



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

**Transferencia del conocimiento:
Un estudio de casos de PyME familiares en la
Argentina durante el proceso de sucesión**

Alumna: María Sol Ronco

Mentor: Marcelo Barrios

Firma del Mentor

Buenos Aires, 25 de Junio de 2014

Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo consiste en reconocer las prácticas habituales que se realizan en las Empresas PyME familiares argentinas para la transferencia de conocimiento. Tal lo demuestra la experiencia y la literatura una Empresa PyME familiar difiere de las grandes Compañías tanto en su estructura, recursos y dinámicas de trabajo.

Se identifica bibliografía asociada a la transferencia del conocimiento pero existe un *gap* en la literatura que desarrolle dicha temática específicamente para las PyME familiares. En un proceso de sucesión, los involucrados y a cargo de las decisiones de la Empresa, no poseen material bibliográfico o un soporte de consejos prácticos para realizar una eficiente transferencia del conocimiento entre sucedido y sucesor.

En el marco conceptual de esta tesis se investigarán cuales son los ciclos de desarrollo de una Empresa familiar, el proceso y las etapas de una sucesión, la gestión del conocimiento y modelos para la identificación y desarrollo de los futuros líderes de una Organización. Posteriormente se desarrolla un estudio de casos de PyME familiares argentinas en el cual se ha entrevistado a directores, sucesores y otros integrantes de la familia que están involucrados con el negocio familiar. En particular se indagó sobre cuáles son las prácticas habituales y las problemáticas surgidas en dicho proceso de sucesión.

Por último se presentan los resultados de forma comparativa de los tres casos desarrollados y se plantean las conclusiones de los datos recolectados identificando posibles líneas para la mejora de la gestión de la transferencia en las PyME familiares.

INTRODUCCIÓN.....	5
PREGUNTAS DE INVESTICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	8
MARCO CONCEPTUAL	8
DEFINICIÓN DE UNA PYME FAMILIAR	9
CICLOS EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA FAMILIAR	11
PLANIFICACIÓN Y SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	13
PROCESO Y ETAPAS DE UNA SUCESIÓN.....	14
CONOCIMIENTO	18
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	19
IDENTIFICACIÓN DE LOS FUTUROS LÍDERES Y ROL DEL LÍDER ACTUAL EN LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO .	21
CONCLUSIÓN	24
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	25
ANÁLISIS DE CASOS	30
ANÁLISIS DEL CASO A.....	30
<i>Composición de la Empresa</i>	<i>30</i>
<i>Composición de la Familia</i>	<i>32</i>
<i>Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor</i>	<i>34</i>
<i>Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento</i>	<i>36</i>
ANÁLISIS DEL CASO B.....	38
<i>Composición de la Empresa</i>	<i>38</i>
<i>Composición de la Familia</i>	<i>39</i>
<i>Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor</i>	<i>41</i>
<i>Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento</i>	<i>42</i>
ANÁLISIS DEL CASO C.....	44
<i>Composición de la Empresa</i>	<i>44</i>
<i>Composición de la Familia</i>	<i>45</i>
<i>El proceso de aprendizaje. Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor</i>	<i>47</i>
<i>Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento</i>	<i>49</i>

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS Y CONCLUSIONES	51
COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA.....	51
COMPOSICIÓN DE LA FAMILIA	53
EL PROCESO DE APRENDIZAJE. ÁMBITOS Y DINÁMICAS DE APRENDIZAJE ENTRE SUCEDIDO Y SUCESOR.....	54
EXPECTATIVAS DE LAS PARTES RESPECTO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	56
CONCLUSIONES.....	59
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	59
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	59
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66



Universidad de
San Andrés

Introducción

Cuando se observan casos de PyME se detecta que las mismas atraviesan por distintos estadios los cuales las obligan a reinventarse de forma acelerada desde el *management* hasta sus niveles inferiores. El mundo cambia de forma radical y esto provoca que la gestión y la administración empresarial se realicen en condiciones totalmente diferentes a las que se hacían en años anteriores. Tres indicadores principales permiten medir la eficiencia de una PyME quedando enmarcados en el recurso tiempo, el recurso financiero y el nivel de complejidad al cual se está expuesto. (Doppler y Lauterburg, 1998).

Pero a su vez, para toda Organización, será fundamental formular su estrategia, la cual fija los objetivos en pos de alcanzar los resultados considerando la suma de sus componentes tales como el entorno, la misión y sus recursos. El entorno entendido como el mercado en que se compete, los clientes y la sociedad. El segundo es la misión, la cual es pauta por cada organización y por último los recursos (tangibles e intangibles) con los que cuenta la Empresa para desarrollar su actividad de manera competitiva. En definitiva, la estrategia se relaciona con los recursos que posee de manera que cumplan con las exigencias que el entorno le demanda para alcanzar sus objetivos futuros. (Valle Cabrera, 2004)

Tal como lo exponen Doppler y Lauterburg (1998) la rapidez es un factor estratégico de éxito, ser innovador y adaptarse a las presiones son factores que controladamente deberán ajustarse a los cambios que impone el entorno. Quien triunfe en el mercado será aquel que logre adaptarse y al mismo tiempo sea ágil. Afirman también que el éxito de las organizaciones se mide por su liderazgo dinámico y efectivo. Los autores definen liderazgo como el proceso de influenciar las actividades de un individuo ó grupo en pos de lograr los objetivos. En síntesis, un buen líder logra los objetivos a través de las personas y por tal motivo debe estar al tanto de la eficiencia de las tareas y de las relaciones humanas.

