

Tipo de documento: Tesis de maestría



Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA

Convivencia Intergeneracional y la Sostenibilidad de las Empresas Familiares

Autoría: Scarvaglione, Evelyn Belén

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Scarvaglione, E.(2024). *Convivencia Intergeneracional y la Sostenibilidad de las Empresas Familiares*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13279>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Compartir igual 4.0 Argentina
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

TESIS

Convivencia Intergeneracional y la Sostenibilidad de las Empresas Familiares

Alumna: Evelyn Belén Scarvaglione

MBA VB 23-24



Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado en este recorrido, quienes han sido fundamentales en cada etapa de este proceso.

A mi pareja, quien fue mi apoyo incondicional y mi mayor fuente de contención. Gracias por tu paciencia, por tus palabras de aliento en los momentos de duda y por estar siempre a mi lado, recordándome el propósito de cada esfuerzo.

A mis amigas, compañeras de vida, quienes con sus risas y charlas me dieron el equilibrio necesario para continuar. Gracias por compartir cada paso conmigo y por ser un pilar de amistad y cariño inquebrantable.

A mis padres y mi hermana, gracias por enseñarme la importancia del esfuerzo, el compromiso y la perseverancia. Su amor y apoyo constante fueron, sin duda, la base sobre la que pude construir esta meta.

A todos ustedes, mi gratitud eterna.

Resumen Ejecutivo

Esta investigación analiza la influencia de la convivencia intergeneracional en la sostenibilidad de las empresas familiares argentinas. A medida que estas organizaciones enfrentan el reto de integrar a múltiples generaciones en su estructura, se destacan tanto los conflictos como las oportunidades que surgen de dicha interacción. Las generaciones jóvenes aportan nuevas perspectivas y un enfoque innovador, mientras que las generaciones mayores transmiten valores y conocimientos esenciales para la continuidad de la empresa.

El estudio enfatiza el rol crucial del liderazgo en el éxito de la transición generacional. Se identifican estilos de liderazgo como el autocrático, transformacional y ágil, cada uno con diferentes impactos en la cohesión interna y la capacidad de adaptación organizacional. Aunque el liderazgo autocrático prevalece en las primeras etapas de la empresa familiar, estilos participativos y transformacionales han demostrado ser más efectivos para facilitar la sucesión y mantener la relevancia en el mercado.

Además, la investigación subraya la importancia de la profesionalización y la planificación sucesoria como pilares para asegurar la continuidad. Un liderazgo inclusivo y adaptable, junto con estructuras organizativas profesionalizadas, contribuye a la resiliencia de la empresa frente a los cambios del entorno. La coexistencia de varias generaciones se convierte en un recurso estratégico cuando es gestionada adecuadamente, permitiendo a la empresa familiar capitalizar las fortalezas de cada generación y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, este trabajo destaca que un liderazgo que equilibre el respeto por el legado con la apertura a la innovación es fundamental para la sostenibilidad de las empresas familiares. La implementación de un modelo de gobernanza formalizado y un liderazgo flexible permiten que estas organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un mercado competitivo.

Índice

Introducción	07
Capítulo 1 – La Empresa Familiar	10
1.1 Un universo por explorar ¿Qué es y cómo se comporta?	10
1.2 Cuando las fronteras se desdibujan	12
1.3 El modelo de los tres círculos	13
1.4 El modelo de los cinco círculos	15
1.5 El modelo evolutivo tridimensional	18
1.6 Las etapas del desarrollo empresarial	19
Capítulo 2 – Liderazgo aplicado a la Evolución de las Empresas Familiares	21
2.1 El liderazgo como eje de la evolución en empresas familiares	21
2.2 Categorización de estilos de liderazgo organizacional	22
2.3 Estilos de liderazgo en empresas familiares	23
2.4 Liderazgo y cultura organizacional	25
Capítulo 3 – Metodología de investigación	29
Capítulo 4 – Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información	31
4.1 Análisis de resultados de encuestas	31
4.1.1 Predominio de liderazgo autocrático en empresas de primera generación	31
4.1.2 La entrada de nuevas generaciones	34
4.1.3 Varias generaciones en el liderazgo	35
4.2 Análisis de resultados de las entrevistas	38
4.3 Análisis integrado de encuestas y entrevistas	41
Capítulo 5 – Conclusiones	42

5.1 El impacto de la convivencia intergeneracional en la sostenibilidad de las empresas familiares	42
5.2 La importancia de la profesionalización y planificación sucesoria	42
5.3 El rol del liderazgo en la cohesión y adaptación generacional	43
5.4 La convivencia intergeneracional como recurso estratégico	43
5.5 Estilos de liderazgo y sostenibilidad organizacional	43
Bibliografía	45

Índice de gráficos

Figura 1	14
Modelo de los tres círculos. Fuente: Pérez Molina, A. I. (2012, 01 de junio). El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. España, 3 Ciencias.	
Figura 2	16
Modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat, J. M. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona, Gestión 2000 Editorial.	
Figura 3	18
Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: Pérez Molina, A. I. (2012, 01 de junio). El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. España, 3 Ciencias.	
Figura 4	32
Liderazgo Autocrático. Fuente: Elaboración Propia	
Figura 5	33
Percepción del Liderazgo Autocrático. Fuente: Elaboración Propia	
Figura 6	34
Empresas Familiares de 2da, 3era y 4ta generación. Fuente: Elaboración Propia	
Figura 7	36
Generaciones conviviendo en el liderazgo. Fuente: Elaboración Propia	
Figura 8	37
Grado de complejidad de los conflictos. Fuente: Elaboración Propia	
Figura 9	39
Cuadro comparativo de Entrevistas. Fuente: Elaboración Propia	

Introducción

En la actualidad, las empresas familiares enfrentan un contexto único, marcado por la convivencia de diversas generaciones en sus estructuras de liderazgo y en su fuerza laboral, según información publicada por Randstad (2023). Esta coexistencia intergeneracional, que incluye a Baby Boomers, Generación X, Millennials y, en aumento, la Generación Z, aporta tanto retos como oportunidades en el ámbito empresarial, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad y adaptación de estas organizaciones a lo largo del tiempo. La composición de la fuerza laboral actual de los Estados Unidos, extrapolable al resto del mundo, se distribuye predominantemente entre los Millennials, que representan el 38,6%, y la Generación X, con un 34,8%. En menor proporción, se encuentran los Baby Boomers, que constituyen el 18,6%, y la Generación Z, con un 6,1%. Sin embargo, se proyecta que para el año 2030, la Generación Z alcanzará a constituir el 30% de la fuerza laboral de acuerdo a los datos publicados por la Universidad Johns Hopkins (2023).

Cada generación tiene valores, actitudes y estilos de liderazgo distintos, lo que configura un entorno de trabajo complejo en el que deben equilibrarse el legado familiar y la adaptación a nuevas realidades. De acuerdo con Estarás Ojeda (2023), los Baby Boomers (1946-1964) son aquellos nacidos en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, durante el auge económico y demográfico que se experimentó en muchos países. Han vivido muchos cambios sociales y tecnológicos a lo largo de su vida laboral. Suelen valorar la estabilidad, el compromiso a largo plazo y la lealtad hacia la empresa. La Generación X (1965-1980), es una generación que experimentó una época de cambios económicos, políticos y sociales, lo que les otorgó una perspectiva diferente sobre el trabajo y la vida. Tienden a ser independientes, autosuficientes y adaptables; a menudo buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal y valoran las oportunidades para desarrollar habilidades y avanzar en su carrera. La Generación Y o Millennials (1981 – 1996), nacieron en la era digital y han crecido con la tecnología como parte integral de su vida diaria. Son seguros, curiosos y cuestionadores de lo establecido. Valoran la flexibilidad en el trabajo, el aprendizaje continuo y la colaboración. La Generación Z o Centennials (1997 – 2012), son nativos digitales y se sienten cómodos y seguros utilizando la tecnología en todos los espacios de su vida. Buscan un enfoque más individualizado en su trabajo y valoran la diversidad y la inclusión.

En Argentina, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía, dado que el 80% de las MiPyMEs activas operan bajo la lógica de empresa familiar (SEPyME, 2022). Su importancia en el empleo privado y el Producto Bruto Interno nacional es indiscutible. Sin embargo, las estadísticas reflejan el desafío de la transición generacional: cerca del 65% de las empresas familiares no logra superar el traspaso a la segunda generación, y solo el 1% alcanza una cuarta generación

(CAME, 2015). Estas cifras destacan la vulnerabilidad de las empresas familiares en el proceso de sucesión y subrayan la importancia de un liderazgo que facilite tanto la continuidad operativa como la evolución y adaptabilidad de la organización. “Los principales desafíos a la hora de gestionar una empresa familiar se vinculan con la continuidad y la transición generacional (desarrollo de visión y valores compartidos); liderazgo y conducción; profesionalización de la familia y de la empresa; y aspectos vinculares como la comunicación entre los miembros de la familia” (IADEF, 2022).

El rol del liderazgo en la sostenibilidad de las empresas familiares, especialmente en sus transiciones generacionales, es fundamental. Schein (2010) destaca que el liderazgo en este contexto debe ir más allá de la administración para consolidar y transformar la cultura organizacional, facilitando la transmisión de valores y la integración de nuevas prácticas y perspectivas. Este liderazgo cultural es clave para gestionar las tensiones generacionales, que suelen intensificarse durante las transiciones. En las empresas familiares, la identidad organizacional está profundamente entrelazada con los valores de la familia, y el proceso de sucesión implica tanto el traspaso de competencias y experiencia como de cultura y visión. En este sentido, un liderazgo centrado solo en la toma de decisiones y dirección estratégica puede resultar insuficiente para mantener la cohesión y adaptabilidad de la organización.

La convivencia generacional en las empresas familiares representa tanto una oportunidad de enriquecimiento como un desafío organizacional. La interacción entre generaciones permite el intercambio de conocimientos y una visión más integral en la toma de decisiones. Mientras que los miembros más jóvenes pueden beneficiarse de la experiencia y sabiduría de sus predecesores, los líderes de generaciones anteriores pueden aprender de las nuevas perspectivas y enfoques que las generaciones emergentes aportan. Sin embargo, estas diferencias en valores, estilos de liderazgo y expectativas también pueden generar tensiones, que afecten tanto la cohesión interna como la identidad de la organización, Pérez Molina (2012).

A lo largo de este trabajo, se profundizó en cómo cada generación, con sus particularidades y enfoques propios, contribuye al funcionamiento y evolución de la empresa familiar. Se examinó las dinámicas de liderazgo y sucesión, explorando los retos que surgen de la convivencia generacional y las estrategias que permiten superar estos obstáculos para asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Además, se analizó el impacto de los distintos estilos de liderazgo en la cohesión interna y en la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno en constante cambio, subrayando la importancia de un liderazgo flexible y adaptable que logre equilibrar la preservación del legado familiar con la innovación y el crecimiento.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

En conclusión, esta investigación buscó responder a la pregunta de qué estilo de liderazgo es más efectivo para una empresa familiar en la que conviven dos o más generaciones, con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo. A través de un enfoque descriptivo, se buscó ofrecer una comprensión profunda de las dinámicas intergeneracionales en las empresas familiares y de los factores que contribuyen a su continuidad y relevancia en un contexto económico y social cada vez más exigente.

Capítulo 1

La Empresa Familiar

Las empresas familiares, presentes desde los inicios de la civilización, son pilares económicos que integran lazos personales y empresariales. Históricamente, representan no solo una fuente de ingresos, sino también un legado que simboliza la identidad y valores familiares. Esta dualidad entre empresa y familia plantea desafíos y oportunidades únicos, haciendo de este tipo de organización una estructura compleja.

1.1 Un universo por explorar ¿Qué es y cómo se comporta?

Cuando se piensa en las empresas familiares, es inevitable remontarse a tiempos antiguos, pues su historia parece ser tan antigua como la civilización misma. En épocas pasadas, era común, e incluso una tradición familiar, que el padre transmitiera su oficio a sus hijos. Oficios como la carpintería solían heredarse de generación en generación, convirtiéndose en una práctica habitual que los miembros más jóvenes de la familia asumieran la responsabilidad del negocio familiar. En este proceso, el fundador inculcaba en sus sucesores los valores fundamentales de la empresa, la ética en los negocios y el compromiso con la compañía, poniendo énfasis en el sacrificio y el esfuerzo como parte de la cultura de trabajo. La forma más efectiva de transmitir estos valores era a través del ejemplo, ya que los hijos aprendían observando.

A lo largo de los años, numerosos investigadores han dedicado esfuerzos a analizar y profundizar en el concepto de empresa familiar, lo que ha resultado en una variedad de definiciones que intentan capturar la esencia de este tipo de organización. Una de ellas es la propuesta por Gimeno y Pérez (2006), quienes definen las empresas familiares de la siguiente manera "... son empresas familiares en las que dos o más miembros del conjunto de la familia influyen en su gestión mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, roles en la dirección o derechos de propiedad." (p.11) Esta definición resalta cómo las relaciones familiares pueden moldear la toma de decisiones y la cultura organizacional, al tiempo que el control de la propiedad familiar asegura un interés directo en el éxito a largo plazo del negocio.

Otra definición relevante es la de Belausteguigoitia (2012), que define una empresa familiar como "una organización controlada y operada por los miembros de una familia." (p.33) Esta perspectiva enfatiza el control operativo que la familia ejerce

sobre la empresa, resaltando el papel central que juegan los miembros de la familia en la toma de decisiones y en el día a día de la organización.

Por lo tanto, se puede concluir que una empresa familiar es una organización en la que, independientemente de su tamaño o de las actividades que realice, la mayoría de la propiedad y el control recaen en una o más familias. Este control puede manifestarse en diferentes configuraciones, como empresas propiedad de dos o más hermanos, cuñados, o incluso cónyuges. En estos casos, la dinámica familiar se entrelaza con la estructura empresarial, generando una particularidad que distingue a las empresas familiares de otras formas organizacionales.

Una característica que distingue particularmente a las empresas familiares es el fuerte deseo, tanto de los fundadores como de sus sucesores, de mantener la propiedad y la gestión de la empresa dentro de la familia. Este anhelo de continuidad familiar no es simplemente una preferencia casual, sino una aspiración profundamente enraizada en la identidad y valores de la familia empresaria. Según Amat (2000), "el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos." (p.18), lo que subraya la importancia que se le da a la sucesión familiar en este tipo de organizaciones.

Este deseo de conservar el control familiar sobre la empresa responde a múltiples razones. En primer lugar, existe la intención de brindar a los hijos y otros miembros de la familia la oportunidad de desarrollarse en el ámbito laboral, lo que les permite adquirir experiencia y habilidades dentro de un entorno conocido y respaldado por la familia. Además, la preservación de la herencia familiar es un motivo clave, ya que la empresa no solo representa un activo económico, sino también un legado cultural y emocional que se desea transmitir de generación en generación.

Otro factor importante es la conservación de la unión familiar. Trabajar juntos en el negocio no solo refuerza los lazos familiares, sino que también permite a los miembros de la familia compartir tiempo y experiencias, fortaleciendo la cohesión y la identidad común. Esto también puede ser un medio para transmitir valores y tradiciones familiares, asegurando que la filosofía y la cultura de la empresa se mantengan alineadas con los principios fundacionales.

Además, la continuidad en el mando familiar ofrece ventajas económicas significativas, como la capacidad de garantizar la seguridad financiera de la familia. La empresa familiar puede actuar como un recurso económico que proporciona estabilidad y seguridad a largo plazo, permitiendo a los miembros de la familia planificar su futuro con mayor certeza. Por último, mantener la gestión dentro de la familia también asegura que los fundadores y líderes retirados continúen recibiendo ingresos, protegiendo así su bienestar económico después de haber dejado la operación diaria del negocio.

En la mayoría de los países occidentales, las empresas familiares representan la forma predominante de organización dentro de la estructura económica, llegando a

constituir entre el 70 y el 90 por ciento del total de las empresas, según estudios realizados en distintas regiones como Europa, Estados Unidos y América Latina. En Argentina, por ejemplo, se estima que al menos el 80% de las empresas registradas operan bajo el modelo de empresa familiar. A pesar de que con frecuencia se confunde el concepto de PYME con el de empresa familiar, y aunque muchas empresas familiares son de pequeño o mediano tamaño, también existen grandes corporaciones que son gestionadas y controladas por familias. Esto demuestra que la influencia de las empresas familiares se extiende a diversos niveles del mercado, jugando un papel crucial en la economía mundial.

1.2 Cuando las Fronteras se Desdibujan

Las empresas familiares se enfrentan a una serie de desafíos específicos que las hacen más vulnerables en comparación con las empresas no familiares. En las empresas familiares, es frecuente observar cómo los miembros de la familia se entrelazan en diversos aspectos del negocio a lo largo del tiempo. Principalmente las primeras y segundas generaciones suelen tener presencia e implicancia directa, con un involucramiento significativo en la empresa, los familiares suelen participar activamente en la dirección y el funcionamiento integral de la misma. Este entrelazamiento de roles, entre familiar y laboral, no solo significa colaborar con seres queridos, sino también que existe una dependencia económica recíproca. Esta estrecha conexión entre la familia y la empresa difumina las fronteras entre estos dos mundos, creando una dinámica especial donde los límites tradicionales se vuelven menos claros.

La gestión de una empresa familiar se distingue por su complejidad única, derivada de la intersección de la familia, la propiedad y la empresa. Amat (2000) describe esta complejidad con precisión: “Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que provocan un problemático solapamiento de roles: se es simultáneamente padre, gerente o director general, principal accionista y presidente del consejo de administración.” (p.21) Este solapamiento de roles no solo enreda las funciones empresariales, sino que también intensifica los retos y conflictos inherentes a la gestión familiar. Esto genera que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el empresarial, lo que puede llevar a que la historia, los valores y las relaciones interpersonales de la familia predominen en la empresa. Esta falta de separación puede influir en la toma de decisiones, donde las dinámicas familiares pueden tener un peso significativo, afectando la eficiencia y la objetividad en la gestión. Decisiones como, por ejemplo, la selección de personal, plan de carrera de los miembros de la empresa o la retribución, pueden verse sesgadas por los criterios de la familia cuando la empresa es dirigida y gestionada por una.

Por lo general, cuando una empresa está dirigida por un grupo reducido de miembros de la familia que mantienen una relación cercana y fluida, es la esfera

familiar la que tiende a predominar en la toma de decisiones. Sin embargo, a medida que la empresa crece y se integran más miembros de la familia en roles activos, se vuelve crucial que el ámbito empresarial asuma un papel preponderante para garantizar una gobernanza efectiva. Este cambio es esencial para evitar conflictos de interés y asegurar que las decisiones se tomen con una visión estratégica y objetiva, alineada con las necesidades y metas a largo plazo de la organización.

De la misma manera en que la familia influye y condiciona el accionar de la empresa, la empresa también ejerce una influencia significativa en la dinámica familiar. Esta interdependencia puede generar tensiones en el ámbito empresarial que, en muchos casos, se trasladan a la vida cotidiana de los miembros de la familia. Las decisiones empresariales, los desafíos financieros o las disputas internas pueden desencadenar conflictos que no se limitan al espacio de trabajo, sino que afectan las relaciones personales, generando un ambiente de estrés que penetra en la vida familiar. Además, la constante interacción entre los roles familiares y empresariales puede dificultar la separación de los asuntos profesionales de los personales, creando un ciclo en el que los problemas laborales se convierten en fuentes de conflicto en el hogar y viceversa.

Las tensiones y conflictos son una realidad común en todas las empresas y familias. Sin embargo, estas tensiones pueden ser un motor para el crecimiento personal, así como para el desarrollo familiar y empresarial. De hecho, las familias y empresas más exitosas son aquellas que establecen estructuras efectivas para manejar constructivamente estas situaciones conflictivas. Muchas veces, las tensiones interpersonales en el ámbito laboral son una manifestación de conflictos familiares no resueltos o mal expresados que se trasladan al entorno empresarial.

1.3 El Modelo de los Tres Círculos

Debido a la superposición de roles al pertenecer a más de un grupo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar asumen simultáneamente tres funciones: familiares, propietarios y gestores. Como miembros de la familia, su principal preocupación es el bienestar de la unidad familiar; como propietarios, están interesados en los beneficios de las inversiones y la sostenibilidad de la empresa; y como gestores, se enfocan en garantizar que la empresa funcione de manera eficiente.

La coexistencia de múltiples roles hace que los temas familiares puedan interferir fácilmente en las decisiones empresariales, y viceversa, generando una mezcla entre la familia, la propiedad y la empresa. Esto puede llevar a que las discusiones sobre la empresa se conviertan en conflictos emocionales relacionados con asuntos familiares, y que las decisiones familiares se tomen con base en las necesidades de la empresa. Como consecuencia, las empresas podrían perder objetividad en su orientación hacia el mercado y enfrentar problemas en su política de dividendos,

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

mientras que las familias podrían sentir que se están sacrificando sus relaciones personales en favor de los intereses empresariales.

El modelo de los tres círculos, desarrollado por Davis y Tagiuri (1982), ofrece un análisis profundo de la intersección entre los sistemas de Familia, Empresa y Propiedad en las empresas familiares. Este modelo no solo ilustra la superposición de estos sistemas, sino que también categoriza a los miembros de la familia en siete subconjuntos distintos que emergen en las áreas de intersección, reflejando cómo sus roles y responsabilidades se entrelazan dentro de la organización.

El círculo de la Familia abarca a todos los integrantes del grupo familiar, independientemente de su relación directa con la empresa. El círculo de la Empresa incluye a aquellos que trabajan en la organización y reciben una compensación económica por su labor, contribuyendo activamente al valor de la compañía. Por último, el círculo de la Propiedad identifica a quienes poseen acciones de la empresa, otorgándoles derechos y responsabilidades que influyen en la toma de decisiones y en el destino de la organización.

Por lo tanto, el modelo ofrece una perspectiva detallada de la dinámica interna de una empresa familiar al destacar la interacción entre tres elementos cruciales: la propiedad, la familia y el negocio, tal como se ilustra en la imagen a continuación.

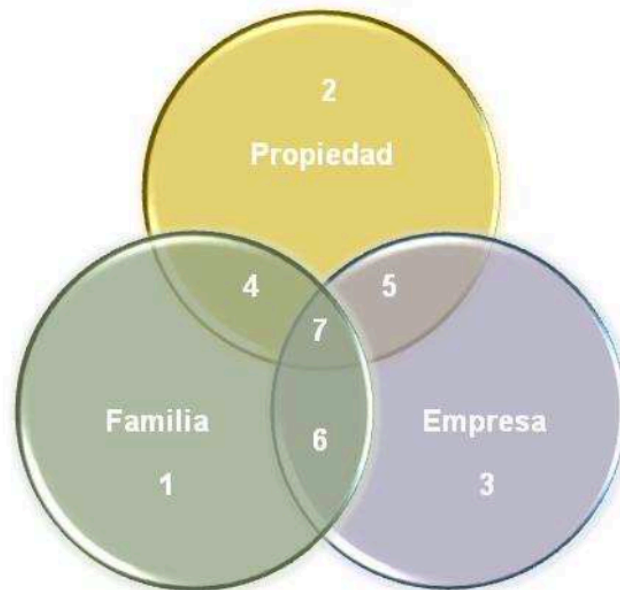


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Pérez Molina, A. I. (2012, 01 de junio). El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. España, 3 Ciencias.

Este modelo facilita la ubicación de todas las personas relacionadas con una empresa familiar dentro de sus respectivos círculos o subconjuntos. Como se ilustra en el gráfico, la intersección de los tres núcleos fundamentales —propiedad, familia

y negocio— genera siete grupos distintos, cada uno con intereses y perspectivas únicas. Si bien es raro, cuando los intereses de estos grupos coinciden, la empresa familiar puede funcionar sin verse afectada por las complejas interacciones entre ellos. En contraste, cuando los intereses divergen, lo que ocurre con frecuencia, se producen tensiones que pueden impactar negativamente tanto en el desempeño empresarial como en las relaciones familiares.

Los siete grupos identificados dentro del modelo son: (1) miembros de la familia que no son propietarios ni empleados; (2) propietarios que no pertenecen a la familia ni trabajan en la empresa; (3) empleados que no son familiares ni propietarios; (4) miembros de la familia que son propietarios pero no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia que no son propietarios pero sí empleados; (6) propietarios que no son familiares pero sí empleados; y (7) miembros de la familia que son tanto propietarios como empleados.

Cuando cada persona se ubica dentro de este modelo y comprende su rol específico, se facilita una mayor comprensión del valor de que cada individuo se concentre en su función particular. Muchos problemas, que pueden ser inesperados y complejos, surgen de la confusión y el solapamiento entre los ámbitos de la propiedad, la familia y la empresa. Al clarificar estos roles y expectativas, es posible mitigar los conflictos y promover un funcionamiento más armonioso y eficiente de la empresa familiar.

1.4 El modelo de los Cinco Círculos

Amat (2000) expande el Modelo de los Tres Círculos y nos propone el Modelo de los Cinco Círculos. El mismo se compone de 5 esferas básicas: la Familia, la Propiedad, la Empresa, la Gerencia y la Sucesión.

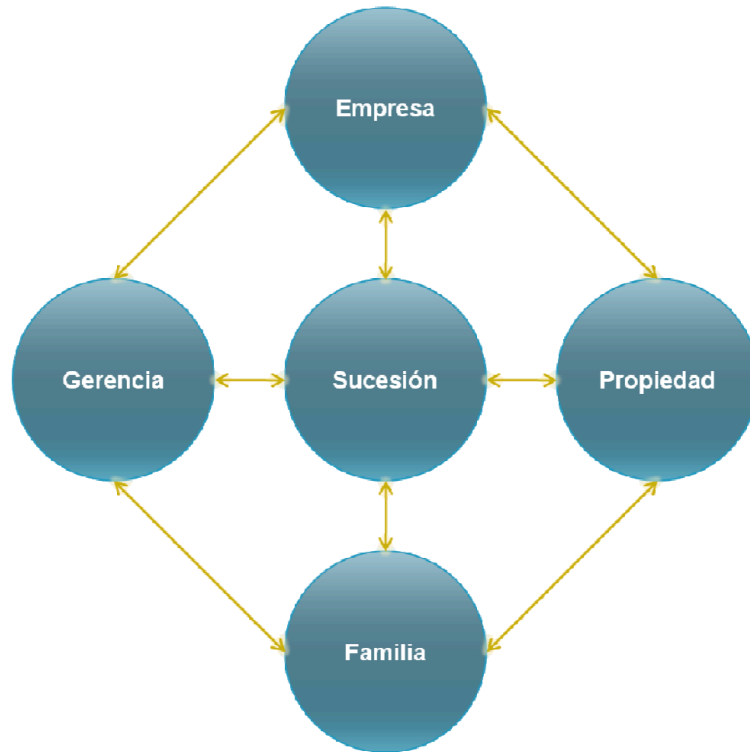


Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat, J. M. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona, Gestión 2000 Editorial.

