede incluir la creación de un consejo de familia, un consejo de administración, protocolos familiares y otros mecanismos de toma de decisiones.
6. **Documentación:** La formalización del plan de sucesión, incluyendo actividades, objetivos, plazos, responsables y colaboradores, no solo sirve

como herramienta de control, sino también como manifestación tangible del compromiso con el proceso. La revisión del documento permite mantener un registro claro y actualizado.

7. **Paciencia:** Dado que la sucesión es un plan estratégico a largo plazo, es esencial reconocer que puede extenderse a lo largo de varios años con etapas específicas y requisitos particulares. La flexibilidad y la adaptabilidad a cada nueva situación, similar a la capacidad de ajustarse a las variaciones del mercado, son fundamentales.
8. **Roles y responsabilidades definidos:** Es crucial definir claramente los roles y responsabilidades tanto de la generación entrante como de la saliente. Esto evita confusiones y conflictos.
9. **Cohesión familiar:** La sucesión puede fortalecer los lazos familiares en torno a la empresa, un componente vital del patrimonio. Aunque pueden surgir tensiones, un plan sucesorio ofrece la posibilidad de anticiparse y encontrar soluciones que mantengan la armonía familiar.
10. **Plan de continuidad del negocio:** Desarrollar un plan de continuidad del negocio garantiza que la empresa siga funcionando sin problemas durante y después de la transición.
11. **Adaptabilidad:** La capacidad de adaptarse a cambios y nuevos enfoques es clave. Tanto la generación entrante como la saliente deben estar dispuestas a aceptar nuevas ideas y métodos.
12. **Cultura empresarial:** Preservar la cultura empresarial es importante. Asegúrate de que los valores fundamentales y la identidad de la empresa no se pierdan durante la transición.
13. **Asesoramiento externo:** Contar con asesoramiento externo, como consultores en empresas familiares o expertos en sucesión, puede proporcionar perspectivas objetivas y orientación profesional.
14. **Apoyo al sucesor:** A pesar de la preparación del sucesor, su experiencia, contactos y liderazgo son esenciales. Transmitir entusiasmo y valores fundamentales es crucial, pero una vez que el sucesor se sienta seguro, permitirle forjar su propio camino y ser un respaldo disponible es esencial.

15. **Explorar alternativas:** Ante dudas sobre la viabilidad de la empresa, la competencia del sucesor o las posibles consecuencias en las relaciones familiares, no esperar a que la situación estalle y buscar alternativas con tiempo como aliado es prudente. Considerar opciones como un gerente externo o la mejor opción de venta posible puede beneficiarse de una planificación anticipada, permitiendo abordar la situación de manera tranquila y sin presiones.

16. **Evaluación continua:** La transición no es un evento único; es un proceso continuo. Realiza evaluaciones periódicas para ajustar estrategias según sea necesario y garantizar una transición exitosa a largo plazo.

Cada empresa familiar es única, por lo que es esencial adaptar estos factores a las circunstancias y dinámicas específicas de cada situación.

2.3.9 Ventajas de la planificación anticipada

Al considerar el proceso de traspaso, el fundador se enfrenta a la decisión de optar por una planificación a largo o corto plazo, reconociendo que la elección de la segunda opción podría conducir a la improvisación debido a la falta de inicio del proceso con suficiente antelación. La improvisación cuando está ligada a la sucesión puede ocasionar costos muy altos para la organización, entre ellos (Guinjoan y Llaurador, 2009)

Si se designa a un sucesor de manera abrupta, es difícil proporcionarle la capacitación necesaria para liderar la empresa. Además, existe el riesgo de no seleccionar a la persona más capacitada para dirigir el futuro de la compañía.

Una elección errónea puede provocar que otros miembros de la empresa, ya sean familiares o no, con habilidades más adecuadas para la dirección, decidan abandonar la firma. El sucesor podría enfrentar el rechazo por parte de la organización y hasta existir la posibilidad de vender parte de la empresa a terceros.

En contraste, una planificación a largo plazo permite al fundador establecer la dirección futura de la empresa incluso cuando no esté directamente involucrado en la toma de decisiones. Las ventajas de esta planificación son evidentes tanto para el fundador como para la empresa y la familia, como se resume en el cuadro siguiente:

Para el fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña su retirada sin tener que depender de otros • Ve la continuidad de su empresa en su familia • Se ajusta a criterios racionales y no a sentimientos • Demuestra sabiduría y valentía al reconocer la limitación de sus capacidades humanas a partir de cierta edad • Evita tener que mostrar la decadencia natural de sus facultades en el ejercicio directivo
Para la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Evita (o anticipa) los conflictos con las expectativas de los sucesores • Permite la preparación del sucesor y aclara el futuro de los no sucesores • Evita las soluciones típicas del heredero o del reparto a partes iguales • En caso de necesidad, permite dar entrada a otros familiares • Permite comprar acciones a familiares que no desean ser accionistas • Permite planificar los impuestos
Para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Define sin prisas el perfil del sucesor • Facilita su encaje en la organización • Si no existen sucesores adecuados en la familia, incorpora directivos de fuera • Si hay desinterés en la familia, prepara mejor la venta de la empresa.

Fuente: Guinjoan y Llaurador (2009).

La planificación anticipada de la transición generacional en empresas familiares es crucial por varias razones:

1. Continuidad y Estabilidad
2. Preservación del Legado
3. Desarrollo de Liderazgo
4. Reducción de Conflictos
5. Identificación y Desarrollo de Talentos
6. Minimización de Impactos Financieros
7. Atracción de Talento Externo.

8. Adaptación a Cambios del Entorno

En resumen, la planificación anticipada de la transición generacional en empresas familiares es esencial para garantizar la supervivencia, la prosperidad y la armonía en la empresa a medida que pasa de una generación a otra.

2.3.11 Problemáticas del proceso de transición generacional

Pensando en los libros y en la teoría que se puede encontrar acerca de este tema, se puede entender este proceso como algo habitual en todas las empresas y que todas deben seguir los mismos pasos, pero la realidad es todo lo contrario. No existe una transición o traspaso generacional ideal. Cada fundador y cada generación hace lo que puede. Existe mucha emocionalidad por parte de los fundadores hacia sus empresas, y provoca que muchas veces cueste que se despeguen y se hagan a un lado para dejar a otra generación continuar.

El traspaso generacional en las empresas familiares debería suceder de manera natural al pasar de los años y por esto es por lo que debe existir una correcta preparación del sucesor. En la realidad se muestra que se presentan diversos casos de transiciones debido a una transición repentina, en el caso del fallecimiento de un padre o fundador, pudiendo dejar hijos chicos o jóvenes sin preparación para asumir la sucesión. Puede que haya una transición muy tardía, tan tardía que puede ocurrir que los hijos se cansen de esperar esa transición y decidan irse de la empresa, dando fin a la empresa como empresa familiar, y también lo que puede ocurrir es que se dé una transición en la que convivan ambas generaciones a la vez y se dé en un lapso más largo, acompañándose una a la otra y donde la generación mayor va haciéndose a un lado poco a poco y dejando su trabajo a su legado.