Pero poco se ha estudiado sobre la importancia del conocimiento como activo de una Empresa PyME familiar, ese mismo que visto desde la figura del fundador fue desarrollado y permanece como capital debiendo ser trasladado a futuras generaciones si se planea un proceso sucesorio. Dentro de una visión a largo plazo cobra importancia transferir a los próximos sucesores, el conocimiento, la pasión y el espíritu innovador que conforman el capital de cada Empresa (ventaja competitiva) propios de las distintas generaciones (Navarro de Granadillo, 2008).

La mayor parte de la literatura que trata sobre este tema de investigación identifica que los problemas que se presentan en una Empresa PyME familiar difieren de los que ocurren en una Compañía la cual no posee a la familia como parte de la dirección o la propiedad de la Empresa. A lo largo del tiempo la misma atraviesa por distintos ciclos y desarrollos madurativos los cuales deben ser atendidos de manera puntual ya que para cada etapa las soluciones deberán ser diferentes. Poder afrontar a tiempo la resolución de las problemáticas de cada período de la Empresa y las dificultades de los accionistas/familiares será una de las claves para que los métodos aplicados logren los resultados satisfactorios esperados.

En función de lo detallado, el objetivo principal de esta tesis es identificar cuáles son las prácticas, si es que existen, para la transferencia de conocimiento entre sucesor y sucedido en el ámbito de las PyME familiares argentinas. Para ello, se expone la definición de Empresa familiar, cuáles son sus ciclos, cómo se desarrolla la planificación familiar, qué se entiende por gestión del conocimiento y su implementación. A su vez, se demuestra cual es el rol que debe asumir el líder responsable de transferir el conocimiento a su sucesor, identificando las etapas de desarrollo madurativo del aprendiz y el nivel de relación que asumirán ambas partes.

El trabajo de investigación surge por un deseo propio que busca indagar sobre la temática de la gestión, transformación y profesionalización en el sector PYME familiar. Actualmente desarrollo mi carrera en la Empresa familiar propia la cual está atravesando un proceso de sucesión de la primera a la segunda generación. La transferencia de conocimiento en Empresas PyME me resulta un tema atractivo

de investigar ya que no existe un desarrollo exhaustivo sobre dicha problemática y considero que es uno de los factores centrales para realizar una sucesión exitosa. Considero que profundizar una investigación sobre este tema me permitirá desarrollar herramientas que puedan aplicarse directamente a mi Compañía.



Universidad de
San Andrés

Preguntas de investigación

Pregunta Central

¿Cuáles son las prácticas habituales para la transmisión del conocimiento que implementan sucedido y sucesor en una PyME familiar?

Sub Preguntas

- ¿Cuáles son las distintas problemáticas que surgen de un proceso de transferencia de conocimiento durante la sucesión del *management*?
- ¿Cómo se logra transferir el conocimiento como activo intangible de sucedido a sucesor? Transferencia del conocimiento tácito, implícito y explícito.
- ¿Cuáles son los indicadores de impacto y eficacia de la capacitación en un proceso de transferencia de conocimiento?

Objetivos

General

- Analizar cómo las PyME familiares argentinas implementan métodos de transferencia de conocimiento durante el proceso de sucesión.

Específicos

- Identificar cuáles son las prácticas utilizadas para la transferencia de conocimiento en una PyME familiar.
- Investigar cómo se realiza la selección de los sucesores en una PyME familiar.

Marco conceptual

En primera instancia, para la elaboración de este trabajo se utilizará como metodología de investigación la revisión de literatura propia del tema incluyendo artículos, libros, textos y autores idóneos y representativos del tema abordado. La recolección de datos se hará a través de buscadores reconocidos tales como EBSCO host, ProQuest y la base de datos de la Universidad de San Andrés. La búsqueda se centrará en las palabras “sucesión familiar”, “gestión del conocimiento” y “*knowledge management*” en combinación con “PyME”, “ciclos” y “Empresa familiar”.

Respecto al marco conceptual que abordaremos, primero se hará una introducción sobre el concepto de la Empresa familiar, sus etapas y su composición, cuáles son sus retos durante la sucesión para luego introducir el concepto y aplicación de la gestión del conocimiento. Bajo el mismo se identificarán las ventajas que se logran con la implementación de un modelo de gestión durante un proceso de sucesión y cómo lograr el equilibrio frente a las exigencias y necesidades entre el sucesor y el sucedido.

Definición de una PyME familiar

Existen diversos puntos de vista a la hora de definir el concepto de una Empresa familiar. Algunos autores asocian a la misma vinculando el control accionario en poder de uno o más miembros de una familia. Otros definen a la Empresa familiar cuando ha alcanzado la sucesión de al menos dos generaciones y también se la vincula a la interacción de la familia dentro del negocio. A su vez se destaca que dentro de una Empresa de este tipo la familia puede estar o no involucrada en las operaciones de la Compañía.

En lo que respecta al análisis de esta tesis, no se profundizará en detalle sobre la definición de Empresa familiar ya que no es objeto de la misma investigar las múltiples teorías existentes que detallan el grado de participación que puede tener una familia dentro de la Empresa, su vínculo con la propiedad, etc.

