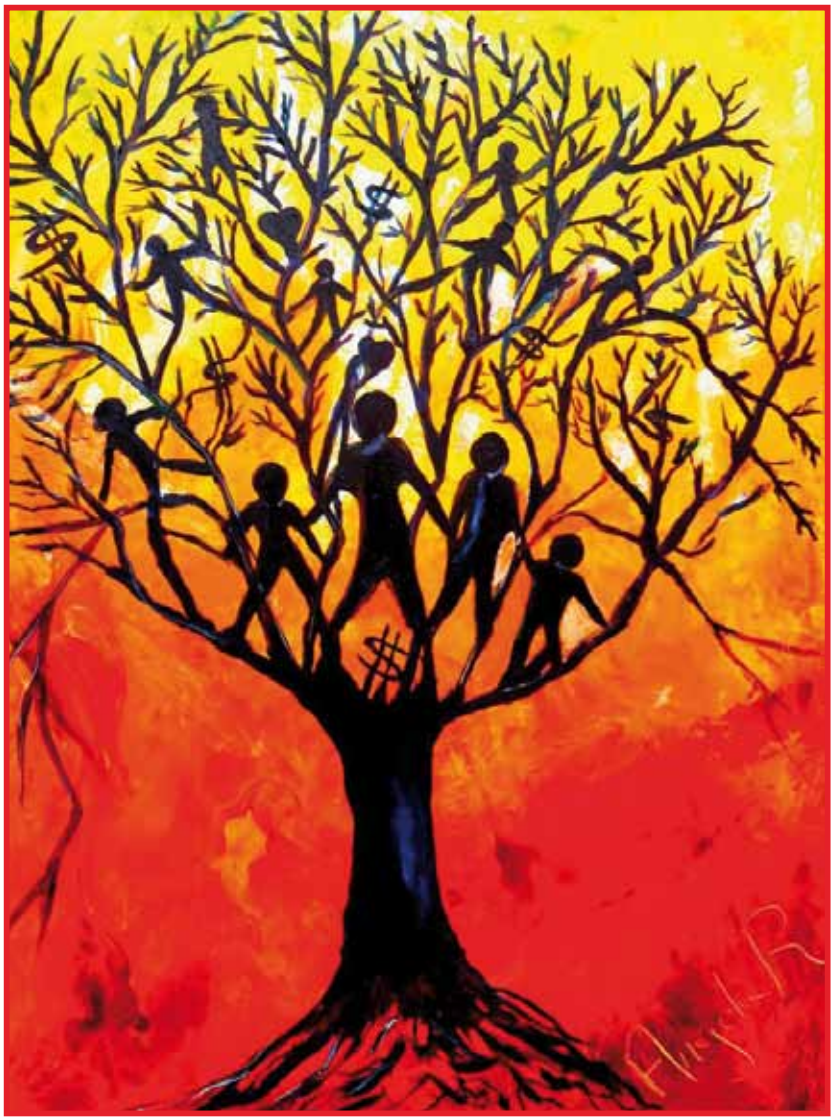
Ángela Rocío Orozco Zárate • Erico Rentería Pérez

Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional

Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo



Universidad de San Buenaventura Cali
2012

Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional
Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo

Universidad de
San Buenaventura
Cali

Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional

Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo

Ángela Rocío Orozco Zárate
Erico Rentería Pérez

2012

Orozco Zárate, Ángela Rocío

Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional. Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo / Ángela Rocío Orozco Zárate, Erico Rentería Pérez - Cali: Editorial Bonaventuriana, 2012

127 p.

Incluye referencias bibliográficas
ISBN: 978-958-8436-93-7

1. Empresas familiares 2. Creación de empresas 3. Conflicto entre generaciones 4. Conflicto (Psicología) 5.Investigación psicológica 6. Psicología del trabajo I. Rentería Pérez, Enrico

158.7 (D 23)

O74

© Universidad de San Buenaventura
Editorial Bonaventuriana

Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional
Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo

© Autores: Ángela Rocío Orozco Zárate,
Grupo de investigación Estéticas Urbanas y Socialidades,
Facultad de Psicología, Universidad de San Buenaventura, Cali

Erico Rentería Pérez,
Grupo de investigación en Psicología Organizacional
y del Trabajo, Universidad del Valle
Universidad de San Buenaventura
Colombia

© Editorial Bonaventuriana, 2012
Universidad de San Buenaventura
Coordinación Editorial de Cali
Calle 117 No. 11 A 62
PBX: 57 (1) 520 02 99 - 57 (2) 318 22 00 - 488 22 22
e-mail: editorial.bonaventuriana@usbrecgen.edu.co
http://servereditorial.usbcali.edu.co/editorial/
Colombia, Sur América

Los autores son responsables del contenido de la presente obra. Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.

ISBN: 978-958-8436-93-7
Tiraje: 300 ejemplares
Cumplido el depósito legal (Ley 44 de 1993, Decreto 460 de 1995 y Decreto 358 de 2000).
Impreso en Colombia - Printed in Colombia.
Agosto de 2012

Imagen de la portada: Óleo de Ángela Rocío Orozco Z.

Tabla de contenido

Prólogo 7

Introducción 17

PARTE I
REFERENTES CONCEPTUALES
Y CONTEXTUALES

Capítulo 1
Caracterización y entorno en que
se desenvuelven las empresas de familia 23

¿Qué se entiende por empresa de familia? 30

Desarrollo de las empresas familiares
que inciden en la configuración de
las relaciones entre sus miembros 35

Contradicciones y conflictos en las
relaciones entre los miembros de las EF. 40

Capítulo 2
Relaciones y los conflictos entre los miembros
de las EF a la luz de los sistemas
de mediación simbólica 47

Aspectos que pueden llevar a la generación de conflictos
en las EF desde los componentes político,
psicológico, ideológico y económico 50

PARTE II
EL CASO

Factores que potencializan el conflicto en las relaciones de los miembros de las EF que pertenecen a la primera y segunda generación en la fase de transición generacional 66

Conflictos referidos por los sujetos que pertenecen a la primera generación 71

Rasgos evidenciados en los sujetos que pertenecen a la segunda generación 77

Sistemas de mediación simbólica como mecanismos para absorber o transformar los conflictos 81

Manejo de los conflictos y las relaciones en las dimensiones psicológica, económica, política e ideológica 84

Otras miradas, otras voces: algunas versiones respecto al proceso de transición generacional de personas no miembros de la familia vinculados con las EF 97

A manera de conclusión 105

Referencias 115

APÉNDICE

Algunas cuestiones del método 123

Los autores 127

Prólogo

"Pasar la antorcha" en una empresa familiar: un drama, una pasión intersubjetiva

Si el hecho de que una empresa pase a segundas manos tiene siempre, en mayor o menor grado, implicaciones subjetivo-organizacionales que no se pueden soslayar, cuando se trata de una empresa de familia el asunto reviste gran complejidad pues involucra no sólo la historia personal de los implicados, sino la historia de la familia en su conjunto. Dicho metafóricamente: la ecuación personal del fundador cesionario en interface subjetiva con los cesionarios. Situación nada fácil para los implicados, que por lo demás casi nunca están suficientemente preparados para ello, y en la cual aparecen todas las formas de resistencia, variadas movilizaciones subjetivas de carácter imaginario que deberán ser tramitadas con estrategias que por su eficacia simbólica permitan superar los *impasses* –manifestaciones de lo *real* como aquello que escapa a nuestro control absoluto– propios de un proceso que compromete los proyectos de vida, las identidades de los implicados y la estabilidad y futuro de la empresa y de la familia. En este proceso entran en juego, pues, *lo real, lo simbólico y lo imaginario* tanto personal como familiar y organizacional.

El presente libro trata exactamente de eso: del proceso de sucesión del poder en una empresa familiar, comprendido este en toda su complejidad: subjetiva y familiar-organizacional. Este es el fruto de llevar al campo de la investigación empírica asuntos que eran objeto del ejercicio profesional de Ángela Rocío, quien desde la Cámara de Comercio de Cali asesoró, por cerca de diez años, a las empresas familiares y fue testigo del drama que en muchas ocasiones implicaba su traspaso. Para esto bien se apoyó

en el marco de inteligibilidad de esa realidad que provee la teoría de la *mediación simbólica* que es dominio de Erico Rentería, quien la introdujo por primera vez en el país al final de la década de los noventa del pasado siglo. Así, este trabajo conjuga la experiencia profesional y la experiencia investigativa para ofrecer un texto que tanta falta le hacía a la psicología organizacional y del trabajo (POT) y a los directivos de las empresas familiares.

¿Qué representación tiene el jefe del cese de su actividad? ¿Está preparado para ello? ¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Hay un sucesor ideal? ¿Cuáles son las consecuencias de su decisión? ¿Cómo se manifiesta su resistencia a la cesión? ¿Cuáles son los ámbitos en los que se presenta mayor conflicto en el proceso de transición generacional? ¿Cuáles son las estrategias de mediación simbólica a las que se apelan para neutralizarlo? Estas y otras preguntas las podemos responder a partir de la lectura de este interesante libro que invitamos no solo a leer sino a disfrutar, porque está muy bien escrito, sistemáticamente desarrollado y teóricamente bien sustentado, y como buen estudio de caso cualitativo, en cada relato de los sujetos entrevistados (veinte en total), en cada fragmento de su discurso, los miembros de empresas de familia (padres fundadores e hijos sucesores) y sus consultores podrán verse identificados como si se tratara de su propia historia. Por fortuna, nunca estamos tan solos.

La transición generacional, "pasar la antorcha", como fenómeno psicológico, está matizado de resistencias, de no-dichos (secretos y silencios familiares), de síntomas, y por supuesto, de duelos. El cesionario se ve abocado a ceder su lugar en la empresa, lo cual conlleva vivir el necesario proceso de duelo por aquello que se pierde, que se abandona, que se cede. Quizás sea esta la razón por la cual el conflicto como síntoma de una experiencia traumatizante en tanto que no pasada por la palabra hablada, no simbolizada, es común en los procesos de transición. Y quizá por ello los autores optaron por hacer de este fenómeno crucial el objeto de su investigación.

El presente trabajo, cuyo propósito es proveernos una comprensión amplia pero precisa de los sistemas de mediación simbólica que se despliegan en los conflictos propios del proceso de transición de empresas familiares de pequeño y mediano tamaño de la región, *es sin duda pionero en Colombia* por varias razones: primero, porque aborda un tema de gran relevancia

para un sector empresarial nada despreciable en nuestro medio como son las empresas familiares que, como los autores nos lo enseñan, cubren una proporción importante del mercado empresarial mundial Algunas de las más emblemáticas empresas de la región, por su tradición y tamaño, son de este tipo, y de acuerdo con su ciclo de vida empresarial muchas de ellas se encuentran en estos momentos atravesando por procesos de transmisión generacional del mando. Segundo, porque es la primera vez que se analiza este particular proceso empresarial desde la perspectiva de la psicología social del trabajo y las organizaciones (POT), pese a que abunda la literatura económica y de gestión referida a ellos. Y tercero, porque muy pocos estudios en el país, por no decir ninguno, sobre las organizaciones de trabajo las ha abordado desde el psicoanálisis aplicado, en este caso acudiendo a la teoría de la *Mediación Simbólica* de Pagés *et al.,* (1993), como marco de inteligibilidad de los acontecimientos que rodean la transición del gerenciamiento de los fundadores a los sucesores, en particular de los conflictos que se presentan en tal proceso, así como de las estrategias de mediación simbólica que se desdoblan para reducirlos, evitarlos, des(a)plazarlos, confrontarlos, en fin, regularlos, lo que no se logra sino con un ingente despliegue de energía de los sujetos, las familias y las organizaciones implicadas.

La transición generacional en las empresas de familia reactiva una serie de tensiones que no obedecen al orden empresarial sino al familiar, a las relaciones entre padres e hijos, lo que no sin dificultades y complejidades el psicoanálisis asocia con el complejo de Edipo, repetido o actualizado comúnmente en los procesos de transición, claro está, de manera inconsciente por todos los sujetos implicados en ese drama, en el sentido de Politzer, ahora no solo familiar sino empresarial.

Así, pues, aparecen máscaras que esconden tras pseudojustificaciones la negativa a "pasar la antorcha". Los procesos de sucesión despiertan odios y amores reprimidos, los no-dichos de la familia, y obligan a cada uno a situarse en cuanto a la verdad de sus afectos, de sus pasiones y de sus deseos. La resistencia a la sucesión por parte del fundador indica su resistencia a atravesar un duelo por la desaparición de una parte de sí mismo, por la renuncia a las fuentes de placer que se desvanecerán al renunciar a ese lugar y transmitirlo, sin cederlo, a sus sucesores. Este proceso y decisión desatan eventuales conflictos latentes que muchas

veces son compensados por el dinero y son menores cuando los fundadores se han preparado para dar tan significativo paso. Prepararse en este sentido implica que el fundador está advertido del dolor que implica la renuncia, y está más dispuesto a aceptarlo en la medida que tiene un plan de vida para su retiro: conocer, viajar, descansar, dedicarse a algún proyecto personal al que renunció por la empresa... Si el fundador sabe qué hará después de haber cedido el mando –que no su deseo–, experimentará menos angustia y por lo tanto mostrará menos resistencia y pseudorrazones para aplazar la sucesión. Los que no saben qué harán esgrimen una actitud dilatoria del difícil paso y cíclicamente anuncian su inminente retiro, cosa que casi nunca se da. Hay mucho de energía psíquica, de subjetividad comprometido en ello.

Por otro lado, la transición generacional pone en evidencia no solo un problema de mando sino de estilos de gerenciamiento, lo que Alfred Chandler ha caracterizado como el paso del *gerente-familiar-propietario* al *gerente-profesional-asalariado,* pues en la mayoría de estas empresas el fundador-propietario suele ser una persona con escaso nivel de formación profesional, que ha dirigido exitosamente su negocio con base en su experiencia y que se enfrenta a la difícil decisión de legar su empresa-patrimonio (material y simbólico) y el mando a sus hijos, quienes durante mucho tiempo han participado de ella como gerentes medios asalariados pero cuentan con mayores niveles de formación científico-profesional. Entran en pugna, por tanto, experiencia y ciencia. Adicionalmente, esta nueva clase gerencial profesional, que revolucionó la dirección de la moderna corporación empresarial al incorporar la ciencia a la administración, representa también un tránsito del *capitalismo patronal o familiar* a un *capitalismo gerencial*, pues a medida que las empresas controladas por familias aumentan de tamaño se transforman en gerenciales. Este trabajo nos muestra, entonces, cómo parte de los problemas que surgen en los procesos de transición generacional obedecen a las contradicciones de dos sistemas gerenciales enfrentados, pero también a dos formas de capitalismo diferenciadas.

De otro lado, los autores bien nos muestran cómo parte de los conflictos que deben ser regulados por estrategias de mediación simbólica en las empresas de familia obedecen a que los miembros de la familia no son conscientes de los límites entre un sistema y otro. Esa delgada y difusa

línea que separa el sistema familiar del sistema organizacional, cada uno con sus propias lógicas y cuya intersección pesa sobre los sujetos particulares que pertenecen a ambos subsistemas, es motivo de conflicto, tensiones y desgastes que reflejan parte del *malestar en la empresa familiar en épocas de transición*. La particularidad que entraña este específico tipo de empresa pone en evidencia que existen relaciones topológicas, es decir, de vecindad, límite y continuidad, entre los dos sistemas sociales implicados –familia y empresa–, lo que explica la confusión y la poca claridad sobre los límites entre un sistema y otro, pese a sus singularidades. No se trata de malas intenciones sino de intrincadas relaciones.

Se complejiza más aun la situación cuando los dos sistemas implican acciones sociales, en el sentido weberiano de la expresión, esto es, *como interacciones con sentido* que pueden estar intersectándose mutuamente pues obedecen a órdenes diferenciados: por un lado, en el contexto familiar predominan las *acciones sociales de acuerdo con valores* y tradiciones (unión, solidaridad, igualdad, fraternidad...), mientras que en el campo de la empresa imperan *acciones sociales orientadas a fines* (económicos, productivos, organizativos, etc.). Esto nos lo muestran claramente los autores cuando nos indican que parte de los conflictos en las empresas familiares se presentan cuando las lógicas afectivo-familiares, en las que prima el mantenimiento de la unidad familiar, no coinciden con las lógicas empresariales, en las cuales tiende a imponerse la racionalidad productiva, eficientista y financiera, a veces excluyente. A este respecto, los autores nos muestran, a partir del material empírico, que la familia termina imponiéndose a la empresa, y que en los recursos estratégicos de mediación simbólica juega un papel fundamental la palabra de la madre quien media en las tensiones entre los padres cesionarios y los hijos sucesores, no solo en el orden familiar sino en el empresarial. Como dice el psicoanalista y consultor de empresas Pierre Bruneau (1991), "el hecho de que prime la familia sobre la empresa, es decir, que se muestre la supremacía de los lazos afectivos sobre el dinero y el poder representado en el negocio, indica que en el fondo la horda primitiva reconoce la ley" (p. 123).

En la medida en que el orden afectivo familiar se impone sobre el orden racional empresarial queda demostrado, una vez más, que el *pensamiento administrativo nunca ha sido igual a pensamiento racional*; que esta falsa idea queda aun más falseada en las empresas familiares, que no por haber

estado desligadas del ideal de racionalidad absoluta de la administración científica han sido menos exitosas. Al final todas experimentan similares dilemas, desafíos y riesgos fruto del espíritu del capitalismo financiero y gerencial, al que es utópico enfrentarse libre de implicaciones subjetivas y consideraciones valorativas.

Uno de los más significativos aportes de este trabajo es que un ingrediente prevalente del proceso de transición generacional es el *componente psicológico e ideológico*, muy al contrario de lo que otros estudios con impronta *managerial* y *economicista* han subrayado, esto es, que los conflictos tienen una base económica o política. Seguramente por tratarse de un estudio en la perspectiva de una psicología social aplicada a las organizaciones, pero además con consideración de la clínica psicoanalítica en la cual lo subjetivo y lo intersubjetivo juegan un papel importante, los autores, con esta particular sensibilidad, detectaron y discriminaron la importancia de la dimensión subjetiva y valorativa como génesis de las tensiones que se dan en los procesos de transición; y de ello deducen que por ser particularmente estos ámbitos los que más conflictos suscitan, *los protocolos de familia* como instrumentos de mediación simbólica para su regulación no tienen mucha eficacia pues la subjetividad no admite prescripción y ninguna cláusula contractual extingue el dolor: sólo una palabra plena y reparadora.

No se discute el valor y utilidad que pueda tener el protocolo de familia para regular conflictos económicos o políticos, y que en ese sentido es eficaz, pues determinar porcentajes de participación accionaria o el número de años de permanencia en un cargo directivo es relativamente fácil (y solo relativamente, pues ahí entran en juego, a veces, el interés y la subjetividad), pero es imposible normar el universo de la afectividad y los valores socioculturales.

La dimensión psicológica, que los autores señalan como crítica en los procesos de transición generacional de las empresas familiares, nos indica cómo parte de las tensiones derivan de una *lucha por el reconocimiento* tanto de padres como de hijos. Los padres esperan ser reconocidos por su experiencia, su tiempo, sus logros y beneficios dados a sus hijos, mientras que sus hijos esperan ser reconocidos por sus competencias, su formación, su disposición y compromiso a dar continuidad al negocio. Los autores en la pagina 21 nos indican que *los padres fundadores tienen tres tipos de*

necesidades: control, reconocimiento y satisfacción de las deudas simbólicas que tienen respecto de sus propios proyectos de vida, mientras que los sucesores tienen necesidad de autonomía, protección y reconocimiento de sus competencias por parte de sus padres. Como vemos, la necesidad de reconocimiento es el punto común en ambos lados, que además se intersectan, pugnan y dialectizan en los momentos cruciales de la transición, lo que nos explica en parte por qué en este particular momento emergen sintomáticamente los conflictos, pues como nos lo recuerda Axel Honnett (1997), "*la lucha por el reconocimiento está en la base de la gramática moral de los conflictos sociales*".

El reconocimiento de la experiencia, del lugar ocupado y de la posición que ostenta como padre en el marco de la familia puede ser lo que determina la emergencia de formas de resistencia del cesionario a entregar el mando, hecho que pocas veces se concretaría pues primero le llega la muerte o se liquida la empresa.

Así, los conflictos son síntomas en el sentido psicoanalítico en tanto formas de manifestación de lo inconsciente; formaciones del inconsciente en tanto que modalidades del malestar que aspiran a ser reconocidas, que dan consistencia ontológica y subsisten porque no han podido ser tramitados por la palabra. Tenemos aquí, entonces, la conjugación de las ecuaciones personales de los padres fundadores cesionarios y de los hijos herederos sucesores. Todos atravesados por la particular historia familiar que los (des)une y de la que cada uno se ha apropiado singularmente sin que lo sepan ni él ni los otros.

Parte de los conflictos que se enfrentan en la transición obedecen al hecho de haber obtenido o no el reconocimiento. Los padres quieren ser reconocidos por sus logros, que legarán a su prole; y los hijos, reconocidos por sus potencialidades para continuar con el legado. Y dado que se trata más que de un problema técnico, de un problema afectivo mediado por valores (que no son neutrales), expectativas y pareceres en los que entran en juego las relaciones intersubjetivas, tiene lugar el uso de *la mediación simbólica como marco de la inteligibilidad de esta realidad socioafectiva de índole familiar en interface con la realidad socio-empresarial.*

Puesto que para el fundador de la empresa es esta una extensión de sí mismo (dimensión imaginaria), se constituye no solo en la fuente de

su poder sino en la fuente de su identidad, lo que lo reviste de consistencia ontológica; por ello, considerar cederla le genera una resistencia inconsciente ante la posibilidad de ingresar en un territorio de tensión y amenaza que, sin que pueda él definirlo, es un azaroso sentimiento de *inseguridad ontológica*.

Un padre fundador podría llegar a convencerse de que creer en su eternidad asegura la perennidad de su empresa y que no hay sucesor ideal más que en el inconsciente, en el cual ese sucesor es su propio *yo ideal*. Esto explica parte de su resistencia. Así, pues, transmitir la empresa implicaría ceder un poco de su propio narcisismo, lo cual no ocurre sin superar una prueba de dolor, un duelo. Es bueno entender, entonces, como nos lo muestra este libro, que la transmisión de la empresa es un proceloso y largo proceso que exige de cada uno de los implicados pruebas de concesión que si se superan adecuadamente permitirán entender que la perennidad de los lazos afectivos también se prolonga en la perennidad de la empresa.

La resistencia a ceder el lugar implica, entre otras cosas, que el padre deberá renunciar a un lugar en el trabajo, lo que compromete su identidad. Y esto es así porque es innegable la centralidad y el significado del trabajo en la vida anímica de los sujetos, esto es, en su economía psíquica, subjetiva.

Los hijos en el proceso de transición deben aceptar el desafío de salvar pruebas tanto de competencia como de merecimiento; los padres, por su parte, deben salvar pruebas de confianza y de reconocimiento. Este libro deja en claro a los miembros de una empresa de familia cómo la continuidad de la empresa depende de qué tan preparado se enfrenta el proceso de transición. Y Pierre Bruneau (1991) no cesa de recordarnos, en el mismo sentido, que esto depende más de lo que el dirigente *es* que de lo que *tiene o no tiene*; que las alternativas de su empresa dependen a veces más de su personalidad, de su relación con el dinero, con la ganancia o la pérdida, con la autoridad; de su facilidad de contacto, de su ambición, de su serenidad.

El libro nos enseña también que parte de los conflictos tienen raíces ideológicas, particularmente en lo tocante con los valores compartidos en la familia que se pretende extrapolar a la empresa, pero no siempre se corresponden, lo que alimenta el conflicto. A este respecto, un valor

cardinal es la confianza que los hijos deben merecer de los fundadores como condición para ceder el mando. Así, los hijos tienen que ser no solamente buenos empleados sino exhibir rasgos como el compromiso y el liderazgo para ser acreedores de la confianza necesaria para obtener el mando que esperan. Pero esto comporta una paradoja, pues si tal sucede más amenazantes se tornan para el padre fundador que en el fondo tiene muchas resistencias a ceder su lugar. El inconsciente no tiene lógica, o mejor aun, su lógica es la repetición. Ya lo ha dicho Freud.

Este es, pues, un libro valioso por muchos aspectos, entre los cuales debemos reiterar su apelación al material empírico que testimonia lo que verdaderamente piensan padres e hijos sobre la empresa y su sucesión. En cada uno de los relatos que consigna, fundadores y sucesores podrían verse reflejados. Los consultores, por su parte, hallarán en él elementos para enfrentar *impasses* de común ocurrencia en sus trabajos para hacer una intervención profesional más cualificada. Y los académicos tendremos un material rigurosamente elaborado que nos alienta a continuar ahondado en este campo poco explorado, sobre todo para la POT.

Merece celebrarse, sin duda alguna, la aparición de este libro pionero no solo por la materia de que trata sino porque para su análisis no teme apelar a la *hipótesis del inconsciente* (ni al arsenal conceptual psicoanalítico, para muchos –que lamentablemente ignoran todo lo que se ha producido al respecto– irreconciliable con el mundo organizacional), como factor psicodinámico explicativo del drama que a veces representa la transmisión empresarial (como acto concreto que compromete al sujeto) y como pasión que involucra intensamente al sujeto en sus afectos (y, como toda pasión, conlleva en sí misma una dosis de ignorancia, de inconsciencia), que el psicoanálisis como oferta clínica que constela la relación yo–tú, en clave inter-subjetiva, puede permitirnos, ayudarnos a des-cifrar.

En síntesis, este libro nos enseña cómo el éxito o el fracaso de los procesos de transición dependen ante todo de la historia personal y familiar de los sujetos implicados, y nos muestra que si hay un psicoanálisis, en clave de mediación simbólica, de los fracasos existe también un psicoanálisis de las historias exitosas. La transmisión de la empresa atraviesa a veces la aventura de una familia y refleja el paralelo entre la calidad de los lazos afectivos y las operaciones de traspaso. La familia y la empresa, de

acuerdo con los autores, son sistemas diferenciados que no solo coexisten sino que se dialectizan, por fortuna para ambos.

Invitamos, pues, al lector a extraer de aquí todo lo bueno que el libro aporta para la mejor realización de sus proyectos familiares-empresariales o de consultoría, o para una reflexión etho-política y psicosocial sobre el tejido económico vivo que es la empresa de familia, su padre *gerente-familiar-propietario-fundador* y sus hijos *gerentes-profesionales-sucesores* y equipo de colaboradores.

Johnny Javier Orejuela Gómez
Psicólogo, Psicoanalista, Mg. Sociología, Univalle,
Doctorando en Psicología Social del Trabajo, USP, Brasil,
Docente- investigador, asociado, USB, seccional Cali,
Santiago de Cali, junio de 2012

Introducción

La familia ha sido reconocida en la mayoría de las sociedades como una importante forma organizativa, debido a que se le han atribuido funciones como la procreación, el proceso de socialización, la supervivencia, el bienestar físico y mental, la educación, la satisfacción de necesidades afectivas, la configuración inicial de la identidad personal, entre otras, todas ellas funciones que tienen influencia en los individuos Satir (2002) expresa que en la familia se generan elementos que determinarán en el individuo estados de salud y fuerza o estados de enfermedad psíquica o emocional. La familia se ha venido transformado del modelo nuclear a la aparición de diversas formas familiares, las cuales, según Beck y Beck-Gernsheim (2003), "siguen desempeñando un papel importante, pero, al mismo tiempo, y esto es lo nuevo, la autonomía, la independencia y el espacio personal se están valorando mucho más que antes" (p.191). Cuando la familia crea con base en su estructura y sus recursos una empresa familiar con fines productivos y lucrativos, se genera una dinámica alterna que puede traer para sus integrantes situaciones ambivalentes y conflictivas, que afectan tanto la estructura familiar, como la empresarial.

Las empresas de familia (EF) han sido estudiadas por diversos autores como Gallo y Font (1996), Christense (1996), Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), Amat (2001) y Gómez (2006), entre otros, quienes coinciden en que este tipo de organizaciones además de enfrentarse diariamente a las dificultades propias de cualquier empresa, tienen un reto mayor por tener origen en la intersección de dos sistemas con objetivos diferentes (familia y empresa), lo que propicia los conflictos en la relación entre sus miembros; un ejemplo de esta situación se evidencia cuando se deben tomar decisiones o ejecutar acciones que afectan o influyen tanto en el sistema familiar como en el empresarial, en asuntos como el ejercicio

del poder, la administración del capital de la familia, la carrera laboral de sus integrantes, los lazos afectivos entre los miembros, y la tradición familiar, entre otros, lo que puede generar ambigüedad, contradicción y tensión por la multiplicidad de roles que confluyen en un mismo espacio. En este sentido Ward (2006) manifiesta que "en el entorno de un negocio familiar pueden prevalecer ciertos problemas emocionales sobre una conducta económica racional, ocasionando una malquerencia que puede seguir encontrándose por generaciones" (p. 36).

Otro punto de coincidencia de quienes se han acercado a este tipo de organizaciones es que uno de los momentos más críticos y que ha llevado a la desaparición de muchas de las empresas de familia, es la dificultad en el proceso de transición generacional de los fundadores a su siguiente generación. Por tal motivo, el presente libro presenta los resultados más relevantes de una investigación realizada para identificar y caracterizar la forma como se configuran los conflictos en las relaciones entre los integrantes de las EF en la fase de transición generacional, expuestos a la luz de los sistemas de mediación simbólica.

Se entenderá como empresa de familia (EF) aquella en la cual una o dos familias (consanguíneas o de parentesco) poseen más del 50 % de la propiedad de la empresa, miembros de la familia ocupan en ella cargos directivos o ejecutivos consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones, sin importar el tipo de figura jurídica con la cual se hubiese establecido.

Los sistemas de mediación simbólica, desde la perspectiva de Pagès, Bonetti, De Gaulejac y Descendre (1993) en su libro *O poder das organizações,* son los mecanismos por los cuales las organizaciones anticipan, previenen o transforman los conflictos ocasionados por las contradicciones que se generan cuando se confrontan los objetivos capitalistas de las empresas con la percepción de coerción de los trabajadores, y son aceptados por las partes de manera natural. De esta forma se logra mantener el orden al brindar una respuesta o percepción de satisfacción económica, política, ideológica y psicológica.

Al analizar el manejo de las relaciones y los conflictos entre los miembros de las EF a través de los sistemas de mediación simbólica, se identifican estrategias que no se encuentran en el plano de lo evidente o que escapa

de las destrezas directivas que generalmente se recomienda usar; se logra identificar las contradicciones que por lo común permanecen inconscientes, y la forma anticiparse a ellas y se transformarlas. El tipo de respuesta es ofrecer ventajas o beneficios para sus miembros, evitando así el choque o la evidencia de un conflicto que puede pasar a ser de tipo colectivo.