La familia se considera el factor diferenciador en este tipo de empresas, donde surgen problemas como rivalidades y tensiones tanto en el ámbito familiar como en el desarrollo de las actividades empresariales. Lo que ocurre en la familia impacta directamente en la empresa debido a la falta de una clara definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades. La ausencia de un protocolo familiar que establezca los límites entre ambas esferas contribuye a estos desafíos.

La propiedad se refiere a las relaciones entre los propietarios de la empresa, ya sean miembros de la familia o externos, y a la armonía entre ellos. Los desafíos en este ámbito incluyen conflictos entre accionistas, dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta directiva. Estos problemas pueden amenazar la cohesión y el rendimiento de la empresa. Como solución, se sugiere que las juntas o los consejos directivos no estén compuestos exclusivamente por miembros de la familia, sino que incluyan también a profesionales externos. Esto aportaría una perspectiva imparcial, lo que podría mejorar la toma de decisiones y reducir las tensiones internas.

La Empresa, desde una perspectiva estratégica, se enfoca en la competitividad del negocio en el mercado, lo cual depende de la elección y definición de sus objetivos de mercadeo, productos, clientes y políticas. El desafío para este aspecto radica en mantener una visión a largo plazo, especialmente en cuanto a la incorporación de

nuevas tecnologías, la adaptación al cambio y las dificultades para profesionalizar la gestión debido a la superposición de intereses. También, se deben analizar la calidad, cantidad y costo de los recursos, incluyendo financieros, humanos, tecnológicos y materiales, para garantizar una operación efectiva y sostenible. La empresa debe equilibrar estos factores para mantener su competitividad y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

La gestión se refiere al manejo de los distintos recursos de la empresa para implementar la estrategia establecida, analiza los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Esto incluye políticas claras para la formación, promoción y planes de carrera, así como una estructura de remuneración que esté alineada con criterios de mercado y de eficiencia. Además, se debe considerar la capacidad de la gerencia para adaptar las prácticas y tecnologías a las necesidades cambiantes de la empresa, garantizando una gestión efectiva y sostenible. Los problemas surgen cuando se intenta renovar la cultura organizacional, el personal y sus sistemas, especialmente si históricamente las decisiones se han tomado únicamente bajo criterios familiares. Esta situación se complica aún más en el proceso de sucesión generacional, ya que la falta de profesionalización en la toma de decisiones puede obstaculizar la adaptación a nuevas prácticas y la integración de nuevas tecnologías. Para asegurar una transición exitosa y la continuidad del negocio, es crucial establecer una gestión más estructurada y basada en criterios técnicos y objetivos.

La sucesión se refiere a la transferencia del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, con el objetivo de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia. Sin embargo, este proceso a menudo carece de la planificación adecuada, lo que puede generar serias dificultades. Entre los principales retos se encuentra la resistencia al retiro por parte del líder saliente, especialmente cuando este es el fundador, propietario único y gerente de la empresa. Esta situación se complica aún más cuando no se han preparado con antelación a los sucesores o cuando no se ha establecido un plan claro de transición. La falta de una estrategia sucesoria bien definida puede poner en riesgo la estabilidad y el futuro de la empresa, subrayando la importancia de abordar la sucesión con la misma seriedad y planificación que cualquier otra decisión estratégica clave, dado que es uno de los procesos más críticos para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Ambos modelos, tanto el modelo de los tres círculos como el de los cinco círculos destacan la existencia de distintos grupos humanos, cada uno con sus propios intereses y lógica de actuación. Es en la interacción entre estos círculos donde surge la mayor complejidad en las empresas familiares, diferenciándolas significativamente de las no familiares.

1.5 El Modelo Evolutivo Tridimensional

El Modelo Evolutivo Tridimensional plantea añadir la dimensión del tiempo. Es así como se obtiene una nueva perspectiva sobre el proceso de crecimiento de la empresa familiar, que revela cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se incorporan o desaparecen a medida que avanza la vida. Con el paso del tiempo, la estructura de la empresa se ve afectada por eventos como matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, así como por la entrada y salida de gerentes, empleados, socios y accionistas. Estos cambios no solo alteran la dinámica interna de la empresa, sino que también influyen en su dirección estratégica y en la toma de decisiones.

Este modelo se define a partir de un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa, como se puede observar en la siguiente figura.

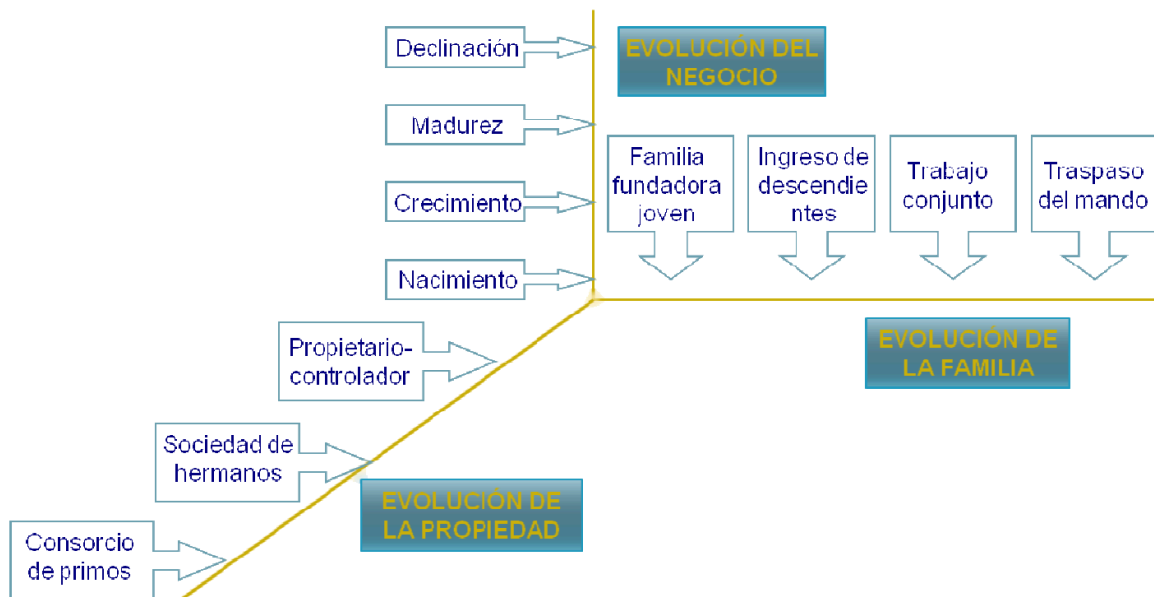


Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: Pérez Molina, A. I. (2012, 01 de junio). El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. España, 3 Ciencias.

A medida que evolucionan los ejes, se atraviesan etapas cruciales que suelen coincidir con la ocurrencia simultánea de varios eventos en cada uno de los subsistemas de la empresa. Estas etapas no siempre se diferencian de manera nítida, ya que a menudo emergen formas híbridas que marcan la transición de una fase a otra. Las pocas empresas familiares que logran sobrevivir y prosperar más allá de este modelo tienden a desarrollar estructuras cada vez más complejas, lo que puede resultar en una pérdida gradual de su carácter familiar. Este proceso de evolución puede diluir la identidad original de la empresa, a medida que se adapta a nuevas exigencias y a un entorno cada vez más competitivo.

1.6 Las Etapas de Desarrollo Empresarial

A lo largo de su desarrollo las Empresas Familiares, que consiguen perdurar a través del tiempo, pasan por tres fases: la primera en la cual la organización está orientada al producto, la segunda orientada al proceso y la última en la cual se orienta a la planificación.

Primera Etapa: Emprendedora, desarrollo orientado al producto.

En esta fase, la empresa nace cuando uno o más individuos deciden comenzar una actividad para crear un producto o brindar un servicio. Al principio, la estructura organizativa de una empresa familiar es sencilla. El propietario, motivado por una idea y al detectar una necesidad en el mercado, busca capital y desarrolla, adapta, o adquiere un producto o servicio que cubra esa demanda.

El desorden es manejable porque el fundador está directamente involucrado en todas las operaciones, este se encarga de tomar las decisiones clave que afectarán el futuro de la empresa y asume muchas tareas de manera personal. El fundador emplea su energía creativa para construir y dar forma a la empresa desde sus cimientos. No se requiere un control estricto ya que la empresa es pequeña y fácil de manejar. Aunque los recursos son limitados, el entusiasmo y la creatividad ayudan a superar estas dificultades.

Los incentivos que motivan a la familia, la propiedad y la organización productiva están alineados, lo que facilita que los nuevos integrantes se adapten a la cultura existente, asimilando la visión y compartiendo el entusiasmo de los fundadores.

En esta etapa, no hay sistemas ni planificación formal, y todos los involucrados deben tener conocimientos generales sobre distintas áreas. Todos saben cuál es la meta y cada uno puede actuar con independencia gracias a la claridad de la visión compartida. Las decisiones se toman de manera improvisada, suele haber un ambiente de alegría y entusiasmo que ayuda a enfrentar las inevitables frustraciones. Todo es nuevo y el nivel de energía es elevado. En muchos casos, la segunda generación se une en este momento, con la doble finalidad de ayudar y de que los hijos aprendan el negocio bajo la tutela del fundador.

Segunda Etapa: Estructuración, desarrollo orientado al proceso

Al entrar en la segunda fase de desarrollo, es usual que la empresa haya logrado un equilibrio tanto comercial como financiero. Los primeros clientes leales, que respaldaron a la compañía en sus comienzos, se habrán expandido para formar una base de demanda sólida, las relaciones con los proveedores estarán bien establecidas, y tanto las ventas como las ganancias habrán alcanzado un crecimiento sostenido. Además, ya no habrá problemas de liquidez para cumplir con los pagos de salarios y otras obligaciones financieras.

En esta etapa, el gerente debe apartarse de las operaciones diarias y enfocarse en desarrollar estrategias específicas para cada área, tratando a la empresa como un sistema integral. Es crucial reorganizar la estructura interna, invertir en formación, y pasar de un enfoque basado en órdenes a un liderazgo efectivo que promueva la colaboración.

Aunque el propietario sigue siendo el principal tomador de decisiones y mantiene el control esencial, es posible que delegue ciertas tareas secundarias. A medida que la empresa crece, su estructura se vuelve más compleja, y las decisiones deben ser coherentes con la visión global de la organización.

Tercera Etapa: Consolidación, desarrollo orientado a la planificación

En esta etapa, la empresa suele haberse convertido en una organización de tamaño mediano o grande y se encuentra en pleno proceso de sucesión, con la segunda generación ya completamente establecida y la tercera comenzando a integrarse. Las responsabilidades de los miembros de la familia dentro de la empresa han sido delineadas con claridad.

Alcanzada la profesionalización, la empresa está preparada para entrar en la tercera fase de desarrollo, que se centra en la planificación estratégica. La profesionalización implica que la empresa se ha estructurado adecuadamente; la intuición y la agilidad que fueron clave para su éxito en la etapa inicial no se han perdido, sino que han sido canalizadas y potenciadas mediante una metodología organizativa que fortalece esas energías. Este es un período de integración en el que el personal, los sistemas y los procesos empiezan a trabajar de manera coordinada.

Es aquí donde se empieza a consolidar una cultura empresarial sobre fundamentos firmes y duraderos para la toma de decisiones descentralizada con una estructura de gestión coherente. La organización atraviesa una transformación cultural que le permite optimizar el rendimiento, desarrollando la capacidad de alcanzar nuevos niveles de crecimiento y asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo. Aunque la compañía seguirá enfrentando desafíos, reveses y crisis, una vez que el propietario observe que la gestión se vuelve más natural, la empresa dejará de ser dominada por las circunstancias externas.

Capítulo 2

Liderazgo aplicado a la Evolución de las Empresas Familiares

El liderazgo es el motor que impulsa la evolución y sostenibilidad de las empresas familiares a lo largo de generaciones. A medida que las generaciones emergentes asumen roles de liderazgo, traen consigo perspectivas innovadoras que desafían las prácticas establecidas, impulsando la empresa hacia una renovación constante. Este liderazgo es, entonces, una fuerza de transformación cultural y estratégica, esencial para equilibrar el legado familiar con la adaptación a los retos actuales y futuros.

2.1 El liderazgo como eje de la evolución en empresas familiares

Las empresas familiares que logran trascender a la segunda y tercera generación han demostrado una notable capacidad de gestión, pero el verdadero desafío radica en el liderazgo. En este punto, es fundamental reconocer la creciente importancia de otros factores más allá de la administración tradicional. Las nuevas generaciones, al asumir roles de liderazgo, traen consigo perspectivas frescas e innovadoras, que a menudo desafían las prácticas establecidas por sus predecesores, ya sea la generación anterior o el propio fundador. Este choque de ideas no solo marca un cambio generacional, sino que también redefine el concepto de liderazgo dentro de la empresa familiar.

El liderazgo en estas empresas ya no se limita a la simple continuidad del negocio; ahora, se trata de integrar nuevas visiones que permitan a la empresa evolucionar y adaptarse a los desafíos actuales. Los líderes emergentes deben equilibrar el respeto por la herencia empresarial con la necesidad de innovación, asegurando así que la empresa no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

El liderazgo, según Schein (2010), es un proceso de influencia profunda que se manifiesta en la capacidad de un líder para moldear, gestionar y transformar la cultura organizacional; no ve al liderazgo simplemente como la capacidad de dirigir o tomar decisiones, sino como una fuerza fundamental que define los valores, creencias y comportamientos dentro de una organización.

Los líderes son los arquitectos de la cultura organizacional. En los primeros momentos de la vida de una organización, los fundadores, con sus valores y visiones, tienen un rol primordial en la creación de la cultura inicial. Estos valores fundacionales son internalizados y se convierten en la base sobre la cual se desarrolla la cultura organizacional.

Sin embargo, el liderazgo no se limita a la creación de cultura; también es esencial para su perpetuación y, cuando es necesario, para su transformación. Un líder efectivo debe ser capaz de leer y comprender la cultura existente, identificar los aspectos que funcionan y aquellos que pueden estar obstaculizando el éxito de la organización. A partir de allí, el líder tiene la responsabilidad de iniciar cambios culturales que alineen mejor a la organización con sus objetivos estratégicos.

Los líderes también tienen la tarea de inculcar nuevas suposiciones y valores en momentos de cambio, especialmente cuando la organización enfrenta crisis o necesita adaptarse a nuevas circunstancias. Este proceso no es sencillo, ya que implica desafiar y posiblemente dismantelar creencias y comportamientos profundamente arraigados, lo que requiere tanto habilidad como sensibilidad.

En resumen, el liderazgo es un proceso continuo de gestión cultural. Los líderes no solo guían a las personas, sino que también determinan el "cómo" y el "por qué" del comportamiento organizacional. Son ellos quienes establecen el marco de referencia a través del cual los miembros de la organización interpretan y responden a su entorno, creando un sentido compartido de identidad y propósito.

2.2 Categorización de Estilos de Liderazgo Organizacional

A lo largo del tiempo, el estudio del liderazgo organizacional ha dado lugar a un amplio desarrollo teórico, lo que ha permitido clasificar los estilos de liderazgo en distintas categorías. Estas clasificaciones han sido fundamentales para comprender cómo los diferentes enfoques de liderazgo impactan en la dinámica organizacional y, en última instancia, en el éxito de las organizaciones. Según Hussain y Hassan (2016), los estilos de liderazgo se agrupan en cuatro categorías principales, cada una con características distintivas y con repercusiones significativas en el funcionamiento y la eficiencia de las organizaciones. Estas categorías no solo reflejan las diversas formas en que los líderes pueden influir en sus equipos, sino que también destacan cómo las organizaciones pueden adaptarse a entornos cambiantes al aplicar el estilo de liderazgo adecuado. A continuación, se detallan las principales categorías de liderazgo organizacional.

Estilo Transformacional Integrado: Este estilo de liderazgo combina los principios del liderazgo transformacional con un enfoque integrador. El líder no solo inspira y motiva a los seguidores para que alcancen un cambio positivo, sino que también promueve la cohesión dentro del equipo y se asegura de que todos los miembros estén alineados con la visión compartida. El líder transformacional integrado se enfoca en el desarrollo individual de cada miembro del equipo, fomentando la innovación y la creatividad, mientras mantiene un fuerte sentido de comunidad y pertenencia. Este enfoque es especialmente eficaz en organizaciones que buscan no solo la mejora continua, sino también la unidad y el compromiso entre sus empleados.

Estilo Democrático Integrado: El estilo democrático integrado se basa en la participación activa de todos los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, combinado con un enfoque integrador que asegura que las opiniones y perspectivas diversas sean consideradas y valoradas. El líder democrático integrado fomenta un ambiente de colaboración y diálogo abierto, donde cada miembro del equipo se siente escuchado y tiene un sentido de responsabilidad compartida en el éxito de la organización. Este estilo es particularmente útil en entornos donde la innovación, la creatividad y la cohesión del equipo son esenciales para lograr los objetivos organizacionales.

Estilo Autoritario Integrado: El estilo autoritario integrado equilibra el control firme y la toma de decisiones unilaterales con un enfoque que busca mantener la cohesión y el compromiso del equipo. Aunque el líder en este estilo toma decisiones rápidas y directas, también se preocupa por integrar a los miembros del equipo en la ejecución de esas decisiones, asegurando que comprendan y se alineen con la dirección establecida. Este estilo es efectivo en situaciones donde se requiere un liderazgo fuerte y decisivo, pero donde también es crucial que el equipo esté unido y apoye la visión del líder.

Estilo Marcador de Ritmo Integrado: Este estilo de liderazgo establece altos estándares de rendimiento y productividad, combinados con un enfoque integrador que asegura que todos los miembros del equipo estén alineados y comprometidos con esos objetivos exigentes. El líder marcador de ritmo integrado es exigente y establece un ritmo acelerado, pero también se preocupa por el bienestar del equipo y por mantener un ambiente de trabajo cohesivo y colaborativo. Este estilo es particularmente útil en entornos de alta presión donde se necesita alcanzar resultados excepcionales sin sacrificar la unidad y el espíritu de equipo.

2.3 Estilos de Liderazgo en Empresas Familiares

Dentro de las categorías de liderazgo previamente descritas, se pueden identificar varios estilos que tienen una presencia predominante en las empresas familiares. Estos estilos no solo son cruciales para la dirección y el éxito de la empresa, sino que también son esenciales para manejar los desafíos únicos que surgen en el contexto de las empresas familiares. La interacción constante entre las relaciones familiares y las dinámicas empresariales crea un entorno complejo donde el liderazgo debe ser adaptable y sensible tanto a las necesidades emocionales de la familia como a las exigencias estratégicas del negocio.

Liderazgo Autocrático: En las empresas familiares, el liderazgo autocrático puede surgir cuando un fundador o líder de la primera generación ejerce un control centralizado sobre las decisiones. Este estilo se caracteriza por la toma de decisiones unilaterales, sin consulta ni participación de otros miembros de la familia o empleados. Aunque puede ser efectivo en las etapas iniciales del negocio, donde

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

la experiencia y visión del fundador son cruciales, este enfoque puede generar tensiones y resistencia en las generaciones sucesoras. La falta de participación y autonomía puede limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades (Gersick, 1997).

Liderazgo Carismático: El liderazgo carismático es un estilo donde el líder inspira un gran entusiasmo y motivación en su equipo, utilizando su carisma personal para dirigir con energía y convicción. Estos líderes suelen tener una capacidad innata para influir y persuadir, lo que puede resultar en altos niveles de compromiso y lealtad por parte de los empleados. Sin embargo, el liderazgo carismático también tiene sus desventajas. A menudo, este tipo de liderazgo se centra más en las capacidades y la visión del líder que en las del equipo, lo que puede generar dependencia excesiva. Si el líder carismático abandona la organización, puede dejar un vacío difícil de llenar, ya que los empleados pueden no sentirse capacitados para continuar sin su guía (House y Shamir, 1993).

Liderazgo Participativo: El liderazgo participativo se basa en la inclusión de los empleados y miembros de la familia en el proceso de toma de decisiones. En el contexto de una empresa familiar, este estilo promueve un ambiente de colaboración y compromiso, lo que es especialmente útil durante las transiciones generacionales. Los líderes participativos valoran las opiniones y aportes de todos, creando un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Este enfoque facilita la sucesión y la integración de nuevas ideas, asegurando que la empresa se mantenga dinámica y receptiva a los cambios del entorno (Yukl, 2013).

Liderazgo Transaccional: El liderazgo transaccional se basa en una relación de intercambio entre el líder y los miembros del equipo, donde se espera que los empleados cumplan con sus tareas a cambio de recompensas específicas, como salario, bonos o reconocimiento. Este estilo de liderazgo se enfoca en la supervisión, organización y ejecución de tareas de corto plazo, utilizando un sistema de recompensas y sanciones para asegurar que los objetivos se cumplan. Los líderes transaccionales tienden a establecer expectativas claras y a utilizar el control y la disciplina como medios para gestionar el desempeño. Aunque es eficaz para lograr resultados inmediatos y cumplir con objetivos específicos, este estilo puede ser limitado en su capacidad para inspirar a los empleados o fomentar la creatividad y el desarrollo a largo plazo.

En el contexto de una empresa familiar, el liderazgo transaccional puede ser común cuando la prioridad es mantener la estabilidad y continuidad del negocio. Los líderes transaccionales suelen ser miembros de la generación anterior que buscan preservar las prácticas y valores establecidos por el fundador. Este estilo es efectivo en entornos donde las responsabilidades están claramente definidas y el cumplimiento de las mismas es fundamental para la operación diaria.

Liderazgo Transformacional: El liderazgo transformacional es considerado uno de los enfoques más efectivos y poderosos, ya que se basa en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados hacia la consecución de un propósito compartido. A diferencia del liderazgo carismático, el líder transformacional confía profundamente en su equipo y fomenta su desarrollo, buscando continuamente maneras de agregar valor y mejorar la organización. Estos líderes no solo se centran en el cumplimiento de tareas, sino que también promueven el crecimiento personal y profesional de sus empleados, alentando la innovación y la proactividad. En muchas organizaciones, el liderazgo transformacional se combina con el liderazgo transaccional para asegurar que las tareas se realicen de manera eficiente, mientras se impulsa la adopción de nuevas iniciativas que generen un impacto positivo a largo plazo. Este enfoque dual permite que las organizaciones se mantengan competitivas y adaptables en un entorno empresarial en constante cambio.

En una empresa familiar, el liderazgo transformacional es particularmente valioso cuando se requiere una renovación estratégica o cuando la empresa está en un proceso de sucesión. El líder transformacional, generalmente una figura de la nueva generación, actúa como un catalizador de cambio, promoviendo una visión compartida y alineando a todos los miembros de la familia y empleados en torno a un objetivo común. Este estilo fomenta la innovación y el crecimiento, permitiendo que la empresa evolucione y se adapte a los cambios del entorno.

Liderazgo Ágil: El liderazgo ágil se caracteriza por la adaptabilidad, flexibilidad y capacidad de respuesta rápida ante cambios. Este estilo es cada vez más relevante en empresas familiares que operan en entornos altamente dinámicos y competitivos. Los líderes ágiles en empresas familiares son capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas, adaptando las estrategias en función de las circunstancias cambiantes. Este enfoque es especialmente valioso en empresas que buscan innovar y mantenerse competitivas en mercados globalizados, donde la capacidad de reacción puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (Denison, 1996).

2.4 Liderazgo y Cultura Organizacional

La cultura organizacional y el liderazgo son dos elementos interdependientes que, en conjunto, forman la columna vertebral de cualquier organización. Ambos conceptos son inseparables, el liderazgo emerge como una manifestación directa de la cultura organizacional, mientras que esta última es, a su vez, un producto del ejercicio continuo del liderazgo. En este sentido, el liderazgo y la cultura organizacional no solo están entrelazados, sino que también se retroalimentan, con cada uno influenciando y siendo influenciado por el otro.

En el contexto organizacional, la creación y sostenimiento de una cultura sólida es crucial para definir los comportamientos y valores que conducen al éxito. El

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

liderazgo juega un papel clave en este proceso, ya que, a través de una comunicación efectiva y consistente, los líderes establecen y refuerzan los principios que guían las acciones de los miembros de la organización. De hecho, la forma en que un líder se comunica y actúa dentro de la organización no solo modela el comportamiento esperado, sino que también configura las normas y valores que conforman la cultura organizacional.

Es importante destacar que la influencia que un líder ejerce sobre la cultura organizacional varía significativamente dependiendo de su posición y del contexto en el que opera. Un líder que es también el fundador de la organización tiene un impacto profundamente arraigado en la cultura desde sus inicios, moldeando sus valores fundamentales. Por otro lado, un líder que asume su rol en una organización ya establecida debe trabajar dentro de una cultura preexistente, lo que puede limitar su capacidad de introducir cambios significativos. Asimismo, en tiempos de crisis, el liderazgo adquiere una importancia crítica, ya que la cultura organizacional puede necesitar ser redefinida o adaptada para superar desafíos emergentes.

Diversos autores han explorado la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, coincidiendo en que el estilo de liderazgo y la toma de decisiones están profundamente influenciados por la cultura dominante dentro de la organización. La efectividad de un líder, por lo tanto, no puede ser evaluada de manera aislada, sino en función de su capacidad para impactar y ser impactado por la cultura organizacional. El liderazgo es un factor determinante en la creación, transformación y mantenimiento de la cultura organizacional, ya que los líderes, a través de conductas excepcionales y diferenciales, dejan una huella duradera en los valores y normas de la organización.