Sin embargo, es importante distinguir que si bien no existe una definición única, como parámetros generales es posible afirmar que una Empresa familiar involucra a dueños que son una familia e implica la creación de dos entidades, Empresa y familia. Las mismas atraviesan por objetivos, circunstancias y un desarrollo en el tiempo de forma paralela donde se influyen mutuamente y a su vez, dichas influencias pueden resultar positivas o negativas para el futuro de la Empresa y la familia (Perkins 2013).

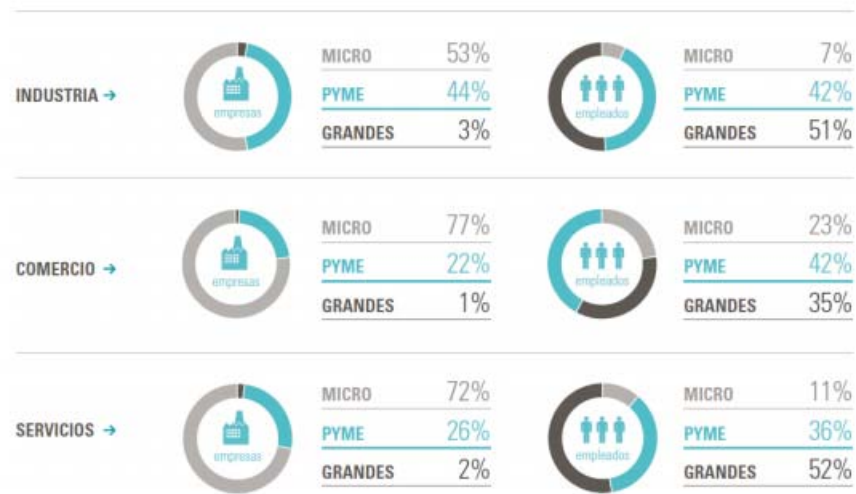
Por otra parte, es necesario tomar la categorización de pequeña y mediana Empresa impartida por la Secretaria de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, la cual clasifica según la resolución 50/2013 a las Empresas de acuerdo a su tamaño según las ventas anuales en pesos. Los rangos de ventas datan del año 2010, con una reciente actualización realizada en abril de 2013 para el monto correspondiente a las Empresas medianas. De acuerdo a la clasificación de SEPYME *“una Empresa del sector agropecuario no podrá superar los \$54.000.000, el sector de la industria y minería \$183.000.000, comercio \$250.000.000, servicios \$63.000.000 y el sector de la construcción los \$84.000.000”*.¹

Cabe destacar que las PyME poseen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico y contribuyen a la expansión industrial más importante de la historia argentina. En la actualidad existen en el país 603.000 PyME que representan el 60% del empleo y el 45% de las ventas totales².

¹Resolución 50/2013 de la SEPYME dictada el 25 de abril de 2013, que actualiza rangos y categorizaciones según la actividad exportadora de la Empresa.

² iProfesional. Una de cada tres Pyme de la Argentina fueron creadas en la última década. Consultado: 05/2014.
<http://www.iprofesional.com/notas/173890-Una-de-cada-tres-Pyme-de-la-Argentina-fueron-creadas-en-la-ltima-dcada>

Relevancia de las Empresas argentina en el entramado productivo nacional, según tamaño.



Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).

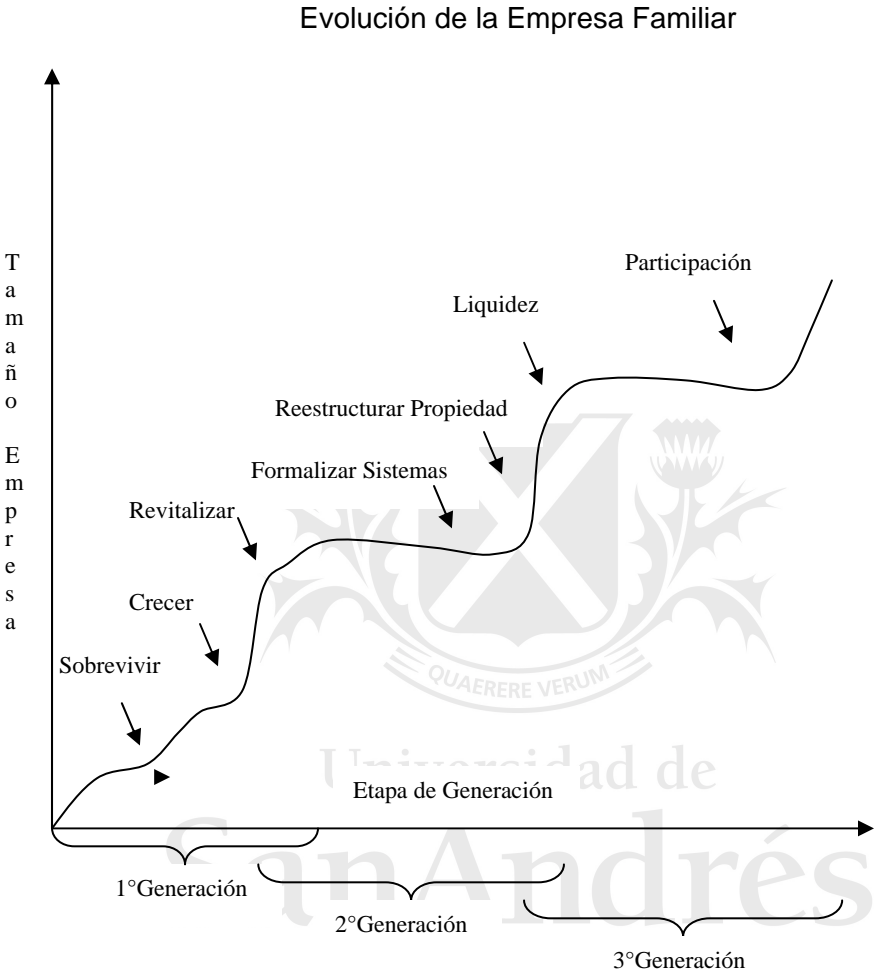
Por otra parte, según datos extraídos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) en la Argentina, el mayor porcentaje de Empresas PyME lo conforman Compañías familiares siendo este porcentaje el 70%. Pero un dato importante es el que revela que menos de la mitad logra superar los 10 años de gestión y aún peor, lo conforma el 4% que determina el porcentaje de Empresas que logran incorporar a la cuarta generación (Cronista.com 2013).