Esto se aborda desde la mirada de la psicología organizacional y del trabajo. Inicialmente se presentan su contexto y su problemática y se esboza lo que son las empresas de familia y su importancia económica y social, se presentan algunos estudios realizados al respecto y se destaca que existe poco aporte de la psicología organizacional en Colombia, pues es una temática que ha sido abordada generalmente por las ciencias económicas y administrativas.

En la primera parte se presentan los referentes conceptuales y contextuales, y se hace un breve recorrido bibliográfico para identificar qué son las empresas de familia y su aporte a la economía mundial, partiendo de los planteamientos encontrados en la literatura especializada sobre empresas de familia y las teorías de la psicología social, organizacional y del trabajo, sobre definición de empresas de familia, sus integrantes, sus etapas de desarrollo.

La segunda parte presenta los principales hallazgos explicando los tipos de sistemas de mediación simbólica en los conflictos de las EF desde las dimensiones psicológica, ideológica, política y económica y cómo estos mecanismos logran anticipar y manejar el conflicto, facilitando las relaciones de los integrantes de las EF y su relevancia en la transición generacional que posibilitan la continuidad o no, con organizaciones productivas, se parte de la bibliografía que soporta la investigación y se contrasta con la información conferida por los participantes.

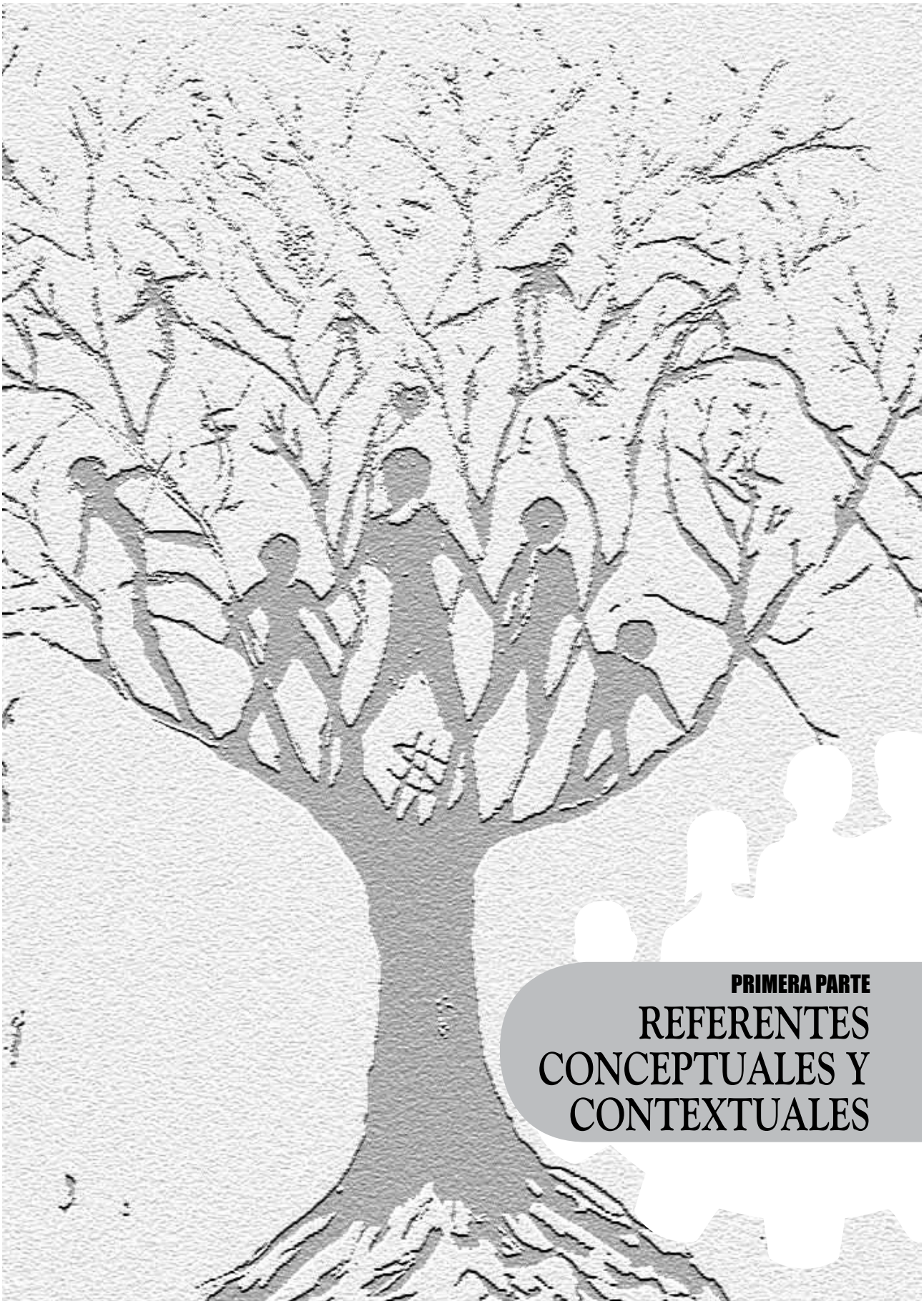
Algunas de las conclusiones fueron, entre otras, que la gran mayoría de las EF que se encuentran en transición generacional, se mantiene la promesa a los herederos de que algún día la recibirán por completo la dirección de la empresa, sin embargo rara vez esto se vuelve una realidad mientras viva el fundador.

A nivel de su estructura y dinámica en las relaciones entre sus miembros, se explicaron las EF desde el modelo sistémico, de tipo dialéctico ya que

están compuestas por los subsistemas familia y empresa, en el cual se desarrollan una serie de contradicciones que responden a necesidades y expectativas diferentes en un contexto y tiempo específico por lo que complejizan su dinámica y evolución, tomándose para este estudio la fase de transición generacional.

Otro de los hallazgos evidencia como lo plantean Pagès, et al. (1993) que las EF se convierten para sus integrantes en un sistema social omnipotente que modela sus necesidades, sin embargo, ellos se someten a ella por los beneficios que les ofrece. Entre los mecanismos en que logra evidenciarse cómo operan los sistemas de mediación simbólica en los diferentes niveles, se identificó el papel que juegan las ventajas, favores y retribuciones que ofrece la organización y que facilita se asuman las restricciones o limitaciones que se les imponen, en tal sentido sus integrantes perciben las contradicciones, pero no generan en ellos dificultades, por lo que generalmente se quedan a nivel inconsciente o no se expresan abiertamente, en tal sentido se hace en este capítulo una detallada descripción, apoyada por ejemplos que se toman de apartes de las entrevistas que evidencian estos mecanismos de mediación a nivel económico, político, ideológico y psicológico, en cada una de las generaciones.

Las implicaciones prácticas de este estudio se reflejarán en el uso que puedan dar a sus resultados los miembros de las empresas familiares que estén en transición generacional. De igual forma, se convierte en un referente de la psicología organizacional y del trabajo para consultores, profesionales u otras personas que trabajan con este tipo de organizaciones, pues brinda una mirada integral y hace posible establecer estrategias o pautas de abordaje que involucren estrategias integradoras más allá de documentos formales como los protocolos de familia, que aunque tienen validez jurídica y administrativa no necesariamente influyen en el manejo cotidiano del conflicto, ni ofrecen alternativas para hacerlo.



PRIMERA PARTE

REFERENTES CONCEPTUALES Y CONTEXTUALES

CAPÍTULO 1

Caracterización y entorno en que se desenvuelven las empresas de familia

Para iniciar es importante aclarar que cuando en este libro se utiliza la expresión familia, no se alude a un modelo ideal, ni se busca una definición universal, pues no existe. Tal como la plantea Suares (2002), "las familias, como grupos sociales están relacionadas con los momentos y características de cada sociedad" (p. 162). Sin embargo, y tal como lo expresa la misma autora, se toma en cuenta que en nuestra cultura occidental prima un modelo judeocristiano, que promueve el matrimonio de por vida, la monogamia y las diferencias en el ejercicio del poder entre el hombre y la mujer, lo cual constituye la familia nuclear. El trabajo en la familia reviste dos aspectos: el que se realiza para el mantenimiento de las condiciones de calidad de vida y de convivencia dentro del hogar; y el que gira en torno a la consecución de los recursos económicos para la subsistencia. Según Suares (2002), esta diferenciación surge cuando aparecen las fábricas y los talleres, ya que las personas salen de sus casas a realizar un trabajo remunerado, en tanto las tareas domésticas y la crianza de los hijos quedan en el ámbito privado, es un "no trabajo" ya que no se remunera, situación que contribuye a diferenciar los roles masculinos de los roles femeninos.

Frente a la polémica que ha generado el desempeño del trabajo "no remunerado" que se realiza en el hogar, Beck y Beck-Gernsheim (2003) plantean que "el trabajo privado y el reparto de las tareas están íntimamente relacionados con la imagen del Yo y los proyectos de vida de los hombres y de las mujeres" (p. 109); y en otro aparte exponen: "Para ambos sexos el problema del reparto de las tareas domésticas desentierra problemas más profundos de identidad, de planificación para el futuro y de autoestima" (p. 195). En este sentido, el surgimiento de una empresa

de familia vuelve a cuestionar lo que debe ser el trabajo remunerado. Por otra parte, el trabajo en la familia es la forma como el miembro o los miembros que lo realizan pueden acceder al sistema económico y productivo para la satisfacción de las necesidades del grupo.

Respecto de las razones por las cuales una familia decide establecer su propia fuente de trabajo a través de la creación y consolidación de una empresa, se podrían aducir dos motivos: primero, la búsqueda de alternativas para obtener ingresos económicos en un entorno laboral cambiante, en donde el modelo del empleo es cada vez más frágil; segundo, el deseo de "tener algo propio", seguro, contar con una actividad productiva que se conoce y domina. Al respecto, Serna y Suárez (2005) indican que "la mayoría de las personas se interesan en algún momento de su vida en crear una empresa por iniciativa personal, deseo de independencia, dificultades económicas o de empleo." (p. 11).

Bridges (1997) anota que una de las alternativas de percibir ingresos al no tener empleo es empezar un negocio propio, pensado como un proveedor externo que suple necesidades no atendidas por otros, lo que adicionalmente brinda un espacio laboral a sus integrantes con las bondades de un trabajo asalariado remunerado, entre las que están: facilita una red básica de relaciones a través del conocimiento de personas vinculadas con las actividades de la EF; constituye una estructura estable en el tiempo y el espacio; brinda un propósito a la vida y un sentido al rol que desempeñan sus miembros; proporciona referentes de identidad sin riesgos del empleo como depender de otro para garantizar la continuidad o no en la empresa y la desvinculación por jubilación, entre otros.

Por su parte, Amat (2001) considera que las EF ofrecen a los hijos de los fundadores la oportunidad de independencia, control de su futuro y autonomía, así como de crecimiento personal y desarrollo de la creatividad; facilitan conservar la herencia, las tradiciones, la historia y la unión de la familia; crean ventajas económicas, aseguran recursos financieros que garantizan la seguridad económica de sus miembros. Adicionalmente, aseguran los ingresos y proyectos personales de sus fundadores tras su retiro.

Gallo y Font (1996) manifiestan que la mayoría de las EF nacieron como una oportunidad de aprovechar los recursos que posee la familia y de facilitar la prolongación de ella al desarrollar conjuntamente una

actividad productiva pensada a largo plazo; esto se complementa con lo que expone Amat (2001) en su análisis sobre el desarrollo de las empresas de familia, al plantear que el *boom* económico experimentado en algunos de los países occidentales desde mediados del siglo XX permitió el nacimiento y desarrollo de la mayoría de las empresas familiares que se encuentran vigentes actualmente y en las cuales ya hay más de una generación laborando.

En Colombia, entre los años cincuenta y ochenta hubo un gran crecimiento en la creación de empresas de tipo familiar, lo que tuvo marcada repercusión en la economía nacional. En esto sobresalen algunas regiones del país como Antioquia y el Valle del Cauca.

Específicamente en el Valle del Cauca las empresas de familia han tenido relevante importancia en el desarrollo de la región. Para mencionar algunas de las destacadas veamos los siguientes ejemplos: En 1904 Manuel Carvajal, con sus dos hijos, creó la imprenta Carvajal, hoy reconocida como una de las pocas empresas multinacionales de Colombia. En 1918 Ulpiano Lloreda y su hijo fundaron el periódico El País, el cual circuló por algún tiempo en las aldeas vallecaucanas, y en el año 1950 sus hijos, los hermanos Lloreda Caicedo, lo volvieron a retomar. En 1951 Abel Cardona llega con su familia desde Caldas y crea la Cacharrería La 14. En esta misma época Alejandro Cabal Pombo impulsa el turismo de Buga con el Hotel Guadalajara. A esto se suma, por supuesto, la tradición de la familias que consolidaron los grandes ingenios de la región.

Actualmente las EF brindan un aporte considerable a la economía mundial. Según datos presentados por Serna y Suárez (2005), el porcentaje de este tipo de empresas existentes en países como Italia es del 99 %; en Estados Unidos representan el 96 %; en Suiza, el 88 %; en España son el 71 %; en Chile, alrededor del 65 %. Algunas de las más conocidas a esta escala son: Ford, Peugeot, Renault, Siemens, General Electric, McDonald´s, Dell, Compac, HP, Carrefour, Televisa y Sony.

Respecto del tamaño de las empresas familiares y la participación de ellas en la economía de Colombia, la Ley 905 de 2004 que definió la caracterización de las micro, pequeñas y medianas empresas –mipymes– establece que se clasifican según sus activos y número de empleados así: mediana empresa es la que cuenta con entre 51 y 200 empleados; pequeña em-

presa, con entre 1 a 50 empleados; y la microempresa no supera los 10 trabajadores. Aquellas que superan el límite de activos de las medianas, se consideran como grandes empresas. Según cifras de la Confederación Colombiana de Cámara de Comercio (Confecámaras), a diciembre de 2009 del total de las empresas registradas el 71 % son microempresas, 21,8 % son pequeñas, 5,5 % son medianas, y sólo el 1,7 % son grandes empresas. Si se tiene como base esta información y se confronta con la entregada por la Superintendencia de Sociedades de Colombia[1] sobre las sociedades de familia, vemos que este tipo de organizaciones representan el 68,7 % del total de las empresas registradas en el país, por lo que la mayor parte de ellas se encuentran en el rango de las mipymes, razón por la cual este estudio basa su análisis en la información que se obtiene de esta categoría de empresas.

Entre las pocas empresas consideradas como grandes en Colombia existen también algunas de origen familiar, como mencionamos, por ejemplo: Carvajal, El Tiempo, los ingenios azucareros del Valle, Bavaria, Postobón, Coltejer, Fabricato, Grupo Luis Carlos Sarmiento, Grupo Colpatria, Imusa, Coordinadora Mercantil, Colombina, Pintuco, Haceb, y que cuentan en su historia con más de tres relevos generacionales.

A pesar del gran número de EF que existen y lideran gran parte de la economía mundial, la literatura especializada ha analizado las dificultades y conflictos que surgen cuando los miembros de la familia son también miembros activos de su empresa. Generalmente, cuando se habla de la gestión empresarial, se alude a la racionalidad en la toma de decisiones que garanticen su productividad; sin embargo, esta premisa no es tan clara en las empresas de familia, en donde lo racional se mezcla con lo emocional. Al respecto, Ward (2006) considera que

> *La unidad familiar está basada en la emoción. Se fundamenta en la lealtad y la igualdad. Su propósito es apoyarse y cuidarse recíprocamente. Se pertenece a ella de por vida, sin que importe el desempeño. El problema empieza cuando las dos unidades se superponen. Las reglas familiares generalmente contradicen las empresariales y viceversa. De ahí resulta el conflicto, im-*

1. Superintendencia de sociedades de Colombia, es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, industria y turismo, mediante el cual el presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles.

> *pulsado por choques de personalidades individuales y por variaciones entre los ciclos de vida personales, familiares y empresariales.* (p. 126).

La creación, el desarrollo y el mantenimiento de una EF genera una serie de dificultades debido a que la familia, además de cumplir su objetivo "natural", crea una nueva organización con fines productivos y de rentabilidad, y los roles que en ella desempeñan sus miembros pueden generar contradicciones y, de alguna manera, oponer lo económico y lo afectivo. Algunos de los fracasos de las EF se han producido por profundas crisis con consecuencias como la pérdida de confianza entre los miembros de la familia y disminución del amor de los propietarios por la empresa, entre otras (Serna y Suárez, 2005).

De igual forma, como organizaciones de trabajo, las empresas de familia son espacios que facilitan el desarrollo de sus integrantes. Schvarstein (2001) afirma que son las instituaciones las que permiten que accedamos a la cultura desde niños; en ellas jugamos, nos educamos, practicamos nuestra religión. Las organizaciones laborales inciden marcadamente en la concepción de nuestro presente y nuestro futuro; en algunos casos son el espacio para desarrollar nuestra autonomía, propician la interacción social, son mecanismos de inclusión. Sin embargo, la vinculación a las organizaciones es viable en función del desempeño de un rol, entendido este como "una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción." (p. 47).

Las contradicciones encontradas en las EF llevan a sus integrantes a vivir conflictos que si no tuvieran el componente familiar posiblemente serían resueltos de manera más fácil. Serna y Suárez (2005) afirman que la mayor parte de los conflictos en este tipo de empresas están asociados a la sucesión de una generación a otra, pues se ha encontrado que la transmisión del poder de la primera generación a la segunda rara vez ocurre mientras el fundador está vivo y sobre el escenario. Este aspecto, también lo destaca Christense (1996) al manifestar que "las luchas entre minorías acerca de quién ha de ser el líder y cuáles miembros de la familia ocuparán este o aquel puesto, puede interferir para que se realice un cambio satisfactorio." (p. 163).

Las empresas de familia brindan un importante aporte en el contexto productivo, económico y social, y en teoría se espera que continúen en el

tiempo por varias generaciones de la familia. Pero enfrentan desafíos como son las presiones competitivas generadas por el proceso de globalización y el manejo de las dificultades asociadas a la relación familia-empresa, en especial en la fase de transición generacional, lo que ha llevado a que algunos autores afirmen que puede ser un factor que podría incidir en la disolución de muchas de ellas.

Como cualquier otro tipo de empresa, las EF se ven enfrentadas permanentemente a los cambios del medio externo, producto de procesos de globalización y mayor competitividad empresarial, lo que las obliga cada día a adaptarse a esos cambios y mejorar su desempeño para sobrevivir en el mercado. Frente a esta demanda los fundadores de las EF se han caracterizado generalmente por ser visionarios y emprendedores, por establecer sus propios esquemas de gestión y poner a prueba sus capacidades y tenacidad ante las nuevas realidades económicas y frente a la profesionalización de los miembros de la segunda generación.

Gómez (2006) encontró que a nivel mundial las EF cuentan con tres elementos fundamentales que son: poder, experiencia y cultura. Poder, en el sentido de que la familia puede influir en el negocio en el ámbito de la propiedad, del gobierno y de la dirección. La experiencia, obtenida a lo largo del proceso de desarrollo y sucesión generacional. Y cultura, debido a que la empresa y la familia comparten en gran medida los mismos valores y principios.

Frente a las circunstancias que llevan a la liquidación de las EF, Ward (2006) realizó un estudio con más de mil en todo el mundo, y encontró que frente a los acontecimientos económicos, políticos y sociales que provienen del medio, la mayoría de estas empresas responden mucho más rápido que otro tipo de organizaciones, por la concentración del poder y pocos niveles jerárquicos. Otra característica es que el retorno sobre la inversión de este tipo de empresas es mucho más rápido que las empresas que no tienen esta condición. Entre los motivos por los cuales muchas de las empresas que analizó no llegaron a la tercera generación encontró que el 70 % fracasó por falta de un sucesor competente, el 20 % sucumbió por dificultades propias del negocio y el otro 10 % por falta de capital para reactivar la empresa en un momento específico.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con la participación de veinte personas, vinculadas cada una de ellas a una EF de diferentes

sectores productivos y actividades económicas. En términos de tamaño, todas están en el rango de las micro y pequeñas empresas, es decir, entre 1 y 200 empleados.

Al analizar las prácticas administrativas de las EF con las que los participantes en esta investigación tienen vínculo, se encontraron algunos aspectos importantes que pueden incidir en la continuidad o no de su actividad productiva, sin que ello sea el objeto de estudio de esta investigación. Algunos de dichos aspectos son:

– La mayoría tienen muy pocos socios, en general la propiedad está centrada en los representantes de la primera generación. Esto refleja también el tipo de figura jurídica que poseen: la mayoría son empresas unipersonales o limitadas.

– Por el tamaño de las empresas la operación del negocio depende básicamente de sus fondos propios; sólo en casos extremos acceden a crédito bancario y en muy pocas ocasiones buscan nuevos socios que inyecten capital.

– De las 20 empresas, siete cuentan con un protocolo de familia que busca regular las relaciones entre la familia y la empresa; de estas, sólo dos utilizan este documento para resolver situaciones relacionadas con el vínculo de la familia con la empresa, clientes y proveedores, y como mecanismo de resolución de conflictos, y las otras cinco lo conservan archivado.

– Frente a las instancias de toma de decisiones, seis de las empresas cuentan con junta directiva, y en ella más del 70 por ciento son miembros de la misma familia.

– Una práctica común es que los herederos, por el tipo de relaciones que se establecen y por no contar con límites claros, entren en la cadena de valor como proveedores o clientes, lo cual hace que las relaciones no se manejen a valor de mercado.

– La mayoría de los fundadores son empíricos y han buscado la profesionalización de la segunda generación, sin embargo, esto no es una garantía para la supervivencia de las empresas.

En términos generales, se puede evidenciar que este tipo de organizaciones tiene las dificultades y oportunidades de las demás micro y pequeñas empresas no familiares en Colombia, en términos de mercado, posiciona-

miento y exigencias a nivel competitivo. Su diferencia radica en que su estructura y la filosofía con que son creadas les brindan otros elementos para desenvolverse en este contexto.

Haciendo un rastreo sobre lo que se ha dicho y escrito acerca de las empresas de familia, se encuentra que la administración de empresas y finanzas ha tenido un marcado interés por resolver asuntos en relación con procesos de transición generacional, mecanismos de control y seguimiento a los miembros de la familia que laboran en la organización, y tendencias de los modelos de gestión.

En el ámbito jurídico la mayor parte de las investigaciones y de la información encontrada se refiere a las empresas de familia en los aspectos del manejo del patrimonio, la sucesión, la elaboración y manejo de los protocolos de familia, entre otros. Sin embargo, curiosamente, muy poco ha dicho la psicología organizacional y del trabajo, pese a ser este tipo de empresas las más representativas y por su doble condición las que más conflictos emocionales generan entre sus integrantes.

De acuerdo con lo anterior, es conveniente abordar la problemática de estas organizaciones a la luz de la psicología organizacional y del trabajo, lo que permitirá un mejor conocimiento de su cotidianidad, la influencia sobre los individuos que las conforman, su incidencia en el comportamiento del empleo y el desempleo.

Si aceptamos que actualmente existe un entorno de inestabilidad laboral y cambios en las formas del trabajo que no garantiza a los individuos estabilidad laboral las EF podrían constituir una alternativa a esta situación para los miembros de la familia y los empleados que se vinculan a ellas, ya que se supone que por su base familiar la tendencia es a involucrar en la empresa a sus miembros y brindarles mayor estabilidad. Esta es la razón por la cual analizaremos a estas organizaciones en orden a identificar de qué forma los conflictos pueden ser configurados y mediados simbólicamente para permitir su continuidad como organizaciones productivas, lo cual involucra aspectos psicológicos, sociales y económicos.

¿Qué se entiende por empresa de familia?

Con respecto a la denominación de empresa de familia, se encuentran en la literatura especializada sinónimos para referirse a ellas, como empresas

familiares, empresas familistas y famiempresas, pero es necesario aclarar que esta última denominación corresponde en el contexto colombiano a unidades productivas incipientes menos desarrolladas que las microempresas; generalmente son actividades de tipo transitorio, ocasional, que pueden ser desarrolladas por uno o más miembros de la familia, sin la intención de que perduren en el tiempo, por lo que en este estudio no se tendrán en cuenta.

Para esbozar una definición de empresas de familia veremos los planteamientos de algunos autores. Belausteguigoitia (2003) realizó una compilación de definiciones de algunos autores sobre la empresa de familia, entre ellas presenta la de Alcorn, quien plantea que es una organización lucrativa operada y controlada por una familia; la de Barry, quien dice que es una empresa en la práctica controlada por los miembros de una familia; la de Barnes y Hershon, quienes la definen como una organización controlada por uno o varios miembros de una familia; la de Ward, quien presenta como una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control; y finalmente la de Donnellery, quien la define como una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.

Gallo y Font (1996) consideran que son aquellas en la que una o dos familias poseen más del 50 % de la propiedad de la empresa; además, ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

En el plano jurídico de Colombia la figura de empresa de familia no está considerada como tal, ni existe categoría alguna que la describa o diferencie de las demás formas de constitución. La Superintendencia de Sociedades define las empresas de familia como aquellas organizaciones en donde la familia (consanguínea y de parentesco) es propietaria de más del 50 % del capital social, sin importar el tipo de figura jurídica con que se hubiere establecido.

Tomando como base las anteriores definiciones, en este documento se entenderá como empresa de familia (EF) aquella en la cual una o dos familias (consanguíneas y de parentesco) poseen más del 50 % de la propiedad de la empresa, algunos de sus miembros ocupan cargos directivos

o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que va a ser transferida a las siguientes generaciones, sin importar el tipo de figura jurídica con la cual se hubiere establecido.

A partir del análisis realizado por Belausteguigoitia (2003), Gómez (2006), Serna y Suárez (2005) y Barnes y Hershon (1996) sobre las características sobresalientes de las EF, se pueden destacar algunas fundamentales, como el hecho de que existe una interacción permanente de dos sistemas sociales (familia y empresa), lo que se constituye en un sistema dual; son empresas que se caracterizan por un alto sentido de pertenencia de sus integrantes, en especial de sus fundadores, para quienes la empresa forma parte de su plan de vida, lo que se traduce en un mayor compromiso, dedicación, esmero en la atención de clientes y proveedores. No obstante, se ha encontrado que que las empresas de familia poseen una de las formas más costosas de gobierno organizacional, debido a que la mayoría de sus propietarios-gerentes son incapaces de manejar el conflicto, el afianzamiento y posicionamiento de la segunda generación; y por la falta de supervisión del desempeño y el poco riesgo que se toma.

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) plantean que la empresa controlada por la familia incorpora tres dimensiones o ejes: el eje de los negocios, el eje de la propiedad y el eje de la familia, lo cual genera tensiones inevitables entre los objetivos, expectativas y demandas de estos tres ejes. Por eso conceptúan que la estructura de la EF no puede ser vista de una manera estática, pues ella va cambiando con el tiempo y en las mismas formas que va adoptando según su nivel de madurez cada uno de estos ejes; por ejemplo, la propiedad pasa de ser controlada por un único dueño o fundador a serlo por una sociedad o consorcio según el número de personas y acciones que se van involucrando. Otro de los ejes que muestra cambio significativo es la familia: cómo y cuándo sus integrantes se relacionan con ella en función de vincularse,a ella, trabajar en ella y retirarse.

En cuanto a la estructura, se encontró que el modelo sistémico podría servir para explicar este tipo de organizaciones. Morgan (1998) planteó algunas metáforas como una forma de comprender un elemento de experiencia en términos de otro. Una de ellas es el modelo de la organización como un sistema abierto, con necesidades para satisfacer, compuesto por subsistemas interrelacionados que le permiten sobrevivir, tratando

de mantener una homeostasis, es decir, garantizar su autorregulación y estabilidad.

De igual forma, como marco de análisis, algunos autores que han hecho estudios sobre empresas de familia se han apoyado en la teoría de sistemas para identificar en su interior diferentes subsistemas. Veamos:

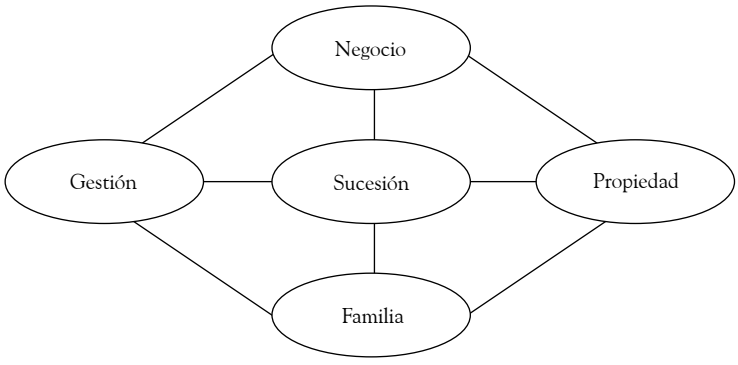
Poza (2005) considera que tres subsistemas interactúan en la EF:

> *La EF se modela en función de tres subsistemas que se traslapan, interactúan y son interdependientes: la familia, la dirección y la propiedad. Cada subsistema mantiene límites que lo separan de los otros subsistemas y el entorno externo general en el que opera la empresa familiar. Para que la organización se desempeñe en forma óptima, los subsistemas deben integrarse de modo que haya un funcionamiento unificado del sistema completo (p. 8).*

De igual forma este autor, plantea que por la diferencia entre los objetivos y metas de cada subsistema, no existen fronteras entre uno y otro. "Como resultado las pautas o dinámicas familiares, llenas de contenido emocional, anulan fácilmente la lógica de la dirección del negocio o las rentas de la propiedad." (p. 8).

Amat (2001) parte de la teoría de sistemas para comprender los diferentes frentes y problemáticas que se deben resolver en el interior de las empresas familiares. Las cinco áreas que componen el modelo son: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. La aplicación del modelo permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que estarán relacionados (p. 30).

Gráfico 1
Modelo de los cinco círculos o subsistemas de Amat (2001)



Para el desarrollo de esta investigación, y teniendo en cuenta la problemática a indagar, se tomó el modelo de Belausteguigoitia (2003), quien identifica en las EF los subsistemas familia y empresa, y plantea que la teoría de sistemas permite una visión de la interacción de los diversos elementos que facilita comprenderlos, pues no se pueden analizar de manera individual, y en lo cual el todo es más que la suma de sus partes.

> *Los subsistemas de empresa y familia ejercen entre sí una influencia mutua (un subsistema es un sistema dentro de otro). Si un subsistema experimenta un cambio, el otro lo resiente y manifiesta una reacción. De igual forma, como sistema mantiene estrecha relación con su medio ambiente, con sus competidores, clientes, gobierno, proveedores, etcétera. La empresa familiar se visualiza como integrante de un espacio más amplio donde se aprecia su influencia sobre otros sistemas* (p. 20).