Un aspecto crucial del liderazgo es la ética. Los líderes éticos no solo se adhieren a principios y normas morales en su toma de decisiones, sino que también establecen un estándar ético que permea toda la organización. La ética del liderazgo se refleja en las prácticas diarias de los gerentes, quienes deben respetar y promover los principios que ellos mismos establecen, orientando así la cultura organizacional hacia un comportamiento ético y responsable.

La práctica del liderazgo, dependiendo de su enfoque ético, puede dar lugar a diferentes tipos de culturas organizacionales, cada una con un clima organizacional distinto. La cultura que se crea y se mantiene en una organización influye directamente en el comportamiento gerencial y está moldeada por las acciones y estilos de liderazgo predominantes. De hecho, el estilo de liderazgo es un reflejo del vínculo entre la estrategia organizacional y la cultura, y este vínculo afecta tanto el desempeño individual como el organizacional.

Schein (2010) describe varias formas en las que los líderes pueden influir en la cultura de una organización:

Liderazgo como creación de cultura: argumenta que, en las etapas iniciales de una organización, los fundadores o líderes iniciales tienen un papel crítico en la creación de la cultura organizacional. Su visión, valores, creencias y comportamientos se convierten en la base de la cultura que se desarrolla.

Liderazgo como enculturación: Una vez que la cultura está establecida, el liderazgo implica transmitir y reforzar esta cultura entre los miembros de la organización. Los líderes en este contexto actúan como "portadores de la cultura", modelando comportamientos y valores que reflejan la cultura organizacional.

Liderazgo como cambio cultural: discute el rol de los líderes en cambiar o transformar la cultura organizacional. Esto es necesario cuando la cultura existente ya no es adecuada para los desafíos que enfrenta la organización. Los líderes que asumen este rol deben ser capaces de diagnosticar la cultura actual y desarrollar estrategias para cambiarla, lo cual puede incluir la introducción de nuevos valores y comportamientos.

Liderazgo colaborativo o participativo: su enfoque en cómo la cultura organiza y distribuye la toma de decisiones y el poder sugiere una forma de liderazgo en la que las responsabilidades de liderazgo están compartidas entre múltiples individuos dentro de la organización, no concentradas en una sola persona.

El liderazgo no es simplemente una cuestión de estilo, sino que está profundamente vinculado a la cultura y a la capacidad del líder para gestionar esta relación, particularmente en el contexto de la empresa familiar. En estas organizaciones, la cultura se origina en los valores y la forma de liderar del fundador, quien establece la manera de hacer las cosas y los principios que guiarán a la empresa. A medida que la organización avanza en su ciclo de vida, esta cultura se va transformando y fortaleciendo de la mano de los líderes que siguen. "El principal rasgo característico de las empresas familiares es la estrecha relación existente en la vida de la empresa –empresa familiar– y la vida de la familia –familia empresaria–; o, dicho de otro modo, entre propiedad, gestión y familia. La interrelación de estos tres elementos, propiedad, gestión y familia, hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados respecto de la empresa no familiar." Nava Pozos, Cuatrecasas Sánchez y Rodríguez Flandes (2020). Así, el ciclo de vida de la empresa familiar está profundamente arraigado a la familia, como se observa en el Modelo Evolutivo Tridimensional del capítulo 1. Los estilos de liderazgo planteados por Schein (2010) se manifiestan a lo largo del ciclo de vida de las empresas familiares. En el Nacimiento, el liderazgo como creación de cultura está presente con un propietario controlador y una familia fundadora joven. Durante el crecimiento, se evidencia un liderazgo como enculturación, con una sociedad de hermanos y el ingreso de descendientes. En la madurez, el liderazgo se convierte en un proceso de cambio cultural, con un consorcio de primos trabajando en conjunto. Finalmente, el liderazgo colaborativo aparece con el traspaso de mando, consolidando la evolución cultural de la empresa.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Es esencial que los líderes de la empresa familiar no solo transmitan la cultura, sino que también sepan cuándo transformarla. A medida que los contextos internos y externos cambian, la capacidad de un líder para adaptar la cultura empresarial sin perder de vista los valores esenciales se convierte en un factor clave para el éxito sostenible. Esta habilidad para navegar entre la tradición y la innovación puede fortalecer aún más la identidad de la organización y garantizar que siga siendo relevante y competitiva.

Capítulo 3

Metodología de investigación

En este capítulo se describe la metodología de investigación empleada, adaptada a los objetivos de un estudio de tipo descriptivo enfocado en la convivencia intergeneracional y el liderazgo en empresas familiares. A continuación, se detallan el paradigma de investigación, el tipo y diseño empleados, y se presenta el trabajo de campo, explicando los instrumentos de recolección de datos y la justificación de su elección.

La investigación se basa en el paradigma interpretativo-comprensivo, elegido por su capacidad para captar las percepciones y significados atribuidos por los miembros de las empresas familiares respecto a sus experiencias de liderazgo y transmisión generacional. Este paradigma permite explorar la realidad desde la perspectiva de los participantes, lo que resulta clave en el análisis de fenómenos interpersonales y subjetivos como la convivencia entre distintas generaciones y las dinámicas de liderazgo en contextos familiares. Al centrarse en comprender la experiencia y el sentido que cada individuo le otorga a su rol dentro de la empresa, el paradigma interpretativo-comprensivo enriquece el análisis de aspectos que no pueden ser capturados mediante enfoques más rígidos y estructurados.

El enfoque de esta investigación es descriptivo, ya que el objetivo principal es identificar y detallar los elementos característicos de la convivencia intergeneracional y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares. Un diseño descriptivo es adecuado para esta investigación porque permite documentar de manera exhaustiva y sistemática los patrones y factores que intervienen en las dinámicas familiares y organizacionales sin alterar el entorno en el que se encuentran. La investigación descriptiva proporciona una visión amplia y detallada de las particularidades observadas, haciendo énfasis en aspectos específicos como los estilos de liderazgo, los conflictos intergeneracionales y las estrategias de planificación sucesoria, todos los cuales son fundamentales para comprender la continuidad de las empresas familiares.

El diseño adoptado para este estudio es de carácter no experimental y transversal. El diseño no experimental se justifica porque no se busca manipular las variables en estudio, sino observar y analizar las prácticas de liderazgo y convivencia tal como se presentan en el contexto natural de las empresas familiares. Asimismo, el diseño transversal permite captar las percepciones y experiencias de los participantes en un momento específico, obteniendo así una “fotografía” representativa de la situación actual en cuanto a liderazgo y sucesión en estas organizaciones. Este enfoque es particularmente útil en estudios descriptivos, ya que permite observar el fenómeno de interés en su estado natural, brindando información relevante y actualizada sobre las prácticas observadas.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Para llevar a cabo el trabajo de campo, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: encuestas y entrevistas en profundidad. La combinación de ambos métodos responde a la necesidad de obtener una visión integral y detallada, complementando la amplitud de datos que ofrece el cuestionario con la profundidad y riqueza de las entrevistas.

Las encuestas se aplicaron a una muestra de empresas familiares y permitieron obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los estilos de liderazgo, los conflictos generacionales y los enfoques de sucesión. Este instrumento fue elegido por su capacidad para captar patrones y tendencias de manera generalizada, proporcionando una base cuantitativa que facilita el análisis de aspectos clave en un grupo amplio de participantes. Las encuestas fueron diseñadas para captar información sobre el estilo de liderazgo predominante, la apertura o resistencia a la planificación sucesoria y la percepción de los desafíos específicos que enfrentan en cada etapa de transición generacional.

Por otro lado, las entrevistas en profundidad permitieron explorar de manera cualitativa las experiencias, creencias y valores que los participantes asocian con el liderazgo y la convivencia generacional. Las entrevistas fueron realizadas a miembros clave de las empresas familiares, con el fin de obtener una visión detallada y personal sobre las dinámicas internas que caracterizan a estas organizaciones. Este instrumento se seleccionó porque permite captar los matices y particularidades de las relaciones interpersonales en el entorno familiar, profundizando en aspectos como los conflictos de valores, la transmisión de la cultura organizacional y la adaptación a los cambios generacionales. Las entrevistas fueron diseñadas de manera semiestructurada, lo que brindó la flexibilidad necesaria para que los participantes compartieran sus experiencias y puntos de vista en sus propios términos, aportando así un mayor contexto al análisis de los datos.

En conjunto, las encuestas y entrevistas en profundidad permiten una comprensión holística del fenómeno estudiado, proporcionando tanto una perspectiva general como un análisis detallado de las experiencias y percepciones de los participantes. La combinación de estos instrumentos asegura que el estudio aborde de manera integral las complejidades de la convivencia intergeneracional en empresas familiares, facilitando una comprensión profunda de los factores que contribuyen a su sostenibilidad en el tiempo.

Capítulo 4

Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información

En este capítulo, se presentan las conclusiones derivadas de los análisis realizados sobre los datos recolectados. A partir de las encuestas y entrevistas aplicadas a empresas familiares, se identificaron patrones y factores clave que afectan la sostenibilidad y adaptación de estas organizaciones en un contexto de convivencia intergeneracional.

4.1 Análisis de resultados de las encuestas

El análisis de los datos de encuestas realizadas brinda una visión profunda de los desafíos y factores críticos que enfrentan las empresas familiares en materia de liderazgo. A medida que estas organizaciones avanzan en su ciclo de vida y se traspasan de una generación a otra, emergen tensiones significativas, especialmente en la convivencia entre generaciones, lo cual incrementa la complejidad en la toma de decisiones y en la gestión de conflictos. Los estilos de liderazgo adoptados en cada etapa juegan un rol crucial, influyendo de manera diversa en la cohesión interna, la adaptabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. A medida que estas organizaciones evolucionan, la capacidad para integrar distintos estilos de liderazgo, así como la habilidad para adaptarse a cambios tanto internos como externos, se convierte en un pilar fundamental de su éxito y continuidad. La transición generacional exitosa depende, en gran medida, de la combinación adecuada de estos factores, que permiten preservar el legado familiar mientras se fortalecen las bases para responder a los desafíos de un entorno competitivo.

4.1.1 Predominio de liderazgo autocrático en empresas de primera generación

Tal como se observa en la figura N.º 4, el estilo de liderazgo que predomina en las empresas familiares de primera generación es el liderazgo autocrático. Este estilo de liderazgo autocrático (Gersick, 1997), desarrollado en el capítulo 2.3, se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones en el fundador, quien asume un rol dominante sin consultar ni incluir a otros miembros de la familia o empleados en los procesos decisorios. La influencia centralizadora del fundador, quien ejerce un control férreo sobre la visión y el rumbo de la empresa, es una práctica común en las primeras etapas del negocio, tal como se expone en el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), capítulo 1.3. En este modelo, el fundador suele desempeñar múltiples roles, lo cual genera una superposición

entre la esfera de la familia y la de la empresa, alineando las prioridades familiares con los objetivos empresariales.

Liderazgo Autocrático

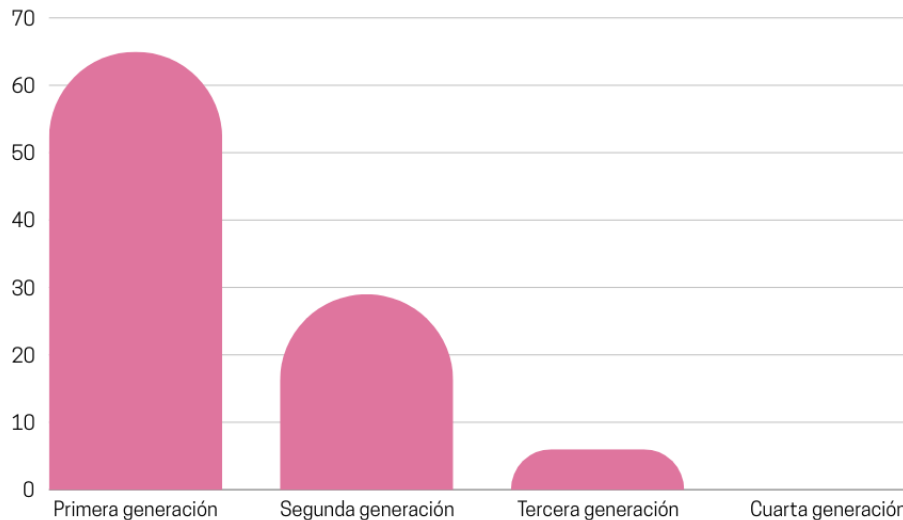


Figura 4. Liderazgo Autocrático. Fuente: Elaboración Propia

Esta tendencia responde también al modelo de los cinco círculos de Amat (2000), capítulo 1.4, que ilustra cómo una gerencia unificada bajo el liderazgo del fundador asegura una alineación completa entre los valores fundacionales y las operaciones cotidianas. En esta etapa, la homogeneidad de valores y la unificación de mando favorecen una cohesión inicial que impulsa la dirección de la empresa. Sin embargo, como advierte Schein (2010) en el capítulo 2, este tipo de liderazgo rígido y centralizado puede limitar la capacidad de adaptación de la empresa y restringir la participación de las generaciones futuras, afectando la cultura organizacional y su capacidad de innovación.

El liderazgo autocrático, aunque asegura un control fuerte y directo en las primeras etapas, puede obstaculizar la integración de nuevas visiones y talentos, algo esencial para la sostenibilidad a largo plazo. A medida que la empresa familiar crece y se enfrenta a nuevos desafíos, es crucial que el fundador permita la inclusión de otros miembros en la toma de decisiones, facilitando así una transición generacional menos conflictiva y más cohesionada.

Las generaciones sucesoras suelen percibir el liderazgo autocrático como una barrera para su desarrollo y participación activa en la empresa familiar. Este estilo,

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

marcado por la rigidez y la falta de apertura a nuevas ideas, puede generar un entorno donde los sucesores no sienten que sus habilidades y perspectivas son reconocidas o apreciadas.

Según los datos representados en la figura N.º 5, el 70% de los miembros de empresas familiares bajo un liderazgo autocrático perciben este estilo de gestión como negativo o muy negativo para la organización, mientras que solo un 12% lo considera positivo o muy positivo. Esta amplia percepción negativa evidencia los profundos inconvenientes que el liderazgo autocrático trae consigo en este contexto. Lejos de fomentar un entorno de crecimiento y apertura, este estilo rígido de liderazgo tiende a imponer una estructura jerárquica inflexible que limita la innovación y la capacidad de adaptación de la empresa familiar.

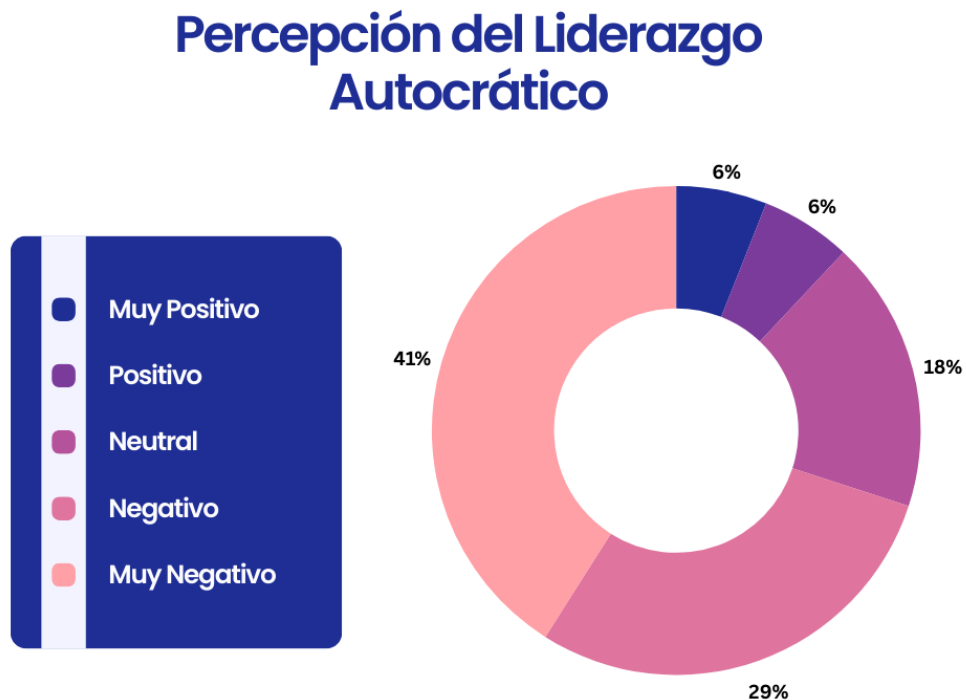


Figura 5. Percepción del Liderazgo Autocrático. Fuente: Elaboración Propia

La falta de apertura en la toma de decisiones no solo restringe la participación de otros miembros de la familia, sino que también genera tensiones y brechas de comunicación entre las generaciones. Los sucesores, al no encontrar un espacio para expresar sus ideas o habilidades, pueden experimentar frustración e incluso desmotivación, lo que pone en riesgo su compromiso a largo plazo con la organización. Este tipo de liderazgo centralizado y poco inclusivo tiende a crear una cultura organizacional estática, que se resiste a los cambios. A medida que la empresa se enfrenta a la necesidad de una transición generacional, la persistencia

del liderazgo autocrático puede convertirse en un obstáculo serio, dificultando el traspaso fluido de responsabilidades y minando la cohesión familiar.

4.1.2 La entrada de nuevas generaciones

A medida que las empresas familiares transitan hacia su segunda, tercera o incluso cuarta generación, se observa un cambio en el estilo de liderazgo predominante como podemos observar en la figura N.º 6. El liderazgo autocrático, que suele caracterizar a las generaciones fundadoras, va cediendo terreno a un estilo más participativo y colaborativo, como se detalla en el apartado 2.3 (Yukl, 2013). Este cambio no solo responde a las necesidades de adaptación en un entorno dinámico, sino que también juega un papel fundamental en la sostenibilidad y cohesión de la empresa familiar a lo largo del tiempo. El liderazgo participativo facilita los procesos de sucesión y la integración de nuevas ideas, creando un entorno de colaboración y compromiso entre empleados y familiares.

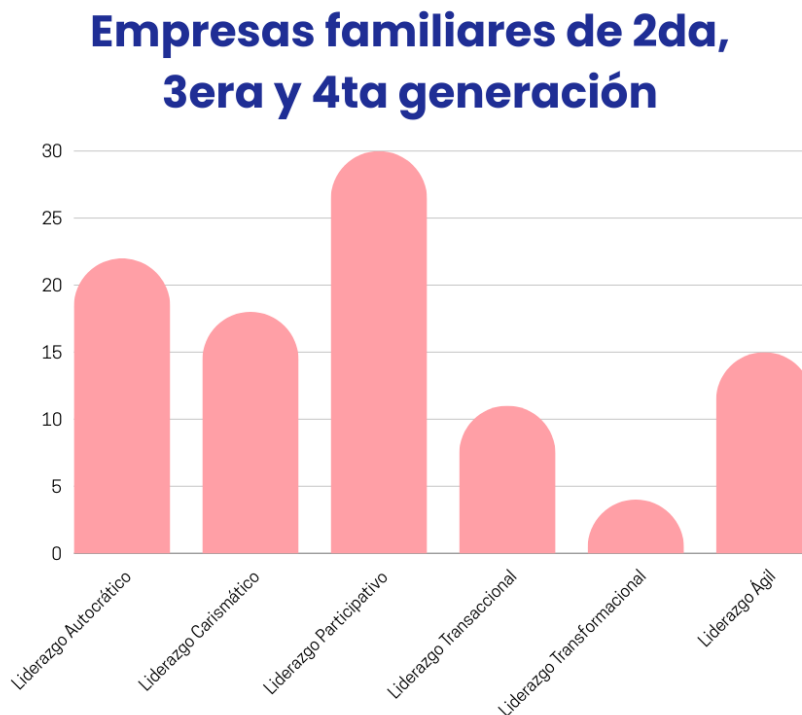


Figura 6. Empresas familiares de 2da, 3era y 4ta generación. Fuente: Elaboración Propia

La adopción de un enfoque participativo permite que la toma de decisiones sea inclusiva, involucrando a los empleados y a los miembros de la familia en un proceso colectivo, lo cual, a su vez, disminuye las tensiones y conflictos internos. Este estilo promueve un equilibrio entre la preservación de los valores tradicionales que dieron origen a la empresa y la innovación necesaria para mantener su relevancia en el mercado actual. De hecho, el modelo evolutivo tridimensional de Pérez Molina (2012) desarrollado en el capítulo 1.5 resalta cómo el liderazgo participativo permite

una transición cultural en la cual las nuevas generaciones tienen la oportunidad de introducir cambios sin que esto signifique una ruptura con los valores fundacionales. Esta continuidad, en última instancia, fortalece la identidad de la empresa familiar y facilita que las próximas generaciones se sientan identificadas y comprometidas con la misión de la organización.

Asimismo, el liderazgo participativo contribuye a la sostenibilidad de la empresa al fomentar la flexibilidad y la apertura al cambio. Durante las transiciones generacionales, los nuevos líderes, al adoptar este enfoque, pueden no solo adaptar la empresa a las demandas del contexto actual, sino también asegurar que sus valores y prácticas fundamentales se mantengan vigentes.

También, podemos observar en la figura N.º 6, como toman mayor relevancia otros dos estilos de liderazgo: el liderazgo carismático (House y Shamir, 1993), capítulo 2.3, y el liderazgo ágil (Denison, 1996), capítulo 2.3. El liderazgo carismático genera altos niveles de motivación y lealtad, lo cual resulta positivo para la cohesión interna, pero plantea el riesgo de una dependencia excesiva en la figura del líder. El modelo evolutivo tridimensional subraya que el líder carismático debería actuar como un facilitador de la sucesión, incentivando la autonomía y la capacitación de los futuros líderes para asegurar una transición fluida y sostenible (Pérez Molina, 2012), capítulo 1.5.

Por otro lado, el liderazgo ágil aporta grandes beneficios a la empresa familiar al centrarse en la adaptabilidad, la flexibilidad y la rápida capacidad de respuesta ante los cambios. Los líderes ágiles no solo toman decisiones de manera rápida y eficaz, sino que ajustan las estrategias con agilidad para alinearse con las circunstancias cambiantes, creando una ventaja competitiva clave en mercados dinámicos. De acuerdo con la teoría de Schein (2010) desarrollada en el capítulo 2, este estilo de liderazgo permite a la organización anticiparse y responder proactivamente tanto a las fluctuaciones del mercado como a las expectativas de las nuevas generaciones, generando un entorno más innovador y resiliente. La agilidad en el liderazgo fomenta una cultura de aprendizaje continuo y adaptación, donde la empresa puede evolucionar y mantenerse relevante.

4.1.3 Varias generaciones en el liderazgo

El 78% de las empresas familiares que han logrado avanzar a la segunda, tercera o incluso cuarta generación comparten una característica fundamental: la participación activa de dos generaciones en la operación diaria de la organización, según los datos presentados en la figura N.º 7. Esta convivencia intergeneracional no solo asegura la continuidad de la línea de sucesión, sino que también establece un canal de transferencia de conocimientos, valores y prácticas empresariales que refuerzan la identidad y misión de la empresa. La presencia conjunta de ambas generaciones crea un entorno en el que los miembros jóvenes pueden aprender directamente de la experiencia, la visión y los principios de sus predecesores,

mientras que, al mismo tiempo, inyectan nuevas ideas y una perspectiva renovada que permite adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Este balance entre tradición y modernización se convierte en un activo estratégico para la empresa, fortaleciendo su cohesión interna y aumentando su capacidad de resiliencia ante los desafíos del entorno empresarial.

Generaciones conviviendo en el liderazgo

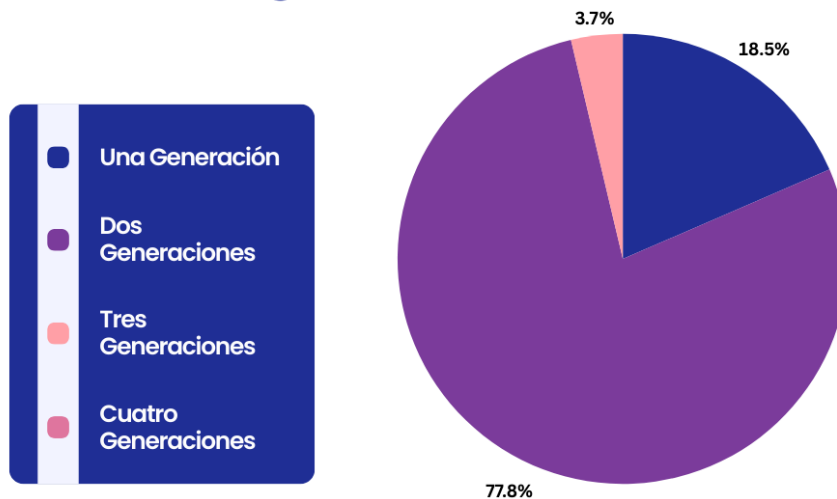


Figura 7. Generaciones conviviendo en el liderazgo. Fuente: Elaboración Propia

La coexistencia de generaciones en roles activos en la empresa familiar permite una sucesión gradual y estructurada, donde el conocimiento y la experiencia de los líderes más experimentados se transfieren de manera directa y enriquecedora a los miembros más jóvenes. Este proceso no solo asegura la continuidad de los valores y principios fundacionales, sino que también fomenta el desarrollo de competencias clave en los nuevos líderes, guiándolos a través de los desafíos y aprendizajes que fortalecen su capacidad para tomar decisiones estratégicas. La transmisión del saber acumulado, más allá de la teoría, refuerza la conexión entre generaciones y garantiza que la visión y la cultura de la empresa se mantengan vivas y evolucionen de manera coherente con sus raíces. Este enfoque de sucesión está alineado con el modelo de los cinco círculos, el cual subraya la importancia de una gestión que equilibre la preservación de las tradiciones familiares con las exigencias de un mercado en constante evolución (Amat, 2000), capítulo 1.4. Sin embargo, el modelo evolutivo tridimensional plantea que una transición verdaderamente exitosa requiere que las generaciones mayores sepan ceder autoridad y permitan un liderazgo flexible, dispuesto a incorporar nuevas perspectivas sin comprometer la esencia de la organización (Pérez Molina, 2012), capítulo 1.5. Así, el proceso de sucesión

intergeneracional se convierte en un delicado acto de equilibrio, donde la adaptación y la continuidad convergen para garantizar la sostenibilidad y la relevancia de la empresa familiar a lo largo del tiempo. Es por ello que, la convivencia generacional en empresas de segunda generación o más expone tensiones significativas que surgen cuando las visiones de los fundadores y sus sucesores entran en conflicto, esto presenta grandes desafíos para las organizaciones familiares.