Ciclos en el desarrollo de una Empresa familiar

Al abordar el tema de una Empresa familiar es necesario contemplar su desarrollo en el tiempo no como unidades aisladas, es decir familia ó Empresa, sino como dos elementos que si bien tendrán su crecimiento de forma paralela estarán fuertemente vinculados entre sí. Desde el inicio, cada uno se irá desarrollando con sus propias problemáticas y metas sin dejar de lado el vínculo que los une.

Perkins (2013) plantea que la evolución de la Empresa familiar en el transcurso del tiempo presenta diferencias notables en lo que respecta a Empresas no familiares. A su vez distintos autores identifican como problema principal al traspaso de

generación, sin embargo el mismo puede ser llevado a cabo sin que este signifique el quiebre del lazo familiar o la no continuidad dentro de la Empresa.



Guillermo, Perkins. Dirección de Empresas familiares. Ponencia presentada en el Foro Tendencias en Management. 2013

Tal como lo expone el gráfico, la primer etapa de una Empresa familiar corresponde a la fundación por parte del propietario en la cual su problemática principal es la de sobrevivir y hacer crecer la Compañía. Una vez que el negocio alcanza su maduración se da al mismo tiempo un declive de las capacidades directivas y un incremento en las necesidades económicas de la familia, lo que produce en el fundador un conflicto de intereses ya que su Compañía necesita una revitalización estratégica (Perkins, 2013).

Comúnmente esta etapa coincide con la presencia activa de miembros de la segunda generación, quienes a medida que se involucran, exigen mayor participación en las decisiones. Los temas principales corresponderán a revitalizar estratégicamente el negocio y a su vez formalizar los sistemas de dirección. Es decir, comienza una etapa de profesionalización de la Empresa. (Monteferrante, 2012). Los autores Peiser y Wooten (1983) reafirman este concepto indicando que el primer traspaso de una organización generalmente ocurre cuando la segunda generación ha adquirido la experiencia y el conocimiento suficiente para poder desempeñar sus funciones de director exitosamente pero contrariamente el fundador aún no está preparado para compartir dicha responsabilidad. Lograr que ambas generaciones puedan trabajar en conjunto debería ser el mejor escenario.

Por último se considera que la incorporación de una tercera generación, en la cual ya están involucrados múltiples miembros de la familia como accionistas, traerá consigo la necesidad de resolución frente a conflictos entre las partes y la asignación de recursos. La transmisión de la cultura y fomentar el liderazgo serán factores claves a lo largo de todas las etapas de sucesión tanto para la primera como para las futuras generaciones (Monteferrante, 2012).

Peiser y Wooten (1983) afirman que en toda organización, el traspaso de una generación a otra tiene un particular significado especialmente para el dueño ya que comprende que su impronta permitió crear una Compañía exitosa y su miedo de no saber si la futura generación podrá mantener los mismos resultados. Es este espíritu emprendedor el cual crea problemas para el traspaso a la otra generación. El fundador siente que la organización es una extensión de su ser y que al dejarla perderá gran parte de su esencia.

Planificación y sucesión de la Empresa familiar

Para los autores Carlock y Ward (2003), la planificación es un concepto central ya que no solo toma problemas o metas actuales sino que centra el pensamiento en valores y metas futuras tanto de la familia como de la Empresa. Cualquier familia que se involucre en el reto de una planificación de sucesión enfrenta conflictos aparentemente insuperables, sin embargo, la acción de planificar en conjunto

perfecciona y crea un vínculo de valores y desafíos compartidos. A lo largo del proceso ambas instituciones buscarán reconectarse explorando la filosofía de la Empresa familiar y la visión para evaluar su compromiso con la Empresa.

A su vez es fundamental que la dirección esté comprometida con un deseo de dirigir un esfuerzo de cambio estratégico. Dicho compromiso es un proceso interactivo influenciado por los ciclos vitales de la organización y por los cambios en la familia. El proceso de compromiso facilita a la dirección y a la familia aclarar su pensamiento y desarrollar una visión para ambas partes.