Por la compleja relación de todos los elementos que conforman este sistema, por su carácter histórico y espacial que responde a los momentos y circunstancias, y por la etapa en que se encuentra, el tipo de relación que se establece entre sus miembros se puede explicar con el modelo del sistema dialéctico, definido por González (2004) como:

> *Aquel que tiene un carácter intrínsecamente contradictorio y cuya coevolución varía en el espacio y en el tiempo. Cada elemento de un sistema dialéctico no se explica sin su opuesto. Las relaciones entre uno y otro elemento se explican por el surgimiento, funcionamiento, evolución, superación y emergencia de nuevas contradicciones. La relación contradictoria más característica de un sistema dialéctico es la que define sus móviles y fuerzas dominantes, no actúan en forma determinista sobre las demás relaciones, ni éstas la sobredeterminan. Los sistemas dialécticos son sistemas complejos cuyos elementos coevolucionan, interaccionan y se interdefinen. Las leyes o reglas que aparecen en los sistemas y procesos dialécticos tienen un carácter histórico y espacial con cambios no sólo reversibles, sino irreversibles que incluyen el fin del sistema* (p. 474).

De acuerdo con esto, en las empresas de familia se evidencian relaciones de tipo dialéctico en sus procesos de desarrollo y evolución, y llega un momento en el cual los subsistemas familia y empresa se vuelven inseparables, cada uno afecta al otro, y generan una serie de contradicciones que responden a necesidades y expectativas diferentes en un contexto y tiempo específicos, por lo que complejizan su dinámica y evolución, situación que puede tornarse más crítica en la fase de transición generacional, ya que las fuerzas que han logrado darle vida y mantener en

funcionamiento esta organización llegan a un punto en donde existe la presión por invertir las jerarquías, cambiar el orden y desarrollar una nueva forma de relación entre los subsistemas, lo que pone en riesgo el sistema mismo.

Al integrar la mirada de las relaciones en las EF como estructuras de sistemas, tal como lo plantea Morgan (1998), este estudio se amplía con lo expuesto por Pagès et al. (1993), que orientan su mirada de las organizaciones como sistemas de relaciones de poder, de mediaciones en las que se fusionan conjuntos de intereses y conflictos que se autoregulan. Los autores afirman que "una organización es un conjunto dinámico de respuestas y contradicciones" (p. 31).

Para ampliar un poco más lo anteriormente planteado se presentan a continuación las etapas que generalmente se evidencian en el desarrollo de las empresas familiares y que las hacen particulares frente a otro tipo de modelo organizacional.

Desarrollo de las empresas familiares que inciden en la configuración de las relaciones entre sus miembros

En lo encontrado en la literatura especializada se identifica que existe similitud en lo que se consideran etapas de desarrollo de las EF. Se plantea que la mayoría surgen de la iniciativa de una persona, que va involucrando paulatinamente a su familia, cónyuge e hijos; posteriormente sus herederos asumen mayores responsabilidades en la empresa, hasta el punto de querer ser ellos quienes la orienten. Este momento es conocido como el proceso de transición generacional. A continuación se presenta cada una de estas fases y las situaciones asociadas.

Nacimiento y desarrollo de las EF

En el origen de este tipo de empresas se identifica a una persona a quien se le llama empresario, emprendedor o fundador, el cual genera una idea de negocio o actividad económica productiva, por su cuenta y riesgo, lo que representa un desarrollo independiente. La diferencia entre una situación por cuenta propia y la situación de empleo radica, entonces, en el elemento del riesgo empresarial comprometido, que a su vez origina el tipo

particular de retribución que se obtiene como resultado del desempeño personal, Schlemenson (1998) define empresario como aquella persona que desarrolla un proyecto económico, y deriva del verbo "emprender" que es sinónimo de "acometer"; término que tiene connotaciones de aventurero, ejecutor, innovador, aquel que proyecta decisiones y asume riesgos.

> *Frente a las características individuales de los emprendedores, Rosero (2006) menciona que algunos autores y estudios han encontrado que existen algunos rasgos, o características, que facilitan que una persona sea emprendedora, como son: capacidad de actuar en función del logro, innovación, creatividad o energía creativa, toma de riesgos, autonomía, neuroticismo. Son aspectos que se evidencian en mayor o menor grado y que determinan ese potencial de emprendimiento de un sujeto* (p. 25).

Es importante reconocer que la constitución de una empresa que surge de la iniciativa de los miembros de una familia es influenciada por el perfil del empresario que la funda, sus tradiciones y prácticas, lo cual determina un estilo de gestión, incluso de cultura, según la región geográfica donde se encuentre (Serna y Suárez, 2005).

Ya que una de las características de las EF es que se piensan como organizaciones que serán transferidas o heredadas a las siguientes generaciones de la familia, es común cómo en el proceso de afianzamiento y crecimiento de la empresa, los fundadores generalmente involucran a sus hijos desde muy temprana edad. Jaffe, D., Bork, D. & Lanes, S. (1997) dicen que esto implica un desafío que tienen que asumir los jóvenes herederos o "nepotes", y será más que una decisión económica, de confianza: partirá también de lo que representa para cada uno el trabajar, el ser identificado con un rol específico y todo lo que previamente se tenga asociado con ser productivo.

Con respecto a la evolución de los sistemas familia-empresa, Correa (2005) sostiene que el negocio se desarrolla en muchos casos de forma paralela a los cambios en la familia; por ejemplo, el proceso de crecimiento del negocio coincide con la época del desarrollo y preparación de la segunda generación; la época de la vejez y el retiro anticipa para algunos el momento de entregar la dirección de la empresa a la siguiente generación. Es decur se cruza el ciclo de vida del negocio con el ciclo de vida laboral y vial de los fundadores.

Frente a los cambios que sufre la familia, Estrada (1997) comenta que en el proceso de crecimiento y desarrollo de la familia se presentan fuerzas que impactan el sistema en cuanto a las pautas habituales de funcionamiento que lo han mantenido en equilibrio, lo que genera situaciones que llevan al desorden, caos y ruptura en las relaciones. Las necesidades de la familia y de los individuos son diferentes a medida que transcurren las diferentes etapas, desde la adultez temprana, la separación de la familia de origen, la conformación de la pareja, la llegada de los hijos, su crecimiento, adolescencia y desprendimiento, hasta la formación de sus parejas, el reencuentro, la vejez y la muerte, pasando por diferentes momentos de permanencia y cambio.

Amat (2001) indica que cada generación tiene necesidades particulares; por ejemplo, el padre tiene tres tipos de necesidades: de control, de reconocimiento y de satisfacer con los hijos lo que no pudo hacer él de joven o de niño. De igual forma, plantea el autor, el hijo tiene tres tipos de necesidades: de autonomía para desarrollarse como persona de acuerdo con sus interés, de protección y de reconocimiento de sus padres, tanto de aprobación como de aceptación y de amor.

> *La dificultad de compaginar las necesidades respectivas explica las tensiones entre padres e hijos, especialmente cuando estos son los primogénitos. Las consecuencias para la continuidad de la empresa familiar pueden ser importantes.* (Amat, 2001. p.77).

Transición generacional

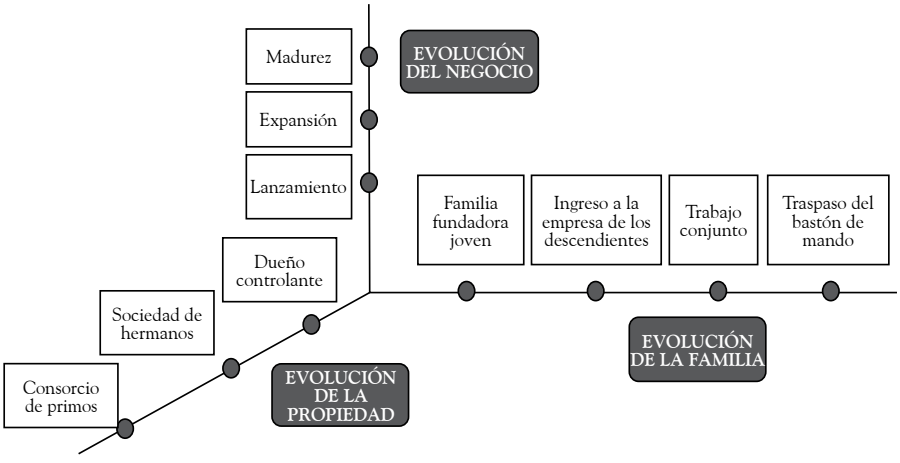
Se presume que las EF deben ser heredadas y asumidas de generación en generación. La tradición humana tiende a pasar, con la herencia, las posesiones y nombre de una generación a otra. Esto incluye sus negocios y empresas (Barnes y Hershon, 1996). De igual forma lo ratifican Serna y Suárez (2005), quienes exponen que generalmente la visión de los fundadores con respecto a su obra o creación representada en la empresa que le ha permitido desarrollarse, dar estabilidad a su familia o adquirir un prestigio, es garantizar su continuidad más allá de su supervivencia; sin embargo, cuando se tiene 75 años de vida y por lo menos 35 años dedicados a la empresa, tiempo que coincide generalmente con la edad de sus hijos, son ellos los que generalmente piden su retirada,

> *(…) y en ese momento, esta persona, que se ha preparado durante toda su vida para llevar prácticamente solo una compañía, para lo bueno y para lo malo y que se encuentra en su mejor época, en la época que todos sus esfuerzos van dejando frutos, en la que se va consolidando, se encuentra con que tiene que empezar a compartir su tiempo, su poder, sus decisiones con los hijos.* (Serna y Suárez, 2005, p. 241).

Tomando como base lo anterior se podría explicar el porqué la gran mayoría de las EF generalmente no realizan una transición definitiva de una generación a otra mientras viva el fundador. En tal sentido, lo que se encuentra es una coexistencia de generaciones, con la promesa que algun día será entregada en la empresa en su totalidad a la siguiente generación. Mientras esto sucede, la dinámica empresarial se moverá con la introducción de nuevas prácticas administrativas y la alteración de costumbres antiguas, y sólo con el tiempo el sistema político y social de la empresa se alinea con las nuevas normas y relaciones de poder entre las dos generaciones, tal como lo encontraron en su estudio Barnes y Hershon (1996).

El siguiente esquema elaborado por Barugel, E. (2009) permite de manera gráfica identificar el proceso del desarrollo de las EF.

Gráfico 2
Proceso de desarrollo de las EF según Barugel, E. (2009)



De lo hasta aquí visto sobre los que es la empresa de familia, su desarrollo y las expectativas que frente a ella tienen sus integrantes, se vislumbran

diferentes aspectos que deben retomarse para el análisis. Es necesario reconocer, en primer lugar, que son un espacio de construcción social, tal como lo establece Schvarstein (2001) cuando plantea que las organizaciones, en general

> *Son lugares que aún en su carácter de establecimiento son "virtuales", no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador. La imposibilidad de la aprehensión directa del todo y de la presencia de todos los otros, implica la supremacía de categorías perceptuales y su necesidad de procesos de comunicación."* (p. 29).

Por tal motivo, la imagen de la organización y lo que se vive en ella se construyne en la percepción de sus integrantes, a través de las relaciones dialógicas y causalidades recíprocas, de la interacción de los sujetos que asignan significados a lo que allí acontece; esto permite que lo simbólico cobre sentido.

> *Lo real, por tanto, siempre excede a la realidad. La amenaza, la posibilidad de comprensión de lo que es una organización y de lo que en ella acontece pasa por la construcción de una realidad que instituye un orden simbólico del cual todos sus miembros participan.* (Schvarstein, 2001, p. 30).

De igual forma, Schvarstein (2001) plantea que el proceso de socialización y de desarrollo de los individuos se ve influenciado por los conceptos de autoridad y de propiedad, ya que cada organización instaura en su orden simbólico los valores, su sentido de pertenencia a ciertos grupos, su identidad. Pero cuando el individuo se ve expuesto a la confrontación de las racionalidades y lógicas de los diferentes grupos u organizaciones a las que pertenece, se evidencia un conflicto y es allí donde cada organización tiene una racionalidad dominante que le permite ubicarlos y darles trámite; por ejemplo, en la empresa industrial prevalece la racionalidad tecnológica apoyada en los valores económicos; en un partido político dominará la racionalidad política basada en los valores ideológicos. Esto lleva, entonces, a identificar las diferencias de lo que se entiende por conflicto y los elementos que se reconocen como generadores de tensión en las EF.

Contradicciones y conflictos en las relaciones entre los miembros de las EF

Con respecto a los conflictos, su proceso y efecto sobre las relaciones en las organizaciones existen tres posturas, una tradicional, que plantea que los conflictos se deben evitar ya que son un indicador de que algo no funciona bien, evidencia de una disfunción producto de diversos factores que afecta la comunicación, la confianza y pone en evidencia la incapacidad de los directivos para administrarlo. Otra posición con un enfoque de las relaciones humanas afirma que los conflictos son inherentes a cualquier grupo, son parte de su dinámica, no son negativos; al contrario, se pueden transformar en una fuerza positiva que determina el rendimiento del grupo y nunca se pueden eliminar. Y la tercera postura, de tipo interactivo, sostiene que los conflictos se identifican como una fuerza positiva en un grupo que favorece el desempeño efectivo.

Pagès, et al. (1993) hacen alusión a que la dinámica de contradicciones entre los trabajadores, por un lado, y la empresa y el sistema social, por otro, se manifiestan en las dimensiones psicológica, económica, política e ideológica. Estas situaciones ambivalentes se originan en los beneficios, las recompensas y las ventajas que ofrece la empresa, contrastadas con los controles, políticas y restricciones, que se encadenan sistemáticamente y se evidencian en los individuos. Esto lo ratifica por Guiot (1985), quien dice que en la definición de los objetivos organizacionales se presentan contradicciones y ambigüedades e incoherencias que pueden llevar a la generación de conflictos, debido a la diferencia de intereses, valores, opiniones o metas, y que pueden manifestarse como discrepancias generadas por expectativas o deseos opuestos de situaciones presentes o futuras. Incluso existen conflictos que no son percibidos o definidos como tales, de modo que algunas situaciones críticas pasan inadvertidas o se detectan de forma tardía.

Schvarstein (2001) plantea que las organizaciones como espacios construidos a partir de relaciones asimétricas, desigualitarias y móviles llevan a inhibir o potenciar a los sujetos.

> *La constelación de organizaciones a las que pertenece el sujeto favorece el desplazamiento en la satisfacción de estas necesidades de reconocimiento. El hombre elige el territorio donde se siente más capaz de dar lucha, compensa*

> *su afán de halago por ciertos lugares en donde otros sufren humillaciones."* (p. 70).

Reflejan los anteriores planteamientos sobre las relaciones en las organizaciones en general lo que frecuentemente se encuentra en la literatura especializada sobre EF y las relaciones que se establecen en estas empresas, en especial en la fase de relevo generacional, y coincide en que son difíciles y conflictivas. Ward (2006) lo explica cuando asevera que al interactuar dos sistemas valorativos de la actividad humana diferentes (familia-empresa), ello da pie para la aparición de los conflictos.

Al identificar cómo el conflicto aparece como una constante en las relaciones de las organizaciones y por ende también en las EF, se hace necesario profundizar un poco sobre lo que es y representa el conflicto. De Gortari (1988) define el conflicto como "la contradicción, oposición o lucha de principios, proposiciones, actitudes, elementos o propiedades", por lo que este puede aparecer en cualquier espacio de la vida de los individuos. De igual forma, Constantino, Sickles y Ury (1997) refieren que el conflicto es inevitable en la condición humana y se encuentra presente en todos los aspectos de nuestra vida. Plantean que el conflicto en sí mismo no es ni bueno ni malo, simplemente existe y es la señal de que hay inconformidades e insatisfacciones; generalmente es percibido como algo molesto, asociado a desacuerdos.

Morgan (1998) afirma que "los conflictos surgen siempre que los intereses chocan" (p. 14); además, considera que la reacción de las organizaciones ante ellos es atenderlos como una fuerza disfuncional que se atribuye a un cúmulo de circunstancias o causas, es desafortunado y por lo tanto debe desaparecer. Sin embargo, plantea el autor que los conflictos siempre estarán presentes en las organizaciones y en todo ámbito personal, interpersonal o entre grupos, de forma explícita o encubierta.

Lattmann y García (1992), frente al ámbito en que se presentan los conflictos, dicen que estos pueden ser interpersonales o intelectuales y se dan en un individuo de manera consciente o inconsciente e interpersonal o social, entre dos o más personas. Con respecto a cómo se presenta el conflicto, los autores plantean que existen los latentes u ocultos, en los cuales existe la contradicción, pero no se perciben o se reprimen; y los conflictos manifiestos o abiertos, que se evidencian en el comportamiento.

Constantino, et al. (1997) aseguran que en las organizaciones laborales es importante reconocer que debido a que se encuentran en un flujo continuo, respondiendo a fuerzas internas y externas, el conflicto hace parte de su dinámica, y por lo tanto responde a procesos o tiene fundamento en la cultura, las prácticas y creencias de sus miembros y se hace evidente a través de disputas, competencia entre áreas, sabotajes, falta de productividad, retención de información, entre otros. Reconocen que existen dos formas típicas de respuesta a los conflictos: la de lucha y la de escape. En el estilo de lucha se identifican comportamientos como la arrogancia, que hace que la respuesta al conflicto sea tomar una postura de autoridad que invalida o descalifica a la otra parte. Otra reacción es afrontar el conflicto con una actitud agresiva y directa.

Las respuestas tipo escape se caracterizan por negar cualquier conflicto y cuestionar a quienes pretenden ponerlo de forma manifiesta, evitarlo o trasladarlo a otras personas con el fin de que "desaparezca". Otro mecanismo es la acomodación, es decir, hacer las concesiones que sean necesarias para salir del conflicto, para apaciguar a las partes.

Con respecto a como resolver los conflictos en el plano individual, ello depende de la forma como los sujetos asumen los cambios, su estilo de comunicación y sus valores. De igual forma se evidencia que en muchas ocasiones no existe el interés de resolverlos, pues ofrecen algún tipo de beneficio o incentivo.

En lo que respecta a las EF, Ward (2006) plantea que en los dos sistemas: –familia-empresa– los intereses de la familia se basan en las emociones, en principios de lealtad, igualdad, deseo de ayuda y cuidado de sus miembros; a ella se pertenece de por vida, sin que importe el desempeño ni se sobrepongan los intereses de la empresa. De igual forma, afirma el autor que con el fin de mantener la unidad familiar los conflictos en las EF son vistos como una amenaza contra la armonía de la familia y su unidad; por lo tanto, generalmente los miembros de la familia buscan alternativas para que no se desarrollen y mucho menos salgan a la luz. Un ejemplo que trae el autor es que se teme confrontar al patriarca familiar o a un determinado pariente porque esto puede producir más tensión, por lo que evitan este tipo de discusiones. De igual forma, plantea que otra estrategia es evitar la expresión abierta de los sentimientos y pensamientos, los cuales se tamizan en acciones menos "agresivas" o directas.

Schvarstein (2001) sostiene que al presentarse los conflictos en las organizaciones generalmente se direccionan de acuerdo con sus propósitos y lógica racional a la que pertenecen. Esto, llevado a las empresas en donde media una relación productiva-afectiva, hace que la lógica racional para la resolución de los conflictos entre en pugna, pues tienen pertinencia y juegan otras racionalidades, así:

– *Política:* Por la lucha de poder entre los miembros de la familia y las generaciones.

– *Afectiva:* Por su capacidad para integrar o disociar los afectos respecto a la tarea.

  Esta taxonomía propuesta por Schvarstein (2001) se relaciona con lo planteado por Pagès et al. (1993) cuando identifican que en los sistemas de mediación simbólica sus dos componentes, el afectivo y el político, cumplen diferentes objetivos dentro de la organización. Para el trabajador o para el integrante de la organización, la dualidad y ambivalencia entre las recompensas y beneficios, en contraste con los controles y las restricciones, genera un reto para la racionalidad en su manejo.

  Con respecto a esta racionalidad Gómez (2006) lo plantea de la siguiente manera:

  > *Permitir que los sentimientos de afecto impidan la exigencia de resultados laborales genera conflictos familiares, en su mayoría públicos, ante los empleados de la empresa, promoviendo la formación de parcelas y bandos dentro de la misma. Estas situaciones, por lo general, se producen cuando los miembros familiares no saben separar los lazos afectivos de los laborales, no saben distinguir entre las relaciones padre-hijo y las relaciones jefe-empleado* (p. 45).

– *Técnica:* Por el reconocimiento o no de los modos tecnológicos de producción, que se evidencia más claramente en el cambio generacional y de liderazgo.

  En este sentido Ward (2006) expresa:

  > *(…) además, una renovación corporativa, particularmente desde la perspectiva de un sucesor que llega con una flamante maestría en administración*

> *de negocios, a liderar otras estrategias técnicas y administrativas, puede verse como algo que debía hacerse hace mucho tiempo* (p. 83).

– *Económica:* Cuando se debe privilegiar o no aquello que sustenta la condiciones materiales (familia-empresa).

– *Estructural:* Tal como lo sostiene el autor, se refiere al "sostén de los principios organizativos que se conciben como necesarios para el logro de una acción más eficaz" (p. 43); y, tal como se ilustraba en la definición de las EF, las empresas son una prolongación de la prácticas y la cultura de la familia que la conforma.

En la conformación y existencia de la EF, existen diversos tipos de relaciones formales y no formales, más aun teniendo en cuenta que en ella se interceptan dos tipos de organizaciones, como ya se ha mencionado anteriormente, razón por la cual los intereses de tipo individual y colectivo que se legitiman y mantienen a través de su cultura, prácticas, significados y con fines diferentes denotan circunstancias que pueden ser entendidas como conflictivas.

Formalmente existe un mecanismo muy difundido en las EF que pretende brindar herramientas para la anticipación y manejo de los conflictos, como es el protocolo de familia, que se asemeja a una constitución o reglamento interno para ser consultado en el momento en que se produzcan. Correa (2005) menciona que tradicionalmente las diferencias y conflictos en las empresas de familia se han querido manejar a través de la firma de un protocolo de familia en el cual se consignan acuerdos con los que se pretende restablecer la estabilidad del sistema y regularlo hacia adelante; sin embargo, este esfuerzo, que se considera importante, no necesariamente incide en sus miembros de tal forma que los invite a reflexionar y sanar heridas del pasado y a construir juntos nuevas formas de relación e interacción que faciliten la dinámica familiar y sirvan de apoyo al desarrollo del negocio.

El protocolo familiar se entiende como "un acuerdo cuya finalidad es conseguir que la familia propietaria permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial común a lo largo de varias generaciones" (Gómez, 2006, p. 203). Sin embargo, frente a la efectividad del protocolo de familia para la anticipación y manejo de los conflictos, algunos autores como Ward (2006) plantean que no es suficiente ni

cumple necesariamente con la expectativa de anticipar el conflicto y dar fórmulas preestablecidas para su manejo. Así Ward:

> *Desgraciadamente, como la mayoría de modas de gerencia, los publicitados beneficios de los protocolos de familia no son tan fáciles de alcanzar. Muchas familias pasan por el tedio de escribir una constitución, sólo para terminar poniéndola a dormir en una estantería, sin haberla tocado* (p. 164).

Aunque los protocolos de familia son una importante herramienta para la gestión de las empresas familiares, se debe reconocer que su implementación depende de que se tengan en cuenta factores como el nivel de confianza entre los miembros de la familia, los integrantes de la empresa y los agentes externos, los procesos de comunicación, los procesos de mediación para la toma de decisiones. De no ser así, se convierte para muchos en un documento cualquiera.

Correa (2005) expone que frente al manejo de los conflictos en las empresas familiares, la visión sistémica permite integrar la historia de la empresa con la de la familia, lo que facilita develar los elementos de la dinámica relacional en el contexto económico, histórico y sociocultural, en el cual se insertan y entrelanzan las creencias, mitos, costumbres y valores del sistema familiar y generan movimientos que permiten entender cómo esos patrones adquieren importancia para el cambio, y brindan a los integrantes de la familia pautas de interacción (p. 30).

Debido a que esta investigación se centra en identificar el manejo y anticipación de los conflictos en las relaciones de los integrantes de las EF con base en el modelo de los sistemas de mediación simbólica en los ámbitos político, psicológico, ideológico y económico, veamos algunos aspectos que pueden llevar a generar conflictos, a partir de lo encontrado en la literatura especializada sobre EF a la luz de teoría de la psicología social y organizacional.

CAPÍTULO 2

Relaciones y conflictos entre los miembros de las EF a la luz de los sistemas de mediación simbólica

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se deduce la complejidad de las dinámicas de las EF, en las cuales, como espacio simbólico "virtual" construido a partir de las percepciones de quienes las integran y donde además confluyen dos sistemas, familia y empresa –que en la definición de Schvarstein (2001) se originan en diferentes lógicas racionales y que de acuerdo con Serna y Suárez (2005) lleva a la mayoría de empresas a ser liquidadas, sobre todo en el paso de una generación a otra–, es importante analizar lo que son los sistemas de mediación y su papel en el proceso de manejo de los conflictos.

Pagès et al. (1993) plantean que los conflictos que se presentan en las organizaciones por los modelos capitalistas generalmente no son observables, pues los procesos de mediación simbólica logran que estos sean ocultados, transformados o absorbidos, pueden ser percibidos en los discursos contradictorios de quienes las integran. Por tal motivo, la mediación es entendida como la estrategia en que las organizaciones anticipan y previenen los conflictos, logrando de esta manera mantener el orden al brindar una respuesta o satisfacción psicológica, política, ideológica y económica a través de procesos tales como la abstracción, la objetivación, la desterritorialización y la individualización, que llevan al individuo a aislarse o a someterse (p. 28).

Para Wertsch (1993) el proceso de mediación simbólica implica que los individuos –para la solución de conflictos– cuenten con lo que él llama un "juego de herramientas". Esto implica reconocer que existen diferencias

grupales y contextuales en la acción mediada en función del ordenamiento de mecanismos o instrumentos mediadores a los que las personas tienen acceso y que seleccionan según la situación.

Con respecto a las estrategias como los individuos manejan las contradicciones y conflictos en las organizaciones laborales, Guiot (1985) manifiesta que las organizaciones viven diferentes situaciones que son percibidas como conflictivas y que se presentan en diferentes niveles, como entre miembros individualmente, entre grupos, por departamentos; sin embargo, los conflictos vistos desde el marco de las relaciones de dos entidades sociales evolucionan y con el tiempo aprendemos a manejarlos a medida que se encadenan episodios, soluciones o respuestas que permiten ir determinando estrategias válidas que se van configurando como respuesta para posibles situaciones futuras. Este tipo de respuestas son:

– *Orientación competitiva:* Se basa en el deseo de satisfacer las aspiraciones de quien genera el conflicto. Es un mecanismo de dominación.

– *Orientación cooperativa:* Busca dar trámite al conflicto satisfaciendo las necesidades de todos los implicados. Es un modelo de cooperación.

– *Orientación transaccional:* Orientada a lograr concesiones de las partes a través del establecimiento de compromisos.

– *Orientación acomodática:* En la cual se busca satisfacer las necesidades del otro y renunciar a las propias. Es un mecanismo de apaciguamiento.

– *Orientación indiferente:* No se reacciona frente a las necesidades o aspiraciones y se adopta un rol de retraímiento o alienación.

Cada una de las anteriores orientaciones muestra las diversas formas de afrontar, desviar o anticipar el conflicto, mecanismos que se van desarrollando en la interacción cotidiana, que se van validando y reforzando de acuerdo con los resultados o propósitos.

Con respecto a la anticipación de los conflictos, Pagès et al. (1993) plantean que la mediación se establece como un factor de poder y éxito. En esto las organizaciones cada vez van ganando más experiencia. Afirman que la organización es un sistema social que modela a sus individuos se-

gún sus necesidades; sin embargo, los individuos se someten a ella por los beneficios que les ofrece. Entre los mecanismos en que logra evidenciarse cómo opera la mediación en los diferentes niveles, los autores identifican las ventajas, beneficios y retribuciones que ofrecen las organizaciones a los individuos que laboran en ellas, ya que facilitan que acepten las restricciones o limitaciones de la organización. De igual forma, cuando estas ventajas se ofrecen de manera individual, con abstracción de los demás miembros, de la organización, puede prevenir conflictos colectivos. La introyección facilita la mediación. Los autores la definen como el proceso en el cual los individuos perciben las contradicciones, pero estas no generan en ellos dificultades, ya que no logran comprender su origen, por lo que generalmente se quedan a nivel inconsciente.

En los procesos de mediación lo simbólico adquiere gran relevancia, pues tal como lo plantea Duch (2002) retomando a Mead (1993), "el comportamiento humano no son ni el sentido, ni las finalidades subjetivas que se le atribuyen, sino el carácter simbólico que nunca deja de hacerse presente a través de las diferentes facetas y modalidades del comportamiento humano" (p. 63). Dice Duch (2002) que lo simbólico es un mecanismo con el que cuentan los individuos, que les permite en una organización social realizar articulaciones estéticas, expresar sentimientos, contener ambigüedades. "En este sentido, los materiales simbólicos son unas expresiones tangibles (visuales, auditivas, táctiles, etc.) que se ponen en movimiento por mediación de las estrategias del deseo humano". De igual forma, sostiene que lo simbólico en los procesos de mediación adquiere relevancia, ya que "todo es mucho más de lo que aparece"; no todo es factible de ser perceptible o expresado. Dice que es como un caleidoscopio que va mostrando incesantemente nuevas facetas o alusiones inéditas de la realidad.

Alves de Carvalho (1997) plantea que en las organizaciones se utilizan formas subjetivas en la gestión que brindan mecanismos de autonomía, participación, posibilidad de toma de decisiones, a partir del criterio de cada cual, lo que se asocia con libertad y reconocimiento; pero, por otro lado, la subjetividad se hace presente en la interface del sistema técnico-operacional que lleva a la automatización del individuo y a una antropomorfización de las máquinas, lo que garantiza mayores grados de

integración e interactividad hombre-objeto-máquina, disminuyendo de esta forma los errores y la incertidumbre.

Para Enriquèz (1997) las organizaciones generan una seducción velada a los individuos, que los lleva a comprometerse con ella, ya expresar comportamientos adecuados al estilo de la empresa para lograr sus resultados. Por ellos se plantean nuevas propuestas de flexibilización de las relaciones de trabajo con la participación de ambas partes: el individuo y la organización, con el cual el proceso de regulación de conflictos se equilibra con miras a conseguir mayores niveles de productividad y calidad, lo que implica mayores aportes de la fuerza de trabajo, lo que en el fondo entraña relaciones más perversas y que las técnicas adoptadas tengan una tendencia al lado organizacional.

Pagès, et al. (1993) observan que existen formas sutiles de regular los conflictos en medio de una libertad vigilada, en los cuales las restricciones (coerciones) de la organización y los privilegios ofrecidos al individuo favorecen el desarrollo de procesos de mediación, a través de la democratización de las relaciones de trabajo y de alguna forma la humanización de la estructura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, y para entender cómo el modelo de los sistemas de mediación simbólica planteado por Pagès et al. (1993) puede bridar salidas a las tensiones en las relaciones de los miembros de las EF, en las dimensiones psicológica, política, ideológica y económica, se presentan a continuación algunos aspectos que pueden generar conflictos en cada una de ellas, para luego confrontarlos con los resultados del análisis de las entrevistas.