En el 74% de los casos de las personas encuestadas, la interacción entre generaciones ha generado conflictos derivados de las diferencias en perspectivas y objetivos entre los fundadores y sus sucesores; y en el 85% de los casos, como se puede observar en la figura N.º 8, los conflictos en estas empresas fueron de complejidad media, alta o muy alta.

Grado de complejidad de los conflictos

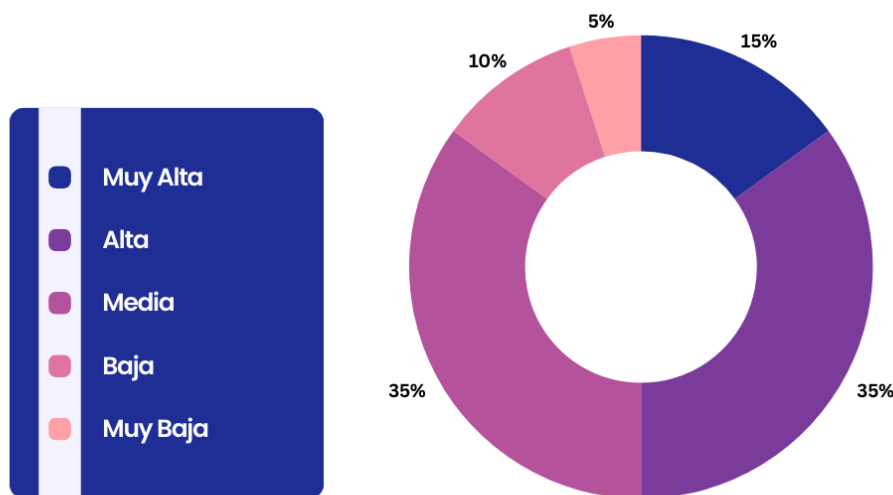


Figura 8. *Grado de complejidad de los conflictos.* Fuente: Elaboración Propia

Cuando las visiones tradicionales se enfrentan a las demandas modernas que las nuevas generaciones intentan implementar se generan fuertes tensiones entre ellas. Esta complejidad se intensifica por la superposición de roles y expectativas familiares, empresariales y de propiedad, lo que genera una estructura donde los límites no siempre están bien definidos. El modelo de los cinco círculos de Amat (2000), presentado en el capítulo 1.4, que incluye familia, propiedad, empresa, gerencia y sucesión, permite visualizar cómo estas áreas se interceptan y complican la toma de decisiones. La coexistencia de múltiples generaciones dentro de la estructura empresarial demanda un esfuerzo constante para equilibrar el respeto por la herencia familiar con las necesidades actuales de la empresa.

La convivencia generacional también se ve afectada por la superposición de roles, algo que el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), presentado en el capítulo 1.3, ayuda a entender al evidenciar cómo la falta de límites claros entre familia, propiedad y empresa intensifica los conflictos. Esta situación exige la implementación de protocolos que definan roles y expectativas de cada miembro de la familia involucrado en la empresa, diferenciando sus funciones dentro del negocio de sus vínculos familiares.

En conclusión, el análisis de los resultados de las encuestas revela que el liderazgo en empresas familiares atraviesa un proceso de transformación significativo, especialmente al integrar múltiples generaciones en roles de dirección. Predomina inicialmente un estilo autocrático en la primera generación, con el fundador centralizando las decisiones y alineando la visión empresarial con los valores familiares. Sin embargo, a medida que las empresas avanzan hacia la segunda y tercera generación, se hace evidente la necesidad de adaptarse hacia estilos de liderazgo más colaborativos y participativos. Este cambio permite no solo una transición generacional más fluida, sino también la incorporación de nuevas perspectivas y enfoques que son esenciales para mantenerse competitivos en un entorno de mercado dinámico. La coexistencia de generaciones se convierte, entonces, en un activo estratégico, ya que facilita la transferencia de conocimientos y valores, equilibrando la continuidad del legado con la flexibilidad necesaria para la innovación.

4.2 Análisis de resultados de las entrevistas

Las entrevistas, tal como podemos observar en la figura N.º 9 revelan patrones clave en la evolución de las empresas familiares, destacando la transición desde una organización simplificada en sus fases iniciales hacia un modelo de mayor estructuración y profesionalización. Inicialmente, de acuerdo a los entrevistados, estas empresas optaron por la externalización de procesos críticos como la producción, pero, con el tiempo, han avanzado hacia una internalización de estos procesos estratégicos. Este cambio refleja el paso de una etapa de consolidación hacia una fase de mayor autonomía y capacidad de planificación a largo plazo, alineándose con las teorías sobre el desarrollo organizacional en empresas familiares.

Indicador	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Década de fundación de la empresa	70´	50´	80´
Cantidad de generaciones que han participado en el liderazgo	Dos generaciones	Tres generaciones	Tres generaciones
Cantidad de generaciones que conviven actualmente en el liderazgo	Dos generaciones	Dos generaciones	Dos generaciones
Puntos de fricción entre generaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Límites entre el vínculo laboral y familiar • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Límites entre el vínculo laboral y familiar • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Límites entre el vínculo laboral y familiar • Comunicación
Estilo de liderazgo de la 1er generación	Autocrático	Autocrático	Autocrático
Estilo de liderazgo actual	En transición a participativo	Participativo	Participativo y transformacional
Protocolo para ingreso de nuevas generaciones	Poseen protocolo	Poseen protocolo informal	Poseen protocolo
Beneficios del protocolo generacional	<ul style="list-style-type: none"> • Límites claros • Profesionalización • Permite el crecimiento de personas no miembros de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Límites claros 	<ul style="list-style-type: none"> • Límites claros • Profesionalización • Evita la creación de puestos no necesarios

Figura 9. Cuadro comparativo de Entrevistas. Fuente: Elaboración Propia

La convivencia intergeneracional también surge como un tema central en las entrevistas, ya que, de acuerdo a los entrevistados, las empresas integran actualmente a múltiples generaciones en roles de liderazgo y operación. La coexistencia de diferentes generaciones en la misma estructura empresarial crea una complejidad en la que los valores y enfoques tradicionales coexisten con las visiones y dinámicas de las generaciones más jóvenes. En este contexto, la gestión de la empresa familiar necesita de un enfoque de liderazgo que no sólo mantenga

la cohesión y la identidad de la empresa, sino que también facilite la adaptación y evolución de los principios organizacionales. Este entorno multigeneracional refleja el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982) en el capítulo 1.3, donde la superposición de roles de propiedad, familia y empresa puede generar tensiones si no se manejan de manera adecuada. Esto enfatiza la importancia de establecer sistemas de gobernanza y protocolos claros que permitan una toma de decisiones objetiva y eviten que los conflictos familiares interfieran en la gestión empresarial.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se evidencia una inclinación hacia enfoques más participativos y transformacionales. Los entrevistados destacaron que adoptar un liderazgo más participativo, ágil y colaborativo aportaría beneficios significativos a sus empresas, ya que valoran la integración de diversas perspectivas en el proceso de toma de decisiones. Este estilo permite que miembros de diferentes generaciones participen activamente, reforzando así el sentido de pertenencia entre los familiares involucrados. Esta orientación hacia un liderazgo participativo y transformacional responde tanto a la necesidad de incorporar nuevas ideas como a la de afrontar con éxito los desafíos de la sucesión. En empresas donde anteriormente predominaba un liderazgo centralizado y autocrático, la transición hacia un estilo más participativo ha sido clave para que las nuevas generaciones puedan involucrarse en el desarrollo de la empresa y se sientan comprometidas con su futuro. Esto coincide con la teoría del modelo evolutivo tridimensional de Pérez Molina (2012), capítulo 1.5, que señala que un liderazgo participativo es especialmente eficaz en contextos de transición generacional, ya que facilita la continuidad y cohesión organizacional.

La continuidad y la sucesión familiar representan un desafío importante para estas empresas. La planificación sucesoria, aunque reconocida como esencial, no siempre está formalizada, y en varios casos depende de la preparación espontánea de los sucesores. Las empresas familiares entrevistadas se encuentran en diversas etapas de este proceso, pero todas coinciden en la necesidad de asegurar que las generaciones futuras estén capacitadas para liderar. La sucesión bien planificada es clave para la sostenibilidad a largo plazo, y el éxito en este ámbito depende de un liderazgo que fomente tanto el compromiso de los miembros jóvenes como su desarrollo profesional. Esto resalta la relevancia de contar con un liderazgo que no solo preserve la identidad familiar de la empresa, sino que también permita que la organización evolucione de manera competitiva en el mercado.

Las entrevistas muestran cómo las empresas familiares enfrentan los desafíos de crecimiento y de integración intergeneracional mediante un liderazgo adaptable y un enfoque en la profesionalización y la planificación. Estos aspectos son fundamentales para asegurar una convivencia armoniosa entre generaciones y una transición de liderazgo que respete la herencia familiar al mismo tiempo que impulsa la adaptación y sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La profesionalización, al implementar prácticas de gestión estructuradas y objetivas, refuerza la eficiencia y la continuidad, estableciendo una base sólida que trasciende las relaciones

personales. Por otro lado, una planificación cuidadosa facilita una transición generacional gradual, donde los miembros más jóvenes pueden asumir responsabilidades de manera progresiva y con el respaldo de una estructura clara.

4.3 Análisis integrado de encuestas y entrevistas

El análisis de los resultados de las encuestas y de las entrevistas presenta tanto puntos en común como divergencias relevantes en torno a la gestión del liderazgo y la integración intergeneracional en las empresas familiares. En ambos métodos de recolección de datos, se observa una tendencia hacia la transición de un liderazgo autocrático inicial, característico de las empresas de primera generación, hacia un liderazgo más participativo y colaborativo en generaciones sucesoras. Esta transición es vista en las encuestas como un cambio necesario para facilitar la cohesión y adaptabilidad organizacional.

Sin embargo, mientras las encuestas destacan que las tensiones generacionales a menudo surgen por la resistencia de los fundadores a ceder el control, las entrevistas ponen énfasis en la evolución hacia una mayor profesionalización y estructura, la cual es valorada como clave para la sostenibilidad de la empresa. Esta profesionalización permite que las generaciones jóvenes asuman responsabilidades con mayor preparación y apoyo, lo cual es menos visible en los resultados de las encuestas, que se enfocan más en las dificultades inherentes a la transición de liderazgo.

En síntesis, ambos instrumentos resaltan la importancia de un liderazgo adaptable y de una planificación estructurada para el éxito en la sucesión generacional, aunque las encuestas tienden a subrayar los desafíos y tensiones, mientras que las entrevistas enfatizan las oportunidades de crecimiento y profesionalización como vías para una transición armoniosa y sostenible.

Capítulo 5

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, se ha explorado cómo la convivencia de múltiples generaciones dentro de las empresas familiares impacta en su sostenibilidad y en su capacidad de adaptación ante los desafíos actuales. Se analizaron las dinámicas intergeneracionales, así como el rol fundamental del liderazgo en la cohesión y evolución organizacional, con especial énfasis en estilos que faciliten la integración y profesionalización. Esta investigación aporta una comprensión más profunda sobre las oportunidades y retos que enfrenta la empresa familiar al gestionar el relevo generacional en un contexto de cambio constante.

5.1 El impacto de la convivencia intergeneracional en la sostenibilidad de las empresas familiares

La investigación muestra que la coexistencia de generaciones en la estructura de una empresa familiar es tanto un desafío como una oportunidad. La integración de generaciones con valores y estilos de liderazgo distintos puede generar tensiones, pero también abre las puertas a una diversidad de perspectivas que enriquece la toma de decisiones. La adaptación y sostenibilidad de estas empresas dependen de su capacidad para equilibrar la preservación de sus valores fundacionales con la incorporación de nuevas ideas y prácticas impulsadas por las generaciones emergentes. Las empresas que logran mantener una identidad familiar fuerte, a la vez que permiten la innovación, tienen mayores probabilidades de prosperar y trascender en el tiempo.

5.2 La importancia de la profesionalización y planificación sucesoria

La planificación sucesoria y la profesionalización de la gestión empresarial emergen como aspectos fundamentales para la continuidad de las empresas familiares. Los resultados de esta investigación evidencian que una sucesión bien planificada y una estructura organizacional profesionalizada no solo facilitan el proceso de relevo generacional, sino que también fortalecen la empresa al hacerla menos dependiente de figuras individuales. La profesionalización, a su vez, ayuda a establecer prácticas de gestión objetivas y estándares de desempeño claros, lo que permite que la empresa opere de manera eficiente y responda a los desafíos externos con mayor resiliencia. La implementación de protocolos y sistemas de gobernanza formalizados es clave para garantizar que las transiciones se realicen de forma armoniosa y que la identidad familiar perdure.

5.3 El rol del liderazgo en la cohesión y adaptación generacional

Se destaca que el liderazgo es un factor crucial en la sostenibilidad de las empresas familiares, sobre todo durante las transiciones generacionales. Los estilos de liderazgo autocrático, aunque útiles en las primeras etapas de una empresa, tienden a generar rigidez y pueden limitar la participación de las nuevas generaciones. En cambio, los estilos participativos y transformacionales permiten una integración generacional más fluida, favoreciendo la cohesión y el compromiso de los miembros jóvenes. Estos estilos promueven un ambiente de colaboración y pertenencia, donde todos los integrantes pueden contribuir activamente al crecimiento de la empresa y alinearse con una visión compartida. El liderazgo transformacional y el ágil, en particular, permiten que la empresa se adapte rápidamente a los cambios del entorno sin perder su esencia.

5.4 La convivencia intergeneracional como recurso estratégico

La coexistencia de dos o más generaciones en una empresa familiar puede ser un recurso estratégico si se gestiona adecuadamente. Los resultados indican que las empresas que logran capitalizar esta convivencia intergeneracional, al permitir un aprendizaje mutuo entre generaciones, fortalecen su identidad y resiliencia. La presencia de generaciones jóvenes trae consigo una visión renovada que se complementa con la experiencia de los líderes tradicionales, creando una sinergia que impulsa la innovación sin sacrificar la herencia familiar.

5.5 Estilos de liderazgo y sostenibilidad organizacional

Los estilos de liderazgo participativo y transformacional se destacan como los más eficaces en el contexto de empresas familiares en transición generacional. Estos estilos, al fomentar la inclusión y el desarrollo de los miembros de la familia, crean un ambiente propicio para la innovación y la cohesión. La percepción negativa hacia el liderazgo autocrático, que tiende a ser percibido como limitante, evidencia la necesidad de estilos de liderazgo que permitan una mayor autonomía a las nuevas generaciones. En este sentido, el liderazgo ágil se presenta como una herramienta valiosa para enfrentar un entorno competitivo, al permitir una rápida toma de decisiones y una constante adaptación, elementos que resultan esenciales para la sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, esta investigación reafirma que la sostenibilidad de las empresas familiares está profundamente vinculada con su capacidad de integrar a las generaciones sucesivas mediante un liderazgo inclusivo y una planificación estratégica rigurosa. Un liderazgo adaptativo que equilibre el respeto por la tradición con la apertura a la innovación, junto con una estructura profesionalizada y una planificación sucesoria formalizada, se constituyen como los pilares para asegurar la continuidad y relevancia de la empresa en el tiempo. La convivencia generacional,

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

lejos de ser una fuente inevitable de conflicto, puede transformarse en una ventaja competitiva cuando se gestiona estratégicamente, permitiendo a la empresa familiar no solo sobrevivir, sino prosperar en un mercado en constante evolución.

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Bibliografía

Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, Gestión 2000.

Belausteguigoitia, R. Imanol. (2012). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, McGraw Hill.

Chinchilla Solano D., Ríos Molano C. y Rubiano Ríos V. (2014). *Liderazgo y Cultura Organizacional*. Trabajo de Grado, Universidad del Rosario. Bogotá D.C.

Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Universidad Católica Argentina, Buenos Aires.

Colombo, D. (2023). *Explorando las generaciones humanas: ¿A cuál perteneces? Un viaje a través del Siglo XX hasta el presente*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/explorando-las-generaciones-humanas-cuál-perteneces-un-daniel-colombo-moroc/>

Convivencia generacional: un reto para las organizaciones. (2023). Randstad.
<https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/convivencia-generacional-un-reto-para-las-organizaciones/>

Denison, D. R. (1996). *What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Gersick, C. J. G., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.

Gimeno A. y Pérez S. (2006). *Familia Empresaria: Desarrollo de la Continuidad*. Barcelona, Fundación Nexia.

Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar Colección Estudios e informes*. Barcelona, La Caixa.

House, R. J., y Shamir, B. (1993). *Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories*. Academic Press.

Hussain, M. y Hassan, H. (2016). *The leadership styles dilemma in the business world*. *International Journal of Organizational Leadership*.

La empresa familiar: "El desafío de continuar y crecer". (2024). Red CAME.
<https://www.redcame.org.ar/novedades/13681/came-e-iadef-lanzan-el-programa-ejecutivo-la-empresa-familiar-el-desafio-de-continuar-y-crecer>

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Estarás Ojeda, M. (2023). *Las distintas generaciones en el lugar de trabajo*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-maría-estarás-ojeda/>

Molinari, P. (2012). *El salto del dueño: el camino de la profesionalización*. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.

800 empresarias y empresarios participaron de un seminario sobre PyMEs familiares en la Plataforma Capacitar. (2022). Ministerio de Economía.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la#:~:text=Según%20datos%20del%20sistema%20de,a%20las%20estimaciones%20de%20IADEF>

Pérez Molina, A. I. (2012). *El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*. España, 3 Ciencias.

Poza, E. (2011). *Empresas Familiares*. México, Cengage Learning.

Nava Pozos M., Cuatepotzo Sánchez L. y Rodríguez Flandes M. (2020). *Liderazgo en Empresas Familiares*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas, ICEA.

Prieto Astigarraga, M. S. (2019). *Desafío de las Pymes familiares: El traspaso generacional*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/desafio-de-las-pymes-familiares-el-traspaso-prieto-astigarraga/>

Rampone, M. y Casasco, M. (2022). *Efectos de la crisis argentina en las empresas familiares*. *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/negocios/efectos-la-crisis-argentina-las-empresas-familiares-n5593805>

Sathesh Kumar, V. (2023). *Gen Z In The Workplace: How Should Companies Adapt?*. Johns Hopkins University.

<https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family business review.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

Anexos

1. Preguntas de Encuesta

Edad *

- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 35
- Entre 36 y 45
- Entre 46 y 60
- Más de 60

Género *

- Femenino
- Masculino
- No binario

País de residencia (por favor, escribí toda la palabra en mayúscula) *

Texto de respuesta breve
.....

¿Trabajás en una Empresa Familiar? *

- Si
- No

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Empresa Familiar

Descripción (opcional)

¿Cuál es tu rol en la empresa familiar? *

- Empleado
- Dueño
- Miembro de la familia empresaria
- Fundador
- Accionista

¿Cuántas personas integran actualmente la empresa? *

- Entre 1 y 10
- Entre 11 y 50
- Entre 51 y 200
- Entre 201 y 500
- Entre 501 y 1.000
- Más de 1.000

¿Qué generación de la familia está actualmente a cargo de la empresa? *

- Primera generación
- Segunda generación
- Tercera generación
- Cuarta generación
- Otra...
.....

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Profundizando en el Liderazgo

Descripción (opcional)

⋮

¿Cuántas generaciones de la familia trabajan actualmente en la empresa? *

- Una
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Otra...

La convivencia de varias generaciones de la familia empresaria ¿ha generado algún conflicto *
en el liderazgo de la empresa?

- Si
- No

Complejidad de conflictos

Descripción (opcional)

⋮

¿Qué nivel de complejidad han presentado esos conflictos? *

- Muy baja
- Baja
- Media
- Alta
- Muy alta

Estilos de Liderazgo



Descripción (opcional)

¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que predomina en la empresa? *

- Liderazgo Autocrático: El líder toma decisiones de manera unilateral, sin consultar ni involucrar a otros.
- Liderazgo Carismático: Inspira a su equipo a través de su carisma personal.
- Liderazgo Participativo: Se basa en la toma de decisiones compartida, fomentando la colaboración y el c...
- Liderazgo Transaccional: El enfoque está en el cumplimiento de tareas a cambio de recompensas espec...
- Liderazgo Transformacional: Motiva y promueve el desarrollo personal y profesional, impulsando la inno...
- Liderazgo Ágil: Se caracteriza por la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios.

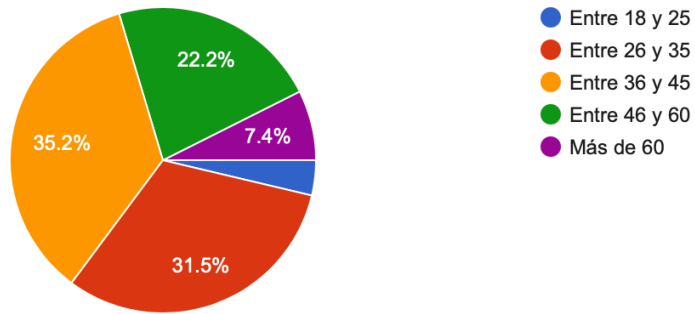
¿Qué tan positivo considerás que es este estilo de liderazgo para el desarrollo de la empresa? *

- Muy negativo
- Negativo
- Neutral
- Positivo
- Muy positivo

2. Respuestas de Encuestas

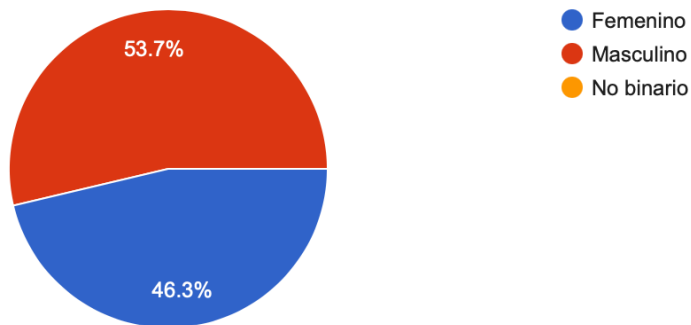
Edad

54 respuestas



Género

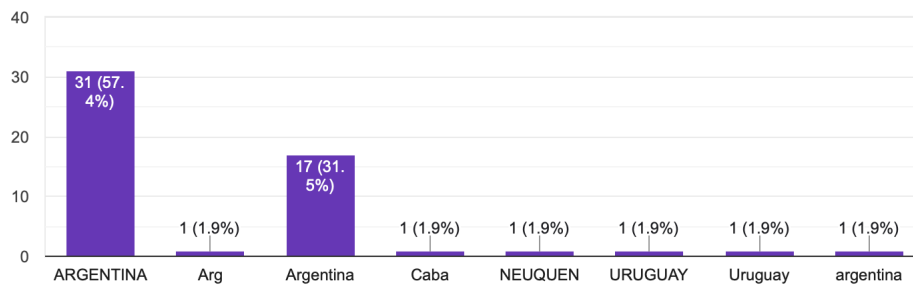
54 respuestas



País de residencia (por favor, escribí toda la palabra en mayúscula)

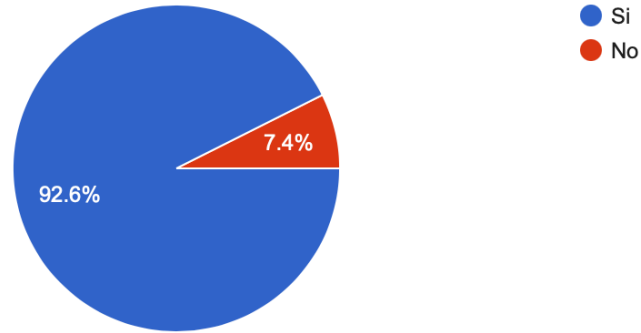
Copiar gráfico

54 respuestas



¿Trabajás en una Empresa Familiar?

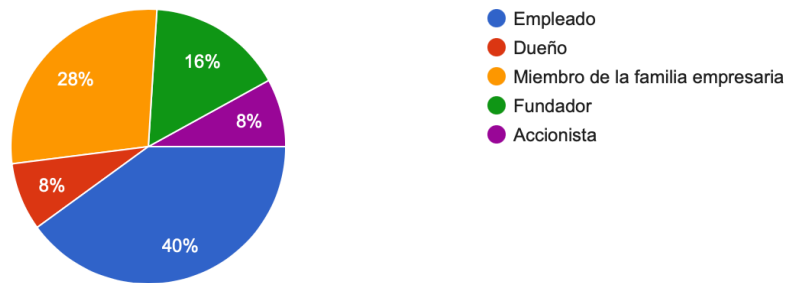
54 respuestas



¿Cuál es tu rol en la empresa familiar?

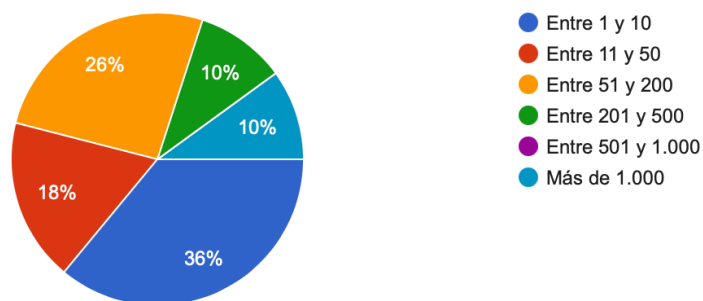
50 respuestas

Copiar gráfico



¿Cuántas personas integran actualmente la empresa?

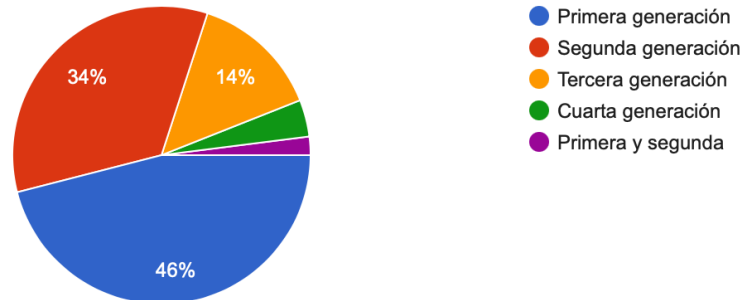
50 respuestas



¿Qué generación de la familia está actualmente a cargo de la empresa?