La planificación de la Empresa familiar implica tomar decisiones tanto sobre la gestión como sobre la propiedad de la Empresa. Si realmente se desea que las generaciones futuras impulsen el negocio manteniendo la unidad familiar y su compromiso para con la Empresa, será necesaria la educación de los sucesores en los valores y principios que han caracterizado a una familia emprendedora y Empresaria (Negreira del Río, 2007).

Vinculado al tema de la tesis respecto a la transferencia del conocimiento, el autor Valle Cabrera (2004) indica que a su vez el proceso de planificación es interpretado como una experiencia de aprendizaje donde el participante debe hacer uso de sus capacidades relacionadas con la resolución de problemas y la interacción con otros individuos. Visto desde este punto, el proceso de planificación se apoya sobre la búsqueda de un cambio cultural que ve como una oportunidad de aprendizaje potencial de los individuos el cual tiene su impacto a futuro en la mejora de desempeño de la organización.

Proceso y Etapas de una Sucesión

La mayoría de los fundadores que han atravesado por la experiencia de una sucesión, concuerdan que una de las decisiones más difíciles corresponde al momento apropiado de retirarse inequívocamente de la Compañía. Una vez que se toma dicha decisión la misma debe ser determinante ya que muchas veces se da que el fundador continúa operando la organización por detrás y provoca que el sucesor no tenga autonomía en sus decisiones y a su vez genera un desconcierto en el resto de los empleados. Pero distinto resulta el proceso de sucesión cuando

el fundador anuncia un plan indicado en un determinado lapso de tiempo para dejar la Compañía, con un cronograma de actividades y una estrategia de responsabilidades (Haar, 2006).

Crear expectativas en la Compañía y su entorno forma parte de la sucesión la cual debe utilizar procesos de actuación para desarrollar una visión de largo plazo para la organización. Tal como afirman los autores Carlock y Ward (2003) los procesos de acción y sucesión crean una manera sistemática de reconocer oportunidades (pensamiento estratégico), tomar decisiones (formulación estratégica), emprender la acción (implantación estratégica y mejora de la actuación (reformulación estratégica).

Cabe destacar que esta tesis no busca indagar sobre los distintos modelos de sucesión pero si pretende conocer cómo se desarrolla la transferencia del conocimiento durante dicho proceso en las PyME familiares y por lo tanto resulta importante identificar sus etapas.

Belausteguigoitia Rius (2004) plantea que el proceso de sucesión está compuesto por cinco fases: diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación.



Fuente: Belausteguigoitia Rius (2004)

- Fase I: Diagnóstico

Durante esta etapa el fundador de la organización comienza a proyectar el perfil que desea respecto a su sucesor y cuáles serán los futuros lineamientos en su organización.

El tiempo de duración para esta etapa está considerado en un período de dos a tres años sin embargo factores inesperados pueden provocar que dicho lapso pueda acortarse o prolongarse como así también existen Compañías que ni siquiera atraviesan por la fase de Diagnóstico.

- Fase II: Planificación

Habiendo definido en la primera fase las características de propiedad y dirección que se planean para el futuro de la organización, el autor define a la etapa de Planificación como aquella donde se aclaran quienes pueden ser los posibles sucesores y cuál será el plan para el proceso de sucesión.

A su vez Belausteguigoitia Rius (2004) identifica que para lograr un proceso de sucesión exitoso deben cumplirse una serie de requisitos:

- Compromiso de la dirección hacia el plan: en muchos casos los directores de las Compañías no valoran que el proceso de planificación sea una etapa necesaria o mayoritariamente lo consideran como una pérdida de tiempo la cual no tiene sentido. Sin embargo el autor pone hincapié en la importancia de esta etapa que en caso de no existir provocaría un aumento de costos vinculados a la ausencia de planificación.
- Diseño de la Organización deseada: planear como será la Compañía del futuro y cuáles son los pasos para dicho objetivo, forma parte del diseño.
- Definición de los perfiles de los futuros directores: el compromiso de la dirección y la planeación estratégica permitirán definir de forma clara el perfil del futuro sucesor.

- Fase III: Entrenamiento

En esta fase se deben identificar las habilidades actuales del futuro sucesor y cuáles son las habilidades deseadas. En esta etapa se trabaja sobre el desarrollo del futuro sucesor mediante distintos tipos de entrenamiento tales como seminarios, rotación en puestos de trabajo, desarrollo profesional fuera de la Empresa, etc.

Sobre este último punto, el autor expone numerosos beneficios que obtiene un futuro sucesor el cual por un período de tiempo trabaja fuera de la Organización. A su vez recomienda que aquellos sucesores que no poseen la experiencia de trabajar en otras Empresas no ocupen cargos directivos desde el momento de su ingreso a la Compañía.