Aspectos que pueden generar de conflictos en las EF en los componentes político, psicológico, ideológico y económico

Conflictos de las EF asociados al componente político

Lo político en la organización está ligado a los sistemas de control y a los mecanismos de administración. Para que haya conflictos en esta dimensión se debe hablar del manejo del poder. Significa esto que existe

un orden jerárquico político de los miembros de la organización en el cual confluyen elementos como relaciones de poder, mantenimiento y ambigüedad, las jerarquías y el manejo de la autoridad (Santor, 2006).

Al hablar de poder, Shaw (1993) afirma que "implica, como mínimo, la capacidad que posee una persona para controlar a otra, o influir sobre ella de algún modo" (p. 300). De igual forma, diferencia los conceptos de poder, influencia social, autoridad y liderazgo, e indica que la autoridad es el poder legítimo, la influencia social es el ejercicio del poder para controlar la conducta de otros, y el liderazgo es un caso especial de influencia social, en situaciones particulares.

En las EF la distribución del poder en la organización familiar y la empresa generalmente coincide, ya que comparten estructuras de autoridad similares. Los conflictos con el manejo del poder se dan casi siempre cuando sus miembros perciben que no es compartido, que recae en cabeza de uno de los miembros de la familia y que por lo tanto privilegia cierto tipos de beneficios y restricciones para el resto de los miembros.

Baladier (1994) plantea que en las organizaciones sociales la distribución del poder responde a diversas finalidades y pueden ser restrictivas o abiertas. Cuando se permite que el poder esté compartido o ampliado privilegia finalidades abiertas, decodificadoras y descodificadoras, que posibilitan la reciprocidad, el intercambio y la crítica constante. Cuando la distribución del poder es reducida privilegia finalidades restrictivas como la explotación, la manipulación y la alienación.

Según Guiot (1985), en las organizaciones los fundadores ostentan el poder legítimo y "tienen el derecho de ejercer un control sobre determinadas personas en ciertas circunstancias, en virtud de la posición que ocupan dentro del sistema social" (p. 89), argumento que permite explicar el porqué la lucha por el poder en la EF se hace más evidente en el momento de la transición generacional.

Levinson (1996) escribe que para el fundador su empresa es un instrumento de extensión de sí mismo, la empresa es una extensión de su identidad, le da consitencia ontológicaes su fuente de poder, por lo que existe tanta dificultad para delegar la autoridad, ya que el estar presente en la empresa le permite mantenerse vigente, mostrar su competencia.

"Inconscientemente, el padre no quiere que gane su hijo y que le arrebate su doble condición de padre-jefe, desplazándolo de su posición en la cumbre" (p. 10).

Para ejemplificar este aspecto, en el artículo *Los 10 mitos de la sucesión. ¿Crónica de una muerte anunciada?,* escrito por Trevinyo (2008), el autor manifiesta que uno de los mitos más arraigados en las empresas de familia se condensa en la frase que dicen los fundadores a sus descendientes: "Pronto me retiraré", lo que para el autor constituye un mecanismo de "autoengaño" ya que generalmente esto nunca sucede, y entre las justificaciones que esgrimen los fundadores están: *"No me voy porque todavía les falta…", "se quedarían sin empleados en menos de una semana",* entre otras. Los fundadores generalmente suponen que no existe alguien tan capaz como ellos y que la siguiente generación no tiene experiencia. En el trasfondo de esto se encuentra el miedo a ceder el poder, poca confianza en la siguiente generación de mantener a flote el negocio o miedo a quedar fuera de la actividad laboral, como lo dice Baladier (1994).

> *El poder está sometido a constantes amenazas: la de la verdad, que hace añicos la cortina de sus apariencias; la de la sospecha, que le obliga a demostrar su inocencia y su competencia; la del desgaste, que le obliga a revigorizarse periódicamente* (p. 85).

El poder como elemento del conflicto y contradicción en la transición generacional es, para algunos autores, el eje del problema en esta etapa. Sin embargo, se encuentra enmascarado en otro tipo de razonamientos y explicaciones por parte de quienes lo viven, con los que se pretende, "en aras de mantener la armonía familiar", no hacerlo por mecanismos de dominación, sino a través de otras formas más sutiles en la convivencia cotidiana, como las conversaciones sobre las expectativas de los padres o el compromiso de los hijos hacia sus padres y la empresa. (Ward, 2006).

> *El objetivo de todo poder es el de no mantenerse ni gracias a la dominación brutal ni basándose en la sola justificación racional. Para ello, no existe ni se conserva sino por la trasposición, por la producción de imágenes, por la manipulación de símbolos y su ordenamiento en un cuadro ceremonial.* (Baladier, 1994, p. 18).

Lo anterior brinda elementos que ilustran cómo en la relación familia-empresa se tejen innumerables formas de convivencia y coexistencia,

que se construyen cotidianamente y que se van moldeando a través del lenguaje, los símbolos y otros mecanismos, siguiendo con Baladier (1994).

> *El lenguaje establece, por necesidad, una comunicación calculada; tiende a producir efectos precisos; sólo devela una parte de la realidad, puesto que el poder debe ser también el que se ha apropiado de la información, de los "conocimientos" requeribles para gobernar y administrar, para ejercer dominio* (p. 85).

En conclusión, las EF como un tipo de organización social están fundamentadas en relaciones de poder entre sus miembros, pues no hay que olvidar que el trabajo tiene centralidad en la vida anímica de los sujetos, es referente en la construcción de la identidad social y personal, es un valor social y por tanto lo que queda fuera del trabajo puede ser interpretado como una amenaza al equilibrio psíquico. Muñoz, Duarte y Landazábal (1998) manifiestan que las organizaciones sociales hacen diferentes arreglos en términos de jerarquías, de papeles y estatus con que los sujetos humanos condicionan las reglas explícitas o tácitas que rigen sus comportamientos grupales para posibilitar la convivencia. Generalmente, en las EF se encuentra que la distribución es coincidente en las dos estructuras organizacionales, familiar-empresa, lo que lleva a que la búsqueda de soluciones a los conflictos que se originan por este componente tenga cierta similitud frente a quién y qué tipo de decisiones se toman.

Conflictos en las EF asociados al componente psicológico

Schein (1982) sostiene que aunque los seres humanos somos similares nivel biológica y genéticamente, desarrollamos patrones de comportamiento muy diferentes de acuerdo con las necesidades, motivaciones, valores, actitudes, nivel sociocultural, entre otras. Frente a una situación nuestra respuesta está determinada por las expectativas y supuestos individuales y colectivos. "Nunca funcionamos en un vacío social". Por tal motivo, y teniendo como base esta propuesta, se puede explicar cómo en las EF, a pesar de estar compuestas por personas que comparten lazos de familiaridad construidos mucho antes de que existiera la empresa, no se puede garantizar la homogeneidad entre sus miembros y por lo tanto existirán diversas posiciones que pueden generar conflictos.

Ward (2006) encuentra que la mayoría de las EF desean trasladar a la empresa la falsa "armonía familiar" por lo que los conflictos entre sus miembros tienden a ser evitados, confrontados o puestos en evidencia, lo que deteriora en gran medida la relación entre sus miembros.

> *(…) si el deseo de proteger la armonía familiar lleva a evitar el conflicto, las familias pueden "quedar secuestradas" por sus temores y por ese deseo. Esto puede ocurrir cada vez que sus temores los hagan sentirse atrapados o impotentes, o cuando se presenta un persistente resentimiento porque no se hace nada por resolver el problema.* (Ward, 2006, p. 121).

En este sentido, las relaciones interpersonales en las EF, sostenidas por procesos de comunicación que no facilitan la expresión real de los sentimientos, emociones, deseos o expectativas con miras a proteger la imagen de sus integrantes, enmascaran una serie de inconformidades, ambivalencias e incertidumbres que abiertamente no salen al descubierto.

> *No es lo mismo un encuentro con alguien que pertenece al mundo de uno y a quien uno respeta, que un encuentro con alguien que no pertenece al mundo de uno y que para uno es indiferente, aunque esto sea en la simple transacción mercantil que nos parece tan obvia y tan clara. No es lo mismo porque las emociones involucradas son distintas.* (Maturana, 1990.

Calsamiglia y Tusón (1999) plantean que para el ser social su imagen es algo sagrado, algo que se debe mantener y conservar y se va construyendo en los procesos de interacción con otros individuos, a partir de indicadores no verbales y verbales que funcionan simbólicamente. Debido a que la interacción es un proceso que se concibe como algo potencialmente conflictivo, se realizarán todas las acciones necesarias para mantener la imagen propia y de que los demás, a través de rituales de reparación o de compensación que eviten el conflicto, y frente a actos amenazadores de la imagen el individuo puede dejar de enunciar sus pensamientos y en este sentido pensar que es mejor no pronunciarlos o expresarlos de manera indirecta o con rasgos que suavicen el contenido.

De igual forma, plantean las autoras que existen dos tipos de imágenes: la pública, que es aquella que se muestra en función de los roles y los espacios en que se desenvuelve el individuo, atendiendo a normas y parámetros; y la privada que es asumida y conocida en un espacio personal.

> *Aquí el actuante puede descansar, quitarse la máscara, abandonar su texto y dejar a un lado su personaje; en la pública la imagen está continuamente en construcción y se ha de ir manteniendo a través de señales que se orientan a este fin.* (Calsamiglia y Tusón, 1999, p. 160).

Tomando como base lo anterior, es relevante destacar que la imagen privada y la pública de los miembros de las EF no están claramente definidas, ya que la privada se ha construido en el seno de la familia, lo que pone en riesgo la configuración de la pública y favorece una comunicación que privilegia el "cuidado de la imagen personal", por lo que también se evita el poner en riesgo "la imagen del otro", más aun si es parte de su familia.

La ambigüedad de responder a lo racional y lo emocional en las EF pone de manifiesto una problemática más aguda si se comparara con otro tipo de empresas, pero lo que se ha logrado determinar es que lo emocional generalmente se impone sobre lo racional. (Levinson, 1996).

Lo anterior queda explicitado en la siguiente expresión de Maturana (1997):

> *Cuando uno se conecta con el otro en la emoción y se mueve con el otro en el co-emocional armónico con él o ella en su razonar, esto es necesario para que el otro pueda entender lo que uno dice. Pero al mismo tiempo el otro, si quiere oír lo que uno dice, desde el decir del que habla, debe hacer lo recíproco, si no, sólo sigue escuchándose a sí mismo. No hay posibilidad de que uno entienda el razonar de otro en una conversación si no se encuentran ambos en el mismo emocional.* (Maturana, 1997, p. 62).

Frente a lo que implica el desempeño de un rol, Schvarstein (2005) formula que el rol (realizado por un actor) dentro de una organización depende de la subjetividad del sujeto que entra al espacio de su relación con la organización, entre lo interno y lo externo. La representación del rol permitirá dar un lugar a sus sueños, esperanzas y temores. De tal subjetividad emerge un contrato entre el actor y el personaje, que brinda cuatro escenas en la organización; ellas son:

– El trabajo me disfraza, para ganarme la vida y nada más. Aquí el trabajo sólo aparece como una necesidad del actor. Detrás de esta aceptación existe un poder remunerativo.

– El trabajo me gusta. El trabajo brinda satisfacción al actor, el poder es remunerativo y el consentimiento oscila entre lo moral y lo calculativo.

– El trabajo me compromete moralmente. Existe un compromiso íntegro del actor con el papel que desempeña. Además de ser compensado económicamente por su dedicación, aparece el poder del consentimiento moral, "porque nosotros compartimos un proyecto común, nos comprometemos a trabajar conjuntamente y sin reservas, en pos de su realización." (p. 37).

– El trabajo me encubre. Aquí el actor sólo existe para la satisfacción del personaje. No hay identidad sino a través de la representación. Se crea un estado de alienación, que según el autor corresponde a un nivel de enfermedad psíquica.

A partir de lo planteado por Schvarstein (2005) se puede inferir que al adaptar un rol dentro de una organización un miembro de la familia, en la cual además de ser padre se es también jefe o se es hijo y al mismo tiempo subalterno, no se podría hablar sólo de un rol tipo "el trabajo me disfraza", pues en este caso no existe sólo una relación económica; ese rol puede estar más asociado al tipo "el trabajo me gusta" o "me compromete moralmente". Sin embargo, no se podría afirmar de manera genérica un rol relacionado con "el trabajo me encubre", en el cual la identidad se pierde y queda reducida a la representación del papel.

De igual forma, el hecho de que un miembro de la familia, generalmente de una segunda o tercera generación, quiera despojarse del rol asignado dentro de la empresa y decide retirarse de ella, crea otro tipo de conflictos asociados como los que describe Levinson (1996), quien afirma que en muchos casos la situación conflictiva entre los miembros de la familia llega a un alto nivel de tensión para sus miembros y genera percepciones como " el padre considera que el hijo es un malagradecido y el hijo se siente hostil hacia su padre y culpable por dicha hostilidad". La decisión de retirarse produce situaciones contradictorias; por un lado, el hijo intuye que su retiro será visto por la familia como un acto de deslealtad, pero de igual forma, teme perder la oportunidad de obtener la empresa que por derecho le será suya.

En resumen, se puede plantear que los conflictos asociados al componente psicológico en las EF parten de la dificultad de establecer relaciones interpersonales entre sus integrantes debido a la contradicción y desplazamiento en los roles de los individuos dentro de este espacio, la

tergiversación de límites, la amenaza de acuerdos inconscientes o explícitos, entre otros, resultado de la conjunción de las dos organizaciones: familia-empresa.

Conflictos en las EF asociados al componente ideológico

Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1997) describen la ideología como "algo intangible, pero real, sobre y por encima de los componentes concretos de una organización" (p. 191). Está constituida por los valores o las creencias acerca de la organización y generalmente es compartida entre sus miembros, tiene capacidad de unificación, facilita la vinculación del individuo a la organización al generar una "conciencia de grupo". La ideología en las organizaciones permite la integración de los objetivos de los individuos con los de la organización.

La ideología se fortalece con historias o mitos que se sustentan en sucesos importantes del pasado y se refuerza mediante las identificaciones que los individuos hacen de ella. La puede ser definida también como la cultura organizacional, que Leme y Fischer (1996) conciben como:

> *Un conjunto de valores y presupuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que tienen la capacidad de ordenar, atribuir significaciones, construir identidad organizacional, como acto y elemento de comunicación que ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación* (p. 22).

Con respecto a lo ideológico, Pagès et al. (1993) plantean que en el componente ideológico se pueden identificar tres niveles o zonas, así:

– La ideología oficial, los "grandes principios" de la empresa.

– Los valores personales del individuo, que provienen de su propia experiencia de vida en la empresa, de su alianza con otros grupos sociales. Esta zona se encuentra en el inconsciente, en virtud de los procesos de anulación y refuerzo.

– Una zona intermedia consciente, que funciona como un compromiso entre la idolología oficial y los valores personales, parcialmente inconscientes. Es una doctrina oficial explicada e interpretada por el individuo a la luz de lo que él percibe de su experiencia personal (p. 89).

Mintzberg, Quinn, y Ghoshal (1997) manifiestan que los conflictos asociados con lo ideológico en las EF se hacen más evidentes en los procesos de transición generacional, ya que es la primera generación (los fundadores) la que imprime sus valores y tradiciones a la organización, que pueden entrar en oposición con los intereses, valores y metas personales de sus herederos.

Poza (2005) identifica que las familias promueven la continuidad de las empresas a través de las generaciones como una forma de transmitir valores importantes, una historia de orgullo, de identidad y al mismo tiempo esforzarse por un mejor crecimiento continuo. Esto también se puede describir como legar una trascendencia.

Debido a que la permanencia de los fundadores en los cargos de dirección generalmente es larga, pues suele ir de una década a treinta o cuarenta años, para quien asume como sucesor esto tiene implicaciones, pues "el líder saliente deja un sello indeleble en la empresa, es el único punto de referencia en cuanto a 'la forma como se hacen las cosas', a la forma de responder, comportarse, modelo que se esperaría debe simplemente seguir." (Ward, 2006).

Las empresas de familia se constituyen a lo largo de la vida familiar y adquieren generalmente las características personales de sus fundadores, sus creencias, valores y discursos hegemónicos, lo que se constituye en un modelo para sus integrantes. (Gómez, 2006). Respecto a este tema Amat (2001) postula que es importante retomar que las organizaciones son espacios que facilitan la construcción o desarrollo de sus integrantes. En este sentido, cuando se habla de transición generacional se habla no sólo de quién ejercerá la dirección de la empresa; se alude a los deseos e intereses de los individuos de cada generación, a lo que representa para ellos asumir un rol, a lo que significa el trabajo en sus vidas. Esto no necesariamente es concordante en las dos generaciones, lo que da pie a ambivalencias o confrontaciones.

Concluyendo sobre este componente, lo ideológico surge en las organizaciones a través de diferentes mecanismos. Inicialmente está asociado a la misión con la que se crea la organización, en la cual se le impregnan los valores y anhelos de los individuos que les permiten emerger. En esta etapa no existen restricciones ni contradicciones; su origen se da en un margen de libertad para la actuación. En el proceso de afirmación de la

ideología en las organizaciones y se instauran escalas de valores, compromisos y hábitos y se establecen precedentes, lo que da una identidad particular. Los conflictos asociados a este componente se relacionan con las diferencias de creencias y valores de los fundadores en relación con los sucesores, lo que puede influir en la toma de decisiones y en los riesgos que se asumen como empresa.

Conflictos en las EF asociados al componente económico

Los conflictos asociados al componente económico en este tipo de organizaciones parten de dos fuentes relevantes y son: primero que la empresa se constituye en el patrimonio de la familia; y segundo, la compensación que como trabajadores o proveedores reciben por su labor en la organización.

Dentro de los ciclos que viven las empresas en su proceso de fundación y desarrollo, Ward (2006) identifica que en la mayoría ellas los recursos son limitados y las ganancias son reinvertidas en la empresa, por lo que generalmente se asocia esta etapa con una época de restricciones y dificultades económicas; época que comúnmente coincide con la etapa de la familia en la cual los hijos son niños o adolescentes. En el proceso de transición generacional, cuando los hijos –ya adultos– desean liderar la empresa, esta ya se encuentra madura y genera rentabilidad y beneficios para sus integrantes, claro está, si ha seguido un proceso de crecimiento permanente y las condiciones económicas son menos difíciles que en sus inicios; sin embargo, se encuentran frente a un contexto social y económico que requiere el desarrollo de nuevas habilidades, similares o diferentes a las que tuvieron que enfrentar sus fundadores para mantenerse.

Con respecto a los beneficios que esperan recibir los miembros de la EF en su rol de trabajadores o proveedores de la empresa, la mayor parte de los conflictos que por esto surgen se relacionan, según Gómez (2006), cuando entran en juego los lazos afectivos y las condiciones establecidas por la empresa en cuanto a políticas laborales o comerciales muchas veces no son tenidas en cuenta, lo que genera disputas o inconformidades entre los miembros de la familia y demás trabajadores no familiares.

Otro aspecto de lo económico identificado por los mismos autores es que algunas EF no diferencian los activos de la familia de los activos de la organización, situación que en la primera generación no produce mucha dificultad porque por lo común es el fundador quien toma las decisiones y

arriesga su propio capital; sin embargo, a partir de la segunda generación sí se convierte en motivo de conflicto, ya que cada uno de los hijos tiene una opinión o criterio propio sobre el manejo de los recursos y pueden entrar en contradicción con el direccionamiento que sobre este aspecto da su padre o el miembro de la primera generación.

En conclusión, algunos de los factores que generan conflictos en la EF en relación con el componente económico son que los miembros de la primera generación, que casi siempre son quienes arriesgaron todo su patrimonio, ostentan un alto nivel de poder y de autonomía sobre el manejo financiero de la empresa, lo que puede llevar a roces con los miembros de la segunda generación; de igual forma, asuntos como el reconocimiento económico y las bonificaciones adicionales que se brinda a los miembros de la familia, la no separación del dinero familiar y el dinero de la empresa, se convierten en una fuente permanente de choques o enfrentamientos entre los miembros de las EF.

Ward (2006) refiere que la mayoría de la EF desean mantener la "armonía familiar" en el desarrollo de la actividad laboral, y llega a la conclusión de que es totalmente imposible, ya que como se mencionó, los conflictos son inherentes a la condición humana. Un conflicto surge cuando los intereses chocan y suele ser una muestra de la dinámica misma de cualquier organización. En tal sentido, lo razonable, entonces, no es desconocer el conflicto sino identificar las diferentes formas de asumirlo, manejarlo o transformarlo, lo que lleva a esta investigación a indagar cómo lo hacen los miembros de diferentes empresas de familia en proceso de transición generacional.

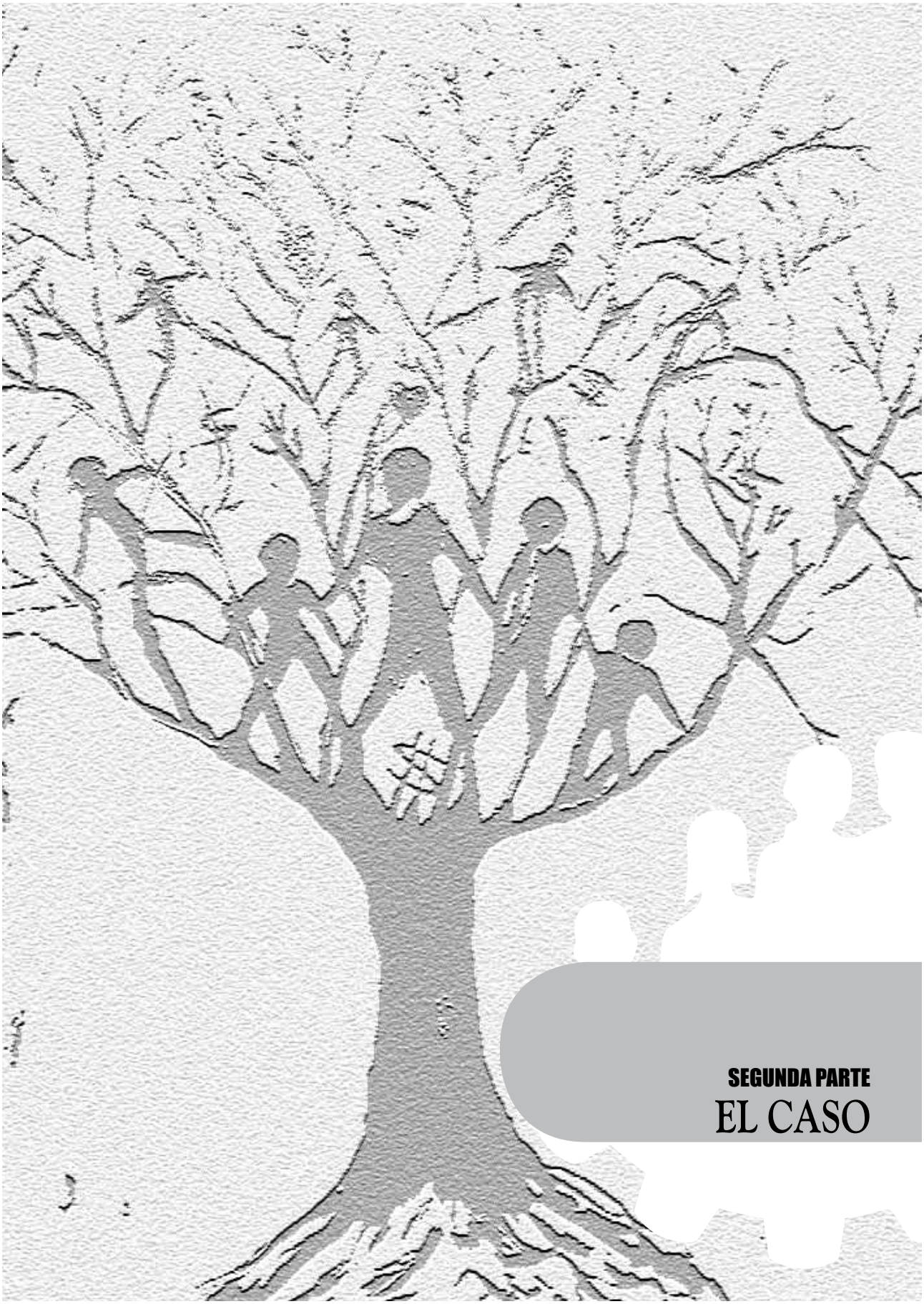
A modo de resumen de los aspectos que pueden llevar a la generación de conflictos en las empresas de familia vistos desde los sistemas de mediación simbólica se presenta el siguiente cuadro

Aspectos que pueden llevar a la generacion de conflictos en las empresas	
Componente político	Se percibe que generalmente jerarquía y el ejercicio del poder, son similares en el sistema familiar y el laboral. Sin considerarse condiciones de formación académica, experiencia, entre otros. El poder no es compartido y lo ejerce generalmente el fundador.

Aspectos que pueden llevar a la generacion de conflictos en las empresas	
Componente político (continuación)	Debido a que la empresa es una extensión de la identidad del fundador, fuente de poder y de reconocimiento sobre el resto de la familia, no es fácil que considere en el proceso de desarrollo de la empresa la preparación para una transición generacional. La mediación simbólica en este componente se evidencia cuando los fundadores ejercen su poder al brindar beneficios o restricciones a los demás miembros de la familia, argumentando la estabilidad y armonía de la famiar. El lenguaje, los símbolos, la imágenes son elementos sutiles para ejercer el dominio y control entre los miembros de la familia y de esta forma se evitan las confrontaciones directas, que lesionarían los roles familiares.
Componente psicológico	La falta de limites entre el espacio personal y el espacio laboral, genera una tensión permanente y sentimientos contradictorios frente a los roles que se cruzan y las expectativas de los demás. Las inconformidades, ambivalencias, sentimientos y deseos de los integrantes de las EF generalmente no son expresados abiertamente por temos a vulnerar el rol esperado dentro de la familia y la consigna tácita de mantener la unidad familiar. Los individuos que forman parte de los dos sistemas, el familiar y el laboral, no tienen la posibilidad de "quitarse la máscara" en su espacio personal, pues es el mismo laboral. Con el fin manejar las inconformidades y contradicciones que supone el moverse en dos sistemas de forma simultánea, los integrantes de las EF, utilizan mecanismos de justificación racional, que amortiguan los sentimientos y emociones.
Componente ideológico	Lo idelológico ejerce un control y poder entre los miembros de las EF por encima de aspectos concretos. Las EF generalmente adquieren los rasgos personales de los fundadores, en este sentido para los herederos es muy difícil manejar modificar esta identidad con sus propios valores. Cuando algún miembro de la segunda generación plantea algún cambio sobre como debe operar la empresa y va en contravía de los lineamientos del fundador, es asumido por el resto de la familia como un acto de deslealtad.
Componente económico	Generalmente la percepción de lo que representa la empresa para la familia es diferente en las generaciones de los fundadores y los descendientes. Para los fundadores es el fruto de un proceso de restricciones y dificultades económicas para lograr su crecimiento y desarrollo. Los descendientes esperan que sea una proveedora y suplidora de necesidades.

Aspectos que pueden llevar a la generacion de conflictos en las empresas	
Componente económico (continuación)	Las políticas laborales frente a los mecanismos de compensación y estímulo económico de los miembros de la familia en relación con los trabajadores no miembros de la familia, puede traer diversos conflictos. El no tener claramente identificado los activos de la empresa, con los activos de la familia, puede generar mucha dificultad para la toma de decisiones. Lo económico es una excelente herramienta para facilitar el dominio y control de los fundadores hacia la siguiente generación, pues camufla las inconformidades y contradicciones que puedan existir.

Para concluir este capítulo y a modo de integración, se reconoce que la orientación para la búsqueda y abordaje de la información con la cual se realizó esta investigación se guió por la propuesta de Pagès et al. (1993), quienes afirman que las organizaciones son un conjunto dinámico de respuestas y contracciones. En este sentido, las EF poseen un elemento adicional que las puede convertir en una estructura aun más compleja y contradictoria, y es la relación que sus miembros establecen entre ellos como trabajadores y familiares, por las restricciones emocionales que pueden darse, pero a la vez por las recompensas o beneficios que se obtienen al formar parte de este tipo de organización. De igual forma, los autores estiman que estas contradicciones se manifiestan en las dimensiones psicológica, económica, política e ideológica. En las EF lo político está asociado a los sistemas de control, formas de administración y ejercicio del poder; lo ideológico, a los elementos simbólicos que brindan soporte a la organización en cuanto a creencias, valores tradiciones, que forman parte de la identidad de cada organización; lo psicológico, a la forma como se establecen las relaciones interpersonales entre sus integrantes, el manejo de la contradicción y cómo sobrellevan la dualidad de roles en un mismo espacio; y lo económico, en este tipo de organizaciones se relaciona con lo que los integrantes perciben por compensación como trabajadores y como miembros de familia, además de lo que representa el patrimonio como tal de la organización.



SEGUNDA PARTE

EL CASO

Tal como se planteo en la introducción de este libro, los resultados aquí presentados corresponden a una investigación que pretendía identificar las diferencias en el tipo de relaciones que se establecen y el manejo de conflicto a través de los sistemas de mediación simbólica de las personas vinculadas con empresas de familia, se contó con la participación de 20 personas vinculadas cada una a una EF diferente, quienes a su vez, representan la primera, segunda generación o son empleados que se ven involucrados directamente en la relación familia-empresa, de este grupo de personas algunas forman parte de empresas de familia que mantienen vigente su actividad productiva y va a pasar a la siguiente generación, otras tuvieron vínculos o aún se encuentran en EF que tienen dificultad para continuar con su actividad productiva, están en proceso de liquidación o ya fueron liquidadas.

Es importante anotar que las empresas de familia con las que están vinculados los sujetos que participaron en esta investigación, pertenecen a diversos sectores productivos de micro y pequeñas empresa (mipymes), esto se destaca como una característica relevante, ya que permitió explorar el proceso de los sistemas de mediación simbólica en las relaciones de los integrantes de las EF, en condiciones económicas y de desarrollo muy variadas. La descripción de los sujetos y el tipo de empresa a la que representan se puede ver en el apéndice.

A continuación se presentan la caracterización de las empresas de familia en relación con los rasgos de sus integrantes según la generación a la que pertenecen y si la empresa sigue activa o no.