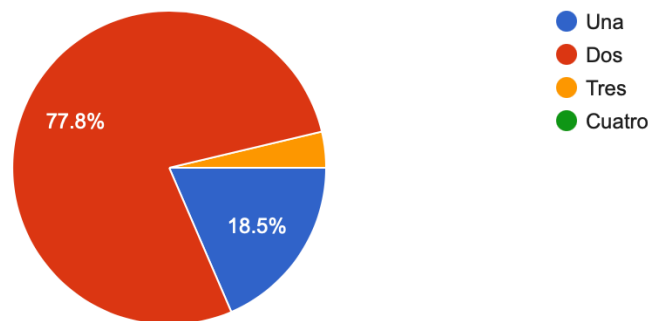


50 respuestas



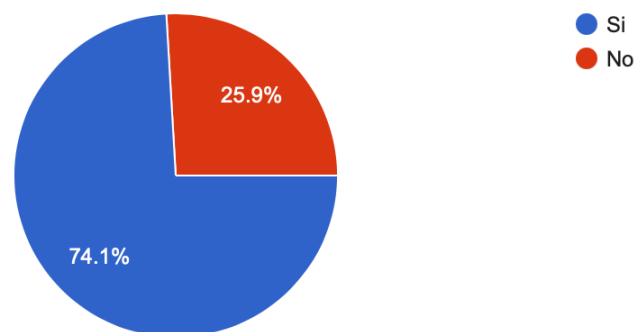
¿Cuántas generaciones de la familia trabajan actualmente en la empresa?

27 respuestas



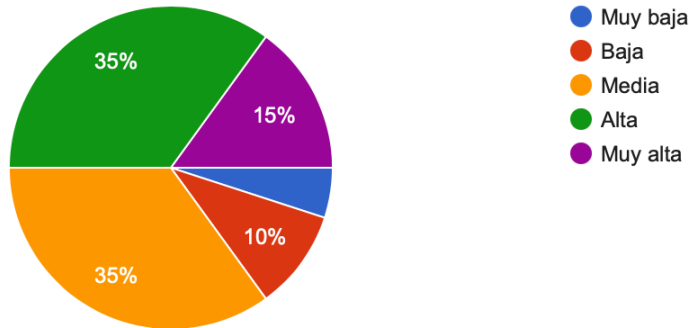
La convivencia de varias generaciones de la familia empresaria ¿ha generado algún conflicto en el liderazgo de la empresa?

27 respuestas



¿Qué nivel de complejidad han presentado esos conflictos?

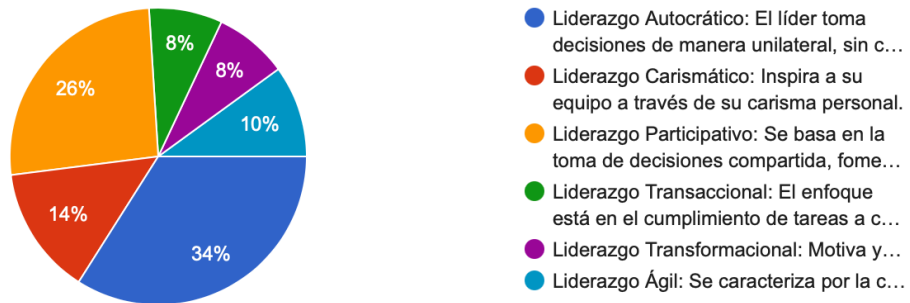
20 respuestas



¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que predomina en la empresa?

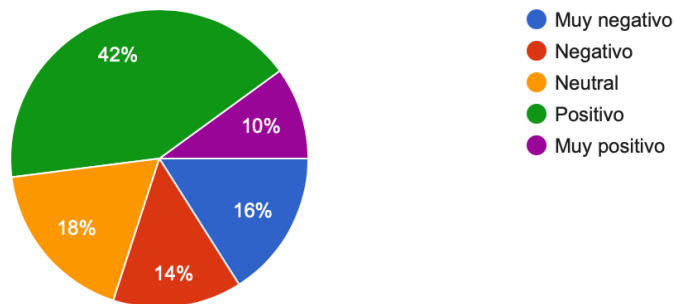
[Copiar gráfico](#)

50 respuestas



¿Qué tan positivo considerarás que es este estilo de liderazgo para el desarrollo de la empresa?

50 respuestas



3. Entrevistas

Entrevista 1

00:09:35:00

Unknown

Básicamente, la primera pregunta es que me puedas contar un poquito de qué se trata la empresa... ¿cómo surgió? ¿Cómo nació la empresa? ¿Cómo se fue dando la trayectoria? ¿Qué problemáticas fueron atravesando a través de los años?

00:09:36:15

Unknown

En verdad la pregunta ya me da un poquitito pie para ir yendo hacia lo que hacía lo que... en mi caso, ¿no? Todas las empresas familiares tienen sus ... en mi caso, eh... es el núcleo de para entender lo que es una empresa familiar. La empresa la fundó mi padre con dos hermanos en los años eh hace 50 años. Así que habrá sido a mediados de los 70. Ellos tenían un local donde comercializaban prendas, compraban y vendían prendas. Y fueron encontrando, digamos, la veta donde donde estaba el, el el, el mayor margen o el mayor cuello de botella del mercado. Y eso en una época de importaciones para la Argentina... bueno, Argentina siempre tuvo importaciones cerradas, restricciones, entonces hicieron el producto y así es que compraron dos máquinas de tejer y lo empezaron a tejer, De ahí mandaban a teñir, después fueron comprando sus propias máquinas de teñir, yo digo compraron era, compraban cosas usadas de tercera mano. Las compraban, las armaban como podían en el taller. Y así fueron, fueron creciendo a lo largo de los años. De los dos hermanos que iniciaron cada uno fue, fue por otro camino. Uno se quiso mantener en lo comercial. Pues el otro eh, también el otro, otra rama de la de la industria. Y fue, hace ya mediados de los 90 que mi padre es el el el único accionista de de de la empresa que pasó a ser de una empresa que era un un comercio con fomento con dos máquinas de tejer eh a hacer una una empresa grande de 2000 empleados con con con seis plantas con una con con mucha complejidad. Una empresa grande.

00:09:37:54

Unknown

Y te hago una consulta ahí ya que eh, justamente me mencionas esto cuando sentís que fuese justamente ese momento en el que la empresa deja de ser una pyme. Bueno, esa es una pyme, pero deja de ser capaz una empresa de 50 a 100 empleados. El crecimiento exponencial en pocos años o se fue dando paulatinamente.

00:09:38:06

Unknown

Yo creo que que podríamos decir que hubo dos grandes hitos uno lo puedo relacionar con con la cuestión familiar y otro no, y el que lo hace familiar. Tengo unas dudas. El primero fue en los 90, no digamos en los 90, cuando cuando Argentina se abrió al mundo y y y Argentina, Argentina que tenía crédito, eh, eh, entonces, eh, se podía empezar a importar máquina, había monedas, había, era digamos, similar a lo que uno espera que se vivan en los próximos meses, años. Entonces ahí mi padre invirtió mucho. Hasta ese momento era siempre en máquinas usadas viejas, alguna máquina nueva que podía comprar. En esa época eso eran. Pasó a ser todo, todo máquina europea, todo crédito europeo. O sea, eso le dio la posibilidad de expandirse. Sí, de expandirse un poco y de modernizarse bastante. Ahora, así, todo final de esa década la pasó muy mal.

Se convocó, bueno, la entró la general del país con créditos tomados, eh, tasas en pesos, tasas en pesos dólar, que eran del 30% en los últimos años y eran medio inviables. Pero así todo. Cuando Argentina vuelve a arrancar después de del de la devaluación. Y eso venía muy bien posicionado porque había invertido en esos en los años 90.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

No, no es de los que habían, digamos había buscado como salir del textil si no había invertido en sí eso, eso trajo que fue uno de los primeros en entrar en la crisis. Como estaba, estaba, digamos, por eh, y ahí sí, en, en, en a partir de los 2000 tuvo un crecimiento importante, creo que de los 2000 acá el grupo habrá crecido el doble. Y eso sí ya fue acompañado con hijos.

00:09:38:54

Unknown

Entonces con, con o en qué año ingresa la la siguiente generación en que entran los hijos empiezan a entrar en el 2006 y después van entrando cada cada dos, cada dos años, digamos uno más 2006, 2008, 2010, 2012. ¿Y te hago una consulta, eh? ¿Más o menos qué edad tenía la la primer persona que ingresa?

00:09:39:06 - 00:10:06:20

Unknown

No eran todos, digamos, su primer trabajo 22, 23, 22, 23 años ya habiéndose recibido de la universidad o antes de. No, no, no, ninguno. Es un caso raro para la tesis, porque ninguno de nosotros tiene una, digamos una, una formación secular. Aún no, da igual, eso es una pregunta que en realidad no la tenía escrita. Me surgió porque me de la edad que nombraste.

00:10:06:20 - 00:10:41:08

Unknown

¿Dije bueno, ya venía la universidad, Todos, todos habían estudiado para, digamos, para el rabino, okay, entendiendo y fue una cuestión también de de de que la generación esta nueva que estaba ingresando tomaba la decisión de ingresar o era también un poquito vos como lo sentiste? ¿Más como un mandato familiar? ¿O era, eh sí, ya, yo creo que que el ingresar y mucho más con 22 23 años, primera experiencia no académica y encima no académica, eh?

00:10:41:10 - 00:11:06:03

Unknown

Religiosa. Así que eh, era como era una obviedad, ya era el camino, el camino a seguir. Mi padre tenía una empresa en su. En ese momento ya era importante y era obvio que sus hijos lo iban a acompañar y no, y no tenían formación para decir bueno, vayan a hacer escuela y él no tiene la cultura de decir que hagan escuela de la parte en que vengan ya formados.

00:11:06:03 - 00:11:41:02

Unknown

¿Era no? Sí se metió todavía. El sigue pasando esos sigue. Sí. No sé si me estoy adelantando preguntas, pero sigue. Sigue siendo una relación. ¿Eh? Padre, hijo, niño. Una cosa así de difícil, de. Y te consulto. ¿Ya ingresó una tercera generación o todavía eso no sucedió? No, eso no sucedió. Y hace poco hicimos una especie de protocolo familiar que regula cómo sería el ingreso de de de una próxima generación.

00:11:41:04 - 00:12:03:02

Unknown

Okay, esa pregunta la voy a dejar para el final, porque justamente algo que te necesitaba preguntar, pero lo voy a dejar ahí en stand by y te te paso a preguntar. Ya cambiando de pregunta para te cuento. ¿Nosotros algunos chicos entraron, otros no, Okay, ustedes cuántos hermanos son? ¿13? ¿13? ¿Y vos sos el, eh? ¿Sos uno de los 13 o son 14?

00:12:03:07 - 00:12:33:11

Unknown

No, no soy yo. Soy uno de los tres o de siete. ¿Y cuántos hermanos hay? ¿Trabajan dentro de la empresa? ¿Eh? Cuatro, cuatro. Ah, claro, me dijiste. Me nombraste cuatro años en los que entraron.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Pero. Y. ¿Y el resto? ¿No entró por algún motivo en particular? O el resto, digamos en las primeras cuatro son hijas y sus maridos en más vocación a a otras profesiones.

00:12:33:13 - 00:13:04:08

Unknown

Una vive afuera. ¿Y después, eh? Entonces no hizo los efectos de la academia, Los unía los que quisieron entrar medio que yo no estaba en ese momento, pero no la tuvieron fácil, digamos. Fueron haciendo otras cosas. ¿Okay, eh? ¿Pero por cuestiones familiares sentís que no la tuvieron fácil para ingresar o sí? ¿Sí, eh, eh, También, también, también, eh?

00:13:04:08 - 00:13:37:23

Unknown

¿Hay una cuestión que que es familiar, pero tiene que es organizacional, porque si vos tenés una empresa que tiene métricas muy claras hasta para contratar gente, hasta te diría es más difícil, eh? O o más fácil para un eh, familiar político ingresar porque se mide a los resultados y lo puede demostrar. Ahora, cuando la empresa es muy familiar, significa que tiene que ver mucho en cómo hablar, cómo convences, cómo discutís en cuestiones que ahí los lo.

00:13:37:23 - 00:14:08:03

Unknown

¿La familia sanguínea corre con ventaja, eh? Tiene una cercanía, eh, digamos, tiene tiene, Sí, es sí. Esa es la regla con la que vas a medir. Corre con ventaja porque lo conoce el padre, más o menos indiferente con con su relación sanguínea. Entonces, en entre esas dos cosas, creo que que se les hizo más difícil. Ok. Y vos sentís que están más parados en esta segunda instancia que vos me decís, en donde era una cuestión más de vínculo familiar que una cuestión de métricas en nuestra seguro en ese entonces.

00:14:08:03 - 00:14:46:01

Unknown

Y eso se mantiene hoy, sí, ok. ¿Eso porque te consulto al momento de eh, que ingrese una persona que vos me decís hoy tienen un protocolo, ya fue, Avancemos a las preguntas eh? Porque me interesa el tema, eh Hoy cuál sería ese protocolo para que una persona pueda ingresar hoy en. ¿Podría ser, eh? Ante la necesidad de la empresa puede ser una búsqueda, o sea, ya quien quien entra ya no entraría digamos como, como, como socio, sino entraría como como un un empleado.

00:14:46:03 - 00:15:10:21

Unknown

Mhm. Sí. Eh. Y en las búsquedas, la empresa, la la empresa, eh estableció que priorice en la familia, siempre y cuando no afecte el buen funcionamiento de de la empresa. O sea, uno puede tener un área que no puede tener, eh, que toda la gente sepa que no hay crecimiento acá, porque para crecer va a entrar un un nieto o un nieto recién, sobre todo en una familia tan numerosa, me imagino.

00:15:11:01 - 00:15:34:05

Unknown

¿Eso está abierto o no? No, no está, no está arreglado el cuándo sí, cuando no, pero es como una decisión del directorio de la empresa. ¿Sí, sí o sí, eh? Y también hay espacio para para siquiera, eh, hacer formación, digamos. Alguien dice Bueno, yo no es que quiero trabajar toda mi vida acá, no quiero crecer. No, no necesariamente quiero hacer carrera acá.

00:15:34:07 - 00:15:59:01

Unknown

Sí, pero también asumiendo que sí que la mayoría de mis sobrinos vienen, mis hijos no tienen formación, digamos académica, si no les viene muy bien. Y es muy necesario esto de curtirse un

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

poco. Eso ellos también lo pueden pedir. Y cuando hubiera una vacante que haya un buen fit pueden entrar siempre y cuando se cuiden. ¿Eso es lo que está reglado, estipulado antes, no?

00:15:59:03 - 00:16:04:17

Unknown

¿Y hoy en día, cuál es tu rol dentro de la empresa?

00:16:04:19 - 00:16:39:06

Unknown

¿Eh? Si tengo. Tengo un cargo que es Soy director administrativo. Mhm. En las áreas administrativas también, eh. A mi cargo son van. No sé de tecnología, contabilidad, costos, control de gestión, impuestos. Compras. Eh, Comercio exterior. Finanzas, facturación, cobranzas. Y para de contar. Eso es, digamos, formalmente mi rol. Pero mismo dentro de esos donde mi padre le interesa, yo no me meto.

00:16:39:08 - 00:16:56:09

Unknown

O sea, no dice por ejemplo entre ministerio debería tener eso, pero Tesorería y Comercio Exterior yo me corrí de ahí. O sea, todo lo que de tu padre, que sería la primera generación, la generación fundadora, le interesa participar, se le da lugar a que la pueda hacer esa persona.

00:16:56:11 - 00:17:14:17

Unknown

Bueno, lo puedo hacer él. Claro, por eso aquel va a ser el que lo va a ser el fundador. No sé. ¿O sea, me imagino que en otros roles, verdad? De hecho, eh mucho tiempo yo estuve buscando un gerente de finanzas y dejé de buscarlo porque era una trituradora. Ese puesto a en el sin fin y yo lo puedo hacer.

00:17:14:17 - 00:17:42:24

Unknown

¿Es más, yo solo hice mucho un buen tiempo que cuando lo hice y mantuvimos una buena sinergia, una buena sinergia, eh? ¿Siempre desde el lado de la propuesta, no? Yo digamos, eh, donde él está, yo propongo. Yo no. No impongo. O sea, proponen. Si, si hace, si se va para ese lado joya. Y si no, bueno, se no vuelven y lo guardo hasta que sea el momento oportuno de de proponerlo.

00:17:43:01 - 00:18:05:13

Unknown

Ok. Entiendo. Muchas veces me ocurre. Sí, volviendo meses después con una gran idea que en lo que yo le había propuesto hace seis meses. Y yo digo que buena idea. Y avanzamos. Sí, me ha pasado. Entonces digamos, viendo muchas situaciones que me han pasado por eso no me acuerdo. Te cuento una de finanzas. Yo no estaba más en finanzas, por suerte.

00:18:05:15 - 00:18:26:20

Unknown

Mira, yo te nombré que entramos cada dos años, uno de ellos se fue. Uno de mis cuatro hermanos que entró a trabajar, se fue y otro entró. Ahora, hace dos años. Okay. Ese si, si estudió economía en la de la. Entonces ese es entre en finanzas un poquitito que ocupó el lugar que yo ocupaba Finanzas. Lo que a mí me permitió retirarme un poco de de esas tareas.

00:18:26:22 - 00:19:03:01

Unknown

Pero eh, solo para graficar, estoy abierto. Yo quería presentar una manera de ver en presupuesto mensual, ni siquiera un presupuesto, una proyección de erogaciones mensuales. Mhm. A mi viejo que las tiene acá, o sea, este le acaba de risas. Para qué está perdiendo tiempo Encima para hacer

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

eso tengo que poner recursos valiosos porque en una evaluación no. ¿O sea, donde no, yo Oficina de presupuesto tengo buscar a la persona que conoce a todos, que sabe todo, eh y y con suficiente porte para que le den la información, me decía Qué le estás haciendo a él?

00:19:03:03 - 00:19:20:11

Unknown

Eh, Me acuerdo de la primera vez. Simplemente se lo dejé en el escritorio un fin de semana, un viernes se lo dejó esta persona que yo le pedí que lo haga. Se, eh, la lo invito. Me llama la persona toda asustada. ¿Yo estaba de viaje, me dice Che, me salvaste a tu jefe, Me putean chino, que estoy perdiendo el tiempo, eh?

00:19:20:11 - 00:19:56:12

Unknown

Bueno, deja me dice. Pero después, cuando me estaba yendo, este bicho le hizo un comentario sobre sobre en. Sobre algo que había en el presupuesto y a mi padre le interesó. Entonces. Ah, bueno, está bien, déjame verlo y después te digo que me dijo que viajó dos semanas y antes de irse dice. Quiero que me mandes el presupuesto de las dos semanas porque no lo necesita, porque se sienta en tesorería todos los días, dos horas a mirar lo que pasa, lo que va a pasar y entonces si está afuera le le sirve para, para, para ir a ver esa información.

00:19:56:12 - 00:20:24:09

Unknown

Si no tener el llamado no va a tener el llamado. Pero y de hecho hay lo hay, lo pide todas las semanas y si no se lo dan se pregunta por no lo mandaron, si es que les cuesta. Tal vez haya ordenarse a ese tipo de actividades, pero después le logran ver lo positivo, calculo yo. En cual. ¿Yo creo que por eso le dije una persona que empezó un un emprendimiento con dos máquinas de talleres, es como que es parte de su cuerpo, no?

00:20:24:11 - 00:20:55:00

Unknown

No, yo vengo y te vengo a explicar a vos un manual de cómo, de cómo no sé cómo agacharte flexionan, No sé, yo no sé cómo se hace eso. Esto que me vengas, me lo escribas y me muestres. Lo conozco, Es en. Pero de repente, cuando. ¿Cuando empieza a crecer y es grande, eh? Hay mucho para mejorar. O sea, en líneas generales yo lo venía pensando hace poco porque me preparándome para esto, yo yo creo que en líneas generales siempre la intuición de de del de mi viejo es la que tiene razón.

00:20:55:02 - 00:21:30:21

Unknown

Sí. Pero eso es en líneas generales, pero en el detalle hay un montón de cosas que se le escapan. Sí. Sobre todo cuando es una estructura tan grande Y para llegar al detalle y que otros puedan aportar y preguntar, resolver. Y tenés que compartir información, tenés que ir al manual. Ese el manual se lo resiste. Entonces eso es como es, es, es, es medio un círculo vicioso en donde hay como una cierta resistencia a tal vez permitir esa ayuda, calculo yo, y que lo peor es que la resistencia tiene una, tiene una, tiene una, yo la entiendo, es lógico.

00:21:30:21 - 00:21:58:17

Unknown

O sea, no se quien me va ni a contar a mí. Yo lo lo lo vivo. Esto no. Sí, perdón, te pido un favor. Habrá días más cerca del micrófono porque por momentos te pongo un poco el sonido. Ahí está. Yo eso lo lo, lo vivo, lo doy, pero si querés, como creció y necesitas que otros piensen y otros aporten y otros gestionen y diferencien, necesitas empezar a compartir esa información de manera organizada.

00:21:58:19 - 00:22:26:13

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Unknown

¿Y si vos tuvieses que definir hoy, eh bueno, si querés inclusive, eh, cómo crees que fue el liderazgo en estos años y cómo sentís que soy si cambio, si sigue siendo como era antes, eh? ¿Cómo definirías ese liderazgo que que tuvo y que tiene hoy la empresa, eh? Yo creo que digamos que que que es la dificultad, es la dificultad de cambiarlo.

00:22:26:15 - 00:22:52:22

Unknown

Muy difícil. ¿Eso es asumir un un liderazgo donde otros eh analizan, otros aportan, otros resuelven y uno define cuando hay una una duda entre dos resoluciones o entre un okay o entre dos, o entre dos buenas resoluciones, o Cuál es el mal menor? O sea, eso es lo lógico que define a quien está en la parte más alta de la pirámide.

00:22:52:22 - 00:23:22:09

Unknown

Acá es como que no cada cosa es el micromanagement, es es tremendo. ¿Y hoy en día el liderazgo de esta empresa estaba siguiendo lo que vos me decís, te consulto, está muy centrado entonces todavía en tu papá, o sea, es muy autocrático de que él todavía toma todas estas decisiones o ustedes sienten que los hermanos que están participando pueden también tomar decisiones, tal vez sin consultar a Hay a tu papá?

00:23:22:11 - 00:23:46:02

Unknown

Sí, yo creo, yo creo que que podemos, pero por una cuestión de de. De que uno sabe hasta cuánto se las va a bancar. Pero no es que decir Bueno, tu responsabilidad hará que este negocio sea rentable. Bueno, a mí me hubiera rentado el 30 o 30 o el 20. Después lo discutiremos. No, no. ¿O sea, el acá mi margen es hasta cuándo?

00:23:46:02 - 00:24:14:18

Unknown

¿Hasta cuánto voy a poder sustentarlo sin sin que? Sin que me puteen. Ese es mi. Y así es el de todo debe de ser. A medida que pasa el tiempo y hay confianza, no se. No se a que tomar la decisión sobre si, si hacer un arreglo, un acuerdo, etcétera O sea en instancias conciliatorias con un proveedor o si o si ir a ir a juicio.

00:24:14:20 - 00:24:37:02

Unknown

Yo sé que él quería ir a juicio porque él consideraba que de que lo habían estafado, pero la verdad es que era verdad, pero estaba muy flojo de papeles para poder sustentarlo en si. ¿Yo no sabía como ir y discutirse, no? ¿Y me sorprendió cuando fui le dije toda la introducción, le dije mira, este caso tenemos es contar con acá en mi ciudad también me hicieron hacer lo que te parezca, pero porque?

00:24:37:04 - 00:24:55:17

Unknown

Porque se le dio. Pero yo ahí le consulté porque el monto era un monto que si él digamos lo veía después que yo lo arregle, porque mi criterio me una que decía bueno, la parte de Legales es tuya, o sea, vos decidís manejarlo dentro de tu presupuesto y que uno a veces capaz logra ver que por más que uno por orgullo dice bueno, me estafaron, quiero ir a juicio.

00:24:55:19 - 00:25:18:03

Unknown

Tal vez el mal menor es arreglar antes de llegar a una instancia y. Pero bueno, esa es la decisión que podría ser. Es una cuestión de de agallas, de lo que fuera, pero la toma él o la toma lo que es

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

una empresa, digamos, no en una empresa formalizada, orgánica, corporativa. Yo tengo el marco donde puedo mover, digamos, hasta equis monto, decido yo y punto, para bien y para mal.

00:25:18:03 - 00:25:45:10

Unknown

Fin de año tendré mi resultado acá. No es así, eh, eh, es Tuve las. En eso tuve la suerte de que en que no tuve que insistir mucho para imponer si eh comisión, pero no es, digamos, no es que está escrito cuáles son, cuáles son mis mis áreas. Obviamente que para la responsabilidad, si no sale algo mal en un un balance se presenta fuera de término y todo es responsabilidad mía para.

00:25:45:16 - 00:26:08:09

Unknown

Pero sí, para que ese balance esté en término había que hacer un montón de cosas. ¿Antes que involucraba a la Tesorería que Tesorería se hizo eso ahí ya no? ¿Claro, entiendo y te consulto, eh? Vos crees que el ingreso justamente tuyo y de tus hermanos cambió en algo el liderazgo que se venía dando en la empresa o yo creo que sí.

00:26:08:10 - 00:26:36:15

Unknown

¿No únicamente estaba tu papá al momento en el que ingresaron ustedes? Yo creo que sí, y desde dos aspectos. Número uno es que, eh, al fin y al cabo nosotros somos, eh, somos vistos como y somos accionistas, independientemente que yo lo dejo en claro, todos en claro que la última palabra la tiene mi padre. Entonces hay una referencia diferente en la empresa, es decir, y eso cambia mucho el clima laboral, o sea.