- Sentimiento de seguridad: se experimenta un sentimiento de libertad y seguridad por parte del sucesor respecto a trabajar en otras organizaciones las cuales no estén vinculadas a la Organización familiar. De esta forma el sucesor demuestra sus capacidades en otras Compañías y refuerza su seguridad.
- Aprender a mandar recibiendo órdenes: experimentar el trabajo en relación de dependencia o seguir las instrucciones de un Jefe ajeno permiten al sucesor aprender conocimientos para dirigir después en su propia Organización.
- Incorporación de ideas diferentes: romper con vicios y prácticas inoperantes previene lo que el autor define como la ceguera de taller. Si el sucesor sabe aprovechar al máximo su experiencia fuera de la Compañía, podrá incorporar nuevas ideas que contribuyan al negocio.
- Fase IV: Transferencia

Es durante esta fase donde sucesor y sucedido comparten el proceso de la toma de decisiones a pesar de que sólo uno de ellos sea formalmente el director de la Compañía. Es importante que exista un plan de comunicación que contribuya a mejorar las posibles tensiones que puedan ocurrir durante la etapa de transferencia. A su vez es fundamental que, mediante procedimientos, todos los empleados estén informados sobre el proceso de sucesión que se está llevando dentro de la Organización.

- Fase V: Culminación

La última etapa culmina con el retiro definitivo del fundador ó director de la Organización y se produce el traspaso de mando a su sucesor. Sin embargo

existe la posibilidad de que ocurran ciertos problemas que provoquen un resultado inesperado y no se llegue a una culminación exitosa del proceso de sucesión.

Algunos de los inconvenientes asociados pueden ser que el sucedido continúe involucrado de manera externa al negocio familiar dirigiendo de forma “remota”. También puede ocurrir que el nuevo director no sea capaz de llevar adelante la dirección de la Compañía debido a la falta de capacidades o simplemente la falta de adaptación.

Por tal motivo, el autor propone diseñar previamente un plan de contingencia que proponga soluciones y alternativas en caso de existir algunos de los acontecimientos mencionados o inclusive pueden existir inconvenientes aún más difíciles de enmendar tales como el sucesor decida discontinuar con sus actividades dentro de la Compañía o inclusive su muerte.

Conocimiento

Según lo manifestado en el artículo escrito por los autores Hussain, Ahmed y Si (2010), los investigadores exponen la definición de Davenport (1998) la cual plantea el concepto del conocimiento de distintas maneras. Flujo de experiencias, valores, información contextual y visión de expertos conforman un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

A su vez el conocimiento puede ser categorizado en tres clases: tácito, explícito e implícito (Barth, 2004). El explícito puede ser fácilmente transferido a través de documentos o de forma verbal (Grant y Shahasavarani, 2006). Por el contrario, el conocimiento tácito es difícil de expresar y ser formalizado con el fin de ser compartido. El conocimiento tácito puede ser descrito como el “*hacer cómo*” mientras que el explícito es el “*hacer qué*”. Por último el conocimiento implícito es aquel que se encuentra arraigado en las culturas, las relaciones o las comunidades (Barth, 2004).

Nonaka (1994) agrega que el concepto del conocimiento tácito consiste en habilidades técnicas y también en modelos mentales tales como creencias, experiencias y perspectivas inculcadas que difícilmente pueden ser articuladas y trasladadas. A su vez indica que el conocimiento tácito y el implícito no pueden ser

evaluados como entidades separadas sino que su factor contribuyente es la interacción de estos dos en lo que se define proceso de conversión del conocimiento.

Por otra parte, Valle Cabrera (2004) agrega que existen tres categorías de capacidades vinculadas al conocimiento: habilidades técnicas, conceptuales y de relaciones humanas. Plantea que las mismas deberán ser desarrolladas por la organización a través de planes de formación y desarrollo. Las habilidades técnicas, referidas al conocimiento tecnológico y métodos de trabajo, son las herramientas necesarias para desarrollar un determinado trabajo y son las más comunes a la hora de implementar una capacitación. Las habilidades conceptuales van más allá de la gestión técnica y se refieren a la capacidad de interpretar la globalidad de la Compañía, coordinando la visión y misión en conjunto con los objetivos y propósitos de la organización. Finalmente las de relaciones humanas interpretan la capacidad de comunicación con los empleados y los *stakeholders* de la Empresa. Esta habilidad está relacionada con un cargo directivo ya que de ella depende el establecimiento de fuertes relaciones interpersonales y cooperativas que afianzarán la confianza y el desarrollo del negocio. Como plantea el autor, es necesaria una perspectiva estratégica de la organización para desarrollar y diseñar acciones formativas que sustenten y desarrollen a cada uno de los empleados.

Gestión del Conocimiento

Tal lo expuesto por Sparrow (2001) actualmente el conocimiento es manifestado como un factor clave de éxito Empresarial, siendo el mismo tomado como ventaja competitiva del negocio y vinculado al comportamiento y fortaleza de los individuos. El desafío actual y futuro será el manejo de dicho patrimonio tanto para grandes como pequeñas y medianas Empresas. Sin embargo, el autor identifica que el sector PyME deberá realizar un esfuerzo aún mayor si pretende llevar a la práctica dicha gestión. Tomando como base las experiencias y administraciones ejecutadas en las grandes corporaciones, las PyME deberán contemplar sus propias necesidades incorporándolas y rediseñando las prácticas ya implementadas.

En su investigación, los autores Acosta Prado y Fischer (2013) exponen la definición de gestión del conocimiento como un proceso dinámico el cual se convierte en un generador de resultados Empresariales. Los mismos derivan de la capacidad de las Empresas en materializarlos y adaptarlos frente a un entorno de condiciones de incertidumbre, permitiendo mejorar su condición competitiva y la obtención de resultados satisfactorios. A su vez indican que es incorrecto enmarcar a la gestión del conocimiento sólo como un sistema de información ya que en la práctica las decisiones Empresariales se toman en base a un conjunto de conocimientos y no a partir de la transmisión de la información en la Empresa. Según exponen los autores Saiz Alvarez y Olalla Caballero (2010) el desafío para las Compañías será pasar de la mera recopilación de datos, a la generación de información, transformándola en conocimiento para finalmente crear sabiduría dentro de la organización involucrando a los recursos humanos claves.