Factores que potencializan el conflicto en las relaciones de los miembros de las EF que pertenecen a la primera y segunda generación en la fase de transición generacional

Pagès et al. (1993) afirman que "una organización sigue políticas contradictorias cuyo principio es aliar fuertes restricciones a grandes ventajas ofrecidas al individuo" (p. 26). En este sentido, es evidente que las EF se convierten en espacios con mayores elementos de contradicción, por ejemplo, los miembros de la familia que también forman parte de la empresa se perciben a sí mismos como integrantes de dos espacios diferentes, en donde satisfacen diversas necesidades de tipo personal y laboral. Sin embargo, aunque tienen claridad de sus roles en cada uno de los espacios, se torna difícil identificar en dónde termina el uno y comienza el otro, pues no está asociado únicamente con el lugar físico de la empresa o el hogar, como se podría suponer inicialmente. Ante esto, el sujeto uno dirá: "Para nosotros no es muy claro dónde comienza la relación personal y dónde termina lo laboral, porque nuestra vida gira y se desarrolla casi en su totalidad en función de nuestro trabajo."

Picó y Sanchis (2003), en el análisis que realizan sobre los cambios en las relaciones de producción, plantean que en las sociedades tradicionales la mayoría de la población trabajaba en labores de agricultura o artesanía, actividad que les permitía proveerse las necesidades básicas. "El espacio laboral se confundía con el espacio vital. Con la llegada de la producción fabril capitalista el trabajo se diferencia claramente del tiempo de no trabajo y el lugar del trabajo se separa del espacio vital" (p. 302).

Contrario a este análisis, las empresas de familia no delimitan los ámbitos definidos por los autores como espacio vital y laboral asociados a un lugar físico, ya que según lo expresado por algunos de los sujetos en diferentes generaciones, se encuentra que la línea que delimita los espacio familia y empresa no es clara, porque por lo general la empresa nació y creció a la par del surgimiento de la familia. En estos casos los hijos son conscientes de la empresa desde muy temprana edad, participan en ella desde niños de manera natural, se van involucrando paulatinamente en ella y la relación como miembros de la familia sigue configurándose en espacios laborales. Esta situación es percibida como un obstáculo por

algunos de los sujetos entrevistados, pues tal como lo plantea Schein (1982) los seres humanos somos similares biológica y genéticamente; sin embargo, desarrollamos patrones de comportamiento diferentes a partir de las necesidades y motivaciones individuales.

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los errores comunes en las empresas de familia es pretender que todos sus miembros se vean identificados y conectados de igual forma con la empresa familiar. Los lazos de familiaridad construidos mucho antes de que existiera la empresa no son garantía de la homogeneidad entre sus miembros, lo que en principio se convierte en fuente de conflictos, y es allí en donde la empresa como organización, tal como lo plantean Pagès et al. (1993), establece mecanismos para mantener el orden y el poder, y conjugar los diversos intereses y conflictos. Por ejemplo, cuando los herederos deciden tomar otras opciones de vida, como trabajar en otra empresa o crear una propia, en ese momento generalmente los padres o fundadores tratan de mantenerlos unidos a la empresa ofreciéndoles ciertos beneficios o generando en ellos sentimientos de deslealtad, que son encubiertos por justificaciones frente a las bondades de trabajar en la empresa de la familia, tal como se evidencia en los siguientes apartes de la entrevista al sujeto cinco "(…) y en ese tiempo mi mamá estuvo como enferma, como maluca, como muy estresada por tantas cosas y estaba solita… entonces yo trabajaba en otra empresa y me estaba yendo súper bien allá, yo estaba feliz". Sin embargo, en otra parte del discurso dice sobre el hecho de haberse ido a trabajar con su madre: "Entonces no, fue muy diferente… pero pues aquí fue mejor, porque… estaba con mi mamá ayudándola a ella". Otro aspecto que le genera contradicción y que debe afrontar esta joven es frente a la posición de su esposo quien según ella le dice: "Si usted trabajara en una empresa de horario de oficina, no le tocaría trabajar los sábados que es como lo más… lo más maluco."

En este caso es evidente que la hija reconoce que en la otra empresa donde trabajaba, que no era de su familia, "era feliz", le iba muy bien, y su esposo le recuerda que si no trabajara con su familia no tendría que laborar los sábados; sin embargo, trasluce un nivel de responsabilidad y de culpabilidad al dejar a su madre sola. Para poder justificarlo y justificarse a sí misma y lograr manejar esta contradicción manifiesta que lo mejor

es trabajar al lado de su madre, aun incluso pese a la inconformidad manifestada por su esposo.

Otro ejemplo que permite entender el mecanismo por el cual los padres logran "convencer" a sus hijos de que estén vinculados a la EF, son los argumentos relacionados con el bienestar económico y la independencia en el manejo del tiempo; por ejemplo:

> *"Le dije que si quería buscar trabajo en otra parte, yo no tenía ningún inconveniente, pero usted sabe que en esas empresas no pagan nada… si mucho le pagarán $2.000.000 y ¿quién vive con esto? Por eso lo mejor es que trabaje aquí. Aquí tiene su ingreso seguro, no está amarrado a un horario, tiene tiempo para la niña y de paso está trabajando en su empresa".* (Se lo dice el padre, sujeto uno, a su hijo ingeniero).

En este caso es evidente que el padre no expresa ningún tipo de reclamo directo y hace sentir a su hijo que tiene la libertad de "escoger"; sin embargo, la comparación que hace entre lo que encontrará por fuera de la empresa de la familia y lo que tiene en ella, no le deja mayor opción al hijo.

No obstante lo anterior, el hecho de que los miembros de la familia –sobre todo los de la segunda generación– perciban que la empresa ha sido siempre parte de su vida y de la dinámica de su familia, no garantiza que este tipo de relación sea necesariamente armónica o que las partes se sientan igualmente beneficiadas. Para explicar un poco más esta afirmación acudimos a una metáfora biológica, la simbiosis, que nos permite entender las posibilidades y dificultades que ofrece la intersección de estas dos organizaciones. Según lo explica Franch (2008), una relación simbiótica es un tipo de interacción entre dos o más organismos de distintas especies, en la que todos salen beneficiados; sin embargo, también dice que existen otros tipos de relaciones interespecíficas, como el mutualismo, en la que la asociación es ventajosa y necesaria para uno o ambos y no es dañina para ninguno de los dos; el parasitismo, en la que la asociación es desventajosa o destructiva para el organismo de alguno de los miembros; y el comensalismo, en la que un miembro de la asociación se beneficia y el otro no se ve afectado.

En las relaciones familia-empresa de tipo mutual, siguiendo con el modelo biológico, sus miembros intuitivamente conciben que la interacción debe favorecer a todas las partes. En este caso, la familia se favorece de

la empresa que le brinda no sólo sustento, sino un espacio para seguir creciendo como grupo filial, y la empresa se favorece con un grupo cohesionado que se conoce, en donde sus integrantes tienden a buscar el mismo objetivo. Esto es evidente en el siguiente aparte de la entrevista realizada al sujeto dos.

> "*(…) porque qué es más satisfacción para un padre, o para los padres, que involucrar a sus familiares en la construcción de un patrimonio de la familia. Decir: esta casa nos la ganamos, con el trabajo de todos, este carro en el que estoy montado es con el esfuerzo de todos y ese estudio que ustedes han logrado es con el esfuerzo de todos*" (sujeto dos).

En este caso es claro cómo el padre manifiesta que la empresa y la familia han sido la alianza ideal para permitir que todos sus miembros logren sus objetivos, en donde todos participan, pero también todos se benefician.

De igual forma, y retomando lo anterior, se podría plantear que a partir de las diversas versiones de los sujetos entrevistados sobre la relación familia-empresa es evidente que en algunas de ellas se perciben estas interacciones similares al parasitismo o al comensalismo, en el sentido de que la empresa de la familia sólo sirve para la satisfacción personal, es la proveedora, y no existe el deseo o la intención de retribuirla, como se desprende de las siguientes frases de un integrante de la segunda generación:

> *"Yo me gradué en el colegio y con las ganancias que brinda la empresa mis padres me enviaron a un intercambio a Estados Unidos. Viví una temporada larga, volví; he estado entre Colombia, Estados Unidos y Japón. He trabajado en varias partes y aunque tengo mis ingresos por fuera de la empresa, de allí siempre me sufrago de otros gastos como la gasolina, vivo en la casa de mis padres, aunque la verdad es que ayudo en la empresa cada vez que puedo, pero no de lleno"* (sujeto seis).

Para resumir un poco lo planteado, se puede decir que algunos factores que potencian los conflictos entre los miembros de las EF en fase de transición generacional son:

– Sobre el proceso de la transición generacional no se habla abiertamente ni se planea con anticipación.

- Todos se perciben a sí mismos como integrantes de dos espacios diferentes, en donde satisfacen diversas necesidades de tipo personal y laboral.

- Los roles de cada una de las generaciones son claros en cada espacio; sin embargo, no se identifica claramente dónde termina el de una y comienza el de otra, pues no están asociados únicamente con el lugar físico de la empresa o el hogar.

- Con frecuencia los representantes de la primera generación pretenden que sus herederos asuman la empresa de la misma forma que ellos lo hacen, lo que invalida la individualidad.

- Cuando los herederos deciden tomar otras opciones de vida diferentes a continuar en la EF, generalmente los fundadores tratan de mantenerlos unidos a la empresa ofreciéndoles ciertos beneficios o incubando en ellos sentimientos de deslealtad.

- Lo que significa la empresa es diferente para los miembros de la primera generación que para les de la segunda.

- Existe en la mayoría de las empresas una concentración del poder en cabeza del representante de la primera generación.

- Generalmente no existen políticas claras sobre los requisitos de vinculación de los miembros de la familia a la empresa y las causales de desvinculación.

- Comúnmente se confunde el derecho de propiedad con la capacidad para laborar u orientar la empresa.

- La tendencia es a guardar culto a la figura del fundador, sus valores y prácticas administrativas y de gestión, lo que dificulta actuar de una forma distinta o introducir cambios en la empresa que atiendan a las nuevas circunstancias del mundo empresarial.

Lo anterior muestra que este tipo de organizaciones son para sus integrantes un espacio rico en ambivalencias, contradicciones y obligaciones, más allá del cumplimiento de responsabilidades de tipo productivo, lo que genera una tensión adicional que favorece la aparición de conflictos que no necesariamente salen a la superficie o son identificados como tales.

Conflictos de cada generación en el proceso de transición generacional

Uno de los objetivos de esta investigación es determinar los conflictos evidentes o potenciales que existen en las empresas de familia en fase de transición generacional. Para realizar esto es necesario indagar la mirada de quienes representan cada generación, pues sus metas, expectativas y relación con la familia y la empresa son diferentes, y aunque en algunos aspectos no es posible diferenciarlas, al respecto Schvarstein (2001) plantea que tras los conflictos que se originan en las organizaciones, según la lógica de sus propósitos, subyacen las siguientes racionalidades: política, afectiva, técnica, económica, ideológica y estructural. Ninguna de estas racionalidades se presenta en estado "puro". Dirá al respecto que "es imposible, por ejemplo, separar lo político de lo económico o de lo afectivo, en tanto en las organizaciones sentimientos como el amor, el odio o la envidia suelen estar íntimamente relacionados con cuestiones de poder" (p. 43). Por lo tanto, y teniendo en cuenta la dificultad para separar estos factores, se plantea analizarlos desde el punto de vista de los sujetos que pertenecen a las diferentes generaciones, y tratar de explorar los diversos tipos de conflictos a los que se enfrentan. (Schvarstein, 2001).

Conflictos referidos por los sujetos que pertenecen a la primera generación

Antes de adentrarnos en los conflictos asociados con los miembros de la primera generación, se presentan a manera de esbozo algunos aspectos que se evidenciaron en las personas que pertenecen a este nivel y que sirven de marco para entender posteriormente posibles conflictos evidentes o potenciales.

En relación con los motivos para crear la empresa, Varela (2001) describe a los fundadores como personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio ante la cual deciden, libre e independientemente, conseguir y asignar los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía genera trabajo para él y muchas veces para otros.

En concordancia con lo anterior, y según lo expresado por los integrantes de la primera generación de los dos tipos de EF, casi todos comparten el deseo de ser independientes, de trabajar para su propio beneficio, y encontraron en su empresa la oportunidad de desarrollo personal y familiar, tal como se recoge en los siguientes apartes de entrevistas: "Todo empieza con un deseo de trabajar" (sujeto dos), "hace veinticinco años era empleado de una compañía de seguridad privada y decidí abrir mi propia empresa" (sujeto tres);

> *"surgió de la necesidad de tener un trabajo estable, porque cuando yo me separé ya tenía veintiocho años. Entonces, era muy difícil a esa edad encontrar empleo; a esa edad ya somos desechados, ya uno es como desechado, como se dice, prácticamente desde la mediana edad. Entonces, con la ayuda de Dios, porque todo se lo debo a Él" (sujeto cuatro).*

En estas intervenciones se confirma lo encontrado por Rosero (2006), quien plantea que algunos autores y estudios identifican en los emprendedores los rasgos que los llevan a enfrentarse a los desafíos que comporta creación de una nueva empresa con todas las implicaciones que esta decisión trae, algunos de estos rasgos son: capacidad de actuar en función del logro, innovación, creatividad o energía creativa, capacidad de tomar riesgos, y autonomía. Esta investigación permite identificar que en los representantes de la primera generación, en especial los que aún continúan activos productivamente, se mantiene viva la pasión por su empresa, la consideran su creación y se sienten muy orgullosos de hablar de ella, de lo que tuvieron que hacer para sacarla adelante, sobre todo en la etapa de consolidación. Un ejemplo de tal aserto se explicita en estas declaraciones: "(…) esta empresa me ha permitido primero que todo vivir, con cierta dignidad, con dignidad" (sujeto dos), "como yo no sabía nada de manejar empresas, yo sólo tenía la formación como militar, me preocupé por capacitarme, asistir a seminarios, a talleres" (sujeto tres).

Desde la mirada de los sujetos en esta investigación se ve que los motivos para crear la empresa de familia coinciden con los planteamientos hechos por los autores de la literatura especializada, que muestra a sus gestores como personas con un gran deseo de independencia, creativos y arriesgados, con un gran compromiso frente a lo que hacen, independientes con cierto nivel de formación o experiencia en la actividad económica en la

que se desenvuelven o en el rumbo que hayan dado a la organización. De igual forma, este estudio detectó que el orgullo y sentido de pertenecia tan altos en estas personas pueden, en algún momento, convertirse en obstáculo para aceptar los cambios o propuestas diferentes a su punto de vista que reciben de los demás miembros de la familia.

Respecto de lo que esperan los miembros de la primera generación de sus parientes en el proceso de creación y sostenimiento de la empresa, se encuentra que algunos consideran a su familia como personas de confianza, que comparten una misma situación y de quienes esperan que apoyen y valoren la empresa con el mismo entusiasmo y dedicación que ellos lo hacen o lo hicieron, tal como lo expresa el sujeto dos:

> *"Uno necesita el apoyo, especialmente de su compañera para que le ayude a uno a trabajar, porque uno no se da abasto y máxime cuando uno ve que el negocio que uno emprende necesita... necesita más, que se involucren personas. Entonces uno va pensando primero que todo en sus seres más allegados; entonces uno piensa en su mujer, que es el soporte de uno; entonces uno le dice: bueno, mi amor, acompáñeme porque necesito de tu apoyo, necesito que me respaldes, necesito hacer muchas cosas. Entonces ya uno involucra, primero que todo involucra a su compañera. Ella obviamente vigila, pues, los pormenores del negocio, se encarga de lo financiero, porque para eso ustedes son mejores, hace lo que uno le encomiende y se hace un buen equipo de trabajo."*

> *"Conmigo trabaja mi hijo mayor. Él es ingeniero civil y ha estado en la empresa desde que estaba muy niño, cuando él estaba muy pequeño… él siempre ha sido muy inquieto y como desesperaba tanto a la mamá, yo me lo traía para las obras, me lo llevaba para mis correrías, lo ponía a pasar varillas de un lado a otro y lo ponía a trabajar en lo que yo viera que él podía, además para que fuera aprendiendo y me fuera ayudando"* (sujeto uno).

Los anteriores apartes de entrevistas y lo que se encontró en la literatura especializada coinciden en que la mayoría de los fundadores de las EF recurren a su familia como la primera opción en mano de obra "sin costo", con la consigna de que es un proyecto colectivo, pero en el cual ellos mantienen el control y son quienes dan las directrices.

Versiones de la primera generación frente a la sucesión de las empresas que continúan con su actividad

Aunque abiertamente los miembros de la primera generación expresan su deseo de la continuidad de su creación con la incorporación de nuevas generaciones que habrán de sucederlo, algunas frases o comentarios permiten apreciar que el proceso mismo no es fácil, y aunque ellos reconocen que están en una fase en la cual deben ir cediendo el control, no necesariamente lo harán tan rápido o tan fácil como esperarían sus descendientes, tal como se evidencia en los siguientes comentarios: "Mi hija y yo hemos hablado y hemos pensado que yo me quede unos dos años más" (sujeto cuatro). "Realmente para mí no ha sido difícil; yo sí quiero que mi hijo siga con la empresa y que ojalá quede en mis nietos". Sin embargo, este mismo sujeto en otro aparte de la entrevista manifiesta: "A este otro hijo también le veo mucho talento, pero no voy a entregarles la empresa así nomás; tienen que demostrar que se han convertido en líderes, responsables por ellos, por sus hermanos y por la sociedad" (sujeto dos). "Eso es complicado pues yo ya quiero irme, dejarle la empresa al 100% a mi hijo. Eso sí, yo le he dicho que me deje trabajar con él solo unas horas al día, porque yo qué me quedo haciendo nada todo el día en mi casa". Sin embargo, el mismo sujeto al avanzar en su entrevista, en otro aparte dice: "Aunque estamos haciendo todo para que él sea quien la lidere, yo difícilmente me desvincularé, porque esta empresa es mi vida y mientras tenga alientos aquí estaré" (sujeto uno).

Lo anterior se ratifica con lo que plantea Amat (2001) cuando dice que los fundadores tienen tres tipos de necesidades: de control, de reconocimiento y de satisfacer con los hijos lo que no pudieron hacer ellos, pues a pesar de la edad, de los cambios y de la dinámica misma de la empresa, los fundadores rechazan el hecho de perder el control que los mantiene ejerciendo el poder. Lo que en un principio surgió para ellos como una necesidad de generar recursos económicos o lograr otro estilo de vida, en la época de mayor adultez es la posibilidad de mantenerse vigentes y reconocidos socialmente por su familia.

Versiones de la primera generación frente a la sucesión de las EF que no continuaron con su actividad productiva

Respecto de los testimonios de los sujetos de la primera generación que participaron en este estudio de empresas y que no tienen posibilidad de

continuar con su actividad productiva, con respecto a la sucesión se encontraron argumentos como estos:

> *"Mis hijos siempre piensan que la empresa estaría mejor si nosotros, bueno, sobre todo mi esposo, no estuviera, pues él todos los días va allá y quiere seguirse involucrando en todos los asuntos. Opina, alega, pelea con todos. Aunque la dirección la llevan mis hijos en teoría, él siempre está allá dando su opinión y mandando a todos los empleados, incluso contradiciendo las órdenes que ellos dan"* (sujeto once).

> *"Yo soy un hombre de 71 años, me siento muy bien de salud y ni se diga de la parte anímica; tengo toda la vitalidad y fuerza que se necesita para seguir a cargo de esta empresa. Siendo realista, yo creo que me quedan unos diez años más de trabajo. Yo tengo claro que no espero que mis hijos sigan con esta empresa. Ellos tienen la formación y las cualidades para seguir con ella, pero definitivamente sé que sus planes de vida no están aquí"* (sujeto trece).

> *"La mayor parte de los problemas que se presentaron con mis hijos es que ellos ven las cosas muy diferentes a como uno las ve. Ellos no piensan sino en tener una vida fácil, tener plata para gastar, quieren todo para ya. Así no se construye ninguna empresa, ni se piensa en un futuro con ellos. Por eso, mientras trabajé con ellos, bien, pero eran tantas las dificultades que yo sabía que ellos no las asumirían como se requería" […]; Agrega "existe un dicho popular con respecto a las empresas de familia: los abuelos fundan la empresa, los hijos la hacen crecer y los nietos la funden. Eso no sucedió en mi caso, pues ni siquiera hubo empresa para los hijos. Ellos mismos no la valoraron cuando se requería"* (sujeto doce).

Partiendo de lo anterior, se puede identificar que en las empresas que no continuaron con su actividad productiva o que se encuentran en proceso de liquidación, los miembros de la primera generación plantean en general como causa de ello que sus hijos no valoraron la empresa tanto como ellos; eso los llevó a tener diferentes perspectivas frente a su manejo. En una de ellas, aunque los hijos la asumieron, no desean la presencia del padre y en las otras dos, los hijos dejaron solos a sus padres, por lo que no existió la posibilidad de una transferencia generacional.

Conflictos atribuidos a la primera generación

Una vez analizadas todas las entrevistas realizadas a los representantes de la primera generación u otros miembros de las empresas de familia, en los dos tipos de empresas, se puede establecer básicamente que las dificultades comunes asociadas con esta generación son: la poca flexibilidad, el deseo

de control absoluto, el temor a innovar o introducir nuevas formas de desarrollar los procesos en la empresa y la poca confianza o credibilidad de los conocimientos, habilidades y experiencia de sus hijos para manejar la empresa, tal como se evidencia en los siguientes testimonios:

> *"Yo he cedido mucho. Claro que no fue siempre así porque yo era muy inflexible, muy radical, pues ella era nueva y yo sabía que ella pedía y a mí era la que me tocaba pagar. En este sentido yo siempre he sido muy estricta en los pagos; por la confianza que he ganado, la gente deposita confianza en uno y se debe responder. Entonces, como ella no manejaba bien el tema, a veces pedía mucho o pedía muy poquito y siempre teníamos nuestros encontronazos […] claro que yo ejerzo siempre como jefe y de alguna manera yo soy quien tiene la autoridad"* (sujeto cuatro).

> *"En el manejo de la empresa ellos querían opinar, hacer las cosas como ellos querían y eso no puede ser así. Qué va uno a dejarles la empresa a unos muchachos que todavía no saben nada de la vida"* (sujeto doce).

> *"Don R es muy terco y poco flexible a hacer las cosas de otra forma; incluso fue un problema que me dejara sistematizar todos los productos, con tantas referencias que manejamos. Lo de la parte contable también lo quería seguir llevando en libros; bueno, cosas por el estilo. Su hijo ya tiene una formación importante que nos puede servir, lo que pasa es que siempre quiere rivalizar con su papá; es tan terco y obstinado como él, por lo que no acepta que le falta experiencia y conocimiento del sector"* (sujeto veinte).

Retomando a Barnes y Hershon (1996), con respecto a este tema plantean que los fundadores ven en la empresa su mayor obra y realización como personas, ella forma parte integral de sus vidas, e incluso les permitirá ser reconocidos después de su muerte; por lo tanto, difícilmente la entregarán a sus propios hijos por el solo hecho de tener una mayoría de edad o mayor formación académica que ellos. Es allí donde los otros miembros de la empresa los perciben como inflexibles, poco tolerantes y obstinados.

A continuación se presenta un comparativo entre los rasgos más característicos y los comportamientos de los representantes de la primera generación que se encuentran vinculados con empresas que continúan con su actividad productiva y tienen posibilidad de realizar una transición generacional y aquellos que están o estuvieron vinculados en empresas de familia que no continuarán con su labor productiva en las siguientes generaciones.

Tabla 1.
Rasgos y comportamientos de los miembros de la primera generación

Rasgos comunes	Rasgos de los miembros de primera generación de empresas activas productivamente y que van a pasar a la siguiente generación	Rasgos de los miembros de primera generación de empresas que no continuarán con su actividad productiva y que no van a pasar a la siguiente generación
Deseo de ser independientes, crearon la empresa para su propio beneficio, encontraron en su empresa la oportunidad de desarrollo personal y familiar.	Aunque con dificultad, asumen con riesgo calculado las sugerencias de los de la segunda generación.	No dan participación a los miembros de la segunda generación, ni confían en ellos. Invalidan su formación, basándose sólo en argumentos de experiencia.
Siente un gran orgullo y sentido de pertenencia por la empresa, lo que dificulta dar crédito y participación a los de la segunda generación.	Involucran a sus hijos desde muy jóvenes en tareas de la empresa.	Limitan a sus herederos en la toma de decisiones de la empresa.
Básicamente sus necesidades son de control, reconocimiento y de satisfacer con los hijos lo que no pudieron hacer ellos en su momento.	Otorgan reconocimiento y participación paulatina a los miembros de la segunda generación en las decisiones de la empresa.	Consideran que nadie logra conocer y valorar la empresa tanto como ellos.
Poca flexibilidad, temor a innovar o introducir nuevas formas de desarrollar los procesos en la empresa y la poca confianza o credibilidad de los conocimientos, habilidades y experiencia de la siguiente generación.	Estimulan a sus herederos desde jóvenes con un reconocimiento económico o material por la labor que desarrollan en la empresa.	No consideran necesaria la remuneración económica a los miembros de la primera generación cuando aun no asumen responsabilidades de alto nivel o responsabilidad.
No se establece un plan de retiro. En general, no cuentan con una pensión que les permita una independencia económica.	Con respecto a la propiedad la consideran un privilegio más que un derecho.	La propiedad sobre la empresa la consideran que es y seguirá siendo de los fundadores, por un derecho ganado.

Rasgos evidenciados en los sujetos que pertenecen a la segunda generación

A continuación se presentan algunos aspectos de los miembros de la segunda generación de los dos tipos de empresa, referidos por los mismos

sujetos, o por quienes pertenecen a la primera generación, o por personas ajenas a la familia y que permiten entrever el tipo de relaciones que tienen con la empresa, sus integrantes y los conflictos asociados.

Con respecto a las formas como se vinculan a las EF los miembros de la segunda generación en los dos tipos de empresas de familia, coinciden en que la mayoría tienen conocimiento de la empresa desde que son pequeños porque esta hace parte de la dinámica familiar. Es importante destacar a través de algunos casos, cómo se dio este vínculo y cómo se "oficializó".

"Mi hermana y yo desde niñas le ayudábamos a mi mamá a hacer los ramos, a organizar todas las decoraciones y a llevar los pedidos. Desde allí fuimos aprendiendo todo lo del negocio" (sujeto siete). "Cuando yo salía de la universidad mi mamá me hacía venir. Yo salía de la universidad y me venía, pues, en las tardes, a veces. Tenía unos 17 ó 18 años" (sujeto cinco). "Como yo era el mayor y un poco más juicioso que mis hermanos, yo comencé desde adolescente a ayudarle a mi papá, a vender, a repartir mercancía, a encargarme de las facturas. Primero fue cuando tenía tiempo después del colegio; ya cuando entré a estudiar en la universidad me vinculé todo el día" (sujeto quince). "(…) para evitarnos problemas de familia y según algunas lecturas de libros de empresas de familia, se tomó la decisión de que ninguno de nosotros trabajaría en la empresa, que lo mejor sería que cada uno de nosotros aprendiera y lograra experiencia fuera de la empresa y así se hizo" (sujeto dieciséis).

Respecto al momento y a la forma como se vinculan los miembros de la segunda generación a la empresa de familia, es muy coincidente encontrar que la mayoría lo hicieron desde niños, acompañando a sus padres o realizando algunas tareas fáciles. Ya cuando son adultos jóvenes se les asigna otro tipo de responsabilidades, asociadas en su mayoría con las ventas, el despacho o el apoyo en labores contables. Sin embargo, es llamativo encontrar que en tres de las diez empresas que no continúan con su actividad productiva la relación de los hijos con la empresa fue muy distante; incluso se llegó a la decisión de que no se involucraran, lo cual, expresado por ellos mismos, es un posible factor para que no se haya generado en ellos un alto sentido de pertenencia o valoración por la empresa, tal como lo tenían sus padres, que los llevó a tomar otras opciones de vida o ver la empresa únicamente como una fuente de suministro económico.

Conflictos asociados con la segunda generación

Entre los principales conflictos evidentes o potenciales que se logró identificar en los miembros que pertenecen a la segunda generación se encuentran: la dificultad para asumir el rol de subordinados "en su propia empresa", la ambigüedad que entraña oír siempre de sus padres que la empresa es de la familia y por ende de ellos, sin embargo no cuentan con la autonomía, credibilidad y respaldo para tomar decisiones. Otro conflicto potencial que aunque abiertamente no se manifiesta sí se vislumbra a través de algunos renglones del discurso, es tener que lidiar por lograr una imagen e identidad propia, venciendo como sujetos en su empresa la sombra de sus padres o antecesores. Para ejemplificar estas situaciones se transcriben los siguientes apartes de algunas de las entrevistas realizadas a personas que pertenecen a esta generación:

> *"Sinceramente me da miedo que ella se retire del todo porque ella fue la que fundó esto; ella es como la cabeza, la que todo el mundo conoc,e la que todo es doña C., o sea, todo el mundo sabe que ella hace las cosas. Si cambian sería diferente y a mí me da temor enfrentarme a eso"* (sujeto cinco).

> *"(…) pero tampoco me dejaba que yo asumiera el liderazgo. Todos los otros almacenes se renovaron, cambiaron sus fachadas, incorporaron tecnología y él no permitió que yo hiciera esto, a pesar de que ya me había graduado como administrador de empresas. La empresa fue decayendo poco a poco, se dejaron de pagar impuestos, se perdieron clientes y lo peor, seguimos en el mismo nivel de vida, la DIAN nos embargó y ahora ya no queda sino un local muy pequeñito, sin mercancía; él va sólo por distraerse"* (sujeto quince).

> *"Los problemas son como que mi mamá da una orden, y yo digo otra y luego hablamos y nos ponemos de acuerdo. Cuando pasa esto a mí me da mucha piedra porque me desautoriza. Yo le explico por qué he tomado tal decisión y a veces ella me apoya, pero esto nos ha traído algunos inconvenientes"* (sujeto cinco).

Uno de los aspectos identificados con respecto a los miembros de la segunda generación de las EF es que los padres o fundadores de la empresa esperan que ellos se comporten y asuman su rol como empleados, es decir, que cumplan funciones, reglas y den resultados tal como se esperaría de cualquier otro trabajador, muchas veces sin que se les reconozca salarialmente, y a su vez se les demanda un mayor compromiso, lealtad o sumisión por su carácter de hijos, que en ningún momento les exigen

a los trabajadores no familiares. Se contrasta esto con lo expuesto por Picó y Sanchis (2003) cuando plantean que

> *El trabajador está interesado en vender su fuerza de trabajo lo más cara posible y, por tanto, en que se materialice en trabajo efectivo lo menos posible. En consecuencia, comprador y vendedor de fuerza de trabajo tienen intereses contrapuestos, de donde se deriva el conflicto.* (p. 302-303).