La transición de liderazgo en una empresa familiar puede enfrentar diversas problemáticas debido a la compleja intersección de relaciones familiares y la gestión empresarial. Cuando llega el momento de la sucesión, es un asunto que genera problemas en todos los miembros de la empresa al mismo tiempo. Es por esto por lo que generalmente aparece una resistencia por parte de todos los miembros que participan directa o indirectamente en la empresa, ya sea el fundador, esposa e hijos hasta directivos, proveedores, clientes e inclusive hasta de amigos, ya que estos pueden perder poder o influencia en la empresa.

En muchas empresas, la falta de normas en la regulación de la transición de poder y liderazgo de una empresa familiar se evidencia rápidamente.

Algunas de las problemáticas más comunes:

- Conflictos familiares: Las dinámicas familiares pueden generar tensiones, rivalidades y conflictos. Los desafíos emocionales y personales pueden afectar la toma de decisiones empresariales.
- Falta de planificación: La ausencia de un plan de sucesión claro puede ser perjudicial. La falta de preparación para el traspaso de roles y responsabilidades puede generar incertidumbre y desorganización.
- Elección del sucesor: La identificación del sucesor adecuado puede ser complicada. Puede haber desacuerdos sobre quién está más capacitado o quién tiene el derecho legítimo de asumir el liderazgo.
- Resistencia al cambio: La resistencia al cambio, especialmente por parte del fundador o de la generación saliente, puede obstaculizar el proceso de sucesión. Puede haber reticencia a dejar el control o a adoptar nuevas ideas y enfoques.
- Competencia entre familiares y no familiares: La presencia de familiares y no familiares en roles de liderazgo puede generar tensiones y percepciones de favoritismo. Es crucial gestionar esto de manera justa.
- Capacitación insuficiente: La falta de preparación y capacitación adecuada para los sucesores puede llevar a la falta de habilidades necesarias para liderar eficientemente la empresa.
- Falta de comunicación: La comunicación ineficaz puede dar lugar a malentendidos y conflictos. Es vital establecer canales abiertos y transparentes para evitar la desinformación y la desconfianza.
- Presiones financieras: Las empresas familiares pueden enfrentar desafíos financieros durante la transición. La gestión de la continuidad del negocio y la distribución de activos puede ser compleja.
- Expectativas no cumplidas: Las expectativas no alineadas entre las generaciones pueden generar desilusión. Es importante gestionar las expectativas y establecer acuerdos realistas.

- Falta de profesionalización: La resistencia a la introducción de prácticas profesionales y la falta de separación entre los aspectos familiares y empresariales puede afectar la eficiencia y la rentabilidad.
- Retención del poder: Toda la empresa queda expuesta a cambios y aquellos que tienen cierto poder dentro de la empresa pueden sentirse vulnerables y manifestar su rechazo.
- Miedo al fracaso: El fundador o quien este próximo a retirarse puede estar invadido de incertidumbre acerca del relevo. Estas dudas pueden ser sobre si es el momento correcto o si los sucesores están preparados, entre otras.

En este proceso de transición el fundador enfrentara dudas considerables, incluyendo el temor a perder el poder o la disminución de su influencia en la familia, la inseguridad financiera tanto propia como de su pareja, el temor a posibles daños a la empresa y la cercanía a la muerte. Frecuentemente, el fundador muestra cierta resistencia a planificar su sucesión debido a la percepción de que ceder el poder implica una pérdida de control sobre su vida.

La dificultad de separar el ámbito laboral de la vida familiar, la pérdida de autonomía y privacidad, la ansiedad durante el periodo de transición generacional, así como la carga excesiva de trabajo y responsabilidad enfrentada por los miembros de la familia durante este proceso, son obstáculos para el éxito de la sucesión.

Establecer un equilibrio entre los hijos involucrados en la empresa familiar y los no involucrados es complicado. Aunque es crucial mantener la propiedad familiar, algunos miembros familiares podrían haberse desvinculado de la empresa. La preferencia por elegir a un familiar como sucesor, motivada por el deseo de mantener la continuidad familiar, puede llevar en algunos casos a una elección poco adecuada. Además, encontrar un balance entre la distribución de dividendos y la necesidad de financiamiento para el crecimiento de la empresa es esencial.

Abordar estas problemáticas requiere un enfoque integral que combine la planificación estratégica, la comunicación abierta y la gestión de relaciones familiares. La asesoría externa, como la consulta con expertos en empresas familiares, también puede ser invaluable para navegar por estos desafíos de manera efectiva. El desafío radica en combinar el deseo de que la empresa permanezca en manos familiares con las dificultades inherentes al trabajo en equipo que esto conlleva.

2.3.12 Como enfrentar los desafíos de una transición generacional

Las investigaciones dicen que para que las empresas familiares puedan solucionar los contantes desafíos que se les presentan deberán enfocarse en algunos puntos claves:

En primer lugar, mejorar el dialogo y la armonía familiar. Procurar instancias de comunicación abierta. El trabajo profundo, consensuado y dedicado ayudará a la empresa familiar a crecer y seguir en manos de la familia fundadora. Uno de los mayores desafíos es el de aprender a trabajar en equipo con los familiares, y para ello es necesario entrenarse, incorporar habilidades, cambiar actitudes y compartir valores. Establecer y mantener en el tiempo una pauta de convivencia que regule la relación familia-empresa.

En segundo lugar, establecer políticas y procedimientos para lograr que cada miembro de la familia que trabaje en a la empresa cumpla con las funciones para las que se sienta capacitado. Establecer reglas claras de operación, dirección y gobierno: profesionalizar la estructura, educar a los miembros y brindarle herramientas de capacitación en temas específicos según su función en la empresa. Optar por la forma societaria más adecuada a la realidad de la empresa, que resguarde el patrimonio de la familia. Establecer las remuneraciones de los familiares que trabajen en la empresa con criterios de mercado, es clave para poder separar claramente el rol familiar y el rol de la empresa; el patrimonio familiar y empresarial, brindando una adecuada transparencia en las finanzas.

También es fundamental lograr la profesionalización de la empresa familiar. Actualizar el espíritu emprendedor teniendo en cuenta una administración estratégica, que posibilite pasar del estilo del propietario-fundador a un estilo de gestión profesionalizada.