Tal lo expuesto en el artículo de la autora Navarro de Granadillo (2008) las Empresas familiares centralizan la mayor parte de sus decisiones y los sistemas de control son poco formalizados. A su vez indica que para dichas Empresas un proceso de transferencia de conocimiento genera un valor redituable tanto para el incremento de competitividad de la Empresa como así también el alcance de la garantía de sostenibilidad de la familia.

En muchas Empresas la formación de los individuos en la Compañía se efectúa sólo mediante seminarios y cursos, sin embargo hoy en día se fomenta a la integración del aprendizaje instruyéndose *on-the-job* mediante la adaptación a los problemas y las experiencias en el puesto de trabajo. Doppler y Lauterburg (1998)

La importancia de tomar como tema de estudio la gestión del conocimiento en Empresas familiares reside en el hecho de que existe un “*gap*” en la literatura ya que la mayor parte de la misma está sólo focalizada a grandes Empresas las cuales como ya se mencionó distan en lo que respecta al *management* y estructura respecto a una pyme familiar. A su vez, dichas Compañías sufren un vacío especialmente cuando su deseo es continuar el negocio a largo plazo, teniendo que implementar una planificación entre sucesor y sucedido. La

arquitectura del modelo de gestión del conocimiento deberá poseer las herramientas más adecuadas para que cada PyME en particular pueda trasladar y mantener el capital más valioso con el que se cuenta.

Identificación de los futuros líderes y rol del líder actual en la transferencia del conocimiento

Sustituir a la persona que lidera una organización constituye uno de los desafíos más importantes al abordar un proceso de cambio generacional y si además se suma que se debe reemplazar al fundador de la Empresa, el reto aún es mayor.

Las grandes corporaciones establecen un procedimiento para identificar a los individuos que serán los futuros líderes. Se realizan búsquedas en donde se revisan los requerimientos específicos para cada puesto de trabajo a cubrir y también se utilizan pruebas para identificar la personalidad y características asociadas al liderazgo, responsabilidad, y experiencia (Robbins y Judge, 2009).

Sin embargo, distinta es la realidad en las PyME familiares donde en la mayoría de los casos la elección del futuro líder se basará en la decisión de los líderes de la Empresa y la familia quienes determinarán sus criterios de selección basándose en distintos aspectos como la relación de confianza, competencia, compromiso, capacidad y otros valores. (Carlock y Ward, 2003)

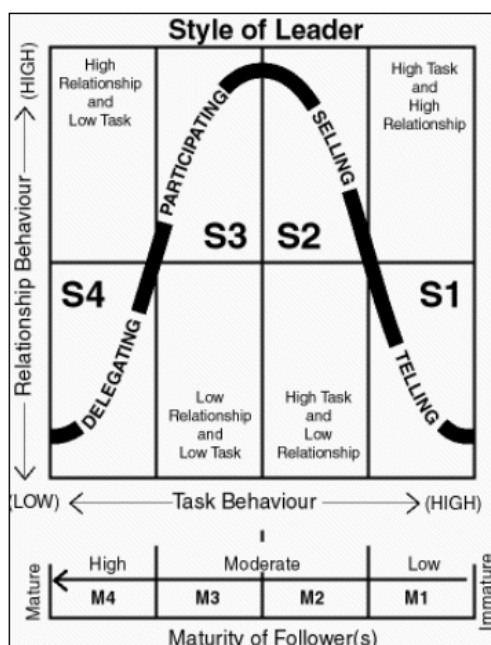
Pero una vez identificado el futuro líder de la familia, el mismo debe ser capacitado para que incorpore aptitudes en el análisis de situaciones y posea el conocimiento necesario para realizar una gestión exitosa. En la actualidad, para gobernar las organizaciones se necesitan liderazgos fuertes que desafíen el status quo, desarrollen visiones para el futuro e inspiren al resto de la organización a seguir el mismo camino. A su vez se necesitan líderes que creen estructuras, organizacionales eficientes y sepan supervisar las operaciones cotidianas. (Robbins y Judge, 2009). El manager ya no puede tener todo bajo control, los escenarios cambian constantemente y la realidad se transforma de manera que la actividad de la dirección se ha vuelto más difícil (Doppler y Lauterburg, 1998).

A raíz de esto, el rol del líder requiere de nuevas habilidades, distintas a la de la organización del pasado instaurada en los pilares de la burocracia. Los líderes del presente deberán tener la habilidad de crear una visión compartida y prevalecer nuevos modelos de pensamiento. Serán ellos los responsables de construir una organización donde los individuos puedan expandir sus capacidades (Higgins, 1991).