Específicamente con los miembros de las EF que no continúan con su actividad en la siguiente generación, se identifican algunas dificultades o aspectos que permiten comprender posibles razones por las cuales no se posibilita la transición generacional, y relacionan básicamente con que las expectativas o proyecto de vida de quienes se espera asuman la empresa no tienen relación con la actividad de la empresa. Esto es patente en los siguientes apartes de entrevista: "No, no quiero seguir con esta empresa, porque aunque como le decía ahora, de ella hemos vivido, yo creo que ya cumplió con su función; mi papá la tuvo como su razón de vida, pero nosotros como hijos queremos otro tipo de actividades". Y en otra parte de su discurso expresa:

> *"Yo en cambio sí quiero saber lo que es una empresa, donde tenga funciones, compañeros de trabajo, un sueldo fijo, en donde tenga cosas para aprender, manejar computadores, todo eso; con eso me identifico y hacia allá quiero seguirme preparando, así como lo hicieron mis hermanas"* (sujeto dieciséis).

Existe también un aparte de la entrevista del sujeto siete en la cual, en donde como representante de la tercera generación que ha asumido la empresa, reconoce que hasta allí llegará, pues tanto sus hijos como sobrinos han optado por otro tipo de actividades que no tienen que ver con el negocio de la floristería,;por lo tanto, la continuidad de la empresa por una cuarta generación será imposible. Asegura: "Yo no creo que ellos se vuelvan para este pueblo a trabajar; ya ellos tienen otro tipo de planes y esto es lo que importa, que hagan lo que a ellos les gusta." (Sujeto siete).

En conclusión, según lo encontrado en el estudio los rasgos, comportamientos y dificultades asociados con la segunda generación comunes en las EF que continúan con su actividad productiva y las que no podrán ser heredadas son los siguientes:

– Dificultad para asumir una posición de subordinación a la primera generación en el espacio empresarial, y mantener el mismo estatus que les ha sido otorgado en la familia.

– Generalmente los miembros de la primera generación no reconocen sus capacidades, formación y criterios para orientar la empresa.

– Bajo nivel de autonomía en la toma de decisiones de tipo estratégico.

– Frente a los demás trabajadores, proveedores, clientes y en general, tienen dificultad para generar una identidad propia, ya que por lo común son reconocidos por la referencia o imagen de sus antecesores.

– Quienes desarrollan su experiencia laboral en la misma empresa tienen dificultad para asumir comportamientos de liderazgo y autoridad.

Sistemas de mediación simbólica como mecanismos para absorber o transformar los conflictos

Una de las fuentes de conflicto en la etapa de transición generacional tanto de las empresas que aún siguen productivas como de las que no se encuentran en esta situación, es la declaración manifiesta de los miembros de la primera generación de quererse retirar, pero en realidad no tienen ninguna intención de hacerlo, tal como se planteó anteriormente cuando se presentaron las versiones encontradas frente a la sucesión por parte de los representantes de la primera generación.

Otro de los rasgos evidenciados en los dos tipos de empresas es la dificultad de los padres para creer en las capacidades y criterios de sus hijos para guiar la empresa, o la manifestación de que son sus clientes quienes no creen en sus hijos. Sin embargo, esto, analizado a la luz de los sistemas de mediación simbólica, es un mecanismo de desplazamiento, una justificación para no entregar el poder sin que surja el conflicto, e incluso los mismos herederos aceptan estos argumentos, tal como se ve a continuación:

> *"Pues lo que pasa es que hay clientes muy quisquillosos y quieren siempre que yo sea quien los atienda, porque me conocen a mí hace muchos años, o*

> *porque ya de tanto vernos somos amigos, pero yo les digo que mi hijo también sabe, que él es un ingeniero y que pueden confiar también en él como si fuera yo; pero no… la gente que nos conoce desde hace mucho tiempo lo sigue viendo como un pelado, y… (risas) pues él ya no es ningún pelad,o ya tiene como treinta y dos años."* (Comentario de un padre, sujeto uno sobre su hijo y la relación con los clientes).

En otra entrevista una representante de la segunda generación dice sobre su madre: "Ella es como la cabeza, la que todo el mundo conoce es a ella; todo es doña C., o sea, todo el mundo sabe que ella hace las cosas; si cambian sería mucho más diferente" (sujeto cinco). Y con respecto a la poca confianza que los padres tienen en sus hijos esto es incluso patente para los empleados, tal como lo manifiesta el sujeto veinte: "Don R, no es que confíe mucho en su hijo, lo ve como un oportunista."

Una de las funciones más claras de los sistemas de mediación simbólica es la posibilidad de absorber o transformar los conflictos antes de que se conviertan en conflictos colectivos. Al respecto se encontró en uno de los casos que el padre identifica como una gran dificultad que le puede traer serias consecuencias con sus empleados el tener que ceder ante la solicitud de su hija de entrar a trabajar en la empresa. Frente a esta situación se vio algo poco inusual con respecto a los otros casos y es la confrontación directa, es decir, apelando a la necesidad de mantener una muy buena relación filial se elimina la posibilidad de una relación laboral, lo que se trasluce en la siguiente frase:

> *"Con ellos… uno tiene que ser franco con uno mismo, y aunque a los dos los quiero muchísimo, tengo que ser realista. Mi hija es, cómo le dijera en una palabra… Bueno, ella es una 'buena vida' y yo le dije: Mi amor, tú sabes que te quiero mucho y yo no quiero dañar nuestra relación filial por lo laboral. Yo sé… que tú no me darías la talla de lo que requiero en la empresa y, para no tener que despedirte, mejor no te contrato. Si quieres te ayudo a conseguir un empleo, a ubicarte en otro lado"* (sujeto tres).

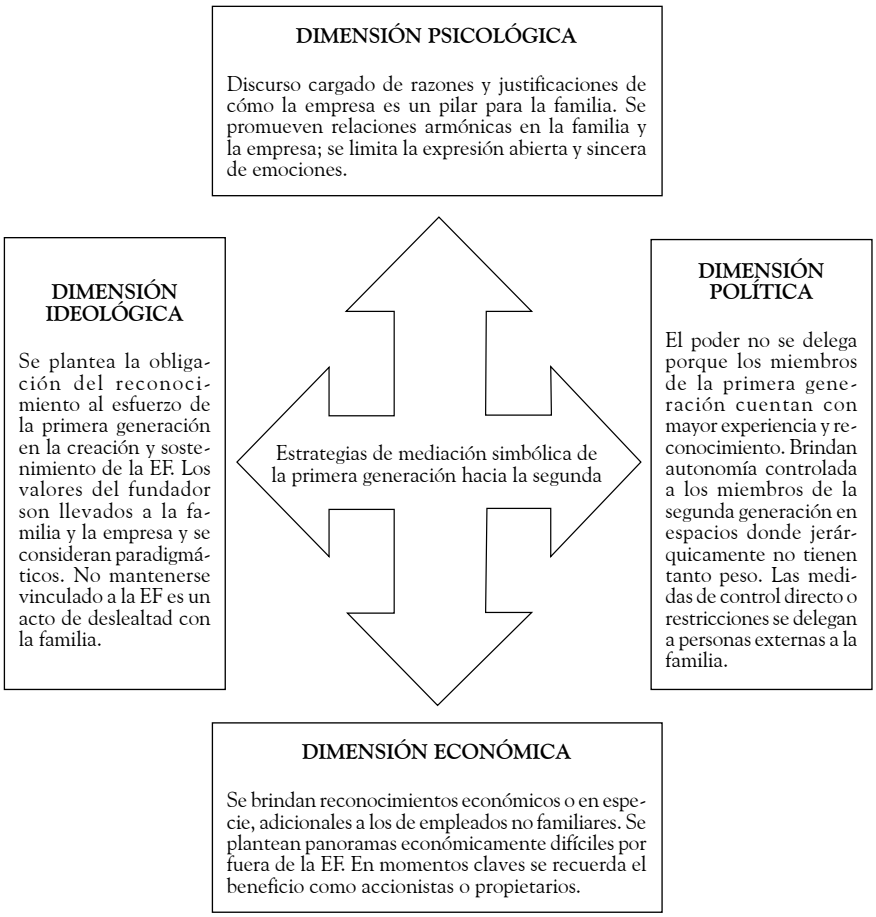
En conclusión, a partir de los hallazgos anteriores se ratifica que las EF son un espacio donde se propician y entrelazan constantemente una serie de contradicciones que pueden generar dificultades entre sus integrantes y con la empresa; y considerando que cualquier conflicto abierto en este tipo de organizaciones, afectará no sólo la relación laboral sino también la familiar, es preciso que se incorporen en su esquema administrativo

una serie de estrategias mediadoras que permitan que sus integrantes favorezcan o moldeen un tipo de relaciones que logren contener la presión ejercida por la organización y faciliten la integración a ella de los miembros de la familia.

Los conflictos asociados al proceso de transición generacional tienen diferentes orígenes, por lo que sería erróneo pretender explicarlos sólo desde la mirada parcial de una u otra generación. Por lo presentado hasta el momento en este documento es claro que los miembros de la primera generación asocian la EF como "su vida", su "razón de existencia"; con la cual han construido su identidad y su rol ante los miembros de su familia, lo que no les permite fácilmente entregarla, así sea a sus hijos, y los lleva a esgrimir múltiples razones para justificar su presencia y continuidad en la empresa.

De otro lado, los miembros de la segunda generación tienen en sus manos el compromiso de mostrar sus capacidades y asumir un liderazgo similar al de su antecesor; esto contribuye a crear una tensión adicional al desarrollo mismo de las actividades o dificultades propias de la gestión. Sin embargo, encontramos sujetos de la segunda generación que reconocen en la empresa de familia un patrimonio importante que ha contribuido al sostenimiento de la unidad familiar y como proveedora de bienestar económico y material, pero que definitivamente está asociada a los intereses de sus padres y por lo cual por algún tiempo ellos se adaptaron y sometieron a lo que se les impuso por su propio beneficio y por el de la familia. Esto como mecanismo de mediación lo identifican Pagès et al. (1993) cuando mencionan que la organización es un sistema social que modela a sus individuos según sus necesidades; sin embargo, los individuos se someten a ella por los beneficios que les ofrece. Pero cuando los hijos alcanzan la mayoría de edad y son independientes manifiestan que no tienen el más mínimo interés de continuar con la empresa, ya sea porque quieren construir su propia empresa o porque la actividad que realiza no es afín con sus intereses personales o profesionales. Toda esta información nos permite ya identificando posibles razones por las cuales algunas empresas de familia continúan con su actividad productiva a través de generaciones, mientras que otras no logran ese ideal. Todo lo anterior se resume en el siguiente gráfico que ilustra los diferentes intereses de las dos generaciones que se oponen y crea una tensión permanente.

Gráfico 3
Mecanismos de mediación simbólica que utiliza la primera generación con la segunda para obtener dominio y control y evitar el conflicto



Manejo de los conflictos y las relaciones en las dimensiones psicológica, económica, política e ideológica

Retomando lo planteado en el marco de referencia conceptual, en el cual se expresó que en los procesos de mediación lo simbólico adquiere gran relevancia, pues es el mecanismo con el que cuentan los individuos para socializar, expresar sentimientos y contener ambigüedades, las entrevistas realizadas muestran los sistemas de mediación simbólica presentes en las

relaciones entre los integrantes de la EF en las dimensiones psicológica, ideológica, política y económica propuestas por Pagès et al. (1993).

Dimensión psicológica

Plantean Pagès et al. (1993): "Una organización funciona, por un lado, como una inmensa máquina de placer y por otro lado como una inmensa máquina de angustia" (p. 29). Esto se hace evidente tanto en las empresas que continúan con su actividad productiva como en las que se encuentran en proceso de liquidación. Según los autores, las mediaciones de carácter psicológico tienen como fin que los sujetos logren de manera interna e intersubjetiva ceder, aceptar o justificar las diferentes situaciones que podrían ser identificadas como ambivalentes, pues los hacen mover entre la satisfacción y el desagrado, y favorecen respuestas o acciones solidarias con los intereses de la organización.

En este estudio se encontró en el discurso de las personas de la primera generación, expresiones asociadas a la forma como se relacionan con los miembros de su familia para lograr apoyo, compromiso y colaboración. Sus argumentos generalmente están centrados en razones de tipo psicológico e ideológico para sustentar la importancia de la empresa para la familia y el esfuerzo que han realizado para mantenerla en pie, y refuerzan cada vez que pueden su rol de jefes en las dos organizaciones: familia y empresa.

Por ejemplo: "(…) es simplemente hablarle de corazón a corazón, a su mujer, a sus hijos, y decirles: miren, vamos a esto, vamos a trabajar en equipo, vamos a hacer de cuenta que esto es de ustedes(…) por si yo falto(…)" (Sujeto dos). En esta frase es llamativo destacar "vamos a hacer de cuenta que esto es de ustedes", pues aunque el preámbulo indica que quiere lograr desde su "corazón" que los miembros de su familia se integren como equipo, deben recordar que la empresa es de él.

En otra frase se puede evidenciar que tras un discurso del padre preocupado por su hijo con quien mantiene una buena comunicación, existe el deseo de reconocimiento a su liderazgo y experiencia, pues la necesidad de apoyo es en una sola vía: "La ventaja es que todo el tiempo nos estamos contando todo, cuando él tiene una duda me comenta y si es el caso yo voy cuando él me necesita" (sujeto uno).

En este sentido, las relaciones interpersonales en las EF están basadas en una comunicación que no facilita la expresión real de los sentimientos, ya que siempre se promueve como valor la armonía y la confianza; las verdaderas emociones, deseos o expectativas se reprimen con miras a proteger la imagen de sus integrantes, lo que enmascara una serie de inconformidades, ambivalencias e incertidumbres que no salen al descubierto.

Tal como lo afirman Calsamiglia y Tusón (1999), los sujetos protegen su imagen en la interacción con los otros individuos a partir de indicadores no verbales y verbales que funcionan simbólicamente; para ello se idean rituales de reparación o de compensación que eviten el conflicto, como no presentar abiertamente sus pensamientos y emociones, y se apoyan en otros mecanismos que disfrazan o suavizan el contenido, logrando así mantener la integridad y la estabilidad en la relación. Sin embargo, frente a lo que plantean estas autoras, para mantener una imagen privada y otra pública quienes integran las EF no cuentan con esta posibilidad pues el espacio empresarial –que para otros es público– se convierte en un espacio privado en donde se convive con la familia; de allí que la tensión por controlar lo que se dice, lo que se confronta o lo que disgusta es un ejercicio constante que requiere mayor esfuerzo que si no se hiciera parte de este tipo de organización.

Otro mecanismo identificado que asegura la cohesión de sus miembros a la EF es la importancia que ha tenido la empresa en el mantenimiento de la unidad familiar, no como una estructura externa o paralela en la que se mueven, sino que algunos la consideran como parte fundamental en la constitución y mantenimiento de la familia, al punto que su identidad, el tipo de relaciones que establecen, y el rol dentro de ella no serían los mismos si no existiera la empresa, aspecto que no se encontró en la literatura especializada que se revisó previamente.

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto transcribimos los siguientes fragmentos de entrevista con los sujetos seis y dos:

> *"Yo siempre he tenido vínculos con la empresa, en diferentes etapas de mi vida, siendo niño, siendo adolescente, siendo joven; ahora soy adulto, y así siempre ha sido la misma relación. Para nosotros es como si la empresa fuera parte de nuestra familia, es simplemente otra actividad que hacemos como familia" (sujeto seis). "La dinámica de mi familia con la empresa no*

> *se afectó, por el contrario, hay más, se involucra, en el sentido de que uno los va a tener más cerca*" (sujeto dos).

Según el planteamiento de Ward (2006), que se acogió en el marco de referencia conceptual, las EF se esfuerzan por mantener una falsa "armonía familiar", por lo cual los conflictos entre sus miembros tienden a ser evitados, confrontados o puestos en evidencia. En la misma vía, Levinson (1996) argumenta que la ambigüedad de responder a lo racional y lo emocional en las EF, pone de manifiesto una problemática aguda, en la cual lo emocional generalmente se impone sobre lo racional; sin embargo, a partir de lo manifestado por los sujetos entrevistados se puede plantear que esto es sólo parcialmente cierto, pues en algunos casos, sobre todo en las empresas que no continúan con su actividad productiva, fue evidente cómo aspectos de tipo económico o político parecieran estar por encima de lo emocional. Sin embargo, a partir del análisis que se ha hecho en este estudio, se pudo determinar que cuando los conflictos de tipo económico y político salieron a la superficie hubo dificultad para dar manejo psicológico e ideológico a los problemas. Esto se verá más ampliamente cuando se aborden los sistemas de mediación simbólica en la dimensión económica. Respecto a esto un entrevistado dirá: "En cambio, mis hijos sí; el interés sí es mucho por lo económico. Ellos a toda costa han buscado cómo sacarnos a nosotros; por eso es que yo ya no le veo futuro" (sujeto once).

Cuando en las EF fallan los mecanismos de contención del conflicto, sus miembros generalmente lo asumen como crisis. Schlemenson (1998) describe las crisis en las organizaciones como "la ruptura de una regularidad que impide anticipar los eventos futuros, cosa que es crucial para la supervivencia" (p. 234). Frente a esta situación, según el autor, se puede adoptar una actitud pasiva cuando no se intenta modificar la situación, por un estado de pánico frente a los acontecimientos, y al negarse a considerar una realidad distinta. Otra opción es adoptar una actitud de observación, y realizar un proceso de elaboración de las ansiedades, para lograr controlar de forma consciente y planeada los efectos potencialmente desintegradores del conflicto. A continuación se expone un ejemplo de una postura pasiva asumida por un miembro de la segunda generación frente a una crisis:

> *"Siempre hemos sido una familia unida, siempre nos han apoyado en todas nuestras decisiones, pero cuando tomamos decisiones que ellos no creen convenientes, cuando no han sido las más acertadas, de todas maneras ellos nos ponen el estate quieto, plantean cómo deben ser las cosas para que no se dañe el orden, o nos dan el empujoncito. En ese caso nosotros, como hijos, siempre asumimos lo que ellos nos plantean, sin contrariarlos"* (sujeto seis).

Levinson (1996), al plantear la ambigüedad que supone responder a lo racional y a lo emocional en las EF, concluye que generalmente lo emocional se impone sobre lo racional, por encontrar mayor recompensa en este elemento. Esto es claro en lo que expresa un entrevistado:

> *"Perdimos toda comunicación de tipo personal con las que no están de acuerdo; con ellas la comunicación sólo es por correo electrónico (…) sólo nos queda como lección que el dinero no lo es todo, que el dinero no es la felicidad, que lo más valioso es tener a su lado a su familia, pero la nuestra ya se perdió"* (sujeto quince).

En este caso las decisiones fueron tomadas sobre la lógica de lo racional; el interés económico prevaleció sobre el interés familiar y el resultado no necesariamente genera satisfacción o se considera la mejor decisión.

En conclusión, la dimensión psicológica está asociada a los sentimientos, percepciones, autorregulaciones u otros tipos de mecanismos intrapsíquico. En lo que toca con la empresa y con el proceso de transición generacional, se podría determinar que es la base para el establecimiento de los mecanismos de mediación en general, esto se trasluce en la forma como las personas que integran la empresa de familia buscan alternativas menos agresivas y de confrontación para facilitar la relación con los miembros de su familia, situación que se aprovecha para consolidar los lazos de afecto y respeto muto, al reconocer que su relación personal va más allá de los resultados de la empresa.

Frente al rol que asumen los sujetos en el espacio laboral y en concordancia con con lo planteado por Schvarstein (2005) visto en el capítulo 2, se dijo que el desempeño del individuo en una organización depende de su subjetividad. La representación de este rol permite dar lugar a sus sueños, esperanzas y temores y le brinda la posibilidad de desempeñarlo en el espacio de la organización de acuerdo con cuatro concepciones: "el trabajo me gusta", ya que efectivamente encuentran en él beneficios emo-

cionales y materiales; "el trabajo me compromete moralmente", porque el sujeto se siente vinculado con un proyecto colectivo, con su familia, que va más allá de sus intereses personales; "el trabajo me encubre", decir, algunos sujetos son reconocidos en su entorno familiar por el personaje que representan en la organización, lo que les garantiza reconocimiento, satisfacción y beneficios en el espacio familiar; y "el trabajo me disfraza", es sólo un medio para ganarme la vida, y nada más.

Dimensión ideológica

Se planteó en el marco de referencia conceptual que lo ideológico en la organización está asociado a la misión con la que se crea la organización, en la cual se declaran los valores y anhelos de los individuos que la engendran y que se van consolidando a lo largo de su historia con el establecimiento de escalas de valores, compromisos y hábitos, reforzados a través de historias, mitos o símbolos que se sustentan en sucesos importantes del pasado que tienen la capacidad de ordenar, atribuir significaciones, construir identidad organizacional, como acto y elemento de comunicación que ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación y control de la organización.

Schlemenson (1998) afirma que en el proceso de constitución de una organización lo primero que aparece es un proyecto, una idea, algo que se encuentra en abstracto pero que justifica su existencia, que responde no sólo a la satisfacción de necesidades externas sino de quienes la gestan. Estos elementos brindan a la organización un sello propio. En las EF se puede evidenciar que el proyecto con que surge la empresa generalmente está asociado a deseos de independencia, búsqueda de mejoramiento económico y social, y las cualidades del emprendedor y sus valores forman parte del proyecto de la organización.

Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1997) afirman que los conflictos de tipo ideológico en la EF están asociados a las diferencias entre los ideales, valores y tradiciones con los que los padres crearon la empresa y los intereses o sistemas de valores y metas personales de sus herederos.

Una vez procesadas y analizadas las entrevistas, llamó la atención que en la mayor parte del discurso de los sujetos la dimensión ideológica no es muy clara y difícilmente se halla de manera "pura", ya que la mayoría de

las veces está inmersa en la dimensión psicológica o política, situación que dificultó su análisis.

Dentro de lo ideológico se pudo evidenciar diversos mecanismos con los cuales los fundadores o miembros de la primera generación tratan de mantener los valores o creencias que le imprimieron a la EF y que esperan se mantengan en las siguientes generaciones: uno es brindar evidencias de lo que se ha logrado hasta el momento al poner en práctica dichos valores; otro, trasladar los valores con los que se fundamenta la crianza de los hijos a la empresa, pues en esto coinciden varios sujetos entrevistados, sobre todo quienes aún continúan con la empresa: es la familia la que brinda los valores éticos y morales a la empresa y no al contrario. Sobre esto dice el sujeto cuatro: "En este sentido han sido muy importantes los valores con los cuales hemos criado a nuestros hijos, para que esta empresa perdure. Con cualquiera de mis dos hijos yo tengo confianza en que va a quedar bien. Por ahora mi hija es la que está al frente."

Lo anterior está relacionado con lo que Pagès et al. (1993) llaman "los grandes principios de la empresa", lo cual identifican como una zona de ideología oficial, en la cual los valores personales del individuo se ven delimitados por los que promueve la organización y se anula cualquier beneficio particular. Estos principios son reforzados por el interés colectivo, que es el interés de la organización.

Otra característica de la dimensión ideológica asociada con la política, que aparece en los discursos de los sujetos entrevistados de la primera generación, es que manifiestan o traslucen poseer cualidades fuera de lo común, bien sea por características personales o por lo que han ganado con su experiencia, dignas de seguir e imitar, y llegan a convertirse casi en figuras mitológicas, respaldadas en algunas empresas con cierto tipo de elementos o medidas que dan cuenta de esto, como son fotos de los fundadores en lugares de gran importancia de la empresa, placas, trofeos, conservar el escritorio donde trabajaron o la primera máquina en la que se hicieron los primeros pares de zapatos, etc., aspecto que pone siempre en desventaja a sus herederos, quienes son animados a sucederlos en el poder, mas no necesariamente a reemplazarlos. Ward (2006) refiere con respecto a lo anterior que "el papel del fundador es crucial para establecer el propósito e identidad de la organización y persiste después de su vida

en las siguientes generaciones". Posiblemente las siguientes frases pueden apoyar esta afirmación:

> *"Para mi hijo varón yo soy su ídolo; para él después de Dios voy yo. Él quiere ser como yo, por eso le llama más la atención trabajar aquí conmigo." (Sujeto dos). "Porque como dicen, 'perro viejo late echado', y él todavía está ganando experiencia, todavía le falta mucho y no creo que llegue a tener toda la malicia que yo tengo. A él le tocaron otros tiempos." (Sujeto uno); Pues para nosotros la empresa es mi mamá, mi hermana y yo sabemos que esa es nuestra herencia, el orgullo de saber que trabajamos con ella, el día que no esté no será lo mismo"* (sujeto siete).

En este caso se evidencia cómo alguien que ya se encuentra en la tercera generación asume esta situación como algo natural, que pareciera concuerda con sus valores personales. Como lo manifiestan Pagès et al. (1993), "funciona como un compromiso entre la ideología oficial y los valores personales, parcialmente inconscientes. Es una doctrina oficial explicada e interpretada por el individuo a la luz de lo que él percibe de su experiencia personal" (p. 89).

Dimensión política

Lo político está ligado a los sistemas de control, mecanismos de administración y manejo del poder. Para que se desarrolle un conflicto en este componente deben existir dudas o cuestionamientos sobre las relaciones de poder, mantenimiento y ambigüedad en las jerarquías y el manejo de la autoridad. De acuerdo con los diferentes apartes de entrevistas que se han ido incorporando en este documento, los representantes de la primera generación manifiestan de manera explícita y abierta que son ellos quienes deben ostentar el poder y el control de la EF, factor que puede ser el más crítico en el proceso de transición generacional.

De acuerdo con lo anterior, y como lo que se pretende es identificar los sistemas de mediación simbólica que utilizan los miembros de la primera generación para evitar que esta posición tan radical les traiga inconvenientes con sus herederos, una medida que puede favorecer esto es brindar a sus herederos una autonomía controlada, es decir, y tal como lo plantean Pagès et al. (1993), propiciar la iniciativa y limitar el peso de la autoridad jerárquica, lo que lleva a que el sujeto se mueva, sin ser muy consciente, de ello entre la autonomía y el control. Esto se logra fijando una serie

de parámetros y reglas según los cuales los sujetos se deben desenvolver, pero al mismo tiempo les deja un espacio para que tomen sus propias decisiones, lo que hace que quienes están en esta posición sientan que tienen posibilidad de aportar más allá del cumplimiento de las órdenes. Se encuentra en las entrevistas el siguiente aporte:

> *"Sí, se les dan responsabilidades. Ellos ya conocen cómo se deben hacer las cosas en esta empresa. Hemos establecido reglas claras. Por eso yo ya les he ido soltando para que ellos asuman la responsabilidad, siempre y cuando hagan las cosas como deben ser, pero, claro, yo siempre estoy pendiente de todo."* (Sujeto dos).

Esta autonomía controlada o pseudodemocracia también es clara cuando en la mayoría de las empresas el miembro de la primera generación generalmente asume los roles de mayor responsabilidad y control, y entrega a sus hijos la "dirección" de otras áreas en las que sientan que tienen independencia para actuar, pero de alguna forma deben reportar nuevamente a sus ascendientes. Sin embargo, al final los miembros de la segunda generación terminan reconociendo que aunque tienen cierto poder son sus padres quienes tienen el control total. Sobre esto los sujetos uno y cinco dicen: "Pero al final hablamos, cada uno da su punto de vista y tomamos la mejor decisión para la obra(…) generalmente mi hijo termina aceptando lo que yo le digo" (sujeto cinco); "cuando yo hablo con los empleados digo: 'mi mamá dijo', así la idea haya sido mía […] ella me baja de la nube y me dice que aquí se hace lo que yo digo que se debe hacer. Yo me enojo, lógicamente, me da rabia y todo, pero a la final yo como que… pues si ella es la dueña." (Sujeto cinco).

Lo anterior se ratifica con lo que plantean Picó y Sanchis (2003) cuando afirman que las estructuras organizativas de tipo productivo en general "deben enfrentar el dilema, ofrecer una pseudodemocracia, es decir, participación en todas aquellas cuestiones que no perjudiquen a la dirección, o bien ofrecer participación real, lo cual implica la cesión de parte del poder". Situación evidente en lo que se planteaba anteriormente cuando se dijo que a los miembros de la segunda generación generalmente se les otorga la posibilidad de toma de decisiones, siempre que con ello no esté en riesgo el poder de los miembros de la primera generación.

Otro mecanismo por el cual los miembros de la primera generación logran evitar el conflicto directo con sus herederos al querer mantener una

posición de control y autoridad que no quieren compartir, es despersonalizando el poder, es decir, aparecen como si ellos no tuvieran la última palabra para tomar una decisión, aceptar o rechazar una propuesta, sino que se encubren tras circunstancias o actores a los que se les traslada la responsabilidad, por lo que el choque con sus hijos no tiene lugar. El siguiente es un claro ejemplo de lo que se plantea. El sujeto tres justifica por qué sus hijos no están preparados para relevarlo:

> *"Yo entonces me senté con él y le dije muy claro: 'aquí tú inicias en un proceso de formación, no creas que por ser el hijo del dueño y gerente vas a tener algún tipo de privilegio. Se te va a asignar un cargo, un salario y todas las responsabilidades como cualquier otro empleado. Te voy a pagar para que aprendas y en 2 ó 3 años, de acuerdo con las condiciones que evidencien tus jefes y compañeros, no yo, decidimos si te ganas el mérito de acceder a un cargo de mayor responsabilidad en donde debas tomar decisiones'."* (Sujeto tres).

Y este mismo sujeto dice, frente a la relación que tiene con su yerno que trabaja en su empresa: "Yo lo contraté y lo mandé por allá a una sección donde no tengo nada que ver con él, ni tiene ningún tipo de preferencia." Esta forma de abordar este tipo de situaciones es visto por Pagès et al (1993) como una forma de anticipar y transformar el conflicto, evitando así que se convierta en una situación colectiva.

De esta forma, por su experiencia, los sujetos de la primera generación, utilizan mecanismos de mediación simbólica para anticiparse o manejar los conflictos, no siendo tan hábiles en esto los miembros de la segunda generación, quienes cuando desean pelear o reclamar abiertamente los derechos o el sitio que suponen deben tener, lo hacen a través de un choque directo o por mecanismos más agresivos, por ejemplo, ignorando a sus padres; incluso, tal como lo expresó uno de los empleados, "eliminando" del juego a su padre, al enviarlo a otro país y retirarle todos sus documentos para que no regresara, pasando por encima de lo que en este tipo de empresas se considera lo más valioso e intocable: la familia y los lazos de afecto y lealtad.

Particularmente se encuentra en varias de las entrevistas que en las EF cuando se presentan dificultades en las relaciones entre el padre y los hijos, o entre los hijos, las madres actúan como mediadoras entre ellos, para transformar o distraer el conflicto, ya que generalmente son escu-

chadas por las dos partes y son vistas –cuando no tienen un cargo dentro de la empresa– como elementos neutros que siempre tienen el papel de mantener la unidad y armonía familiar. Esto se desprende de las palabras de una madre socia de una EF:

> *"Lo malo es que siempre quedo en la mitad y yo no puedo tirar ni para un lado ni para el otro. Cuando ellos se pelean, por iniciativa propia no miran cómo arreglar las cosas, mucho menos cuando pelean con el papá y a mí me toca hablar y lograr que se arreglen. Lo que más he logrado es la unidad de ellos."* (Sujeto once).