En estas organizaciones es importante que la familia empresaria sea la protagonista y este convencida de realizar los cambios oportunos, y en caso de ser necesario pueda pedir ayuda a un consultor. El consultor, el profesional seleccionado independiente de la familia, podrá visualizar de forma más objetiva los problemas y ayudar a la búsqueda de soluciones, colaborando para lograr los resultados mencionados en menor tiempo, reduciendo el nivel de conflicto y aportando eficacia al trabajo.

Capítulo III- Caso de estudio

3.1 Caracterización de la empresa

Essen Aluminios S.A.



La empresa elegida es **Essen Aluminio S.A.** un emprendimiento familiar que nació hace 44 años en Venado Tuerto, Santa Fe. Se encuentra ubicada en el parque industrial “La Victoria”, de Venado Tuerto, en lo que refiere a la planta productiva y centro de logística, con oficinas comerciales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.1.1 Visión

Ser referentes en la cocina de todos los hogares, y facilitar el empoderamiento de las personas a través de la "Oportunidad Essen".

3.1.2 Misión

Ser una empresa líder en diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos de alta calidad para la cocina. Impulsar la cultura del "Cocinar hace bien", convencidos de los beneficios que tiene la cocina casera para el cuerpo, la mente y el espíritu.

Trabajar para ser la mejor opción de venta directa, para personas con inquietud en ser dueñas de su propio emprendimiento. Bajo la consigna "Lo mejor de vos" generar para ellas y sus familias, oportunidades de desarrollo personal, económico y de integración social.

Articular las metas con las de los colaboradores, ofreciendo un espacio que fomenta su desarrollo profesional y el trabajo en equipo. Trabajar la calidad de todos nuestros procesos para hacer de Essen una empresa de excelencia.

3.1.3 Valores

- Desarrollo sustentable
- Pasión
- Integridad
- Humildad
- Mentalidad abierta
- Compromiso

3.1.4 FODA

	Positivos	Negativos
Internos (Factores de la empresa)	<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none"> • 44 años de antigüedad en la industria. • Marca instalada a nivel nacional • Fidelidad de los clientes. • Nivel tecnológico: maquinaria de última generación. • Fuerte motivación por parte de las emprendedoras. • Alta penetración en los hogares. • Compromiso con el medioambiente 	<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dificil abastecimiento de insumos importados. • Incertidumbre sobre cocinar en piezas de aluminio. • Productos costosos para la economía el país.
Externos (Factores del ambiente)	<u>Oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tendencias hacia la cocina saludable • Competencia débil. • Multifunciones de sus productos. • Expansión en el mercado externos en Latinoamérica. • Productos con eficiencia en el consumo de gas. 	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cortes de gas programados que obligan a cortar la producción. • Problemas sindicales. • Cambios de hábitos en los consumidores. • Situación económica mala en el país y en las familias consumidoras. • Bajo nivel de importaciones. • Imposibilidad de adquirir dólares para obtener insumos importados.

3.1.4 Organigrama

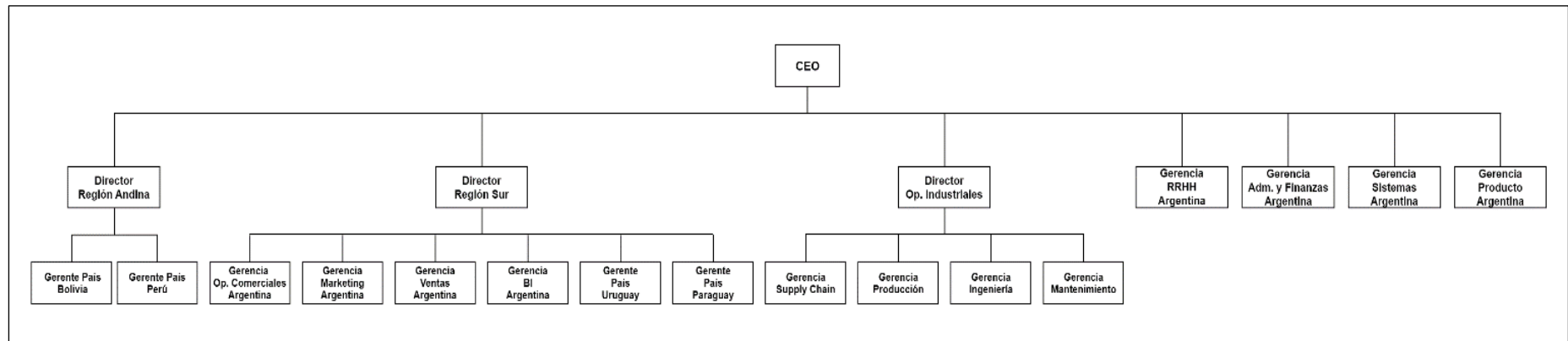


Figura 1: Organigrama Essen Aluminios S.A. Fuente: Suministrada por la empresa Essen Aluminios S.A

3.2 Los orígenes de la historia de Essen S.A.

Corría el año 1937, Armando Yasci y Teresa Bompessi, ambos oriundos de Villa Cañas, deciden casarse e irse a vivir a Venado Tuerto, en busca de un futuro mejor. Armando alquila una pequeña habitación a unos inmigrantes italianos, la que contaba con un extenso terreno. Allí comienza a desarrollar un pequeño emprendimiento de huerta, trabajo que había aprendido a realizar en la casa de sus padres.

Por aquella época era costumbre ir a un predio cercano a la plaza principal de la ciudad, adonde los vecinos concurrían para comprar sus verduras frescas cada día. Armando cada mañana se dirigía hacia ese lugar y lo hacía con un carro y un caballo, único capital que había logrado traer de su ciudad natal, y ofrecía sus verduras, mientras Teresa, aprendía de la inmigrante italiana el arte de cocinar.

Don Armando, así lo llamaban, era una persona muy observadora, inquieta, y se destacaba ante los demás huerteros que asistían al lugar, por hacer sus atados de verduras más grandes, él siempre decía; “Hay que saber que quiere el público, y ofrecérselo”, eso lo diferenciaba de sus competidores, lograba cada día tener más ventas y más clientes.

Pero entendía que eso no lo llevaría a cumplir el sueño de lograr un futuro mejor.

Y es así, como empieza a caminar la ciudad en busca de un trabajo más estable y rentable. Logra ingresar como empleado a la fábrica de cocinas a fundición “Carelli Hnos.”, allí aprende el oficio de la fundir metales. En sus ansias de progreso a los dos años decidió alquilar un pequeño taller, y utilizando los ladrillos que la fábrica Carelli desechaba, cuando reparaban los hornos, Armando logró levantar su primer horno de fundición, con el que hacía pequeñas piezas de Fundición en Aluminio a los vecinos de la ciudad. Al poco tiempo, con mucho esfuerzo y trabajo, logró tener sus primeros clientes, siempre con la compañía de Teresa, que trabajaba a la par, había días que se dormía muy poco, tener ambos trabajos, demandada mucho tiempo, cuando empezó a ver que los clientes se afianzaban en su taller, decide dejar de trabajar en la fábrica de Carelli y emprende un proyecto propio.