00:26:36:15 - 00:26:57:01

Unknown

Y también te permite, eh ingreso de muchos recursos que de otro modo no sé si hubieran ingresado, porque hoy hay mucha gente que me viene a hablar a mí siempre y yo después voy a hablarle a a mi padre. Mhm, eh, estoy tratando de evitar eso mucho ahora, porque me satura demasiado y eso no es sino el el intermediario constante.

00:26:57:01 - 00:27:22:20

Unknown

Es es mucha carga. Sí. Entonces, desde un lado es en en la la. La realidad es que, independientemente de que yo pueda decir que te podría o Me gustaría tener mucha más claridad en el en en el alcance de la de la independencia de las decisiones. Eso yo la gente sí lo ve, me ve a mí como un referente, hasta en casos donde sabe que yo tengo la decisión y en caso donde sabe que no la tengo.

00:27:22:20 - 00:27:47:08

Unknown

Pero que vaya y la gestione. Entonces eso permite un un amplía el abanico de recurso humano que puede capital humano que pueda ingresar en la empresa. Y después también una cuestión de si a futuro no es lo mismo una empresa. Un padre tiene 70 y pico de años. Mhm. Eh, Claramente la empresa necesita y no es que tiene un CEO, eh, superpoderoso.

00:27:47:08 - 00:28:20:00

Unknown

Entonces le puedo decir bueno, el futuro lo manejará el CEO con un board y las familias serán como los accionistas de de Rolex de Ford. Mhm. No. Eh. Entonces que el hecho que haya y estén presentes y conozcan del negocio. ¿Eh? Creo que eso ayuda. Entonces. Una cuestión de perspectivas tan de tercera estrella. Bancos, proveedores. Yo me reía que había un proveedor

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

financiero que me hacía mi firmar los documentos que yo le decía mi familia no te conocía a vos y me conocía a mí.

00:28:20:02 - 00:28:51:22

Unknown

Dice no, que yo tengo 70, yo tiene 40, es el y tengo. ¿Tengo la última pregunta del de hoy, eh? ¿Qué es lo que vos crees? Ah, mira, justos, La La reunión se termina en diez minutos. Dice. ¿Eh, Qué es lo que vos crees que que podrían mejorar en lo que es el liderazgo, que les facilitar a ustedes la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, sabiendo que pueden ingresar nuevas generaciones, eh?

00:28:51:23 - 00:29:25:09

Unknown

¿Cuál es el camino que vos sentís hoy que debería de tomar en el liderazgo de la empresa, eh? ¿Que podría mejorar la situación de hoy? No sé como es en, digamos, en en en otras empresas familiares, porque no siempre las empresas familiares tienen el mismo tipo de de, digamos de de liderazgo muy dominante, de simplemente fundador y no y eso, pero pero o sea, no sé si este consejo también para todas esas, pero para mí es fundamental.

00:29:25:11 - 00:29:56:11

Unknown

Eh, que haya espacios, eh, de diálogo abierto, aunque sea mucho, donde los diálogos son siempre sobre el día a día. Un problema de hoy, un problema de ayer, eh, eh. En mi caso, cuando busco esos espacios con quienes amo dueño y señor identificado, es como que no hay un espacio de diálogo. O sea, vos planteás algo que a él no le parece y ya no hay mucho de lo que hablar sobre el tema.

00:29:56:13 - 00:30:20:15

Unknown

Es muy difícil hacer un un brainstorm, o sea, te reís porque parece que lo vivís. Sí. Eh, Cuando yo digo perdón, te interrumpo, pero sí, mi sensación un poco es que a veces siempre se está tratando sobre lo urgente y a mí me gustaría más el el por no sentar a planificar a futuro, a decir bueno, sentémonos a pensar, a cranear.

00:30:20:15 - 00:30:46:14

Unknown

Ah, no sé si era por ahí que me lo decías. Ese ese es un aspecto, pero en otro aspecto es es hasta decir cosas que eh, que al fundador le parezcan absurdas. Si discutamos las. O sea. Es más, hasta yo es hasta por una cuestión de docencia. ¿Explícame por qué, Contame por qué? Porque a veces tienen una visión de por qué es absurdo y probablemente el problema de lo que lo que lo que era absurdo.

00:30:46:14 - 00:31:11:10

Unknown

Le podemos encontrar la solución. Encontremos un punto medio, si es algo así. Uno Uno de los temas que yo te comenté antes que vino tres meses después fue literalmente así. Yo vine con una idea. Mhm. Mis abogados una vez la tuve ganas y digo son tiene un sentido que te metes un tema que no conocés. ¿Bueno, yo igual tenía sustento lo que decía, tenía datos, lo lo había analizado, eh?

00:31:11:12 - 00:31:30:11

Unknown

Y a los varios meses vino con esa idea. Digo bueno, puede que se la acepte de ya. ¿Luis te lo había propuesto antes? ¿No? Cuando vos lo propusiste no sé que era un tornillo azul y ahora yo le propuso un tornillo rojo. Está bien. O sea, era verdad. Ponele que era correcto eso, pero lo hubiéramos hablado hace seis meses.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:31:30:13 - 00:31:46:13

Unknown

Cuando vos decís no es una estupidez porque vos pensás tornillo de azul para y se puede poner rojo. Sí, bueno, entonces es viable. Eh, eh. Es muy difícil con alguien que. Que que es por lo general la gente que, que que logra, digamos, generar negocios y que se mantengan a lo largo del tiempo como para que esté hablando.

00:31:46:13 - 00:32:10:14

Unknown

Una segunda y tercera relación. No son carmelitas descalzas. Mhm. Eh. No sé cómo es tu caso, pero no, no, tiene un carácter súper dócil. Son gente voraz. ¿Sí, eh? ¿Y súmale a eso, a que lo que hicieron lo hicieron, lo hicieron bien, eh? Es como que si no les parece la idea, difícil que sea nada. Bueno, a ver, para vamos a pensar un poquito en esta, en esta cosa que es absurda, me parece.

00:32:10:14 - 00:32:39:15

Unknown

Pero si a vos te pareció, escuchemos por una. Entonces para mí la situación de que como con con sentarse a una conversación como vos decís, podrían haber ayudado a que esa idea se termine de entender y y salga adelante, y que si no, no tenía que ser rojo, que sea rojo. ¿Y si no está formando la próxima generación, porque si realmente no, algo absurdo y la próxima generación no lo vio nada mejor que sentarse y decir por qué, Explicarme por qué no te preguntaste esto y no te cuento esto y lo otro?

00:32:39:15 - 00:33:07:14

Unknown

Entonces, eh, es, es o formativo o productivo, Pero a veces quien, quien lo vive dice esto no es tuyo, no te metas y esa es la realidad que te escucho hablar y siento. Estás hablando de mi familia. Así que, eh, Realmente algo que me pasó haciendo esta tesis es que me di cuenta de que lo que uno a veces piensa que le pasa solo a uno, le pasa a todas las empresas familiares y es realmente un tema muy interesante de sentarse a leer.

00:33:07:14 - 00:33:35:09

Unknown

Así que cuando esté terminado te lo enviaré. Pero yo yo intenté mucho que, que, que estas reuniones, estos espacios de pensamiento que en algún momento los tuvimos. Pero que sean con 1/3. Sí, con 1/3 de confianza. Porque eso baja los humos. Mhm. Sí, No, no necesito yo confrontar así. Pero para el tercero acepté. ¿Pero por qué decís que es una estupidez?

00:33:35:11 - 00:33:58:20

Unknown

Pero eso digamos, eh, que tuve y tengo mucha resistencia. Eso no lo logré todavía. Que esas reuniones sean con 1/3 de confianza no tiene que ser un consultor, es decir, un empresario que uno confía, un profesional, un abogado, le digo Mhm. A mí me parece que eso, eso sumaría un montón. No lo logré. A ver, Bueno, te agradezco realmente por el tiempo, te voy a ir teniendo que guardar.

00:33:58:20 - 00:34:18:12

Unknown

¿Bueno, quedan cuatro minutos nada más, eh? Pero de verdad, muchas gracias. ¿Eh? Realmente me sirve un montón todo lo que me contaste. Y quedate tranquilo como te dije que no va a ir Nombre empresa. ¿No hay nombre tuyo ni nada de esto, es solamente académico, eh? Así que nada, mil gracias, de verdad. Bueno, dale. Gracias. Hasta luego. Chao.

00:34:18:12 - 00:34:21:01

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Unknown
Chau.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Entrevista 2

0:00:00:00 - 00:00:26:05

Unknown

Ahí estamos. Bueno, iba como primera instancia. ¿Lo que te voy a pedir es si me contás en general, eh, cómo surgió la empresa? ¿O sea, todo lo que me puedas contar de historia de la empresa, cómo es la trayectoria, qué problemática fue atravesando, eh, Como una intro de de información? Bueno, la empresa la fundó mi abuelo hace 65 años.

00:00:26:07 - 00:00:47:15

Unknown

Mi abuelo era ingeniero mecánico, eh, y la fundó junto con un socio. Empezaron haciendo todo lo que era Servicios de Ingeniería para clientes, más que nada desarrollos y diseños de planos. Eh, Con el pasar de los años, eh, sus clientes le fueron pidiendo che. Además de diseñar me lo. ¿Por qué no me lo hacés? No me lo fabricadas.

00:00:47:17 - 00:01:15:06

Unknown

¿Eh? ¿Y bueno, mi abuelo fue abriéndose camino, comprando primero alguna maquinita, después otra, después otra, eh? Y se armó un tallercito. Entonces, además de hacer el el servicio de ingeniería, el diseño de planos y consultoría en ingeniería empezó también con el tema de fabricación. Ahí no me acuerdo exactamente. Decime encima perdón junto con el socio o ya por su cuenta.

00:01:15:08 - 00:01:39:03

Unknown

Todo esto fue con el socio. Justo te iba a decir no me acuerdo exacto en qué año se separaron. ¿Mi abuelo se quedó con con el negocio, eh? ¿Y bueno, lo fue haciendo crecer cada vez más, eh? Mi abuelo dentro del ámbito de la ingeniería mecánica, eh, La verdad que fue muy reconocido, fue profesor de la UBA, eh, Fue medio un referente en lo que es dentro de la ingeniería mecánica.

00:01:39:03 - 00:02:08:05

Unknown

Obviamente es un rubro muy puntual y muy específico, que son, eh, elementos de transmisión de potencia, eh, No es muy técnico, eh, eh, pero dentro de lo que es transmisiones eh, La verdad que mi abuelo eh, se hizo un renombre importante, fue jefe de la cátedra de de la carrera de Ingeniería en la UBA, eh, donde se estudiaban todo lo que era transmisión de potencia, eh, Yo te digo XX, la empresa antes de arrancar para ver de qué se trataba.

00:02:08:07 - 00:02:34:00

Unknown

¿Y fue como ven, transmisión de potencia, supuso, es algo muy específico de todo par de años en entenderlo, obviamente, eh? Para llevarlo a tierra y que se entienda. ¿Es, por ejemplo, en un auto entre la caja de cambios, eh? Y la rueda para que el auto se mueva. Bueno, hay un montón de cosas y equipamientos. El motor, la caja de cambios en sí que reduce y sube velocidades.

00:02:34:02 - 00:02:57:09

Unknown

Eh, Bueno, nosotros hacemos todos esos componentes frenos, embragues. Quizás cuando te digo estos productos los conoces de un auto, O sea, un poquito más. Bueno, hacemos todos esos productos, pero para grandes industrias, eh, quizás, eh, un freno para un auto es algo que tiene un tamaño así. ¿Los frenos que nosotros hacemos tienen este tamaño, eh? Y se usan en plantas industriales.

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:02:57:09 - 00:03:26:05

Unknown

Sí. O sea, nuestros clientes son todas empresas industriales y nuestro producto está. Está dentro de su planta. Sí. Okay. En. Y lo que hace nuestro producto es generar movimiento. ¿Eh? Reducir movimiento, Eh, Velocidad. Aumentar velocidad. Frenar. Eh. Así que, por ejemplo. No sé, para darte una idea, por ejemplo, en una alimenticia. No sé si ubicas una planta productiva alimenticia que hay, Por ejemplo.

00:03:26:05 - 00:03:55:20

Unknown

No sé, eh, una cinta transportadora donde va portándose, no sé, tipo el, el el packaging o las botellas para ser recargada o el alimento para después pasar en distinto proceso. Bueno, para que esa cinta transportadora se mueva. Hay productos nuestros. Okay, perfecto. ¿Y te consulto, Eh? Me dijiste. ¿Entonces tu abuelo había arrancado primero con un socio y después pasó a estar, eh, solo te acordás más o menos en qué año arrancó?

00:03:55:20 - 00:04:19:06

Unknown

¿Eh? O tengo en algún lugar tengo un una cronología. De hecho, si querés te la mando o si querés la busco. Ahora, como para sonar más ameno, me lo pongo. ¿Bueno, pues no hay problema, eh? ¿Y después? Entonces, eh, se suma. ¿Me imagino la generación de tus padres, eh? ¿Bueno, tienen hermanos, han sido muchos los que han participado, eh?

00:04:19:06 - 00:04:48:18

Unknown

¿Mi abuelo bueno, tuvo tres hijos, eh? Mi papá es el del medio, el hermano mayor es discapacitado, así que. Bueno, nunca se involucró. Y su hermano, eh, Nunca se metió en el negocio. O sea, nunca tuvo un rol. Eh, Mi papá fue el único que se involucró desde los. Desde muy chiquitito. 16, 17 años. ¿Eh? Mi papá estudió administración de Empresas.

00:04:48:18 - 00:05:25:05

Unknown

Bueno, siempre. Nunca dudó de que el laburo era ahí. Y papá es presidente de la empresa desde hace ya 40 años. Hace bastante tiempo, Hace bastante tiempo. ¿Cómo fue la transición entre ellos? No lo sé. ¿Ok, sé que hubieron momentos complicados, eh? Hace 15 años, más o menos. ¿Diez años, eh? Mi viejo quiso ordenar todo el tema de bueno, quiénes somos los accionistas, quién tiene un rol, quién es familiar y vive de esto, pero no tiene un rol puntual en la empresa.

00:05:25:05 - 00:05:42:24

Unknown

¿O sea, quiso hacer todo lo el orden que que en algún momento se iba en las empresas familiares, eh? Y bueno, hubieron discusiones, sé que fue conflictivo, pero después de un tiempo se pusieron de acuerdo y bueno, mi viejo le compró todas las acciones a mi abuelo y me dijo que se pusieron de acuerdo en en cómo iba a salir la cosa.

00:05:43:01 - 00:06:04:11

Unknown

¿Pero cómo fue esa transición de los años en los que laburaron en conjunto, mano a mano? No, no tengo mucha data. Mi viejo nunca habló mucho de eso. No hay problema. Igual podemos hablar un poco más de tu vínculo ahí ya laburando con tu papá, pero sí te consulto. Entonces vos me decís tu abuelo ya no participa dentro de la empresa, tampoco como accionista.

00:06:04:13 - 00:06:29:24

Unknown

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

¿Mi abuelo desde hace diez años que ya no tenía ninguna acción, eh? Y tampoco tenía un rol, eh, operativo. Nosotros le decíamos que era el. Era un consultor de ingeniería. Él creció el año pasado a los 96 eh, pero hasta dos meses no desgastado, hasta dos meses antes de que falleció, él seguía viniendo, o sea, hasta sus 96 años seguía viniendo a la empresa.

00:06:30:01 - 00:06:52:12

Unknown

Como te digo, no es que tenía un un rol, no que tomaba ningún tipo de decisión. Nadie dependía de él para laburar, pero se sentaba en su escritorio en el sector de ingeniería, miraba los planos, le mostraban todo lo que se vendía, todo lo que se diseñaba y él se acordaba de él. El bueno, el freno que diseñó hace 50 años.

00:06:52:12 - 00:07:30:23

Unknown

¿Literal, eh? Una memoria tremenda. Sí. No, no, no, eh. Una agilidad mental a sus 96 años. Que Nada. ¿No, no se podía creer, eh? Realmente, así como lo venía como medio de consultor en las reuniones de dirección, que bueno que estábamos involucrados. ¿Mi hermano y yo, eh? ¿A veces lo hacíamos participar cuando queríamos escuchar a ver su opinión, a veces ya ni siquiera eh, porque bueno, a veces tenía opiniones que eran súper valorables y a veces te salía con su opinión de 60, que si no mejor no vienes eh, eh?

00:07:31:00 - 00:08:02:03

Unknown

Así que mi abuela hasta el año pasado vino la pandemia. No hubo forma de hacerlo quedarse en su casa. El venía, eh, Y eso tenía sus cosas buenas y sus cosas malas, No, obviamente, eh. ¿La verdad que la gente lo quería muchísimo, le decían el Inge y era como un abuelo padre de muchos, eh? Y bueno. ¿Y al mismo tiempo generaba las cosas malas que era che, que necesitamos cambiar, necesitamos generación nueva y vos de alguna forma u otra, estando acá todos los días un poco que nos frenamos eh?

00:08:02:05 - 00:08:29:13

Unknown

Eso te iba a consultar. O sea, las generaciones, como es el caso de tu abuelo y ahí si querés metemos un poquito también en la generación de tu papá al momento de realizar cambios. ¿Cuál es tu percepción? ¿Lo ves como que están apoyando o frenan un poco ese cambio? ¿Yo creo que mi abuelo la verdad que eh la hizo re fácil porque un tipo con 90 y pico de años se bancó que le den vuelta la empresa bien, eh?

00:08:29:15 - 00:08:51:17

Unknown

¿Y se apoderó y la verdad que podría haberse puesto mucho más reticente, eh? Eso fue un de esta empresa y Y lo que estás haciendo es una locura y la verdad es que no siempre. Si bien opinaba y bueno, muchas veces las discutíamos o no, pero la verdad es que que nos dejó hacer mucho. Y mi viejo eh, también.

00:08:51:17 - 00:09:11:21

Unknown

La verdad que bueno, yo me vivo peleando, quizás vos. Me imagino que me entenderás en el día a día. Entiendo. Sí, sí, sí, el día a día me quiero ir a las piñas y digo no, no deja crecer, no te no te alineas al cambio. Dos El principal freno, bla bla bla. ¿Pero la verdad es que si me alejo un poco de eso, eh?

00:09:11:23 - 00:09:49:06

Unknown

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Súper, súper bien. ¿Está súper dispuesto a escuchar todo lo que le proponemos, eh? Él entendió que la empresa para seguir creciendo. ¿Pues la verdad es que nosotros crecimos un montón y dentro del rubro somos la principal empresa de Argentina y o sea, es una empresa importante eh? Y él entendió que ya viste para estar en ese camino y jugar en la en las Grandes Ligas o en la EH se ya se necesitan ciertos cambios y cierta cabeza, eh, que él a veces puede meterse porque dice bueno, si me adapto, ayudo y voy para adelante.

00:09:49:08 - 00:10:06:18

Unknown

Y otra vez dice che, en esta no puedo, no me sale porque yo no soy así. Me están pidiendo que cambie mucho, pero entonces se corre y nos deja hacer y nos apoya. Entonces la verdad que súper bien. ¿Te hago una pregunta antes de ir avanzando con esto que me decías hoy en día cuál es tu rol dentro de la empresa?

00:10:06:20 - 00:10:43:08

Unknown

Hoy yo soy directora eh, junto con mi hermano, mi hermano y yo somos directores y mi padre es presidente. Eh, eh, Y además puntualmente me ocupo de recursos humanos, de comunicación tanto interna y externa, de publicidad, marketing, etcétera y del sistema de gestión de la calidad, que es la la certificación en normas ISO. ¿Bueno, yo me ocupo de coordinar, eh, todo eso, todo ese proceso, esas cosas así como que son responsabilidad mía, pero bueno, todo está así y obviamente todo lo demás, eh?

00:10:43:08 - 00:11:05:02

Unknown

¿Hoy en día la empresa más o menos cuántos empleados tiene? Hoy somos 80 personas. Ok, perfecto. Esto más que nada como para terminar de cerrar 1/1. ¿Y ahora sí, seguimos avanzando con esto de que me comentabas de, eh, el tema de esta transición o esta convivencia generacional que están teniendo hoy con tu papá, eh? Que me decías que en un principio capaz era más complejo para.

00:11:05:08 - 00:11:35:16

Unknown

¿Sobre todo por lo que entiendo, para la profesionalización de la empresa, eh? ¿En qué punto sentís que un poco más de fricción cuando trataron determinados temas, que es lo que sentís que generó más fricción, eh? ¿A ver, eh? ¿Todo lo que es la parte de personal y recursos humanos fue difícil, eh? Mi hermano es un poco más extremista que yo.

00:11:35:16 - 00:12:03:16

Unknown

A ver, mi viejo primero es de al empleado y al equipo. Todo, todo, todo lo que digan. Nunca le podés decir que no, aunque te estén pidiendo que le pagues un viaje a Miami y es el peor empleado del mundo. Mi viejo es decirle que sí, porque si no se va a enojar. ¿Se yo con esa política, con mi hermano en el otro extremo, mi hermano es, eh, me dile hasta el último milímetro de rendimiento, eh?

00:12:03:18 - 00:12:33:06

Unknown

Y y si se lo merece, vemos que le damos y si no se lo merece, respóndele que no y si se quiere ir, que se vaya. Pero acá hay alguien que no rinde y no labura. Bueno, yo soy un intermedio entre los dos. ¿Entonces hasta que mi viejo logro entender mi, mi personalidad y mi forma de llevar estas cosas y de que yo logro eh como sopesar un poco más la situación o logro un mix, un poco de las dos culturas eh?

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:12:33:06 - 00:12:57:04

Unknown

¿Costó mucho y recién en el momento en que se dio cuenta que puede confiar en que yo tengo un poco más esa cabeza de no generar conflicto pero al mismo tiempo exigir resultados y etcétera eh? Ahí sí es un poco más que se relajó y él mismo también empezó a tender, que no es todo. Si puede decir todo sí, mi mi empresa no va a crecer y yo acá vengo a laborar para que esta empresa crezca.

00:12:57:06 - 00:13:22:00

Unknown

¿Y si hoy somos 60, que seamos 80, y si somos 80, llame al 100 y para que pase eso a veces te toca decir que no entiendo y te hago una consulta, eh? ¿Cómo consideras que es el liderazgo de la empresa? ¿Cómo lo podrías definir? ¿Dame opciones, eh? ¿Y por ejemplo, sentís que es un liderazgo en donde todo se le consulta a un único líder y se hace esa bajada de línea?

00:13:22:00 - 00:13:50:07

Unknown

¿Es más participativo a la hora de tomar decisiones, EH Es un liderazgo ágil en donde se puede resolver rápidamente o es más burocrático? ¡Es una mezcla de las tres que dijiste eh! Hoy por hoy tenemos una buena estructura armada, o sea, estamos nosotros tres y tenemos cuatro gerentes que son cuatro gerentes, que la verdad algunos son profesionales, otros no, pero por ejemplo la que no es profesional tiene 20 años de antigüedad la empresa y de mucha confianza y.

00:13:50:09 - 00:14:24:00

Unknown

¿Y la verdad que hoy descansamos tranquilos en esos cuatro gerentes, los cuatro gerentes saben que pueden resolver y tomar decisiones sin tener que consultarnos, eh? ¿Porque estamos muy alineados y entienden la cultura de la empresa, entienden los objetivos, entienden para dónde vamos entonces? En ese sentido es bastante ágil. Ellos pueden gestionar sus equipos y pueden gestionar sus procesos sin tener que venir a decir che, Bianca o che, XX eh, XX mi viejo, eh, tengo que eh, es tu hermano XX no XX, mi hermano XX, XX mi papá.

00:14:24:02 - 00:14:49:12

Unknown

Ok, ok. Pensaba que era todo bueno este hoy eso pueden tomar decisiones en ese sentido. ¿La empresa es bastante ágil, eh? ¿No es que las cosas están paradas hasta que se reúnan con nosotros y le digamos Sí o no, Ok, también es muy participativa eh? ¿Nosotros hacemos parte a los gerentes y bueno, pues hay algunos responsables de procesos, pero la verdad es que los mandos medios fuertes son los gerentes, eh?

00:14:49:14 - 00:15:09:19

Unknown

Los hacemos partícipe de todas las decisiones que tengan que ver con sus sectores, salvo algunas que bueno, son decisiones estratégicas y que las toma la dirección, pero la verdad es que son pocas y cuando existen ese tipo de decisiones que las tomamos nosotros y no me importa lo que diga, siempre se explica, se charla y se hace entender el por qué.

00:15:09:21 - 00:15:30:20

Unknown

Pero si no es es muy participativa. La cosa. O sea, son de apoyarse mucho en este grupo de cuatro gerentes que tienen, o sea, son como un grupo de siete que trata de tomar las decisiones conjuntas. Sí, sí, sí, porque la verdad es que nosotros queremos descansar en ellos y queremos que ellos se sientan parte de de la empresa y que tienen responsabilidad y y un poco nada.

00:15:30:20 - 00:15:59:06

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Unknown

Fue un trabajo hacer todo esto bien. También fue un trabajo de mi viejo, porque antes era todo pasaba por él. Si no, no se puede ir de vacaciones tranquilo porque está allá el celular básicamente tal cual estaba. Bueno, hoy todavía no nos vamos de vacaciones tranquilos. ¿La verdad que es todo, Confederaciones no existe, ya lo asumimos, pero bueno, todo tiene sus cosas buenas y sus cosas malas, pero eh, Pero podés descansar un poco más tranquila 100%, eh?

00:15:59:08 - 00:16:25:24

Unknown

Y nada. ¿Confiamos en los gerentes, eh, eh? Y bueno, y después si tiene, eh, después si hay un tipo de liderazgo que bueno es con mi viejo más que nada, obviamente que que todavía hay mucha gente que lo ve a él como el referente, no digo una figura paternalista, pero sí como un nada muy de cultura. Empresa familiar, viste, conoce a los chicos, a las familias.

00:16:26:01 - 00:16:52:05

Unknown

De ahí te quería contratar como un líder más carismático, porque por lo que vos me contás, tu papá tiene como mucha afinidad con la gente. ¿Sí, cada vez trata de despegarse un poco más, eh? Pero sí, no sé si es tanto carismático o o más quizás como no sé, medio de referencia o medio paternalista, como que todo descansan en que en en Sergio Claro, sí, sí, que todo tiene que pasar por ahí, que vos.