Por su parte, el sujeto veinte, empleado de una de las empresas que no tienen posibilidad de continuar con su actividad productiva, expresa que "como familia la relación entre ellos es muy distante y así ha sido desde hace muchos años. Doña C, pues, los ha mantenido en cierta forma unidos. Ella es la que los alienta a seguir juntos, pero es difícil." (Sujeto veinte).

Después de analizar el manejo de las dificultades en la dimensión política, se puede concluir que los conflictos en este ámbito no se producen sólo porque existan malas relaciones entre sus miembros, tal como lo describen Picó y Sanchis (2003), quienes aseguran que cuando se pasa al nivel organizativo y a la consideración de la estructura de poder, aparecen conflictos que no se deben ni a las malas comunicaciones ni a las malas relaciones interpersonales, sino a la diferencia de intereses; diferencia en el sentido de que un grupo puede ganar y el otro puede perder, y viceversa.

Otro aspecto relevante en esta negociación política, es que la mayor parte de los acuerdos o compromisos que se establecen entre los miembros de familia se basan en una comunicación de tipo verbal; en muy pocos casos se detectó que se utilicen medios escritos, actas u otro medio físico que los respalde. Es probable que quizás por este tipo de práctica la implementación de modelos como el protocolo de familia mencionado en los primeros capítulos, sea objeto de resistencia.

Dimensión económica

La dimensión económica en las EF, analizada con base en las versiones dadas por los sujetos que las representan, curiosamente, no tiene tanto peso en la generación de conflictos como se esperaba; sin embargo, este

aspecto se convierte en punto de discordia y estalla el conflicto cuando se afectan primero las dimensiones psicológica o política, pues sirve de argumento para explicar las dificultades y dar forma material a otro tipo de problemáticas.

Lo económico aparece inicialmente en los discursos de los miembros de la primera generación cuando se refieren a la empresa como el medio que les permitió acceder al trabajo y a la construcción de un patrimonio propio y la garantizó una estabilidad para su familia, tal como se presentó en el aparte de los conflictos asociados a la primera generación. De igual forma, se destaca como un estímulo que se utilizó para motivar a los miembros de la segunda generación a vincularse a la empresa desde muy jóvenes, ya que se les reconocía con dinero el trabajo que realizaban, y se convierte también en el mecanismo por el cual los padres estimulan a sus hijos para que se queden en la empresa, al mostrarles un panorama desolador fuera de ella, tal como se evidenció en aparte anterior de este trabajo.

No obstante, para algunos miembros de la segunda generación el componente económico se presta a contradicciones frente a lo que ellos podrían exigir como empleados y lo que efectivamente reciben, pues al estar involucrada en la empresa la estabilidad económica de la familia, y soportada en su solidez, al vivir los hijos aún en la casa con sus padres, se supone que sus gastos están siendo ya pagados, por lo que no pueden reclamar nada más. Algunas expresiones en este sentido pueden corroborar lo que aquí se plantea:

> "*Porque tenía compensado con otras cosas que no era solamente el dinero sino las otras cosas que habían en la casa; porque vivir bajo el mismo techo del dueño de la casa, el saber que no tenés que pagar servicios, te están dando la comida, entonces el dinero que te dan es el suficiente para seguir adelante para pagar las cosas que necesitas […] pero, cuando ya uno ve que la cosa es diferente, que solamente esa parte que le pagan a uno no es suficiente para uno subsistir sin esas otras ayudas entonces ahí sí le hace falta.*" (Sujeto catorce).

> "*(…) Además de que ella nos ha dado todo lo material que hemos necesitado, desde siempre, para mi hermana y para mí*" (sujeto siete).

Cabe destacar que estas dos hermanas que se mencionan son mujeres mayores de cuarenta años.

> *"De la empresa he obtenido lo de vivir, pues vivo en mi casa que se provee de las ganancias de la empresa. No tengo a cargo ninguna cuenta. Mis padres nos apoyan con cosas como la gasolina para el carro, algunos gastos, etc. Sí claro; la empresa ha sido un respaldo."* (Sujeto seis).

Sin embargo, se encuentran casos en los que las prácticas mencionadas no se dieron en algunas empresas, lo que sí fue causa de conflictos. Por ejemplo, el sujeto doce manifiesta:

> *"Ellos querían que yo les pagara por ayudarme en la empresa. ¡Qué tal! Yo les daba todo lo que necesitaban, comida, ropa, estudio, y además querían plata adicional, a pesar de que veían lo apretado que yo estaba. Como yo no les pagué, cada uno se consiguió un trabajo en otra parte."*

Cabe mencionar como aspecto relevante de este estudio, que en la literatura especializada se hallaron muchas referencias al tipo de figura jurídica que eligen las empresas de familia como una forma de manejar los conflictos asociados al componente psicológico. Sin embargo, en las entrevistas con los sujetos esto no apareció de manera tan evidente. En su mayoría las empresas son unipersonales o limitadas más por conveniencia tributaria que política. Sólo en una empresa se encontró que después de que se incluyó a los hijos o herederos como socios de la empresa, estos se consideraron con el poder suficiente para retirar a su padre. Pero, tal como se presentó al inicio de esta dimensión, lo que se ha tratado es de "cobrar" en cierta medida acciones que el padre realizó y sigue realizando en contra de los valores de la familia. Esto dice una madre con respecto al trato que sus hijos le dan a su padre y la razón por la cual lo quieren distanciar como socio de la empresa:

> *"Él llevó una vida muy desordenada. En estos 45 años la verdad es que si puedo decir que he tenido cinco años de felicidad son muchos, y eso también lo vieron y lo han sufrido mis hijos y hasta mis nietos mayores. Por esa vida de él, mi hijo menor se fue para Estados Unidos y yo entiendo que muchas veces ellos lo tratan así, porque recuerdan y saben de todo el dolor que me ha causado."* (Sujeto once).

En conclusión, respecto de la dimensión económica se podría afirmar que la aparición o no de los conflictos por este aspecto está muy ligada al sistema de valores y creencias que cada familia tiene en relación con el dinero, con las pertenencias y las recompensas que internamente se establecen para sus miembros, incluso en aquellas cuya actividad empresarial no tiene posibilidad de continuar, y a pesar de que lo económico es

muy importante para el adecuado desarrollo de la empresa, no aparece como el aspecto más relevante o crítico en los procesos de transición generacional.

Otras miradas, otras voces: algunas versiones respecto al proceso de transición generacional de personas no miembros de la familia vinculadas con las EF

Las versiones de personas que participaron en este estudio y no son miembros de la familia nuclear, pero que se ven afectadas directamente por la relación familia-empresa, son muy variadas. Se encuentran entre esas personas una sobrina de algún miembro de la primera generación, quien no es considerada miembro de la familia nuclear ni dueña de la empresa; un socio minoritario, una asesora externa y empleados en general. Esto permitió acceder a diversas experiencias y posiciones. En términos generales, se percibe que cada uno de ellos hace un esfuerzo por entender la dinámica de las relaciones de las personas que conforman la familia, los roles, los niveles de poder que se establecen, las alianzas o subgrupos existentes, lo que les permite lograr una mayor aceptación y facilita su desempeño; sin embargo, es evidente que las dificultades, conflictos y contradicciones que viven los miembros de la familia no son ajenos a estas personas, que aunque no pertenecen al núcleo familiar empresarial se ven afectadas directa o indirectamente por el curso o manejo que se les dé.

La ganancia que obtiene este estudio con su participación es que ellos describen a los integrantes de la familia de manera más imparcial, lo cual permite incluso detectar dificultades que los mismos miembros familiares no identificaron. Una reseña de sus apreciaciones se presenta a continuación, y se diferencia entre aquellos vinculados a empresas que continúan productivas y quienes laboran en empresas en proceso de liquidación, con el fin de evidenciar oposiciones y coincidencias.

Versiones de algunas personas no miembros de la familia, vinculadas a empresas que se mantienen productivas

Frente al tipo de relaciones que establecen los miembros de las EF y la percepción que de ellos tienen las personas vinculadas a la empresa, es de advertir que las empresas que continúan con su actividad productiva no

necesariamente están relacionadas con los modelos de familias ideales en las cuales sólo imperan la paz y la armonía, tal como quisieron mostrarlo varios de los entrevistados; además, se identifican claras dificultades cuando se integra en la dirección de la empresa la siguiente generación. Por ejemplo, esto dice en la entrevista el sujeto ocho, empleado con cargo de administrador general:

> *"Para mí durante un buen tiempo fue muy difícil de entender, porque ellos son diferentes de nosotros, pues nosotros somos más emotivos; ellos uno jamás los ve dándole una caricia o unas palabras dulces así como uno suele ser. No. Ellos eran supremamente específicos en lo que era. Esto para ellos era bien. Sin embargo, las cosas comenzaron a descomponerse cuando los dos hijos de la segunda generación se casaron. […] Cuando los hijos se fueron involucrando más en la empresa y tomaban cierto nivel de poder, empezaron a quitarles cierto poder a los padres".*

De igual forma, estas personas refieren que gran parte del éxito de estas EF que les permite seguir siendo productivas y pasar a una siguiente generación, tiene que ver con la capacidad para adaptarse a los cambios de los sectores productivos a los que pertenecen, la posibilidad de integrar en sus empresas empleados de alta calidad y no sólo con dejar la orientación de la empresa a los miembros de la familia. La mayor parte de ellos expresan sentirse miembros de la familia, aunque no lo son. Ante esto, alguno de los entrevistados expresa: "Para mí todos estos años es como si fuera de la familia; los he visto crecer, conocí a sus hijos pequeños y a muchos de los empleados nos integraron como parte de su familia." (Sujeto doce).

Versiones de algunas personas no miembros de la familia vinculadas a empresas que no continúan activas productivamente

Contrario a lo que dicen las personas vinculadas a las EF que continúan con su actividad productiva, quienes laboran en aquellas que no continuarán coinciden que por tratar de vincular a todos los miembros de la familia, se asignaron responsabilidades a personas que aún no tenían la formación o experiencia necesaria, tal como lo expresa el sujeto dieciocho:

> *"Dijeron que la hija del socio tenía que ser la financiera y que el otro hijo, que es ingeniero, se encargaría de firmar los cheques. El rol de ellos era como velar por todo su patrimonio, estar allí. Eso me limitaba mucho a*

> *mí, pues sentía que ellos eran mayoría, no sólo los socios como tales, sino también sus hijos como empleados."*

Los empleados o personas vinculadas coinciden con los miembros de la segunda generación al expresar que quienes pertenecen a la primera generación no brindan mayores oportunidades para realizar cambios en la gestión; que no brindan la confianza suficiente o establecen barreras para el cambio; que llevan a la empresa a relegarse. Esto lo manifiesta el sujeto veinte:

> *"Aunque soy el gerente, es don R el que toma las decisiones. Yo quisiera tener mayor autonomía, tener más posibilidad de cambiar algunas cosas con las que no estoy de acuerdo, pero él no lo permite […] como le digo… yo quiero mucho esta empresa, porque he pasado mucho tiempo en ella, desde pelado prácticamente, me han visto siempre como un hijo, confían mucho en mí; sin embargo, tengo que reconocer que no soy su familia, son ellos los dueños y yo un empleado que recibe cumplido cada mes su salario."*

Otra de las dificultades expresadas por estas personas vinculadas con la empresa es sentir que se sienten en medio de dos fuerzas, dos generaciones, pues "todos" son dueños de la empresa y en este sentido a todos habría que atenderles, debido a que cuando los miembros de la EF tienen dificultad en las relaciones interpersonales, gran parte de este conflicto es trasladado a sus funcionarios. Expresa la jefe de cartera (sujeto diecisiete) de una de las empresas:

> *"Hay una gerente que es la hija menor de ellos y se supone que es ella con la que yo me debo entender únicamente. Esto no sucede así. Mi puesto es crítico porque soy quien maneja el dinero y sabe todo el tiempo qué hay y qué no hay; por eso todos los días cuando ellos llegan vienen todos a preguntarme, a criticar por qué se pagó esto o por qué no se le dio prioridad a aquello. Para mí es muy difícil decirles que no les doy la información, pues la empresa es de ellos, pero donde todos quieren decidir y no tienen en cuenta que para eso está la gerente."*

En resumen, las empresas de familia reportan a sus miembros un sinnúmero de beneficios, pero al mismo tiempo entrañan grandes restricciones, mucho más significativas de lo que pueden ser en empresas no familiares, pues los argumentos y estrategias que, en especial los padres utilizan con sus hijos y cuyas decisiones involucran códigos de afecto y lealtad, hacen que las contradicciones, como lo describen Pagès et al. (1993), "perma-

nezcan latentes e inconscientes; ellas son transformadas y absorbidas en la política contradictoria de la organización." (p. 30).

Lo anterior se explica al identificar que las relaciones e intercambios en las EF son de tipo dialéctico: los elementos que las conforman, empresa y familia, mutuamente se sostienen pero generan permanentemente un estado de tensión y contradicción, que no se explicita abiertamente, en el cual cada elemento no se expone sin su opuesto, y los motivos que generan la tensión son enmascarados por otro tipo de condiciones o fuerzas dominantes. Tal como lo presentan Davidow y Narva (2002), la obligación que siente el personal de las EF de atender recíprocamente las necesidades y requerimientos de los miembros de la familia, aspecto que diferencia a este tipo de organizaciones, irónicamente deviene ambigüedad y contradicción, pues bloquea la posibilidad de un diálogo abierto para manifestar las inconformidades o desatender los requerimientos de los otros, lo que produce una sensación de impotencia y de estar atrapados en su posición dentro de la empresa y la familia.

En el origen de los conflictos se identificaron diversas variables, entre ellas las características y expectativas de quienes representan las diferentes generaciones. Los fundadores, tal como los describe Varela (2001), tienen perfil de líderes, son capaces de percibir una oportunidad de negocio, son arriesgados y perseverantes; estos rasgos se mantienen en el tiempo y logran imprimir una marca a la organización. El éxito logrado y el mantenimiento de la empresa por muchos años alienta en los fundadores el deseo de mantenerse vigentes y activos y la empresa se convierte en la razón de su vida, en motivo de reconocimiento social y familiar.

Las dificultades se evidencian cuando aquellos hijos que se han venido preparando desde niños para manejar la empresa reclaman su lugar de poder y reconocimiento, situación que choca con lo que hasta el momento ha sido el modelo de gestión y dirección. Aquí la organización que les ofreció protección, bienestar y cuidado pasa a ser la organización que quiere seguir manteniéndolos controlados, desconociendo el producto mismo que ha capacitado; se desconfía de sus capacidades y talentos; se entra así en un punto crítico entre lo que se quiere ser y lo que la organización impone, generalmente materializada en los intereses de los miembros de la primera generación. Este es el momento en que la segunda generación reclama que se realice la transición generacional.

Pero, por todo lo aportado anteriormente, se puede asegurar que más que un momento es una fase que puede mantenerse por muchos años, sin que se logre dar efectivamente antes de que fallezca el representante de la primera generación.

A partir de los resultados encontrados y el análisis realizado, a continuación se presentan tres tablas que permiten identificar y comparar las coincidencias y diferencias en el manejo de las relaciones y los conflictos ante personas vinculadas con EF a partir de los sistemas de mediación simbólica, tanto en las empresas que continúan con su actividad productiva y que serán heredadas a la siguiente generación, como las que no continuarán.

Tabla 2
Características de las relaciones y el manejo del conflicto en EF activas productivamente

Dimensiones	**Características de las relaciones y del manejo del conflicto de personas vinculadas a EF que continúan con su actividad productiva y que pasarán a la siguiente generación**
Psicológica	Para los miembros de la primera generación la empresa es un instrumento de extensión de sí mismo. Mantenerse en la empresa les permite demostrar su capacidad y competencia. Se desarrollan complejas redes discursivas que se hacen imperceptibles para la conciencia individual, en las que el sujeto queda atrapado, lo que lo lleva a participar de su propia dominación.
Ideológica	Los intereses individuales y colectivos se legitiman a través de la cultura organizacional. De manera inconsciente la ideología oficial se integra a los valores personales.
Política	Inconscientemente los miembros de la primera generación no quieren que sus hijos les arrebaten la condición de padre y jefe al desplazarlos de su posición de poder. Por este motivo, en EF en las que la segunda generación ha ido asumiendo un poder limitado, se mantiene el reconocimiento de sus antecesores, se les tiene como referentes y se les consultanlas decisiones aunque sea sólo por cumplir con el ritual. Los miembros de la segunda generación se vinculan a la empresa desde muy jóvenes, y escalan posiciones en la empresa, lo que les permite ganar reconocimiento entre los empleados y la primera generación, para ir obteniendo de esta forma participación en las decisiones de la empresa. Frases como "no, porque todavía les falta", de parte de la primera generación, se convierten en una justificación aceptada por todos los miembros de la EF, lo que evita la confrontación. Al ir demostrando la primera generación confianza y respaldo de forma paulatina a la segunda generación, propicia que asuman con más facilidad los retos y enfrentan los obstáculos que supone estar en la EF.

Dimensiones	Características de las relaciones y del manejo del conflicto de personas vinculadas a EF que continúan con su actividad productiva y que pasarán a la siguiente generación
Política (continuació)	Cuando se identifica que un miembro de la EF no cuenta con el talento o la competencia para aportar a la empresa, se le busca una salida laboral en otro contexto, con el fin de no afectar la relación familiar, y se le sigue reconociendo en su rol de socio.
Económica	Generalmente se lleva a cabo con los miembros de la familia un proceso de formalización laboral, se les incluye en la nómina, se les reconoce sus prestaciones sociales y y se les pide las mismas condiciones laborales que a cualquier otro empleado. Frente a las inconformidades de tipo económico de la segunda generación, se ofrecen beneficios o retribuciones económicas o materiales que sirven para introyectar el malestar, que queda a nivel inconsciente.

Tabla 3
Características de las relaciones y el manejo del conflicto en EF que serán liquidadas

Dimensiones	Características de las relaciones y del manejo del conflicto de personas vinculadas a EF que no continúan con su actividad productiva y que por lo tanto no pasan a la siguiente generación
Psicológica	Permiten que los sentimientos afecten la exigencia de resultados laborales a los miembros de la familia. Los intereses y proyectos de vida de la segunda generación no tienen relación con la empresa. Cuando las relaciones familiares son frágiles o existen situaciones que la han fracturado como unidad, los sentimientos de dolor, frustración o rencor son llevados a la empresa y bloquean las actividades laborales. Cuando no se ha vinculado a los miembros de la segunda generación a la empresa desde muy temprana edad y sólo les sirve como sustento económico, difícilmente logran desarrollar un sentido de pertenencia cuando son adultos y se espera que la dirijan.
Ideológica	Los valores y rasgos del fundador en la fase de creación de la empresa difieren de los de la segunda generación, en una fase donde la empresa ya está consolidada y en desarrollo productivo.
Política	El poder se mantiene concentrado en la primera generación. El control y manejo de la empresa por parte de los miembros de la primera generación no permite la participación mínima de los miembros de la segunda generación; tampoco aportan sus sugerencias o iniciativas.

Dimensiones	Características de las relaciones y del manejo del conflicto de personas vinculadas a EF que no continúan con su actividad productiva y que por lo tanto no pasan a la siguiente generación
Política	No se brinda posibilidad de participación a los miembros de la segunda generación en decisiones estratégicas ni como socios, ni como empleados. La mayor parte de los acuerdos se establecen verbalmente. En muy pocos casos se detectó que se utilicen medios escritos que los respalde.
Económica	Se exige más responsabilidad y compromiso a los miembros de la segunda generación que a cualquier otro empleado, sin el consiguiente reconocimiento económico que cubra sus expectativas. No es clara la participación patrimonial de la segunda generación. Algunas actividades de comercialización o proveeduría asociados a la cadena de valor de la empresa las realizan miembros de la misma familia en costos no reales a los del mercado.

Tabla 4

Características coincidentes en las relaciones y el manejo del conflicto en EF activas y en proceso de liquidación

Dimensiones	Características de las relaciones y del manejo del conflicto de personas vinculadas a EF que continúan con su actividad productiva, que van a pasar a la siguiente generación y las que laboran en EF que no continúan con su actividad productiva
Psicológica	Las verdaderas emociones, inconformidades y malestares se reprimen con miras a proteger la imagen de los miembros de la empresa, sobre todo si afecta a los de la primera generación. La influencia de las madres sobre la segunda generación, con apelación a los sentimientos, es fundamental en el proceso de mediación de varias EF.
Ideológica	Los valores, creencias, rituales y discursos hegemónicos de la familia son transferidos a la empresa, y en ella son asumidos no sólo por los miembros de la familia sino también por los empleados.
Política	Aunque puede percibirse inconformidad en mantener el mismo orden de los miembros en la familia y la organización, el mantener al miembro de la primera generación en estatus de poder y otorgarle reconocimiento facilita que éste delegue con más facilidad, que a quienes buscan ganarse el reconocimiento excluyendo a sus antecesores, pues se ponen en juego elementos como relaciones de poder, mantenimiento y ambigüedad, las jerarquías y el manejo de la autoridad.

Dimensiones	Características de las relaciones y del manejo del conflicto de personas vinculadas a EF que continúan con su actividad productiva, que van a pasar a la siguiente generación y las que laboran en EF que no continúan con su actividad productiva
Política (continuación	Se desplaza la decisión de transferir la empresa con base en argumentos que vienen de clientes y proveedores, sobre a lo indispensable de la presencia de los fundadores.
Económica	Cada familia tiene creencias frente a la relación con el dinero; no obstante, cada generación busca su reconocimiento económico por su aporte a la EF. Frente a las inconformidades de tipo económico de la segunda generación, se ofrecen beneficios, retribuciones económicas o materiales que sirven para reprimir el malestar, el cual se queda en un nivel inconsciente.

A manera de conclusión

Al pretender identificar cómo se manejan las relaciones y los conflictos en personas vinculadas a empresas de familia en fase de transición generacional a partir de los sistemas de mediación simbólica, debe recordarse que el conflicto es connatural a cualquier organización y resulta de la confrontación de fuerzas, intereses o tendencias que llevan a contradicciones. Pagès et al. (1993) afirman que las contradicciones no siempre son observables; se ocultan y transforman por las mediaciones, que actúan como un puente. En tal sentido, efectivamente las EF son espacios en donde se evidencian formas particulares de contradicciones permanentes entre sus miembros, quienes a través de mecanismos de mediación simbólica logran transformar el conflicto.

Con respecto a los conflictos asociados al proceso de transición generacional, no se puede asegurar que existe un solo elemento o causa; al contrario, son múltiples los factores que confluyen en esta etapa, en la cual cada generación tiene su punto de vista. Los miembros de la primera generación ven en la empresa su mayor obra y razón de su existencia, en la que invirtieron muchos años de su vida, es el medio por el cual ganaron reconocimiento social y familiar y a través del cual permanecen vigentes, sin importar la edad que tengan, muy diferente de si hubiesen estado vinculados como empleados pues deberían retirarse con la jubilación. Esta es una razón fundamental por la cual, mientras estén vivos, difícilmente cederán el poder y su posición a sus hijos o herederos. A este respecto es común su promesa de retirarse, pero encuentran múltiples razones para justificar su presencia y continuidad en la empresa.

Por su parte, quienes están en la segunda generación se enfrentan a retos como tener que demostrarles a sus antecesores su capacidad para

ser miembros activos de la empresa, ganar reconocimiento y obtener una posición de poder en ella. Generalmente se les prepara desde niños para asumir el control de la empresa, pero cuando llega el momento de hacer realidad esta promesa se diluye fácilmente frente a la posición poco inclusiva de los fundadores.

Esta situación es sobrellevada por los beneficios que la organización les ofrece, entre ellos: estabilidad laboral, condiciones económicas favorables, participación en las decisiones, entre otros. Esto es identificado por Pagès et al. (1993) como un mecanismo de mediación, y expresan que la organización modela a sus individuos según sus necesidades y los individuos se someten a ella por los beneficios que les ofrece. La posibilidad de que una empresa de familia logre manejar o superar el proceso de la transición laboral. Es factor clave para su continuidad o no.

Uno de los hallazgos de este estudio es que la mayor parte de los miembros de las EF no identifican claramente el límite entre el sistema familia y el sistema empresa; más aun, se puede evidenciar que en su mayoría los sujetos se ven en un continuo intercambio que no está asociado directamente con el área física –hogar o empresa–, pero tampoco está clara la diferencia de los roles en cada espacio.

Frente al tipo de figura jurídica para conformar las EF se encontró que la mayoría de las que se estudiaron se encuentran en la fase de transición generacional, y son empresas unipersonales o limitadas, contrario a lo que refiere la mayor parte de la literatura especializada, que sugiere que la mayoría de EF pasan a configurarse como sociedades, como una estrategia para manejar los intereses económicos y políticos de los miembros de la familia.

Uno de los objetivos de esta investigación consistía en caracterizar el tipo de relaciones y los conflictos evidentes o potenciales de cada generación en el proceso de transición generacional. Al respecto, se puede concluir que las relaciones en las EF, están marcadas por los perfiles y roles de los miembros de la primera y segunda generación. En la primera generación se encuentran personas que se caracterizan por ser emprendedoras, creativas, arriesgadas, independientes, para las cuales la empresa es no sólo su medio de ingreso, sino su proyecto de vida, en el cual involucran a su

familia, su patrimonio, sus habilidades y conocimientos y en donde a lo largo de la vida van ganando respeto y reconocimiento por sus logros.

A diferencia de las empresas no familiares, en las cuales los miembros de la primera generación generalmente no asocian el llegar a una edad determinada con una fase de jubilación, para ellos una de las virtudes de tener su propia empresa es no tener que sentirse intranquilos porque serán despedidos o pensionados. Así mismo, estas personas esperan de sus herederos un trato especial, un reconocimiento permanente por sus logros y por todo lo que de alguna forma les han brindado, y exigen para ellos y su empresa gran lealtad y compromiso, desean abiertamente que se formen, que desarrollen habilidades como profesionales, más allá de las que ellos alcanzaron. Sin embargo, esto no es garantía de que estén dispuestos a entregarles la empresa que se ha convertido en su razón de vida y en la que han sentado toda su identidad como líderes.

En relación con la intención de permitir la transición generacional, se encontró que de manera abierta expresan su deseo de dar continuidad a la empresa con la incorporación de nuevas generaciones. No obstante, se detectó que esto no necesariamente es real, lo que los lleva a buscar múltiples disculpas o formas de evadir el conflicto directo con sus herederos y justificar su permanencia indefinidamente.

Respecto de las relaciones y conflictos identificados en los sujetos que pertenecen a la segunda generación, la mayoría no tienen claro cuándo se vinculan formalmente en la empresa, pues su vida familiar y cotidiana generalmente gira en torno a ella. La mayoría de los entrevistados participaron en las actividades de la empresa desde niños y fueron asumiendo responsabilidades de mayor nivel en la medida que fueron alcanzando la adultez. En algunos se evidenció que su vida se desligó paulatinamente de las actividades de la empresa y no tuvieron relación directa con ella más allá de ser un referente que los provee económicamente.

Entre los conflictos asociados a esta generación se encuentran la inconformidad con sus antecesores por la poca confianza y credibilidad en sus capacidades, es decir, que aunque tengan en su mayoría más de treinta años y sean todos profesionales, sus padres los visibilizan como sus niños, lo que dificulta que se les dé participación activa en la toma

de decisiones importantes o se les brinde credibilidad para el desarrollo de competencias laborales.

Otra dificultad identificada en los miembros de la segunda generación es la imposibilidad que encuentran de poder crear una imagen propia en su empresa, pues el hecho de pertenecer a una segunda generación los compromete a continuar con tradiciones ya establecidas, porque son sus antecesores quienes instauraron las pautas que les permiten perpetuarse, lo que los convierte en un mito difícil de superar. Frente a esta situación, algunos representantes de la segunda generación entrevistados para este estudio han logrado mediar con esta dificultad asumiendo una actitud que favorece esta tradición, reforzada por los sentimientos de afecto y admiración hacia sus padres. En otras, generalmente empresas que no continúan con su actividad productiva, los hijos eligen desarrollar su propio proyecto de vida independiente de la EF, con todos los riesgos y pocas probabilidades de éxito que les auguran sus antecesores y para ello plantean que la EF es el sueño de sus padres y no necesariamente el de ellos o ellas.

Frente a los acontecimientos económicos, políticos y sociales que provienen del medio externo y cómo la empresa los enfrenta o asume, se evidenció que las EF, como la mayoría de las empresas, cuentan con mecanismos de adaptación o respuesta. La diferencia básica de este tipo de organización radica en muchas ocasiones en la rapidez con que se toman las decisiones, pues no se cuenta con muchos niveles jerárquicos, y generalmente son decisiones unilaterales de los miembros de la primera generación, basadas en resultados previos y en la experiencia de muchos años. Frente a esto existen posibles riesgos, ya que esos resultados exitosos y la experiencia se dieron en momentos históricos diferentes.

El segundo objetivo específico de esta investigación consistió en caracterizar el manejo de las relaciones y el conflicto por los integrantes de las empresas de familia con base en los sistemas de mediación simboliza en las dimensiones psicológica, económica, política e ideológica en la etapa de transición generacional. Al respecto, se presentó en el capítulo 4 una descripción detallada de lo que se encontró en cada dimensión. Sin embargo, de manera general se puede concluir que aunque efectivamente estos sistemas de mediación cumplen una función fundamental en la configuración de las versiones que sobre la realidad plantean los miembros

de las EF, no se hallan de manera pura e individual; por ejemplo, se pudo determinar que la mayor fuente de los conflictos en esta fase se relaciona con los componentes político y económico. Empero estos procesos están mediados por las transacciones que se logran en las dimensiones psicológica e ideológica: cuando lo psicológico no logra contener el conflicto, salen a la luz primero los conflictos de tipo económico y se mantiene en lo posible resguardado lo político que es lo que fundamenta las relaciones de los sistemas familia y empresa. Este es un hallazgo de esta investigación que contradice la mayor parte de la literatura especializada que se consultó previamente, pues varios de los autores basan sus premisas en que la mayor dificultad de las empresas de familia está en el inadecuado manejo de lo económico y la difusa diferenciación entre el patrimonio de la familia y el capital de la empresa, y menosprecian en gran medida el peso que tienen las negociaciones abiertas o tácitas de carácter psicológico entre sus miembros.