3.3 La familia

Teresa y Armando tuvieron dos hijos varones, niños que crecieron en un ámbito donde sus padres trabajaban en la fundición; la casa familiar y el taller sólo distaban de unos pocos metros. En la adolescencia de ambos, la década del 60, son invitados por su padre, a sumarse y acompañan el proyecto, pero, el crecimiento demandaba de más gente. En aquellos tiempos era inimaginable pensar hasta dónde podían llegar.

Con ansias de crecer, los jóvenes muchachos empiezan a buscar un cliente fuera de la ciudad, con mayor demanda, que le permitiera un desarrollo sustentable, el mercado necesitaba una mejor calidad en quemadores de aluminio para cocina a gas, y ellos logran obtener un abrillantado en el producto, que los ubica como empresa Líder en la Argentina de Ventas de quemadores. Así Don Armando junto a sus dos hijos, fundaron “Fundiciones Yasci SRL”.

3.4 Nacimiento de Essen Aluminios S.A.

Armando y su hijo menor eran los encargados de la producción, y su otro hijo, Wilder, era quien llevaba adelante las relaciones comerciales, y contaba con un perfil visionario, ambicioso y emprendedor. Así comenzó a darse cuenta de que ellos podrían crecer siempre y cuando se vendieran cocinas, si un día ese negocio no funcionaba bien, ellos dejarían de fabricar quemadores. Además, en una Argentina donde comenzaban a ingresar electrodomésticos importados, supo pensar en tener un producto propio, y es así como junto a un cuñado de su hermano menor, que era ingeniero químico y había empezado a desarrollar sus primeros pasos en la empresa, deciden ir a Nueva York en busca de “ese producto”.

Estando en Nueva York, visitan una tienda donde descubren por primera vez cacerolas fundidas en aluminio, eso les llamó la atención, y los hizo pensar en crear un modelo propio en su empresa. Para poder desarrollar este producto, debieron comprar un set de 4 cacerolas, el que empezaron a analizar desde su composición hasta su funcionamiento, como un producto único en el país.

Con muy buenos resultados a la hora de cocinar, ellos junto a sus esposas y Teresa, fueron quienes probaron una gran variedad de platos, donde encontraron todas las funciones que

la pieza tiene. Grandes referentes de la cocina de aquella época como Doña Petrona y Nilda de Siemnczuck, aprobaron los beneficios de tener una “Essen”.

Les llevó dos años lograr tener la cacerola que se habían propuesto, mientras tanto la Fundición de quemadores y el emprendimiento de las cacerolas, funcionaban juntos, no se podía dejar de producir lo que sostenía este nuevo proyecto.

Con el producto en mano, listo para salir al mercado, debían ponerle un nombre, la mujer de Wilder por su origen alemán sugirió llamarla Essen, que quiere decir comer o cocina en alemán, nombre aprobado por el resto de la familia.

Las primeras cacerolas llegaron de la mano de Wilder a algunos bazares de la ciudad, lo cual la gente veía como un producto extraño, sobre todo por su peso, pero en la góndola era una cacerola más, pasaban los meses y todo lo que ellos creían que era algo innovador y exitoso en Europa, acá parecía no gustar, ellos sabían muy bien qué producto estaban ofreciendo y sus ventajas, pero el cliente no lo conocía.

Un sábado la mujer de Wilder asiste a una reunión de Tupperware, de regreso a su casa, le cuenta a su esposo, que había pasado una tarde fantástica...que había tomado té, café, y habían comido cosas ricas, con un grupo de mujeres que no conocía, le habían hecho una demostración de los productos... y le mostró todo lo que había comprado.

Esa misma tarde Wilder se va hasta la casa de la demostradora y le pide que le cuente cómo era el negocio de venta de Tupperware.

El lunes, Wilder, carga en un chatita que tenían, una canasta con distintos productos de almacén y se dirige a Santi Espíritu, un pueblo muy cercano a Venado Tuerto se contacta con una mujer del pueblo, y le pide que por favor invite a 5 amigas a su casa porque él quería prepararles una comida, demostrando el uso de las cacerolas que tenía.

La mujer accede, dice haber visto un hombre que le dio confianza en lo que estaba ofreciendo, llamándole mucho la atención que un hombre quiera hacer una demostración de cocina, mientras les contaba las ventajas de tener una Essen... era inesperado pensar que una torta pudiese hacerse en una cacerola...Al finalizar la demostración, todas las invitadas compraron una cacerola, y a la anfitriona le regaló la olla con la que había cocinado.

Regresó a Venado Tuerto, sin dudar que “ése” fuera el sistema de venta, ¡la demostración! Empezó a contactarse con gente amiga de la ciudad, adonde él iba a hacer demostraciones

y vendía. Al mes había incorporado a 4 vendedores que fueron anfitrionas, y desde Venado Tuerto se fue a Rosario con la misma intención, adonde el éxito fue aún mayor, a partir de ahí, no había límites para crecer.

La empresa, que en ese momento estaba instalada al lado de la casa de sus padres y del tallercito que había alquilado su padre por primera vez, comenzó a crecer y crecer, obligándolos a mudarse desde el lugar donde habían nacido las piezas, al Parque Industrial de Venado Tuerto.

Hoy llevan vendidas más de 50.000.000 de cacerolas en el país y tienen una red de venta de 12.000 vendedoras.

Con el tiempo fueron en busca de nuevos horizontes, desarrollaron el negocio en países como Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú y hasta llegaron a EE. UU.

Por supuesto que también han probado en algunos países donde no tuvieron el éxito esperado, la cultura de cocinar y sentarse a la mesa a comer con la familia, en algunos lugares, ya se perdió.

3.5 Transición generacional de liderazgos en Essen Aluminios S.A.

- Transición familiar previa al origen de Essen

Fundador y sus dos hijos, de primera a segunda generación

Esta transición de la empresa no se dio de manera planeada, sino de manera indirecta, el hecho de necesitar subsistir y crecer más la exigencia de un mercado cada vez más demandante, hizo que esto evolucionara de esa manera.

Como mencionamos anteriormente, la empresa nació como un emprendimiento de fundición de quemadores de cocina. El constante crecimiento, llevó al fundador hacia la necesidad de incorporar a sus hijos y con esto, la asignación de los roles antes mencionados.

Desde ese momento, se podría entender como el comienzo de una transición generacional encubierto, el fundador da a sus hijos el know-how de la empresa.