00:16:52:09 - 00:17:24:01

Unknown

Pero el ingreso tuyo y de tu hermano en la empresa generó un cambio en ese liderazgo o algo. Sí. ¿De ahí que hayas notado si 100% 100%, eh? ¿Principalmente en qué lo notaste? ¿Vos decís en mi viejo o en la gente? ¿En cómo? ¿En la forma en la que se venía liderando la empresa al momento que ustedes ingresan lo empezaron a hacer algún cambio en ese, en ese en esa forma de liderazgo, más allá actualmente todavía Sergio sigue siendo un referente, EH?

00:17:24:01 - 00:17:54:02

Unknown

¿Cuáles son los cambios que notaste en el liderazgo? ¿No? ¿A ver, eh? Si bien hoy XX es el referente, ya hoy no es XX, me va a resolver todo. Y hay procesos, hay, hay procedimientos, hay. ¿No te digo que es una burocracia o jerarquías, eh? ¿Pero sí, pero la la empresa está más ordenada, eh? Antes no sé, para que te des una idea era, eh, Sergio, necesito tomarme el día porque no sé que ir al shopping.

00:17:54:02 - 00:18:29:04

Unknown

Hoy va y hoy ya viste. Esas cosas no existen. Hoy hay que acudir a tu jefe. Se pide un permiso correspondiente. ¿Nada, eh? Las cosas están mucho más ordenadas y XX también aprendió que el cambio, o sea, para lograr ese cambio cultural, él también tenía que separarse de alguna forma. ¿O sea, a mí me pasaba al principio, eh, eh, cuando yo agarré recursos humanos, que yo estaba ordenando un montón de cosas con la ayuda de me, me focalizo ahora un poco más en en producción, que es la parte quizás más Jedi, porque son operarios metalúrgicos, viste?

00:18:29:04 - 00:18:51:05

Unknown

¿Es otra cultura, totalmente un cultura de fábrica que nada que ver, eh? ¿Y teníamos que ordenar cosas básicas como el hecho de que no se tarde eh? ¿Viste que tu horario es a las siete? ¿A las siete es medio laburando, no a las siete fichando me voy a cambiar desayuno eh? ¿Hago reunión con todos mis compañeros tomando mate y a las 07:30 40 te prendo la la máquina, eh?

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:18:51:06 - 00:19:09:12

Unknown

¿Todo eso fue un cambio cultural importante que lo vimos con el gerente, eh, eh? Y me pasaba que bueno, dentro del cambio cultural, en la forma que encontramos de hacerlo era con premio o castigo. Si te veo haciendo esto te castigo. Ahora si lo cumplí durante un mes no sé qué, te doy un premio y la verdad que funcionó bárbaro.

00:19:09:12 - 00:19:29:02

Unknown

Hoy no tenemos ni premio ni castigo, de todo funciona bárbaro. Pero me pasaba que, por ejemplo, no sé, hoy lunes tuve que aperebir a XX. A la mañana me reuní con XX con cara de perro diciéndole Che hermano, esto así no va. Cambia la actitud porque a la tercera hora fue y yo a las 07:00 reunidas y eso.

00:19:29:02 - 00:19:49:08

Unknown

Y mi viejo baja a las 16:00 de la tarde. ¿Eh, XX, cómo andás? Y pucha, me estás matando. Yo no quiero que tengas mala onda con XX, lo conocés hace 20 años, todo lo que quieras, pero me liquidado. Sí, ese día un poco más de formalismo. Sí, sí, nada, temas así. O que después viste. XX va y lo agarra.

00:19:49:08 - 00:20:06:16

Unknown

¿Mi viejo dice Che, XX, pero cómo puede ser que no sé qué? Y mi viejo, en vez de decir sí, mira, hay que arreglar, tenemos que arreglar estas cosas. ¿Tenés que entender que la empresa cambia, que bla bla, bla, que no sé qué, que esto es para mejor, eh? Bueno, bueno. Voy a hablar con XX. No. Qué vas a.

00:20:06:18 - 00:20:27:16

Unknown

¿Si, ya hablaste conmigo? Si, ya quedamos. ¿Que vamos a hacer esto? ¿Que estás alineado? ¿Porque obviamente antes de hacer algo es un laburo con mi viejo, de convencerlo de explicarle contra explicarle beneficios, explicarle por qué lo vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, eh? Yo si ya sabías que está pasando esto, para qué me responde Dale. Bueno, después hablo con XX.

00:20:27:18 - 00:20:53:00

Unknown

Entonces apóyame, porque esto no digo no, no es un capricho que yo quiero hacerlo. Tengo que hacer. Realmente lo necesitamos. Bueno, ahí ya venían alineados con la información. O sea, no era algo que no estaba claro. No es que te agarre de prepo o lo hice sin preguntarte, sin decir nada. Y última pregunta. ¿Y ya después sí te voy a dar un poquito de devolución de todo lo que vengo viendo, eh?

00:20:53:02 - 00:21:17:08

Unknown

¿Pero cómo crees que debería, eh, cambiar este liderazgo a futuro para permitir la sostenibilidad de la empresa? ¿Qué mejoras le ves en el liderazgo hoy a la empresa considerando el día de mañana futuros hijos, tanto tuyos o de tu hermano, en el caso de que alguna los tenga, para que esto pueda seguir creciendo? ¿No, yo creo que tiene que ir más por el lado de la profesionalización, eh?

00:21:17:10 - 00:21:41:06

Unknown

De gestionar equipos y gestionar procesos, más desde el lado profesional y no tanto desde desde lo que ya conocemos y la experiencia y la intuición, que si bien para mí la experiencia y la intuición son

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

fundamentales porque por algo estamos hace 65 años acá en Argentina, que ya sabemos cómo es y pasamos las mil y una crisis y la verdad que la empresa sigue firme y sigue creciendo.

00:21:41:06 - 00:22:01:16

Unknown

¿Entonces no quiero tirar la experiencia a la basura y es esa intuición que tiene mi viejo decir che, para mí esto va por acá, no le falla nunca, eh? Nunca le falla la intuición. ¿Creo que hay que sumarle un poco de eh, de profesionalismo en el sentido de bueno, a ver, pongamos indicadores, digamos cómo vamos a medir esto?

00:22:01:16 - 00:22:31:05

Unknown

¿Pongámonos un objetivo concreto, hagamos un camino de cómo vamos a llegar ahí, eh? Creo que nos falta todavía esa parte. Okay, perfecto. Bueno, voy a cortar un segundito la grabación. En ese sentido, nosotros no hicimos. No hicimos coaching, no tuvimos un consultor. ¿Ninguno hizo psicólogo por su cuenta, por temas así ni nada, cosa que es raro, Eh? Pero creo que fue la.

00:22:31:05 - 00:22:59:07

Unknown

¿No sé si para mí todo pasó en la pandemia, pero la realidad que la pandemia nos fortaleció de una forma tremenda, eh? En la pandemia nos pasó. ¿Bueno, nosotros los primeros días cerramos, obviamente como todo el mundo, eh? Creo que fueron los primeros 15 días y la La primera vez que el presidente dijo che, no, a siete días más allá agarramos mi hermano y yo dijimos escuchame, siete días más a nosotros nos funda y la empresa no se va a cundir por una pandemia.

00:22:59:10 - 00:23:27:06

Unknown

Nosotros somos esenciales. ¿Además éramos esenciales, eh? ¡Y fue agarrarlo a mi viejo y decirle Escuchame, reacciona, eh, viejo! Entonces abrimos, quieras o no quieras, abrimos. Bueno, mi viejo no quería. Nosotros abrimos igual desde ese día la empresa la verdad que no paró de crecer literalmente y fue mucho de tener conversaciones entre nosotros tres eh, que antes no teníamos y que gracias a la pandemia empezamos a tener de juntarnos nosotros tres.

00:23:27:06 - 00:23:55:24

Unknown

Que empezar primero era tirarnos de los pelos, tutearnos, irnos todos enojados el fin de semana. ¿Che, venía el asado? No, no te quiero ni ver. ¿Ya voy a ver eh? Que nada así. ¿Y la verdad que después de un tiempito logramos una sinergia entre los tres eh? Que yo no, no la puedo ni quiero. ¿No nos reunimos todos los días, charlamos todos los días de todos los temas, establecemos prioridades eh?

00:23:56:01 - 00:24:10:15

Unknown

Para que se me como que se me fue la imagen de la ay perdón, no sé porque no, pero se me apareció un cartel de que se iba a terminar la llamada y se me fue para cualquier lado. Ahí estoy, ahí estoy, eh, Si me decía la voz, sentí que principalmente lo que lo fortaleció fue la comunicación que lograron.

00:24:10:17 - 00:24:34:14

Unknown

Sí, sí, sí. Y hoy es hoy en día. Seguimos reuniéndonos los tres. ¿Todos los días nos alineamos, quizás intentamos una semana discutiendo x tema, pero terminamos la semana y decimos bueno, vamos por acá y salimos los tres por ahí, eh? Y eso antes no pasaba. La suelen llenar todos los días y la tiene. La primera hora la tienen como eso.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:24:34:14 - 00:25:00:18

Unknown

Eso sí que está mal. Nos reunimos en cualquier momento del día y a veces nos reunimos y mi viejo está con la cabeza en otra cosa y yo estoy con la cabeza en otra cosa y nos tocan la puerta y la reunión se interrumpe. Y eso Mi hermano y yo venimos luchando como para decir che, reunámonos a tal hora religiosamente pero con teléfonos apagados y puerta cerrada, porque no, no podemos interrumpir una reunión de dirección donde tenemos que hablar de cosas importantes, porque a mí me tocó la puerta Pepito para ver una cotización.

00:25:00:18 - 00:25:22:11

Unknown

Entonces eh, en eso seguimos luchando, pero. Pero la verdad es que hoy, eh, la comunicación fluye muy bien y los tres estamos súper alineados y a veces, bueno, uno está más o menos convencido de la decisión que tomamos, pero apuntamos los tres a lo mismo y nadie se corre de lo que dijimos. Y si no tenemos que parar es Che, volvamos a reunión.

00:25:22:11 - 00:25:47:08

Unknown

Mira, esto no me convence, Caminemos o repensemos. Pero pero ya no pasa esto. Decimos dale, vamos por acá y el otro después va por otro lado y por otro lado. Así que eso para mí fue fundamental y creo que estos y los si lo continúan en el tiempo, podría ser una herramienta para la sostenibilidad de la empresa. Sí, sin duda, sin duda.

00:25:47:11 - 00:26:11:23

Unknown

Y ahora vamos, si se incorporaran más generaciones o inclusive de repente otras personas de la familia que que esto se pueda instaurar con ellos también. Yo creo que nuevas generaciones no sé, eh, Qué va a pasar en un futuro para mucho otras personas, las familias no se van a incorporar, ya hemos tenido primos, o sea, sobrino de mi viejo adentro y ya está.

00:26:12:03 - 00:26:38:15

Unknown

Ya no trabajan más acá, ya nosotros reglamentación de que no pueden incorporarse, ya no está escrito en ningún lado, pero entre nosotros ya está clarísimo. No mezclamos más familia. De hecho, mi vieja, mis hijas, arquitecta y durante muchos años venía a ayudarnos con todo el mantenimiento edilicio. Bueno, el tema de ella, que desde que le salen muy fácil y los los arreglaba muy bien, pero eso nos traía unos quilombos familiares tremendos.

00:26:38:17 - 00:27:08:14

Unknown

¿Entonces eh dijimos mi vieja ya no viene más a la empresa, eh? ¿Después si se involucra no será lo que le cuenta mi viejo en su intimidad de viste de entre pareja, de qué le quiere contar y que no, eh? ¿Pero si no, ya no la involucramos en nada de lo laboral, eh? Nada, Ya entre nosotros sabemos que no vamos a mezclar, eh, que que nadie más de la familia va a estar laburando acá, ni un primo mi pareja de ni esposo, ni novia, ni novia, ni nada.

00:27:08:16 - 00:27:43:12

Unknown

Eso de afrontar, o sea, tampoco parejas de ustedes. No, no, no, no involucrarse en la empresa. A ver por ejemplo mi hermano a su pareja eh, le extiende la obra social. Buenísimo. Si, si, si. No hay ningún problema de trabajar activamente. Trabajo No, no, no, nada, nada, nada, Nada de nada. Eso está sumamente hablado. De hecho, ya ni siquiera involucra, eh, Contratamos, eh, familiares de

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

empleados, cosa que antes era Che, mi hijo está buscando laburo y bueno, dale que tu hijo venga a laburar a tal que barra el piso, pero que venga, eso ya se cortó.

00:27:43:12 - 00:28:05:16

Unknown

Ya basta de familiares. Y en el caso de para empleados como para nosotros y en el caso de que ese familiar realmente esté capacitado para ocupar ese puesto, se lo podría considerar en una búsqueda o tampoco si hay ahí sí. Pero bueno, eh, no, que está por venir, digamos. Son muy técnicos, muy puntuales. Es muy raro que justo, eh, tu hijo sepa lo mismo.

00:28:05:16 - 00:28:28:21

Unknown

¿Pero bueno, en ese caso sí, eh, Por ahora no nos pasó nunca, eh? Pero sí nos ha pasado, Che, mi sobrino, mi hijo. Mira la política de no familiares. Así es un poco, ya lo acordamos. ¿Y como te decía, aplica para empleados como para nosotros, eh? Hoy las cosas están muy claras y están muy bien divididas de lo que es familia a lo que es laburo.

00:28:28:23 - 00:28:58:18

Unknown

¿Está clarísimo lo que vos sentís que fue lo que encaminó, eh? Resolver fricciones familiares, digamos. Si, sí, 100%, 100%. Eso ayudó a la familia y al trabajo 100%. Y hoy por ejemplo, todos los problemas o discusiones familiares que se trasladaban a un domingo ya no siempre pasa. ¿Yo la semana pasada me maté con mi viejo por algo laboral y el fin de semana no tenía muchas ganas de verlo, viste?

00:28:58:20 - 00:29:21:09

Unknown

Es difícil, siempre te queda eso ahí. ¿Siempre se mezcla, eh? ¿Pero bueno, eh? Hoy lo más está lo más dividido posible. Okay, Perfecto. Bueno, bien. Te agradezco un montón. ¿En serio? Si te veo por la facu, avísame si algún día vas a estar. ¿No sé, el lunes o miércoles y te llevo algún regalito? ¿Algo? No, por favor. No hace falta, porque realmente me sirvió un montón.

00:29:21:09 - 00:29:32:19

Unknown

Y bueno, cuando tenga la tesis si querés te la mando. Y obvio las conclusiones muchas. Bueno éxitos, nos vemos. Saludos.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Entrevista 3

00:00:00:00 - 00:00:19:09

Unknown

Dale. Ahí va. ¿Bueno, como primera instancia, lo que te voy a pedir, si me puedes contar un poco sobre la empresa familiar, cómo surgió, cuál es la trayectoria que han ido teniendo a lo largo del tiempo, qué problemáticas han ido atravesando, cuántas generaciones están hoy dentro de la empresa? Como un pantallazo un poco general de de la empresa.

00:00:19:10 - 00:00:46:03

Unknown

Perfecto. Bueno, la empresa se fundó en el 89 antes de que. De que la empresa de que XX sea XX. Entiendo que ahí. ¿Bueno, vos eliminas nombres, que igual es lo mismo, porque todo esto es información pública, digamos que existen esos, eh? Trabajaron durante muchos años con mi abuelo en una en un local que él tenía, eh, que era básicamente un multimarca.

00:00:46:05 - 00:01:22:14

Unknown

¿A partir de eso la idea empezó a surgir de tener la propia marca, eh? Y de desarrollar ellos por todo lo que conocían, porque habían conocido proveedores y demás. Entonces decidieron lanzar XX. Eh, acá estoy hablando de mi papá y mis tíos. ¿Eso era lo quería preguntar cuando decían a quién te referías perfecto en ellos? Y bueno, y mi abuelo cuando cuando se arma toda esta movida, mi abuela también estaba y todo dicen ok, listo, cerramos hs que era este multimarca y se meten todos a laburar en XX, o sea en vuelo.

00:01:22:14 - 00:02:00:23

Unknown

Tu abuela, tu papá y tus tíos. Exacto, ellos tienen tres, son en total, ellos son cuatro hermanos, son tres varones más grandes y una mujer más chica. La más chica estuvo y no estuvo. ¿Los que más estuvieron fueron ellos tres, eh? ¿Y en el medio, Bueno, como todo, no? Temas familiares. De hecho, después si querés más información hay nosotros para los 30 años de la empresa, yo armé una especie de documental, vamos a decir eh, y después si querés te la mando por WhatsApp, donde cuentan un poco mejor de parte de ellos.

00:02:00:23 - 00:02:23:06

Unknown

¿La historia de los comienzos, eh? De cómo arrancó. Ellos tenían su primer local en XX y XX, que hoy en día es una heladerías y no me equivoco eh. Después estuvieron en la XX al XX y en otros eh, en otros locales hitos más que iban teniendo abrieron en la costa y de a poquito fueron creciendo.

00:02:23:11 - 00:02:45:01

Unknown

Venían las camisas suéter, boxers, todos los productos que hoy seguimos vendiendo y que hoy eh. De hecho el boxer divertido que más allá de que hoy no se usa tanto como se usaba antes, pero sigue siendo el producto más vendido de la marca. Ok, perfecto. ¿Bueno, como fue creciendo a medida de de que fueron pasando los años, se fue modernizando, eh?

00:02:45:03 - 00:03:09:15

Unknown

Y después, bueno, a medida que fue pasando el tiempo, eh, la empresa empezó a crecer más. ¿Entonces, eh, pasaron de no sé exactamente bien donde estaba, pero en una oficina como muy, muy chiquita, eh? Creo que estaba como arriba de uno de los locales de Santa Fe y pasaron a un depósito que era un poco más grande, donde compraron, invirtieron en máquinas tipo, eh, bordadoras y demás de.

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:03:09:21 - 00:03:37:12

Unknown

Con el tiempo también empezaron a crecer, armar el esquema de franquicias, empezaron a aparecer franquiciados que querían vender la marca, entonces ahí compraron como el galpón de al lado y y medio que se armó como una micro fábrica ahí que nosotros hoy le decimos fábrica. En ese momento no hacíamos muchísima producción, pero bueno, quedó entonces la la que comercializaban en ese momento la mandaban a hacer y la comercializaban ustedes con su marca.

00:03:37:14 - 00:04:04:11

Unknown

Exacto. Normalmente en este rubro hay muchas marcas que tienen un porcentaje de productos que los hacen ellos o que hacen parte del producto ellos o el proceso. Y hay otra parte que en su gran mayoría, y más cuando son marcas que son masivas, que es todo con producto terminado, porque si no es, o sea con todo, mi amor es inviable, es una gigantesca porque no existe.

00:04:04:13 - 00:04:26:03

Unknown

Entonces eh, bueno, nada. ¿Y a medida que fueron creciendo, después se mudaron a un depósito en Villa Adelina, que es donde estamos ahora, eh? Que tiene las oficinas administrativas y todo lo que es, eh, depósito y centro de distribución. Y unos años después de eso compraron la fábrica de al lado. ¿O sea, les gusta quedarse siempre en zona, eh?

00:04:26:04 - 00:04:54:18

Unknown

Y hoy en día la fábrica tiene más de 18.000 metros cuadrados. ¿Son casi dos manzanas, eh? Y hoy en día somos 350 empleados aproximadamente entre locales y fábrica. Esto no cuenta las franquicias porque si bien se llegó en una época a tener más de 200 franquicias, hoy en día hay un poco menos, unas 150 eh, de las cuales después salen que tenemos 22 locales propios.

00:04:54:18 - 00:05:20:10

Unknown

¿Y yo cuando te hablo de la cantidad empleados te hablo de esos locales propios, no de la franquicia pues sino serían muchísimos más, eh? Y bueno, nada. Y así fue creciendo en el 2009, si no me equivoco, miento. En el 2006 lanzaron la línea de kits eh, que era básicamente las bombas de rayo y pelotas petit para niños desde el talle dos al talle 18.

00:05:20:10 - 00:05:49:12

Unknown

Y eso también trajo un montón de cosas, porque nos nos puso a competir en otro, en otro tipo de rubro, por así decirlo, porque uno cuando compite talle grande es una cosa. ¿Hacer ropa para niños tiene otra complejidad y en el medio tenías dos gigantes que hoy siguen siendo gigantes como mi muy chiquito y entonces viste y uno vendía producto que nada que ver, porque si bien todos vendemos la remera estampada para la chambita de rugby, era bastante compleja eh?

00:05:49:14 - 00:06:15:11

Unknown

¿Y te hago una consulta eh? ¿Vos me comentaste que arrancaron tus abuelos y tu papá y tus tíos eh? Este año eh, más o menos se incorpora la nueva generación que sería tu generación, me imagino. Sí, eh, que vendría a ser una tercera generación porque arrancaron la primera y la segunda al mismo tiempo. Es como tercera y claro, dentro de la historia de la empresa es como segunda barra, tercera familia es tercera.

00:06:15:11 - 00:06:44:20

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Unknown

Pero sí, sí, sí tiene lógica, porque convengamos que el eslogan es tres generaciones, una pasión. Así que es como algo bastante, eh. ¿O sea, tu, tu tercera generación, por así decirlo, En qué año más o menos se empieza a incorporar? Y también consultarte si la primera generación todavía está trabajando en la empresa. ¿Mira, eh, nosotros eh, tanto una de mis primas que ya no trabaja en la empresa y yo entramos entre 2010, 2011 a trabajar eh?

00:06:44:21 - 00:07:12:24

Unknown

Mmm. Después empezaron a aparecer el resto de los primos, pero nosotras somos del de las más grandes también. ¿Entonces va siendo, o sea, es condición de de de cómo van creciendo y saliendo del colegio y demás eh? Y mi abuelo ya sí, hace rato que eh, que él ya no trabaja, simplemente. ¿O sea, viene a la fábrica y y a veces comparte, pero Exacto, pero él no tiene un rol, eh?

00:07:12:24 - 00:07:42:14

Unknown

Ya hace bastantes años que que él no tiene un rol puntual. Sí comparte, porque todos los mediodías religiosamente van todos a almorzar al mismo lugar y juegan su partida de truco. Entonces ahí, mientras charlan, mi abuelo se va enterando de las cosas que pasan en la empresa. ¿Pero eh, pero él ya está fuera de la operativa y mi abuela eh, que hace poco justo vino y nos mostraba estos eh, como los asientos contables que los hacían a mano alzada, viste?

00:07:42:15 - 00:08:04:05

Unknown

¿Porque eran otras épocas eh? Y ella estuvo en esa parte como administrativa y después con el tiempo dijo les mando un beso y también me dijo que se retiró. Mis abuelos están separados desde que tengo uso de razón, pero se llevan extremadamente bien. Entonces es una familia que en todo sentido está muy unida y mi abuela también.

00:08:04:05 - 00:08:27:20

Unknown

Ahora vino de viaje y se juntan todos a almorzar y. Y sabe qué es lo que pasa dentro de la empresa, Pero no tienen una injerencia directa en el día a día de trabajo. ¿Y ya ahora, cuál es tu rol dentro de la empresa hoy en día? Hoy yo estoy a cargo de la empresa a nivel general, o sea, soy la directora general de todo el esquema perfecto.

00:08:27:20 - 00:08:49:09

Unknown

¿O sea, y tu papá y tus tíos en qué roles quedaron? ¿Ellos en realidad es así la empresa, eh? A ver, por un lado ellos vamos a decir que tienen como una especie de rol accionista, porque obviamente no dejan de ser los tres dueños de la empresa. Y más allá de eso, durante muchos años cada uno siempre se desempeñó en un área puntual.

00:08:49:09 - 00:09:09:24

Unknown

Uno de ellos está en la parte de administración y finanzas, el otro en la parte de ventas y el otro en la parte de producto y marketing. ¿Eh? Y todo lo que era Recursos humanos o la dirección, dígame logística, centro de distribución y demás. ¿Eso tenían dos gerentes eh? Yo entré primero eh, para ir a dar una mano a producto.

00:09:09:24 - 00:09:39:03

Unknown

Después me fui a armar el departamento de marketing que no existía. Después fui mucho al último que se acuerdan, el de marketing en la nota mucho al cual eh después me fui a bueno, estuve en

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

los locales haciendo parte visual y comercial, después estuve en Abastecimiento y Planeamiento, me llamaron y cuando una de las jefas de producto dijo bueno, me voy y que se yo.

00:09:39:03 - 00:10:02:19

Unknown

¿Bueno, una reestructuración y me propusieron a mí con todo el el conocimiento que yo había adquirido a nivel comercial y siempre me gustó la ropa, por eso entra a laburar, eh? ¿Como se llama? Me propusieron eh, hacerme cargo del del departamento de producto de Mujer, entonces bueno, arranqué a laburar ahí fuerte y después en el 2018 arranco a hacer el envío en la Di Tella.

00:10:02:21 - 00:10:29:06

Unknown

Eh, que me abrió como la cabeza y me planteó un montón de cosas bastante piolas, que que tipo iba como anotando, viste para aplicar y en el 2019, durante todo el año hasta septiembre, me puse a armar un plan de reestructuración, de modernización, de de una profesionalizar la empresa y demás, y se los presenté y me dijeron okay, dale, dije, me hago cargo.

00:10:29:06 - 00:11:00:15

Unknown

Bueno, okay, dale, hacete cargo. ¿Listo? Y me dieron las llaves del reino, digamos casi eh, porque no deja de ser una empresa familiar. ¿Ahora seguramente me preguntará esa dinámica, eh? Pero pero nada, a partir de eso yo, eh, la persona que estaba dirigiendo todo lo que era, eh, el centro de distribución y demás, se fue y eh, yo básicamente tomé parte de ese rol, pero tomé un rol muchísimo más global porque estaba mal llamado.

00:11:00:18 - 00:11:25:18

Unknown

Viste que las empresas familiares tienen mucho de bueno, cada uno se arma su estructura, algunos toman estructuras de afuera, otros hablemos de CEOs, otros de gerentes, otro de directores y acá había algunos puestos hasta mal llamados, digamos. Entonces una de las cosas que yo me puse a hacer es vista a ordenar, hasta desde ese punto básico un poco el organigrama.