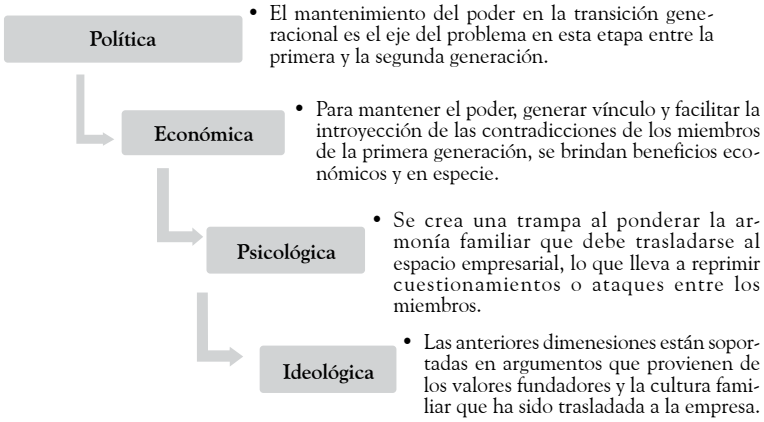
En la dimensión política, la mayor parte de los acuerdos se establecen verbalmente. En muy pocos casos se detectó que se utilicen medios escritos que los respalden, razón que podría explicar por qué la recomendación que brindan la mayoría de asesores de EF sobre la implementación de modelos como el protocolo de familia no tenga tanta acogida o el protocolo no cumpla efectivamente con su función.

En la dimensión económica se logró identificar que los integrantes de las EF, en especial quienes pertenecen a la segunda generación, esperan que su trabajo sea reconocido con un pago, como lo esperaría cualquier empleado. Fue este uno de los factores que se identificó en las empresas que no continuaron como lo que desencadenó dificultades entre las dos generaciones, pues varios de los representantes de la primera generación suponían que sus hijos no deberían esperar ningún pago adicional, más allá de lo que reciban para su sostenimiento o los gastos propios del hogar como alimentación, transporte, y vivienda, entre otros.

Por su parte, la mayoría de las empresas que continúan con su actividad productiva generalmente pactan con la familia un esquema de formalización laboral y se la incluye en la nómina, se le reconocen sus prestaciones sociales y se les brindan las mismas condiciones labores que a cualquier otro empleado; incluso les entregan adicionalmente otros beneficios en especie o económicos por su condición de familia. Lo anterior se puede re-

sumir en el siguiente gráfico que presenta las dimensiones de la mediación simbólica en las relaciones de los miembros de las EF frente al conflicto por el mantenimiento del poder en la fase de transición generacional.

Gráfico 4
Situaciones de conflicto por mantener el poder en fase de transición generacional



Al hacer evidentes los procesos del sistema de mediación simbólica que utilizan los miembros de las EF que siguen con su actividad productiva, se utilizan algunas estrategias que impidan a la confrontación directa, como apoyarse en consignas instauradas a lo largo de la historia familiar, asociadas a valores o tradiciones. Este mecanismo permite que exista un respaldo de tipo ideológico que despersonaliza las decisiones. Esto se explica en lo que plantean Pagès et al. (1993) cuando exponen que los procesos fundamentales que facilitan la relación individuo-organización son la introyección y la consolidación ideológica.

En cuanto al componente psicológico fue evidente en las empresas que aún continúan activas productivamente y que han pensado en continuar en la siguiente generación, que aunque se habla de la transición generacional y se espera que se realice, en la familia se mantienen los estatus de mayor poder por parte de los miembros de la primera generación, es decir, aunque los miembros de la segunda generación tomen el liderazgo de la empresa, es psicológicamente más favorable para la familia mantener un nivel de respeto y reconocimiento hacia los miembros de la primera generación, pues de esta forma logran desprenderse más fácilmente de

la empresa y permiten que sus herederos jueguen un papel más representativo en la organización.

En esta misma dimensión se detectó que los fundadores, desde los inicios de la empresa, cuando sus hijos estaban jóvenes identificaron quiénes tenían el perfil para trabajar en la empresa y los vincularon, y a los que no, les ofrecieron otro tipo de alternativas laborales, sin que esto causara crisis o trauma en la familia, y permitiera así salvaguardar la relación familiar. Este aspecto queda muy bien explicado en las palabras del sujeto tres:

> *"El dejar las cosas claras desde el principio, decirle a mi hija que yo no la contrataba y mantener una relación laboral no tan cercana con mi hijo varón, en donde otros son sus jefes, ha sido algo que nos ha facilitado las cosas."*

Otro aspecto coincidente como un factor de éxito en las empresas que aún continúan su actividad, pero no en las que se terminarán, fue que a quienes pertenecen a la primera generación se les identifica como personas orgullosas, irritables, poco tolerantes e inflexibles. Aquellos que lograron cambiar permitieron al mismo tiempo la prolongación de la EF. Quienes no modificaron su comportamiento y no lograron la permanencia de la empresa. Al respecto, la madre fundadora de una de las EF dice:

> *"Porque yo sé que todos nos llenamos de orgullo, de soberbia. Yo comencé a ser más flexible, a ceder y también comencé a ver sus capacidades, su entrega en el trabajo, su honradez, porque es muy correcta con las cuentas, porque yo puedo dejarle manejar la caja a ella sin ningún temor."* (sujeto cuatro).

Para complementar lo anterior se destaca que en las empresas que tienen posibilidad de realizar una transición generacional para seguir activas productivamente incide la confianza que los padres manifiestan tener en sus hijos, a pesar de su juventud y poca experiencia, sin que por esto los mayores sientan que perdieron el poder o el control. En la mayoría de los casos la confianza, el respaldo y la credibilidad en los miembros de la segunda generación contribuye a que los empleados o personas que no pertenecen a la familia los vean como una sola unidad a que se dé realmente una transferencia del liderazgo y la apertura para que la empresa pruebe otras formas de hacer las cosas. El considerar que la confianza y respaldo que los padres brinden a sus hijos en la fase de transición generacional es clave para que se garantice la continuidad de la empresa, es

un argumento que manifiestan tanto los que continúan con la empresa como los que no tienen posibilidad de hacerlo.

En el componente político se encontraron algunos elementos que facilitan la transición generacional, como involucrar a los hijos desde muy pequeños en las labores de la empresa, permitiéndoles formarse en los diversos puestos de trabajo. Esto parece que no sólo facilita el aprendizaje del quehacer de la organización y propicia un mayor sentido de pertenencia, sino que brinda estrategias y habilidades para la negociación y la mediación, que se van cultivando y madurando en el tiempo.

En este componente es importante resaltar que en las empresas que continúan con su actividad productiva los sujetos de la primera generación entregan paulatinamente espacios de poder controlado para que sus herederos sientan que son importantes y logren asumir un rol dentro de la empresa, aunque saben que hasta el final estarán sometidos a la voluntad de sus padres. Sin embargo estas pequeñas muestras de reconocimiento ante la familia y los demás empleados los hace obviar, en cierta medida, el control de sus padres.

Pagès et al. (1993) afirman que la organización es un sistema social omnipotente que modela a sus individuos según sus necesidades; sin embargo, los individuos se someten a ella por los beneficios que les ofrece. Este mecanismo se evidencia en las EF que se mantienen vigentes productivamente, ya que se pudo ver que los miembros de la primera generación son muy hábiles para transformar los sentimientos de contradicción, frustración o inconformidad de sus herederos utilizando estrategias como, por ejemplo, ofrecerles ventajas, beneficios o retribuciones de manera individual, por ser miembros de la familia y a los que no accederían si estuvieran en condición de empleados. Algunas de esas prebendas son: tiempo libre, horario flexible, apoyo económico en dificultades o temporadas específicas como la época de matrículas de sus hijos y en Navidad. Cuando viven en la misma residencia no deben asumir gastos como alimentación, arriendo y servicios, entre otros.

Los discursos, tanto de los miembros de la primera generación como de los de la segunda, entrelazan continuamente contradicciones que son controladas. Lo económico generalmente "apaga" conatos de inconformidades de tipo psicológico, que a su vez son reforzadas por argumentos

de tipo ideológico basados en los valores de la familia. En este punto las ambigüedades y contradicciones se diluyen o quedan latentes, sin que se llegue al conflicto directo.

Una decisión de tipo político que deberían anticipar los miembros de las EF es hablar de manera abierta sobre la necesidad de ir preparando a los herederos para sucederlos en el control o mando de la empresa, cuando los padres efectivamente ya no puedan seguir al frente de ella, bien sea por enfermedad o muerte, pues ya se ha visto que mientras estén sanos y vivos difícilmente entregarán el mando. Esto garantizaría poder anticiparte a dificultades entre los miembros de la segunda generación o en relación con la pareja de la primera generación, que generalmente es la madre.

Por último, en lo económico se vio que estrategias como reconocer con dinero o en especie la colaboración que brindan los miembros de la segunda generación a sus padres desde niños es un elemento importante para que tengan sentimientos positivos, hacia la empresa. Posteriormente, ya adultos, muchos reconocen el aporte que la empresa ha brindado a sus vidas para la consecución de elementos materiales, pero consideran que el tener un salario como cualquier otro empleado daría claridad a las relaciones y facilitaría la realización de tareas.

Como complemento de lo anterior y a partir de las versiones de los entrevistados, se puede establecer que cuando las familias se encuentran frágiles o vulnerables ideológicamente, si no tienen unos lazos afectivos suficientemente fuertes o han sufrido una crisis familiar que puso en evidencia algún tipo de deslealtad en relación con la familia, sus miembros consideran la EF sólo como el medio para suplir necesidades personales y recibir beneficios económicos, con lo cual desconocen las necesidades de los otros miembros. Esta situación ha llevado no sólo a la ruptura de la empresa, sino también de las relaciones familiares.

En lo que tiene que ver con el ejercicio del poder entre los miembros de la familia, se identificó que como mecanismo de anticipación de los conflictos algunas familias han implementado maniobras como poner a los miembros de la segunda generación bajo el control y las órdenes de una persona ajena a la familia, lo cual ha permitido separar la relación familia-empresa cuando han existido dificultades para asumir la fusión de roles en un mismo espacio.

Para concluir, se plantea que las EF como organizaciones, son estructuras dinámicas que influyen en el desarrollo físico y psicológico de sus integrantes; sus relaciones están basadas en el afecto; no siempre muestran patrones fijos de convivencia, leyes o reglamentaciones externas que determinen el tipo de relaciones que deben establecerse entre sus integrantes, cómo deben manejarse los conflictos o la forma como se proyectan sus miembros en ellas.

Respecto de la ambigüedad que entraña ligar lo racional con lo emocional, como lo plantea Levinson (1996), se evidencia en la EF una problemática más aguda que en otro tipo de empresas, ya que cuando una organización productiva que tiene como base constitutiva la familia enfrenta una dificultad, la tendencia será a preservar y salvaguardar primero los intereses familiares antes que los de la empresa. Por tanto cualquier acción que se encamine a mantenerlas a lo largo de varias generaciones deberá tener en consideración los aspectos aquí analizados sobre los mecanismos psicológicos e ideológicos, que como se evidenció estarán por encima de aspectos políticos y económicos.

Esta investigación pretende aportar al conocimiento de las empresas de familia, bajo la mirada de la psicología organizacional y del trabajo, ya que como se dijo al inicio no existe mucha información al respecto en esta disciplina en Colombia. Sus resultados permitirán conocer el fenómeno de una forma más detallada e identificar posibles estrategias de intervención que posibiliten la continuidad de las organizaciones productivas en beneficio de quienes laboran en ellas o tienen con ellas algún tipo de relación.

Referencias

- ALVES DE CARVALHO, R. (1997). *Les nouvelles technologies de gestion et la mobilisation de la subjectivié des travailleurs dans une automobile au Brésil.* Presses Universitaires de Septentrion, Lilli.
- AMAT, J. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Gestión 2000.
- BALADIER, G. (1994). *El poder en escenas. De la representación del poder al poder de la representación.* España: Ediciones Paidós.
- BARNES, L. & HERSHO, S. (1996). "La transmisión del poder en los negocios familiares". En: *Clásicos de Harvard de la administración*. Volumen 7. Colombia: Educar Cultura Recreativa.
- BARUGEL, E. (2009). *La governancia en las empresas de familia.* Recuperado de www.cema.edu.ar/~ebarugel/corporate_governance_para_directores/corporate_governance_para_directores.ppt.
- BECK, U. & BECK-GERNSHEIM, E. (2003).*Individualización.* España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación.* México: McGraw-Hill.
- BRIDGES, W. (1997). *Cómo crear nuevas oportunidades de trabajo*. México: Prentice Hall.
- CALSAMIGLIA, H. & TUSÓN, A. (1999). *Las cosas del decir*. España: Ariel.

– CHRISTENSE, C. (1996). *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas.* España: Labos S.A.

– CONSTANTINO, C.; SICKLES, M. & URY, W. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos.* Argentina: Garnica S.A.

– CORREA, A. (2005). *Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria.* (Tesis inédita de Especialización en Familia). Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

– DAVIDOW, T. & NARVA, R. (2002). *Making peace between the generations in family business.* Recuperado de http://www.genuessresorurces.com/site/content/publications/articles/davidow_narve_peace.asp.

– DE GORTARI, E. (1988). *Diccionario de la lógica.* España: Editores Plaza y Valdés.

– DUCH, Ll. (2002). *Antropología de la vida cotidiana. Simbolismo y salud.* España: Trotta.

– DUQUE, C. & GALLEGO, A. (2002). *Patrones de comunicación familiar que se extrapolan a la comunicación organizacional en empresas familiares.* (Tesis inédita de pregrado). Facultad de Psicología. Universidad Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia.

– ENRIQUÈZ, E. (1997). "O indivíduo preso à armadilha estratégica". In: Revista de Administração de Empresas. Vol. 37 (1), 18-29, EAESP/FGV, São Paulo.

– ESTRADA, L. (1997). *El ciclo vital de la familia.* México: Grijalbo.

– FRANCH, J. (2008). *Arqueología antropológica.* España: Akal S.A.

– GALLO, M & Font, V. (1996). *La empresa familiar.* España: Estudios y Ediciones.

– GERSICK, K. et al. (1997). *Generation to generation: Life Cycles of the Family Business.* Estados Unidos: Owner Managed Business Institute.

– GIDDENS, A. (2001). *Sociología.* España: Alianza Editorial.

– GÓMEZ, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Colombia: Grupo Editorial Norma.

– GONZÁLEZ, P. (2004). *Las nuevas ciencias y las humanidades: De la academia a la política.* España: Anthropos.

– GUIOT, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamiento.* España: Herder.

– JAFFE, D.; BORK, D. & LANES, S. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar.* España: El Ateneo.

– HAAR, J. (2006). "La gestión de las empresas familiares, pacto de balance". Revista *Debates* IESA Volumen XI Nro. 2 Colombia.

– HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

– KOENIG, N. (2004). *¡No puedes despedirme soy tu padre!* España: Deusto.

– LATTMANN, C. & GARCÍA, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa: Cómo dirigir hombres en una nueva cultura corporativa.* España: Díaz de Santos.

– LEME, M. & FISCHER, R. (1996). *Cultura e poder nas organizações.* Brasil. Atlas.

– LEVINSON, H. (1996). "Conflictos que aquejan a las empresas familiares". *Harvard Business Review*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo Nº 32. Pág. 3-10. Colombia. Educar.

– MATURANA, H. (1991). *Emociones y lenguaje en educación y política.* Chile: Dolmen Ediciones.

– _____. (1997). *El sentido de lo humano.* Chile: J.C. Sáez Editor.

– MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & GHOSHAL (1997). *El proceso estratégico.* España: Pearson Educación.

– MORGAN, G. (1998). *Imágenes de la organización.* México: Alfaomega.

– MUÑOZ, J.; DUARTE, A. & LANDAZÁBAL, J. (1998). *Fundamentos conceptuales para una teoría sobre el poder.* Colombia: Corprodic.

– MYUNG-SOO, L. & ROGOFF, E. (1996). "Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict". In *Family Business* Review, Vol. 9, No. 4, 423-437 School of Business. Baruch College.

– PAGÈS, M. et al. (1993). *O poder das organizações.* Brasil: Editora Atlas S.A.

– PICÓ, J. & SANCHIS, E. (2003). *Sociología y sociedad.* España: Tecnos. Grupo Anaya S.A.

– POZA, E. (2005). *Empresas familiares.* México: Thompson.

– RAMOS, O. (1996). *Historia de la cultura empresarial en el Valle del río Cauca.* Colombia: Corporación Financiera del Valle S.A.

– RODRÍGUEZ, S. (2006). *Relación asociados-trabajadores y su organización cooperativa de trabajo asociado a partir de los sistemas de mediación.* (Disertación de maestría). Maestría en Psicología: Psicología Organizacional y del Trabajo. Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Colombia.

– ROSERO, O. (2006). *Emprendimiento y aprendizaje organizacional: Tendencias y perspectivas desde la Psicología organizacional y del trabajo.* (Disertación de maestría). Maestría en Psicología: Psicología organizacional y del Trabajo. Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Colombia.

– SALKIND, J. (1999). *Métodos de investigación.* México: Editorial Prentice Hall.

– SÁNCHEZ, B. (2008). "Autoría y participación en organizaciones empresariales complejas". *Revista de derecho público*. Volumen 21. Facultad de Derecho. Universidad de los Andes. Colombia.

– SANTOR, H. (2006). *La mediación en los conflictos de trabajo.* España: La Ley.

- SATIR, V. (2002). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar.* México: Pax.
- SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización.* España: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- SCHLEMENSON, A. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal.* México: Paidós.
- SCHVARSTEIN, S. (2001). *Psicología social de las organizaciones: ¿Nuevos aportes?* México: Editorial Paidós.
- _____. (2005). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario.* México: Editorial Paidós.
- SERNA, H. & SUÁREZ, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento.* Colombia: Editorial Temis S.A.
- SHAW, M. (1993). *Dinámica de grupos: Psicología de la conducta de los pequeños grupos.* Barcelona: Herder.
- SPINK, M.J. (1999). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. Brasil: Cortez Editora.
- SPINK, M,J. & LIMA, H. (1999). "Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação". In *Spink M, organizadora. Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. Brasil: Cortez Editora.
- STECKERL, V. (2006). "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado". Revista *Pensamiento y Gestión*, N° 20. 194-215.
- SUARES, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares.* Argentina: Paidós.
- Superintendencia de Sociedades (2005). *Sociedades de Familia en Colombia. Grupo de conglomerados*. Superintendencia de Sociedades. Colombia.

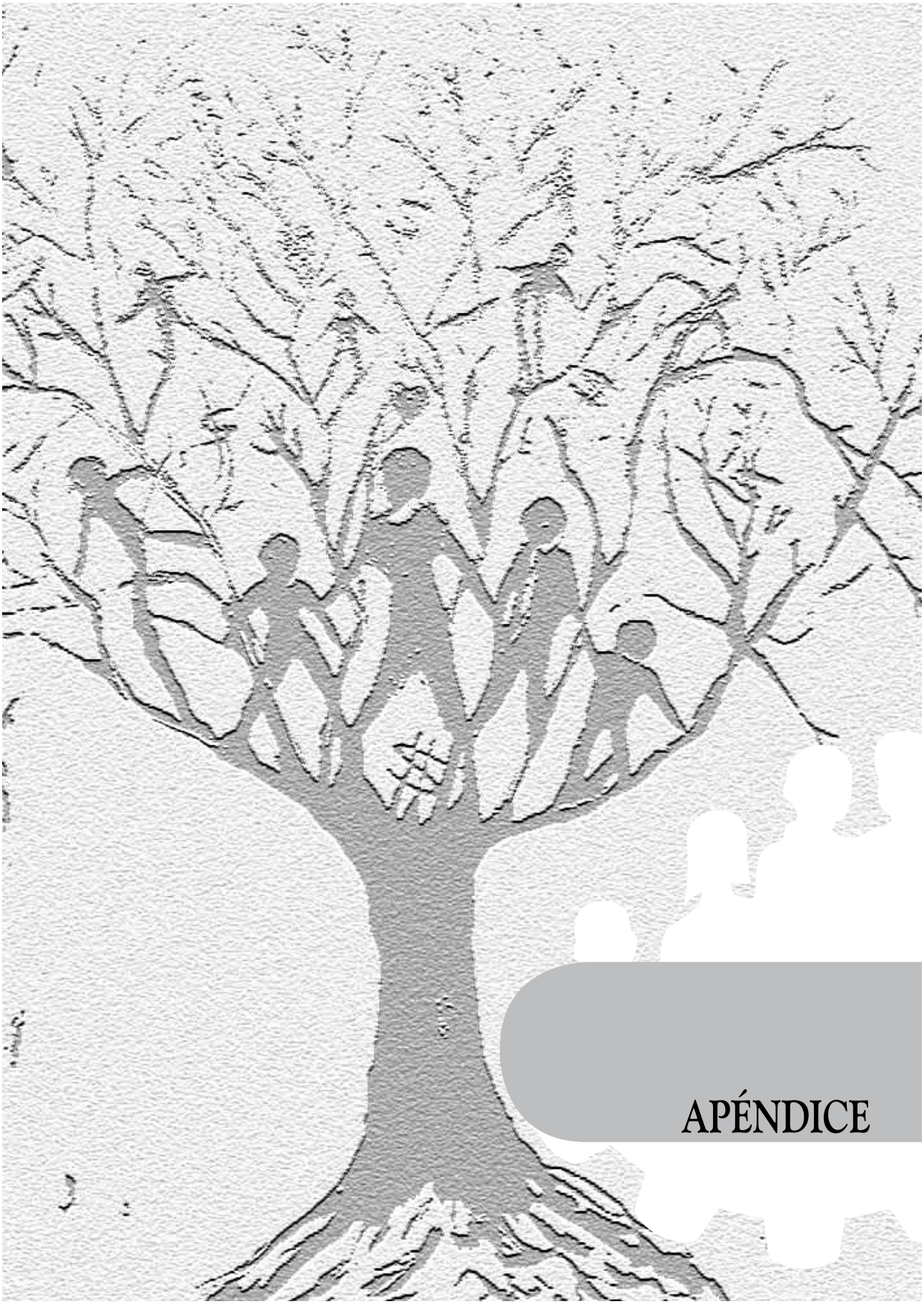
– TAYLOR, S. & BOGDAM, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España: Paidós.

– TREVINYO, R. Newsletter (2008). *De la Cátedra de Empresa Familiar. Nº 17. Los 10 mitos de la sucesión. ¿Crónica de una muerte anunciada?* Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/5_24541.pdf.

– VARELA, R. (2001). *Innovación Empresarial.* Colombia: Editorial Prentice Hall.

– WARD, J. (2006). *Éxito en los negocios de familia.* Colombia: Grupo Editorial Norma.

– WERTSCH, J. (1993). *Voces de la mente, un enfoque sociocultural para el estudio de la acción mediada.* España: Editorial Aprendizaje Visor.



APÉNDICE

Algunas cuestiones del método

Esta investigación corresponde a un estudio cualitativo de tipo descriptivo con el cual se pretendió conocer y caracterizar las relaciones y conflictos de veinte personas vinculadas a diferentes empresas de familia, con base en los sistemas de mediación simbólica. El abordaje se hizo por medio del estudio de caso, en el cual cada sujeto es tomado de forma independiente; estos representaban la primera o segunda generación o son empleados que se ven involucrados directamente en la relación familia-empresa. De este grupo de personas algunas formaban parte de empresas de familia que mantienen vigente su actividad productiva y van a pasar a la siguiente generación; otras tuvieron vínculos con EF –o aún se encontraban en EF– que tienen dificultad para continuar con su actividad productiva, están en proceso de liquidación o ya fueron liquidadas.

A continuación se presenta dos tablas en donde se presentan las características de los participantes que están vinculados en las EF que continúan con su actividad productiva y van a continuar en la siguiente generación y otra que presenta a los participantes vinculados con empresas que no van a ser transferidas a la siguiente generación, en cada una se trabajan sobre la generación a la que pertenecen, el cargo que desempeñan, la actividad de la empresa y su antigüedad, y el tiempo de vinculación a la empresa.

Tabla 1

Descripción de los sujetos vinculados con empresas que continuarán con su actividad productiva y con posibilidad de realizar transición generacional

Sujeto	Generación a la que pertenece	Cargo que desempeña	Actividad de la empresa	Antigüedad de la empresa	Tiempo de vinculación del sujeto a la empresa
1	Primera generación	Gerente (fundador)	Montaje de estructuras metálicas	35 años	35 años
2.	Primera generación	Gerente (fundador)	Comercialización productos esotéricos y naturistas.	20 años	15 años
3	Primera generación	Gerente (fundador)	Servicio de vigilancia privada	25 años	25 años
4	Primera generación	Gerente (fundador)	Comercialización de bicicletas	15 años	15 años
5	Segunda generación	Administradora (hija de la fundadora)	Comercialización de bicicletas	15 años	6 años
6	Segunda generación	Asistente financiero (hijo del fundador)	Fabrica de insumos industriales	30 años	10 años
7	Tercera generación	Jefe comercial (nieta de la fundadora, que recibe de su madre la empresa)	Floristería y atención de eventos.	60 años	15 años
8	No es miembro de la familia	Empleado. (administrador general)	Comercialización de maquinaria industrial	65 años	38 años
9	No es miembro de la familia	Empleada (jefe de Recursos Humanos)	Supermercado	38 años	5 años
10	No es miembro de la familia	Consultora independiente que presta sus servicios en el área financiera y de gerencia	Cadena de almacenes que comercializan ropa para sectores populares	25 años	2 años

Tabla 2
Descripción de los sujetos vinculados con empresas que no podrán continuar con su actividad productiva y por lo tanto no se realizará la transición generacional

Sujeto	Generación a la que pertenece	Cargo que desempeña	Actividad de la empresa	Antigüedad de la empresa	Tiempo de vinculación del sujeto a la empresa
11	Primera generación	Socia actual (esposa del que se identifica como fundador).	Fabricación de calzado deportivo	45 años	45 años
12	Primera generación	Gerente actual (fundador)	Producción y comercialización de carnes frías y embutidos.	20 años	20 años
13	Primera generación	Gerente (fundador, la empresa ya fue liquidada)	Producción y desarrollo de nuevas aplicaciones a nivel de electrónica.	45 años	45 años
14	Segunda generación	Administrador (hijo del fundador)	Comercialización productos eléctricos	40 años	15 años
15	Segunda generación	Contadora (sobrina del fundador)	Fabricación de calzado para dama y caballero	40 años	12 años
16	Segunda generación	Jefe de producción (hijo del fundador)	Cría y venta de pollos	42 años	10 años
17	No es miembro de la familia	Empleada	Comercialización de insumos para computadores	45 años	15 años
18	No es miembro de la familia	Socio capitalista (con un patrimonio menor que el de la familia	Importación productos eléctricos	35 años	5 años
19	Sobrina del propietario de primera generación	Empleada (es sobrina del fundador, pero no es reconocida como familia en la empresa	Fabricación de calzado deportivo	42 años	7 años
20	No es miembro de la familia	Empleado	Papelería	40 años	12 años

En relación con la técnica e instrumento de recolección de la información se utilizó la entrevista como una forma de práctica discursiva y producción de sentido cotidiano, entendido como un abordaje construccionista que implica el análisis de situaciones, el uso del lenguaje, y contextos en donde se generan una variedad de expresiones de la producción social, camino privilegiado para entender cómo se construyen realidades psicológicas y sociales (Spink, 1999). Su estructuración partió de las categorías de análisis determinadas en relación con el sistema de mediación simbólica en sus dimensiones psicológica, ideológica, política y económica. Es importante resaltar que no se establecieron preguntas precisas o rígidas que debían ser contestadas por los sujetos, sino que se partió en todos los casos de una invitación a que comentaran sobre la EF con la cual estaban relacionados, y de acuerdo con el discurso de cada sujeto se formularon preguntas que permitieran explorar las cuatro dimensiones.

En lo psicológico se exploró los sentimientos asociados con la EF y el proceso de transición generacional, conflictos percibidos, autorregulación, metas o expectativas personales, alienación psicológica, de dependencia, protección e introyección. La dimensión ideológica buscaba indicadores sobre valores, creencias y mitos presentes en la dinámica de las relaciones de los miembros de la EF y su cultura organizacional. En lo político se hizo énfasis en lo concerniente con sentimientos asociados con la EF y el proceso de transición generacional, conflictos percibidos, autorregulación, mecanismos de gestión, dirección, control, manejo de poder, autonomía en la organización, entre sus integrantes y entre las generaciones. Y lo económico se abordó desde la percepción de las ventajas, la retribución, las compensaciones, las restricciones, la equidad como socios y empleados.

El instrumento de apoyo que se utilizó para el registro fue la grabadora con aquellos entrevistados que dieron su consentimiento; con los que no lo aceptaron se tomaron notas a mano, tratando de transcribir el discurso lo más fielmente posible.

Para el análisis de la información obtenida se utilizó la técnica de mapas de asociación de ideas, que tiene como objetivo sistematizar el proceso de análisis de las prácticas discursivas y facilitar una construcción lingüística. (Spink y Lima, 1999).

Los autores

Ángela Rocío Orozco Zárate

Magíster en Psicología Organizacional y del Trabajo, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Especialista en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Psicóloga, Universidad Cooperativa de Colombia, Cali, Colombia. Docente universitaria en áreas de psicología organizacional y del trabajo, consultora empresarial en procesos de desarrollo del talento humano y gestión por competencias, directora general de investigaciones de la Universidad de San Buenaventura, Cali.

ar.orozco@hotmail.com

Erico Rentería Pérez

Doctor en Psicología, Universidad de São Paulo, Brasil. Magíster en Psicología: Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. Psicólogo, Universidad del Valle, Colombia. Director del grupo de investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo. Profesor titular Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Ha sido subdirector de investigaciones y posgrados del Instituto de Psicología; vicerrector de investigaciones (e) de la Universidad del Valle. Profesor invitado a nivel nacional e internacional. Énfasis en Psicología del Trabajo y Psicología Organizacional, procesos humanos en el trabajo, formas organizativas y procesos organizacionales. Autor de artículos, libros y capítulos de libros. Conferencista en eventos nacionales e internacionales.

erico.renteria@correounivalle.edu.co

ISBN 978-958-8436-93-7

Las empresas de familia, que en la mayoría de países corresponde a un 70% del total de las empresas, brindan un aporte considerable a la economía mundial. Sin embargo, la complejidad que implica para sus integrantes la intersección de dos sistemas con objetivos diferentes (familia y empresa) ha llevado a que muchas de ellas desaparezcan, en especial en el proceso de transición generacional de los fundadores a la siguiente generación, razón por la cual se hace necesario entender su dinámica para ofrecer algunos elementos que permitan enfrentar las problemáticas asociadas con este hecho, que trascienden los enfoques con los que generalmente se ha abordado este tipo de organizaciones, como son los de las ciencias económicas, administrativas y jurídicas, para tratar de llegar a la raíz del conflicto.

Este libro presenta los resultados de una investigación con base en la psicología organizacional y del trabajo, que busca ofrecer una caracterización de las relaciones y los conflictos entre los miembros de las empresas de familia a la luz de los sistemas de mediación simbólica en los componentes psicológico, ideológico, político y económico y cómo logran manejar o transformar los conflictos y contradicciones que implica esta dualidad.

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

La Umbría, carretera a Pance
PBX: 318 22 00 – 448 22 22
Fax: 555 20 06
A.A 7154 y 25162
www.usbcali.edu.co