Una de las cosas para destacar de todo esto, fue la invitación del fundador a sus hijos, a ser parte de la empresa familiar. Aquí pueden darse diferentes situaciones: -que el fundador no quiera que sus hijos formen parte de su proyecto, - que sea su deseo que se

involucren, o también -que sus hijos no quieran por diferentes motivos. En este caso concreto, esta invitación del fundador hacia sus hijos fue una decisión estratégica para hacer crecer el negocio.

El momento en el que esta primera transición había comenzado a darse de manera indirecta, fue el momento en el que la empresa comenzó a expandirse. Pero no solo fue una transición de funciones y tareas, también el liderazgo que había iniciado Don Armando pasaba en manos de su hijo mayor, era muy necesario tener una imagen fuerte al frente de la empresa, esto no significó que el fundador se hiciera a un lado, desligándolo del futuro de la empresa. El nuevo líder, dejó que su padre siguiera haciendo lo que más le gustaba, que era caminar la fábrica cada día y formar gente en la fundición. A medida que la empresa fue creciendo, el novato dirigente comenzó a especializarse, interiorizarse y capacitarse en todo lo relacionado con la comercialización, estaba tranquilo que la producción le respondería ante la demanda, siempre tuvo en claro que producir, no era tan difícil, como vender.

- La transición de liderazgo generacional en Essen Aluminios S.A.

De los hijos del Fundador a los nietos (segunda a tercera generación)

El nuevo líder no solo creció en su trabajo, sino que amplió su familia también, tuvo dos hijos. Pero esa transición se dio y fue diferente a la anterior. En primer lugar, el nuevo líder jamás instruyó a sus hijos sobre su futuro, si debían estar vinculados a la empresa o no. Los educó en la libertad de estudiar y hacer lo que a ellos los hiciera felices, porque tenía muy en claro, que el éxito también depende de hacer, lo que a uno le apasiona. Si bien, ambos hermanos habían crecido entre cacerolas y ver crecer la empresa de su abuelo y posteriormente del padre y el tío, bajo el interés de querer ser parte de la misma, el único requisito que les exigió su padre fue tener un título universitario. Y es así, como los dos hermanos tuvieron introducciones diferentes en la empresa. Su hija comenzó siendo vendedora de cacerolas, la idea era que ella conociera el producto desde ese lado, y pudiera entender el negocio y el beneficio de vender una Essen. Su hijo, en cambio, desde muy joven, acompañaba a su padre a la fábrica, y a eventos que se organizaban con la fuerza de ventas.

La familia había sido engendrada en Venado Tuerto, pero en la adolescencia de sus hijos, deciden irse a vivir a Buenos Aires, esto hizo que su hijo regresara a vivir a Venado Tuerto

unos meses después de haberse recibido, para hacer experiencia, conocer todo el proceso productivo, e ir viendo en qué lugar de la empresa le gustaría desempeñarse.

Sus hijos acompañaron al líder en todo lo que refería al trabajo, aprendían de él, del producto, de las ventas, del sistema... aprendían de la historia y empezaban a imaginar el futuro.

Luego de unos años, este líder comenzó a preparar los primeros pasos para una transición futura pero lejana, ya que él aún era una persona joven y con mucha lucidez y éxitos obtenidos como para dejar de estar en el negocio. Su imagen era muy fuerte ante la empresa, había logrado una conducción y crecimiento que nadie podía cuestionar. Pero él sabía que detrás había otra generación que podía o no, estar interesada en ser parte de la empresa, y es así, como inscribió a sus hijos y a sus tres sobrinas (de su hermano fallecido), que quedaron como accionistas de la empresa, a algunas charlas de empresas familiares, donde uno de los temas que se conferenciaba era acerca del paso de las generaciones. Los cinco primos compartían esos momentos... una de las sobrinas de parte de su hermano, estuvo involucrada muchos años en otro negocio del grupo familiar, y actualmente se desempeña en una Fundación que tiene la empresa. Las otras dos, decidieron estudiar y desarrollarse en otras áreas de la vida.

Esta transición fue mucho más larga que la anterior, no porque haya costado más tiempo concretarse, sino porque comenzó a prepararse con muchos años de antelación para cuando llegara el momento o en el peor de los casos que se adelantara esa transición, la idea era que estuvieran preparados para tomar la conducción de la empresa y comenzar a liderarla.

Esta decisión de comenzar a preparar el proceso de transición ayudó mucho a los hijos del líder a estar más tiempo con él, aprender de él, con sus aciertos y errores. Pero estos jóvenes comenzaron a descubrir sus propios métodos de trabajo, con muchas ganas de expandirse en el exterior, tarea que no era fácil, pero que se habían puesto como objetivo, sobre todo por la inestabilidad económica del país.

Luego de unos años, el hijo comenzó a trabajar a la par de su padre como CEO de la empresa y heredó el liderazgo del negocio. Fue una prueba del padre al hijo, en la que éste tenía que convertirse en nuevo CEO, pero en la que el padre nunca dejó de estar, siguió caminado a la par, como su padre lo había hecho con él.

Luego de un tiempo si bien el hijo estaba preparado para desempeñarse en el CEO de la organización, deciden contratar un CEO externo con experiencia en empresas multinacionales, mientras él seguía incorporando conocimientos. Pasaron dos personas por el puesto hasta que el hijo decide cumplir ese Rol.

Ese tiempo le sirvió para madurar, para evaluar desde otro lugar, para hacerle saber a su padre, que se venían cambios, y que ellos necesitaban ahora su lugar, para poder decidir y hacer. Cosa que no era fácil, porque el padre sabía que les dejaba una empresa exitosa, una marca impuesta, con prestigio en el mercado y que debían saber cuidar. Pero él confiaba que sus hijos habían recorrido el camino correcto para lograr ese lugar.

Desde ese momento comenzó la segunda y se podría decir la última parte de la transición, Una transición ordenada, organizada, si bien su padre nunca se alejó de la empresa ni de ellos, les cedió su lugar, no obstante, su espíritu emprendedor y de progreso sigue latente, aportando sus ideas y opiniones, de un hombre lúcido, con experiencia, desde otro lugar. El antiguo líder, comenzó a ser como un consultor para sus hijos, y sigue siendo importante para su visión, para la empresa. Él está presente en cada proyecto, dando su opinión, pero dejando hacer. Es muy difícil para un hombre exitoso y que hizo grande una empresa, dejar de estar, porque su vida pasó por la empresa, su vida fue la empresa. Hoy después de varios años de experiencia sus hijos se hacen cargo de la empresa siendo los CEO y líderes de la organización

- Próxima transición

Aún no hay una cuarta generación trabajando, dado que algunos se están formando en la facultad y otros decidieron desarrollarse en otras profesiones. Pero hay un reglamento familiar donde se acordó que para ocupar un cargo en la empresa se deben cumplir como protocolo familiar.