00:11:25:20 - 00:11:54:00

Unknown

Exactamente. Entonces ordenamos todo el organigrama, ordenamos todas las escalas con el gerente de Recursos humanos y a partir de eso, eh tomé un rol muchísimo más general de lo que por eso también de alguna manera cambié el nombre porque él se hacía llamar gerente general, pero de general no había porque era de centro de distribución. Entonces dijimos bueno, cambiemos un poquito esta dinámica para que se interprete que acá estamos mirando el 100% y y nada.

00:11:54:00 - 00:12:19:20

Unknown

Entonces yo me metí en esta parte, eh, Ellos tres siguen liderando sus tres sectores, digamos, pero eh, ya después de cinco años puestos fue en el 2019, eh, ya van a ser cinco años que estoy en el rol en el medio de la pandemia divina. Es desde todo tipo de escritura, eh, lidiar con delegados, sindicatos. Bueno, todo eso que que también es parte del trabajo y bueno, nada.

00:12:19:20 - 00:12:51:24

Unknown

Y estos últimos dos años ellos ya están como dando un cuasi paso al costado, digamos, si bien siguen estando sobre las cosas generales y y están informados y demás, pero el nivel de de amplitud de acción hoy es muchísimo más amplio de lo que era hace cuatro años atrás. ¿Cinco eh? Y pudimos darle una vuelta súper interesante, un montón de cosas internas y traer tecnología y y nada profesionalizar a los equipos de trabajo.

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:12:52:01 - 00:13:12:16

Unknown

Así que todo eso está hoy dando ese fruto. ¿Lo que vas a ver, que las preguntas que te voy a ir haciendo son principalmente en cómo es el liderazgo en la empresa, más allá de en si el liderazgo, sino cómo se va dando en el rol familiar ese liderazgo que que ya centramos principalmente en eso, en el vínculo entre lo que es la familia y la empresa, eh?

00:13:12:16 - 00:13:35:20

Unknown

¿Porque más allá de lo que es la empresa en sí, que todas las empresas las podríamos analizar más allá de ser empresa familiar o no, acá la idea es entender cómo funciona y cómo también se presiona un poco ese vínculo dentro de una empresa, eh? ¿Yo más que nada para que entiendas para qué lado va un poco la línea de eso, la la tesis vos estás haciendo sobre esas relaciones de la familia, de la empresa?

00:13:35:22 - 00:14:11:10

Unknown

¿Sí, sobre el rol familiar en lo que es el liderazgo de la empresa, pero indirecta, eh? Después, cuando la termines, si querés te la envío para que la leas, porque vamos sacando algunas conclusiones muy interesantes. Así que nada. ¿Pero bueno, yo como para que entiendan para dónde van a ir las preguntas eh? ¿Ahora principalmente lo que te voy a consultar es cuáles han sido esos puntos de fricción que se han ido dando entre el vínculo familiar y empresarial y cómo crees que pudo afectar esto en el traspaso generacional, si sentís que afectó o no afectó también porque puede ser que más afectado, no?

00:14:11:10 - 00:14:36:03

Unknown

¿Mira, siento primero que cuando uno siempre, o sea yo toda la vida, hasta el momento en el que entré a trabajar a la empresa, eran tíos cuando papá era papá y desde que entré a trabajar mi papá ya no es papá, porque a mí no me gusta decir le voy a preguntar a mi papá, viste? ¿Entonces, de repente mi forma de comunicarme con él es o la gusta, O sea, es como una persona, No?

00:14:36:05 - 00:15:05:18

Unknown

¿Ya no nos hablamos de papá hija, eh? Eso también. Incluso con ellos me pasó lo mismo. ¿Antes era ché, tío o tal cosa y ahora es no, Roberto Diego viste? Uno empieza a hablar con los nombres porque tiene que marcar, no para nosotros, sino para el equipo, que se yo. Viste como raro. ¿Yo trataba de más, eh? ¿Siendo una empresa que y una familia en un punto que que manejó niveles de machismo altos en algún punto, eh?

00:15:05:20 - 00:15:27:22

Unknown

Y yo aparecí y dije hola, me hago cargo, hola y empiezo a romper las bolas y hola, y les vengo a mostrar cosas que ellos no querían ver o que les costaba mirar y eso obviamente trajo, eh, trajo fricciones, trajo entendernos. Si voy a los primeros años es entender que, okay, listo. O sea, es la persona que yo veo en el asado.

00:15:27:22 - 00:15:51:18

Unknown

No es la misma persona que veo cuando estoy adentro en una empresa, porque uno se para diferente, eh, eh, Hubo una. ¿Me parece una transformación y una maduración de las dos generaciones, eh? ¿Yo con con quien más medí porque los primeros años los hice bajo la tutela de él, fue con uno de mis tíos con el que más roces hemos tenido, eh?

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:15:51:18 - 00:16:10:23

Unknown

¿Porque por momentos viste, a veces cuesta romper con la la barrera de lo personal y lo profesional, viste? ¿Entonces era como un no, bueno, porque a vos tu papá te hace esto y es tipo y a vos qué te importa lo que hace mi papá de puertas para adentro? Si vos deberías acá tratarme como que yo soy quien soy.

00:16:10:23 - 00:16:36:04

Unknown

Punto. ¿Eh? ¿Entonces por qué metemos que si mi papá me quiere regalar algo para mi cumpleaños y no tiene nada que ver con el trabajo? Entonces, por ejemplo, teníamos como esas cosas e incluso también por ellos mismos entender y y y hacer carne que ellos trabajando bajo la el liderazgo de mi abuelo en su momento no había un Te aplaudo porque esto lo hiciste bien.

00:16:36:06 - 00:17:01:24

Unknown

Era todo muy siempre viste palo y a la bolsa. Entonces eh, para la generación nueva que viene con todo este cambio es como Che, Okay. O sea, me estás obligando a sentirme que necesito el aplauso todo el tiempo porque me estoy rompiendo el orto. Perdón la expresión. ¿Y, eh, tipo, dale, viste como te zarandeo para que me saques una cosa buena, eh?

00:17:02:01 - 00:17:29:05

Unknown

¿Que eso al principio costó mucho, eh? Y como te digo, generó como algunas rispideces eh, eh, no solamente a nivel familiar, sino para con la empresa en su totalidad. O sea, hubo, hubo cuestiones después cada uno para mí va encontrando su veta. ¿Eso digo, me me querés hacer, eh? ¿Como cómo crees que le fueron encontrando esa solución a estas fricciones?

00:17:29:07 - 00:17:51:00

Unknown

Yo creo que a ver, hubo, como te digo, con una de mis primas Flor, que fue como las dos, las que hacía más tiempo que estábamos. ¿Lógicamente por la edad que tenemos, eh? Fuimos a veces en un punto como no sé si Duras es la palabra, pero viste de empezar a poner un poquito límites y cosas en ese sentido.

00:17:51:00 - 00:18:15:07

Unknown

Diego, que es este jefe que ambas tuvimos al no ser padre de ninguna de las dos, era más complejo el asunto, porque también una eh, que por ejemplo yo esto fue un acuerdo que yo hice con mi papá, que le dije mis peleas son mías, esto de no viste que no pase, que el padre se mete a defender al hijo porque si no viste tampoco están haciendo tres personas peleando y no dos.

00:18:15:09 - 00:18:51:12

Unknown

¿LA Exacto, y tampoco queremos generar que se vayan a las manos entre los tres, porque no es la idea, no es el plan, eh? Pero bueno, sí ha habido cosas, ha habido situaciones tirantes entre los tres para con hijos abajo ha pasado. ¿Lo bueno con el tiempo fue que eh de a poco fuimos como cada uno encontrando su lugar, entendiendo que, o sea, uno también está cumpliendo con su rol y eh, mmm, creo que nosotros como más jóvenes empezamos a encontrar más seguridad en plantarnos más, eh?

00:18:51:12 - 00:19:11:22

Unknown

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Quizás a mí antes venía, como te digo, mi tío XX, que en su momento siempre fue como el temido digamos, porque es el que paga, entonces viste el tipo, te pone cara de orto y te empieza a preguntar y no tenés una respuesta y chau, o cagaste porque no, no arma nada y eh, y nada. ¿Y una de las cosas al principio viste, uno se metía para adentro, no?

00:19:11:22 - 00:19:33:24

Unknown

Bueno, que se yo, y de a poquito vas agarrando más seguridad y nos empezamos a plantar. Empezamos a pedir cosas que necesitábamos, no solo a nivel de invertir, hay que invertir en esto, si no también a nivel del trato, de entender que vamos por acá. O sea, esto me lo puedes decir de esta manera, esto está bueno que lo hablemos esta otra.

00:19:34:01 - 00:20:08:04

Unknown

No vayas por atrás con esto, Si tenés un problema conmigo, decírmelo a mí, no se lo digas a mi viejo. O sea, tócame la puerta y entra a mi oficina y decime qué esto explicame. ¿Eh? Y por suerte, comunicación más fluida. ¿Exacto, eh? Y como te digo, si bien en la pandemia fue un año bastante duro a nivel general, eh, creo que también en un punto nos acercó mucho porque al ser, eh, no sé, una es la anécdota es esta, no sé qué tan, tan tan bueno está que esto sea público.

00:20:08:04 - 00:20:28:14

Unknown

Pero bueno, un día vinieron de la municipalidad en el medio de la pandemia y nos dijeron tipo tienen que cerrar porque se había detectado un caso de hacía un mes y medio, pero se había hecho. Alguien hizo una denuncia en la en la municipalidad diciendo hay un caso en XX en la fábrica no se puede ir. Entonces nada.

00:20:28:14 - 00:20:49:11

Unknown

Vinieron y nos dijeron todos los empleados se tienen que ir tipo tienen que cerrar la fábrica previa a Día del Padre en plena pandemia. El e-commerce estaba explotado. ¿Hicimos de de pedidos de Entonces dijimos Bueno, está bien, Qué va a hacer que se vayan todos? Los chicos no se querían ir. Bueno, chicos, pero se llevó y me van a clausurar.

00:20:49:11 - 00:21:16:23

Unknown

La empresa. O sea, si me la clausura, no puedo seguir operando pasado mañana. Así que váyanse. Y mientras solucionamos la con la municipalidad a ver qué pasó. Y ahí dijimos Bueno, y la familia se puede quedar porque es una propiedad que que es de la familia. Entonces yo podía decir estoy en mi propiedad. Así que hicimos y empezamos a hacer pul entre nosotros y entrábamos a las 06:00 hasta las 18:00 de la tarde y un grupo de mis primos y tíos hacía pedidos.

00:21:17:03 - 00:21:48:06

Unknown

Yo me puse a facturar los pedidos de e-commerce y otro cuando llega el camión de XX ni le charlaba el tipo para que esté más tiempo. Mientras sacábamos más cantidad de pedidos. Eso éramos tipo éramos los que estábamos, que éramos nosotros. Entonces eso también un poco los le pongo claro Buscó, encontró quizás la veta de de entender que que tiramos todos para el mismo lado, que obviamente que todos tenemos distintas cuestiones y distintos pensamientos, pero que va siempre para ese lado.

00:21:48:08 - 00:22:10:14

Unknown

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

Después bueno, en pasaron otras cosas de vuelta, como toda la familia. ¿Sería ilógico que una familia no se pelee nunca o no tenga roces, eh? Y obviamente muchas cosas también tenían que ver en algún momento con bueno, pero qué culpa tengo yo de que mi hijo son, o sea, mis hijos son más chicos que ustedes. ¿Y yo digo bueno, pero qué culpa tengo yo de nacer en el año que nació?

00:22:10:14 - 00:22:35:22

Unknown

¿Que decirte, viste? Pero eso en el sentido de que todavía esos, esos chicos no entraron a trabajar en la fábrica, digamos. Claro, O que habíamos simplemente como tratado de imponer, eh, algunas cuestiones como no te digo, barreras de entrada, pero sí cosas que necesitábamos como que se charlen un poco más. De repente pasó un día que vino uno de mis tíos y dijo Quiero que mi hijo sea el gerente de marketing.

00:22:35:22 - 00:23:00:10

Unknown

Y fue tipo que entonces nos miramos todos y dijimos pero esta persona entonces me mira a mí y me dice vos ocupate de toda la parte de eh, de Leo, Josué el dos, de manejar el equipo y todo, y él hace la parte creativa y yo digo no papá, o sea, con todo mi amor, digo, si no funciona, si te haces cargo del departamento te haces cargo al 100% y tenés que tener las aptitudes para hacerlo.

00:23:00:12 - 00:23:28:14

Unknown

Entonces, por ejemplo, esas fueron algunas cositas que fueron después motivo de Che, sentémonos todos juntos, entendamos dónde estamos parados. Estas no pueden ser decisiones que sea por una cuestión de eh, No sé cómo explicarlo así como decirme claro, exactamente. Entonces, a partir de eso, como te digo, empezó a pasar el tiempo. Yo también, desde mi lugar empecé a tomar quizás más protagonismo.

00:23:28:14 - 00:23:50:01

Unknown

Me pone nervioso hablar de mí en ese sentido, pero no hay problema. Acá nada de lo que vos digas va a salir de mi boca. ¿No, no, no se hace, eh? Y bueno, nada. ¿Y ahí también en un punto de las veces que han venido primos o lo que sea, yo me senté también y y y esto fue lo que lo hablé con ellos tres y dije acá el que entra entra eh?

00:23:50:01 - 00:24:14:23

Unknown

Y se amolda a la necesidad que tiene la empresa. La empresa no se amolda a la necesidad o al gusto de la persona. Si justo coincide, maravilloso. O sea, yo no podía, o sea, arrancar en un puesto, ir haciendo carrera dentro de la empresa, eso sí lo pueden hacer. Con eso ni hablar. Pues claro que sí, pero en todo momento era que la empresa necesite de ese rol, si no, no crearlo para esa persona.

00:24:15:00 - 00:24:39:06

Unknown

¿Exactamente, porque en un momento era como no, bueno, porque tal encuentren un lugar, no? ¿Bueno, paren, viste? ¿Y qué? ¿Te gusta? No me gusta esto. Bueno, inventemos. No. Dije acá. Yo me rompí la cabeza. Armé un organigrama, Dije Hay gente que una de las cosas que hicimos también fue darle la posibilidad a gente de la misma empresa para crecer y demás, y uno quizás de vuelta.

00:24:39:08 - 00:25:05:02

Unknown

Así es como me criaron mis viejos, qué sé yo. Pero yo hice una tarea de de la reestructura en vez de hacerla de arriba para abajo, la hice de abajo para arriba por circunstancias lógicamente. Bueno, acá es una empresa familiar y eso me enseñó, entre otras cosas, a chicos vamos desde abajo y si

Evelyn Belén Scarvaglionne
 Universidad Torcuato Di Tella
 MBA Weekly B 23-24

vos querés ganarte el respeto de las personas, independientemente de la familia, porque después viene tu papá o se va y se va un viaje a China dos meses.

00:25:05:02 - 00:25:25:12

Unknown

¿Y quién te avala? La gracia es que uno se pueda parar en sus propios pies y que pueda, eh, tener una interacción con el resto de las personas de la empresa, porque se ganó el respeto, porque el qué se yo. ¿A veces el el ser hijo de eh tiene como su viste su parte buena y su parte mala, eh?

00:25:25:14 - 00:25:51:01

Unknown

Eso es siempre fue un tabú. Por lo menos yo crecí en en los ámbitos o compañeros de colegio y todo. Viste el famoso Ah, que viva porque tu viejo es el dueño. Entonces vos decís Las cosas pasan. Sí, sí, sí. ¿Y te hago ya llegando al final de la de la entrevista, te voy a hacer, eh, la la última, las últimas dos preguntas que básicamente dale, vamos a lo que es el liderazgo, Cómo se Cómo me contarías vos hoy?

00:25:51:01 - 00:26:23:10

Unknown

¿Cómo es el liderazgo hoy de la empresa? ¿Cómo lo podrías definir, eh? ¿Y si crees que anteriormente a que entre tu generación el liderazgo era diferente y transición no? ¿O si era tal cual como es ahora y qué recomendaciones harías a futuro? O sea, esos tres puntos pasado, presente, futuro perfecto. ¿Bueno, el liderazgo del pasado estaba muy, eh muy guionado por este gerente que estaba que te diría que hacía más mal que bien en ese sentido, eh?

00:26:23:11 - 00:26:51:19

Unknown

¿No era un miembro de la familia, no? Pero era un liderazgo muy autoritario. ¿Demasiado para mi gusto, eh? Y quizás en algún punto él hablaba como que estaban las cosas esto. Yo me fui enterando a medida que fui armando mi plan. ¿No? Eh, decir esto está avalado por los externa, ni está avalado por esto. Y cuando ibas decías pero esto no está avalado por ellos, esto de ellos no les gusta que que la forma de liderar sea esta.

00:26:51:21 - 00:27:13:16

Unknown

Pero a mí me decían que era un liderazgo muy autoritario. Exacto, pero a mí me pasaba por el eh. En gran parte sí, salvo los tres sectores de ellos tres sí. Eh, Pero al mismo tiempo ellos tres tenían una metodología en donde estaban como más, eh, no, no sé qué tipo de liderazgo tenían. La verdad no lo podría describir.

00:27:13:16 - 00:27:35:12

Unknown

Hay, pero en algunas cosas eran más de dejar al otro hacer y de no meterse, de no entrar en conflicto, de solamente escuchar una campana y no saber que realmente estaba pasando y demás. Y en algún punto quizás estaban como conformes porque los problemas se solucionaban. No importa cómo, no importa si la gente la pasaba bien o la pasaba mal.

00:27:35:14 - 00:28:04:20

Unknown

No importa. ¿Me solucionaste el problema? Sí. Eh, Cuando nosotros entramos y empezamos a A a crecer dentro de la empresa, empezamos a traer otras miradas, empezamos a cuestionarlos más a ellos también sobre su propio liderazgo. Eh, eh. De. Incluso cuando cuando yo me hice cargo, ellos empezaron al principio, se volvieron a empapar de un montón de cosas en las cuales antes no estaban empapados, lo cual para mí estuvo buenísimo, porque obviamente, chicos, vengan.

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:28:04:20 - 00:28:26:14

Unknown

¿O sea, es la empresa de ustedes, más allá de que yo heredo todo lo que vos quieras, pero acá viste? ¿Yo necesito que participe y quizás al principio lo que hicimos, eh, Que hoy no sé si lo veo como algo bueno, como algo malo, pero yo saqué mucho en un punto el verticalismo, eh? Y empecé a trabajar más en forma colaborativa.

00:28:26:14 - 00:28:48:18

Unknown

Empecé a sentarme con todos y desde no sé, queríamos implementar una metodología en el depósito nueva y primero fui a hablar con el operario y el encargado de depósito. ¿Dije Cómo a vos? ¿Y yo te propongo esto cómo lo haces más rápido? Porque yo te lo puedo pensar desde un escritorio, pero el que tiene que mover el carrito y tiene que agarrar la prenda y meterla ahí adentro sos vos.

00:28:48:18 - 00:29:10:14

Unknown

¿Entonces de qué manera lo hacemos más rápido? Y quizás eso con algunos gerentes que habían quedado de la gestión anterior, digamos, eh, empezó a hacer mucho ruido porque de repente se encontraron con que yo era vengán y hablen Este cuéntenme, díganme, yo no soy la única que tiene la verdad absoluta, O sea, vengán y compartamos esto, debatamos, encontremos la mejor opción.

00:29:10:16 - 00:29:28:14

Unknown

Mhm. Entonces nada. Eso hizo también que hubo gente en el camino también. Que, que, que se fue porque no venían de una cultura, de que todo era autoritarismo y muy vertical. Y el tipo lo es así porque yo lo digo. Yo soy el jefe y de repente aparece y yo. Y les dije No, no, acá van a participar.

00:29:28:16 - 00:29:50:06

Unknown

Entonces, claro, yo quiero escuchar que tienen para decir es este mmm a veces eso también ojo, tiene su pro y su contra, porque también eso hace a veces que haya procesos que se hacen de manera un poco más larga y tardan un poco más, pero creo que en este caso tuvimos que irnos de un extremo al otro para después.

00:29:50:08 - 00:30:10:03

Unknown

¿Qué es lo que estamos viviendo ahora estos últimos dos años? Encontrar ese medio en donde hay cosas que sí se van a hacer de manera más vertical por cuestiones lógicas y hay otras cosas que se van a hacer. O sea, se empezó a hacer algo más tipo un liderazgo situacional. Dependiendo en qué situación estamos y que estamos viviendo, se adapta a lo que se define.

00:30:10:05 - 00:30:39:06

Unknown

Si ahora tengo que hacer una obra en el local de Palmas del Pilar, que de hecho estamos armando el Laia o del local. Bueno chicas, venga la encargada del local, venga la supervisora y los comerciales y los visualiza que dónde conviene poner la caja, la ponemos acá o allá para ver puntualmente sobre eso. Pero después la decisión del monto de lo que se va a invertir, de quién va a ser el arquitecto y qué sé yo, la tienen otras personas y eso se hace más vertical.

00:30:39:06 - 00:31:10:23

Unknown

¿Cómo se gestiona todo eso? O cuestiones contratación o lo que sea, se hace dependiendo de la circunstancia, dependiendo el tema. Todo eso se adaptó muchísimo más. ¿Ellos, como te digo,

Evelyn Belén Scarvaglionne
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

hicieron una vuelta de rosca súper interesante porque la comunicación en la empresa se abrió cualquier cantidad eh? Entonces tenemos reuniones todos los martes comerciales en donde ellos tres vienen, vienen todos los jefes importantes que están dentro de la parte de ventas y arrancan las preguntas y arrancan las exposiciones.

00:31:10:23 - 00:31:36:06

Unknown

Esto vendimos de esta manera el día de la madre. ¿Fue así Qué vamos a cambiar? ¿Cómo vamos a poner? ¿Y la forma en la que yo soy se comunican es muchísimo mejor de la que era antes, eh? Siendo más en modo viste, yo soy 100. Esto no sé, no sé. Entonces pregunto viste con con todo también el avance de la tecnología, el que algunos en algún punto no, no porque sean grandes, porque tienen 60 años, o sea, son bastante.

00:31:36:10 - 00:32:08:14

Unknown

Pero la La tecnología avanzó demasiado rápido en algunas cosas, la tecnología avanzó mucho y al mismo tiempo, viste, incluso te dicen ché, viajé y vi que en el local de Adidas de Europa hacen esto. ¿Qué onda acá adentro? Y esas cosas. Incluso digo buenísimo. ¿O sea, traigan esa información, está bárbara, eh? Y se está dando un poco esto de de de hacer que Que los grupos hablen, que hablen con ellos, que que se exponga bien, que no no esté la sensación de lo que teníamos antes y a futuro.

00:32:08:14 - 00:32:26:22

Unknown

¿Que qué es lo que te gustaría que mejore en el liderazgo? Le. Le ves todavía algo a donde puedan decir esto lo podemos mejorar aún más. ¿Y a futuro el lo que trae eh? Te voy a interrumpir en algo porque para para redondear de lo que es la pregunta es más que nada para que mejore la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

00:32:27:01 - 00:32:56:10

Unknown

Teniendo en cuenta que el día de mañana no se van a enterar tus hijos si es que tenés o los hijos de tus primos. Sí, perfecto, y mucho. Para mí hoy debería tener que ver más con. Hay cuestiones que son quizás muy, muy puntuales de ellos que no sueltan, que entiendo que lo irán haciendo a medida que vaya pasando el tiempo, porque hoy ya han hecho bastante soltada de cosas y quizás en algunos puntos o en algunas decisiones que no se dilaten tanto en el tiempo.

00:32:56:12 - 00:33:32:24

Unknown

¡Eh, eh! ¿O viste el famoso porque en la empresa familiar pasa? Hoy lo vi a XX, tenía cara de culo. Hoy no es el día de pedirle esto, tengo que esperar a que cambie. Entonces esas cositas a veces de la empresa, que entiendo que igual es para todas, pero en la familiar se marca muchísimo más. ¿Eh? Vi que ojalá que el día de mañana podamos directamente romper con esto y decir chicos, esto se define, se define y camina eh, que por suerte, como te digo, en muchas cosas ya está sucediendo, en otras cuesta un poco más, pero la verdad es que hoy eh, tengo que decir que si hago un paralelismo en cómo éramos hace

00:33:32:24 - 00:34:00:13

Unknown

cinco años a cómo somos hoy, es una empresa totalmente distinta, eh, Que es y una familia totalmente distinta en ese sentido, porque si los vínculos. Yendo a una de tus primeras preguntas en algún punto se rompe, pero también por la edad. Vínculo tío sobrina. Si bien yo los adoro, son mis tíos, pero al mismo tiempo es como viste por momentos raro, porque de repente nos estamos matando por una obra de un local.

Evelyn Belén Scarvaglione
Universidad Torcuato Di Tella
MBA Weekly B 23-24

00:34:00:15 - 00:34:31:06

Unknown

¿Acto seguido en el asado del cumpleaños de la abuela, entendés? Y es como bueno, te odio, pero te quiero, pero luego pasa por pero, pero no creo que con el tiempo esas relaciones incluso hasta maduraron un poco más. Y ahora. Bueno, nada se pondrá más en juego. ¿Cómo seguimos, Eh? ¿Cómo ellos de a poquito empiezan, como te decía antes, a soltar y Y cómo se van a ubicar en el rol que hoy tiene mi abuelo?

00:34:31:06 - 00:35:02:05

Unknown

Quizás, eh, que eso va a ser. ¿Es el gran interrogante de de cómo de a poco, si bien muchas cosas ya se han soltado, pero cuándo? Cuándo será el momento en el cual digan ok, con esto oficialmente me retiro, paso a ser un asesor, digamos eh, accionista, asesor que no está activamente trabajando en la empresa y que nada, simplemente quiere enterarse y da sus sus puntos de vista y y sus consejos.

00:35:02:07 - 00:35:21:17

Unknown

Claro, exacto. ¿Pero más desde un afuera, eh? O Y eso se hace en los sectores que ellos no tocan y nada, Y ojalá en algún momento, pero como algo bueno porque laburan desde que tienen 16 años, Entonces igual es algo que a todos en la vida en algún momento nos va a tocar transicionar. Así que es totalmente lógico.

00:35:21:23 - 00:35:25:03

Unknown

Bueno, quedándonos dos minutos voy a pasar la grabación a un segundito.