Capítulo IV- Resultados

El presente capítulo tiene como objetivo explicar y describir el traspaso generacional del liderazgo en las empresas familiares, tema eje del trabajo y el cual se desarrollará a lo largo del mismo. Sus dificultades, sus beneficios y sus conflictos derivados son los temas a abordar. No es un proceso simple ni fácil debido a que incluye ciertos aspectos básicos como:

- Elección del sucesor
- Preparatoria del sucesor
- Comunicación al resto de la familia y miembros de la empresa familiar del nuevo conductor
- Expectativas de la familia y del fundador
- Intereses de los miembros
- Incertidumbre frente al cambio
- Ambiente de cambio: familia, propiedad y empresa.

4.1 Causales de la transición de liderazgo empresarial en Essen Aluminios S.A.

La transición generacional en una empresa familiar constituye un proceso fundamental que demanda una reflexión meticulosa sobre diversas causas subyacentes que motivan este cambio. En el caso específico de Essen Aluminios SA, una de las principales razones que propició esta transición fue la evolución natural del liderazgo empresarial. Después de muchos años bajo la dirección del fundador, este evaluó la posibilidad de que un cambio en el liderazgo podría aportar significativos beneficios tanto para los trabajadores como para el desempeño general de la empresa. La incorporación de nueva sangre, con ideas frescas y perspectivas innovadoras, se percibía como un elemento positivo.

Otro aspecto crucial que destaca en esta transición es la proyección a largo plazo de la empresa. El líder fundador, en el rango de edad entre 60 y 70 años, reconoció la necesidad de ceder el liderazgo en algún momento cercano, allanando el camino para la siguiente generación de la familia. Este deseo de la generación más antigua de asegurar

la continuidad del legado familiar se entrelazó con la aspiración de contar con un nuevo líder, aportando una perspectiva y energía renovadas.

La planificación estratégica jugó un papel fundamental en esta transición generacional al posibilitar una transferencia ordenada de responsabilidades y conocimientos. La formación y mentoría entre las generaciones garantizaron una transición suave, permitiendo que la empresa continuara operando con eficacia.

Consciente de los cambios constantes en el entorno empresarial, el líder comprendía la necesidad de adaptarse a ellos. A pesar de su actualización constante, consideraba que algunas herramientas y conocimientos podrían volverse obsoletos con el tiempo. Reconocía que la nueva generación aportaría ideas innovadoras y una visión actualizada, esenciales para enfrentar desafíos emergentes y capitalizar oportunidades.

En resumen, la transición generacional en Essen Aluminios SA fue impulsada por causas como la evolución natural del liderazgo, la planificación estratégica y la adaptación al cambiante entorno empresarial. Este proceso, llevado a cabo de manera consciente y planificada, condujo a un relevo generacional exitoso y al fortalecimiento continuo del legado empresarial familiar

4.2 Etapas de la Transición Generacional en Essen Aluminios S.A.

La transición generacional en la empresa Essen Aluminios se ha desarrollado a lo largo de diversas etapas, marcando hitos significativos en la evolución del liderazgo. A continuación, se detallan estas etapas clave:

Etapas 1: Fundación y Transformación La génesis de Essen Aluminios se remonta a la creación de la empresa Yasci Fundiciones SRL. Inicialmente, esta compañía no llevaba el nombre actual, sino que surgió de la transformación de una empresa previa. El fundador, heredero un horno de fundición, con el cual inició la producción de sus primeros productos. La familia del fundador lo acompañaron durante el crecimiento de la empresa desde su nacimiento, viendo como su padre trabajaba y hacia crecer este pequeño emprendimiento hasta convertirse en una empresa de renombre en todo el país. Así nació Essen Aluminios SA, marcando el inicio de una nueva era.

Etapas 2: Ingreso de la Segunda Generación En esta fase, los hijos del fundador se incorporan a la empresa después de completar sus estudios secundarios y universitarios.

Aprendiendo de las lecciones del pasado, el fundador exige a sus hijos una sólida formación antes de unirse a la empresa familiar. Este período se caracteriza por la transmisión de la cultura y valores de la empresa a la siguiente generación.

Etapas 3 y 4: Desarrollo Profesional y Aumento de Responsabilidades En estas etapas se profundizo momentos de cambios de desarrollo profesional A medida que los hijos transitan su formación en la empresa, buscan activamente una mayor participación y responsabilidad. La exigencia de continuar con estudios adicionales refleja el compromiso con el crecimiento continuo. Surge el entusiasmo de la segunda generación por asumir roles más significativos, pero el fundador, de manera gradual, fue delegando responsabilidades, pero sin perder el control total.

Etapas 5: Participación en Decisiones Estratégicas En esta fase, los hijos adquieren un papel más activo en las decisiones estratégicas. Participan en reuniones gerenciales, expresan sus opiniones y cuestionan decisiones. Para garantizar una transición exitosa, líder y los sucesores comienzan a negociar consensos conjuntos para evitar conflictos. En esta etapa se inicia la transferencia gradual de la conducción a la siguiente generación, quienes analizan la imagen de liderazgo de su padre para forjar sus propios estilos.

Etapas 6: Retiro Gradual del Fundador En la etapa final, el fundador reconoce la necesidad de apartarse de la empresa. Opta por una posición de consultor, permitiendo que sus hijos asuman el liderazgo. Este retiro no es impuesto, sino que refleja la comprensión de que la participación del fundador debe disminuir. La nueva generación aporta una energía fresca, nuevas ideas y estrategias, asegurando la continuidad de Essen Aluminios a largo plazo.

4.3 Estrategias utilizadas por la empresa en su transición

Identificación de los posibles sucesores: La selección de los posibles sucesores en el caso de Essen no tuvo mayores inconvenientes ya que la generación más próxima contaba con muy pocos candidatos activos que se encuentren trabajando en la empresa, y en este caso fueron elegidos los dos hijos del fundador y líder de la empresa. Pero para que otras empresas tengan en cuenta en el caso de tener más de una opción como posible sucesor, deberá ser alguien con habilidades, conocimientos y compromiso con la empresa. La elección debe basarse en méritos y no solo en la relación familiar. Hay que reconocer la

importancia del que el éxito o fracaso del sucesor impactará directamente en la familia. La gestión empática de aquellos no seleccionados y la administración de tensiones son aspectos clave.

Capacitación de los sucesores: Se ha llevado a cabo un proceso de capacitación destinado a los futuros líderes, con el objetivo de equiparlos con habilidades y técnicas necesarias para asumir el liderazgo de la empresa y tomar decisiones. Este paso crucial les permite ampliar su horizonte, adquirir nuevas herramientas y estar preparados para enfrentar desafíos. Entre las capacitaciones realizadas se incluyen temas como la gestión de empresas familiares y el liderazgo empresarial.

Integración de los futuros sucesores: Tras consultar con los hijos sobre su interés en unirse a la empresa familiar, se les asignaron sectores específicos para comenzar a trabajar, permitiéndoles conocer la organización desde diversos ángulos.

Delegación de responsabilidades: A los futuros sucesores se les ha otorgado gradualmente responsabilidades, brindándoles la oportunidad de tomar decisiones y aprender de sus propias experiencias, incluso permitiéndoles cometer errores. Esta estrategia busca asegurar que, al asumir el liderazgo, cuenten con la experiencia necesaria para guiar la empresa. Aprovechar este período, en el que los sucesores muestran mayor proactividad, implica delegar funciones y responsabilidades más complejas.

Asignación de cargos: El CEO y fundador decidieron asignar cargos superiores a sus hijos, cada uno encargado de un sector, permitiéndoles dar sus primeros pasos como líderes en la empresa. Esto no implica la dirección total de la empresa, sino un incremento gradual en su participación en la organización.

Presentación a la empresa: Desde sus primeros pasos en la empresa, el padre invitó a los sucesores a participar en eventos y proyectos específicos, facilitando así que empleados y vendedores conozcan a los futuros líderes. Este enfoque busca evitar que, al asumir el liderazgo, los sucesores sean desconocidos para el resto de la organización.

Plan de continuidad del negocio: Se ha desarrollado un plan detallado de continuidad del negocio, documentando cómo mantener las operaciones críticas durante y después de la transición generacional. El objetivo principal es garantizar la supervivencia a largo plazo de la empresa y minimizar el impacto en empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Exploración de alternativas: Ante dudas sobre la viabilidad de la empresa con nuevos líderes o posibles tensiones familiares, se analizaron alternativas, como la búsqueda de un gerente externo. Este enfoque busca abordar la situación de manera tranquila y sin presiones, evitando situaciones perjudiciales para la empresa.

Evaluación continua: La transición no es un evento único, sino un proceso continuo. Se han realizado evaluaciones periódicas del funcionamiento y desarrollo de la empresa antes y después de la transición, ajustando estrategias según sea necesario y realizando un análisis comparativo del desarrollo en ambos periodos.

Cada empresa familiar es única, por lo que es esencial adaptar estas estrategias a las circunstancias y dinámicas específicas de cada situación.

4.3.1 Protocolo familiar de protección de Essen Aluminios S.A.

Como se menciona en el capítulo 2, el protocolo familiar es una herramienta de profesionalización de empresas y que tiene como fin asegurar la continuidad de estas sin perjudicar la convivencia familiar. Es por esto que la dirección de Essen decidió establecer un protocolo familiar con algunos acuerdos para el ingreso de nuevo familiares a la empresa, con el fin de determinar cuales son exigencias para los futuros miembros de la familia que quisieran trabajar en la empresa.

Con lo antes mencionado, se nombrará algunas pautas del protocolo familiar de la empresa Essen Aluminios:

- Tener un título universitario
- Tener un máster realizado
- Se exige dos años de trabajo previo en una empresa que no sea la propia.

Pero este protocolo no solo cuenta con normas para el ingreso de familiares a la empresa, sino que tiene otro tipo de acuerdos y reglas que deben respetar. Se mencionarán alguna de los tópicos del protocolo familiar que establecieron a través de un acuerdo los accionistas de Essen Aluminios SA:

- Número de directores y síndicos: Se detalla la cantidad de personas que componen la estructura del holding.

- Políticas de dividendos: Se establece el porcentaje mínimo anual de distribución de dividendos para los accionistas.
- Composición del directorio: Se enumeran los accionistas de la compañía Essen y se identifica quiénes forman parte del directorio.
- Remuneración de ciertos funcionarios: Se fijan las remuneraciones de individuos definidos como "Managers," quienes desempeñan funciones como directores, asesores, gerentes o incluso empleados. El monto de sus remuneraciones se basará en el indicado por el mercado de empresas similares.
- Mayorías especiales en el directorio de la sociedad holding: Para decisiones relacionadas con ventas, transferencias, inversiones y alquileres que superen el 20% del patrimonio neto de la empresa, se requerirá una reunión para alcanzar un acuerdo mayoritario del directorio.
- Transferencia de acciones en general: Se establece el protocolo a seguir si un accionista desea vender parcial o totalmente sus acciones. Esto implica determinar un valor de mercado y ofrecerlas primero a los accionistas existentes, quienes tienen derecho preferencial.
- Derecho de compra preferente: Este acuerdo se vincula con el anterior y establece que, en caso de una venta de acciones por parte de un miembro, el accionista mayoritario tendrá prioridad para adquirirlas.
- Incorporación de nuevas partes: Todo nuevo accionista debe firmar el acuerdo de accionistas existente al ingresar a la empresa.
- Prendas, embargos y otros gravámenes: Se prohíbe la posibilidad de gravar o embargar acciones que puedan afectar los derechos de las demás partes involucradas.

En este protocolo o también llamado acuerdo de accionistas, se establecen otras reglas para accionistas o nuevos ingresantes. Por ejemplo, ningún cónyuge de accionista puede ocupar algún cargo en la empresa, si se puede en el caso de que preste un servicio como tercero; otra regla establecida para los miembros del protocolo no tiene permitido ninguno de los integrantes ocupar cargos políticos.

4.3.2 Planificación de sucesión generacional en Essen Aluminios S.A.

El líder de la compañía adoptó la decisión de iniciar con considerable antelación la planificación del proceso de transición generacional en su empresa. Su convicción radicaba en una planificación anticipada y metódica le permitiera la capacidad de prepararse para cualquier eventualidad imprevista que pudiera surgir. Este líder consideraba que el cambio generacional era un acontecimiento inevitable que debía materializarse en algún momento para garantizar el éxito futuro de la empresa. En este sentido, anhelaba que los futuros sucesores estuvieran debidamente preparados y capacitados cuando llegara el momento de la sucesión. Por esto es que el proceso lo inició desde el momento que sus hijos terminaron sus estudios universitarios y luego de que dieran sus primeros pasos en la empresa.

El fundador aspiraba a preservar el legado y la continuidad de la empresa dentro de la familia, por lo que entendía que la planificación anticipada contribuiría a un proceso de transición más fluido y estable, evitando sorpresas o imprevistos. Asimismo, esta aproximación facilitó una comunicación más efectiva entre el fundador y sus hijos. Los sucesores percibían que su padre los estaba preparando gradualmente para asumir el liderazgo de la empresa en el futuro, lo que generaba una sensación de tranquilidad y prevenía conflictos entre ambas generaciones. Durante este proceso, se establecieron expectativas claras y se definieron roles y responsabilidades, consolidando así una base sólida para la sucesión generacional.

4.4 Limitaciones

¿Cuáles fueron las problemáticas o limitaciones con las que se encontraron antes y durante el proceso?

Durante la ejecución de este trabajo, se llevó a cabo una reunión con algunos de los accionistas de Essen Aluminios, quienes atravesaron la transición generacional de liderazgo. Incluso, uno de ellos fue uno de los sucesores. Al indagar sobre posibles problemáticas o limitaciones en el proceso, expresaron que no percibieron problemas significativos. Argumentaron que la planificación anticipada, realizada en consenso con todos los accionistas, permitió que todos conocieran y comprendieran cómo se llevaría a cabo el proceso, evitando así sorpresas desagradables.

A pesar de que podría haberse anticipado algún inconveniente posterior a la transición, como cambios en la dinámica laboral, en el liderazgo o incluso repercusiones en el desempeño de los demás trabajadores debido a la modificación en la imagen del líder, los accionistas no consideran que hayan surgido problemas en estos aspectos. Un elemento clave en este contexto fue el papel activo del fundador y líder después de ceder su rol a sus hijos. Su decisión de ocupar otro rol en la organización, más centrado en asesorar y proyectar a largo plazo, contribuyó a la continuidad sin interrupciones.

El fundador estuvo presente durante todo el proceso al lado de los nuevos líderes de la siguiente generación, brindándoles apoyo y orientación. Esta decisión anticipada y planificada se tomó con el objetivo de asegurar una transición suave. La planificación y la ordenación de los procesos, con pleno conocimiento y participación de todas las partes, disminuyen la probabilidad de conflictos. La convivencia de ambas generaciones durante el proceso permitió que el cambio no fuera abrupto ni impactante, sino gradual, manteniendo la continuidad en la forma de trabajo de la generación anterior.

Un aspecto crucial fue la convergencia de ambas generaciones en torno al mismo objetivo: el éxito a largo plazo de la empresa. A pesar de las diferencias en edad, conocimientos y herramientas, compartían ideales de trabajo y una cultura empresarial común. Ambas generaciones consideraban que la metodología existente era exitosa y, en lugar de realizar cambios drásticos, optaron por adaptarse a las exigencias contemporáneas de la época.

Una de las pocas problemáticas que surgió al inicio del proceso fue la ansiedad inherente a asumir la responsabilidad de liderar la empresa por parte de la nueva generación. Sin embargo, este problema se mitigó, ya que los hijos del líder, futuros líderes, trabajaron de cerca con su padre desde jóvenes, adquiriendo un profundo conocimiento sobre cómo operaba la empresa y cómo liderarla.

Conclusión

Después de analizar detalladamente los aspectos y experiencias relacionados con el traspaso sucesorio en la empresa "Essen Aluminios SA", así como los conflictos enfrentados y las herramientas utilizadas para llevar a cabo con éxito la sucesión, se resumen a continuación las conclusiones abordadas en este trabajo.

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía argentina, siendo una fuente significativa de generación de empleo y riqueza, tanto económica como culturalmente, arraigadas en sus lugares de origen. Sin embargo, el traspaso generacional en estas empresas, el cual tiene como objetivo de perdurar a lo largo de las distintas generaciones familiares, no es un proceso simple. Las diferencias individuales y la entrada de nuevas personas a lo largo del tiempo complican este proceso, llevando a muchas empresas familiares a enfrentar dificultades al abordar con éxito la sucesión.

Es común que estas empresas enfrenten debilidades al gestionar el traspaso generacional, lo que lamentablemente, resulta en el cierre de muchas de ellas. Este cierre no siempre se debe a la falta de competitividad o rentabilidad del producto, sino a la incapacidad de gestionar de manera adecuada y anticipada el cambio generacional familiar. Es esencial reconocer este proceso como parte natural de las empresas familiares y que todas transitaran este proceso en algún momento de su historia.

Las nuevas generaciones, con su enfoque emprendedor y visionario, tienden a querer modificar las formas tradicionales de administración heredadas de las generaciones fundadoras. Este choque de perspectivas puede generar conflictos, y la clave del éxito radica en la capacidad de ambas generaciones para comprender y adaptarse mutuamente, fundamental para garantizar la continuidad y el éxito a lo largo del tiempo.

Es crucial reconocer la diversidad entre las empresas familiares; cada una posee objetivos, valores, métodos y economías únicas. No existe una receta única para la transición generacional, y los principios y mecanismos propuestos en este trabajo no deben aplicarse como un modelo rígido, sino adaptarse según las características y necesidades específicas de cada empresa. El cambio generacional no solo implica la transferencia de responsabilidades, sino también la adopción de nuevas formas de gestión que se adapten al entorno empresarial.

A lo largo de este trabajo, se exploraron las causas de conflictos durante el cambio generacional en empresas familiares y se identificaron herramientas efectivas para abordar este proceso con éxito.

Se formularon recomendaciones prácticas, como la creación de un Consejo de Familia, para profesionalizar la toma de decisiones. La implementación de un Protocolo Familiar, basado en el caso de estudio de Essen Aluminios SA, y la planificación anticipada de la sucesión se destacan como herramientas valiosas para evitar obstáculos y conflictos.

No obstante, se enfatiza la importancia de abordar los aspectos psicológicos y emocionales durante el proceso de transición. La manifestación y tratamiento de conflictos y obstáculos, en lugar de ocultarlos, resulta más productivo para una gestión saludable y sostenible.

En resumen, este trabajo pretende proporcionar a las empresas familiares instrumentos prácticos para enfrentar con éxito los procesos de transición generacional y evitar conflictos. Las nuevas formas de gestión deben implementarse con estrategias adecuadas para lograr el cambio deseado sin generar choques que desemboquen en crisis.

Bibliografía

- AMAT, Joan M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto.
- BERMEJO, MANUELA. (2008). *Hacia la empresa familiar líder*. España: FT Prentice Hall.
- DRUKER, P. F. (1996). *El ejecutivo eficaz (14a. ed.)*. BUENOS AIRES: SUDAMERICANA.
- GARCIA, J.; CASANUEVA ROCHA, C.; GANAHA VARGAS, J.D.; ALONSO RODRIGUEZ, M.A.; (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- GUINJOAN, MODEST y LLAURADOR, JOSEP MARIA. (2009). *50 respuestas a 40 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice
- MARTINEZ, Álvarez Mauricio Eduardo- RODRIGUEZ, Jesús René de León. 2014. *El protocolo familiar. Guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. España: Palibrio
- MAXWELL, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo). Editorial.
- NEUBAUER, F & LANK, A. (2003). *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- PRESS, E. (2011). *La empresa Familiar*. En Empresa de Familia, Argentina: Color Efe.