Los autores Robbins y Judge (2009) indican que un mentor cumple la función de maestro frente a otro menos experimentado, el primero tiene la tarea de impulsar y ayudar el desarrollo de este último. La función del mismo se puede englobar en dos aspectos, funciones de carrera y funciones psicológicas. Desde el punto de vista de las funciones de carrera se entiende que el mentor deberá preservar al protegido de posibles riesgos frente a su reputación y auxiliarlo con su exposición a individuos influyentes dentro y fuera de la organización. A su vez deberá entrenarlo para el incremento de sus aptitudes y logros de trabajo otorgándole tareas desafiantes y que otorguen visibilidad. Desde el punto de vista de las funciones psicológicas, el rol del mentor será acompañar al sucesor frente a sus incertidumbres y ansiedades de manera tal que pueda construir su autoconfianza. Además, la riqueza estará en compartir experiencias personales y actuar como un rol de modelo.

Hersey y Blanchard (1996) identificaron claramente cuál es el éxito de un buen líder y demostraron que el mismo debe ser capaz de identificar y adaptarse a los estadios del aprendiz. A raíz de esto demostraron que los individuos pueden atravesar por cuatro tipos de niveles de madurez y el estilo del líder respecto a ellos deberá variar para lograr un resultado efectivo. Sugieren que relación entre el comportamiento de la tarea y la relación entre aprendiz y líder sigue una línea curvilínea en vez de recta. La relación situacional está basada entre la guía y dirección que brinda el líder (*task behaviour*), el soporte emocional (*relationship behaviour*) y la madurez que demuestra el aprendiz en la performance de sus tareas.

Cuadro de Estilo de Liderazgo



Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. *Management of Organizational Behavior*. Ed. Prentice Hall. Capítulo 7. 1996

El cuadro muestra la relación entre la madurez del aprendiz y el apropiado estilo de comportamiento que el líder debe tomar frente a cada estadio. De esta forma se demuestra que los grados de madurez varían entre M1 (bajo) – M2 (bajo a moderado) – M3 (moderado a alto) – M4 (alto).

Es necesario tener en cuenta que las exigencias impartidas por el jefe deberán estar alineadas con las curvas de aprendizaje del colaborador ya que de lo contrario es factible que se produzca un bloqueo en el rendimiento (Doppler y Lauterburg, 1998).

Hersey y Blanchard (1996) demostraron que el apropiado estilo de liderazgo para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación exacta entre grado de dirección y apoyo por parte del líder. A raíz de este fundamento los autores exponen que para un M1 el estilo de liderazgo provisionará al aprendiz de indicaciones exactas para llevar a cargo la tarea indicando el qué, cómo, cuándo y dónde realizar determinada tarea. Este tipo relación involucra un alto grado de tarea y poca relación. Para el nivel M2, la mayor parte de la dirección continúa a cargo del líder pero comienza a generarse una relación entre ambas partes que

permite el apoyo emocional y se refuerza el entusiasmo del aprendiz. Para el nivel M3, al aprendiz aún le falta confianza y posee inseguridad frente a determinadas tareas que deba desarrollar sólo, por tal motivo el líder actúa como soporte pero no dirige ya que debe mantener un estilo participativo. Tanto el líder como el aprendiz toman decisiones en conjunto y el rol principal del líder es el de facilitar. Para el nivel M4 el aprendiz ya no necesita una dirección tan directa con el líder ya que ha alcanzado la madurez necesaria para desempeñar sus funciones de manera independiente, siendo capaz de tomar decisiones por cuenta propia sin consultarlo todo.

Conclusión

En el Marco Conceptual de esta tesis ha quedado expuesto que las Empresas familiares que poseen una visión de largo plazo frente a la sucesión, deben estar preparadas para trasladar sus conocimientos a la próxima generación mediante una gestión efectiva que involucre las necesidades de los individuos y esté en concordancia con los ciclos de la Empresa y el proceso de sucesión.

Los futuros líderes de una PyME familiar deberán desarrollar confianza con aquellos a quienes buscan dirigir y será necesario que el sucesor pueda adquirir, fomentar y mejorar la misma confianza y liderazgo que supo desarrollar el sucedido. La matriz de estilo de liderazgo y madurez del aprendiz desarrollada por Hersey y Blanchard (1996) ha demostrado resultados efectivos en grandes organizaciones, sin embargo aún pareciera ser incompleta cuando se habla de transferencia de conocimiento en una PyME familiar.

A priori es posible afirmar que la dinámica en la gestión y el vínculo entre sucedido y sucesor posee características distintas a las corporaciones de otro tipo y esto provoca que los modelos formales de transferencia no puedan ser internalizados y llevados a la práctica. Investigar sobre prácticas reales en organizaciones PyME familiares argentinas permitirá profundizar una investigación la cual en la actualidad no está completamente cubierta en la literatura relacionada al tema estudiado.

Metodología de Investigación

Se ha seleccionado el estudio de casos como metodología a utilizar en esta tesis. Para ello se estudiarán tres casos de Empresas PyME familiares ubicadas geográficamente en la Argentina. Las mismas pertenecen a distintas industrias, poseen culturas diferentes y se diferencian tanto en facturación como en tamaño. A su vez, cada una de ellas se encuentra atravesando un proceso sucesorio distinto pero con una necesidad en común, la transferencia de conocimiento. Para determinar el tamaño de las mismas se considera el monto de facturación el cual se encuentra entre \$8M y \$180M anuales y demuestra que su categorización es el de una PyME.

Las tres Empresas han solicitado mantener el anonimato para la exposición de la investigación y por tal motivo se identifican con las letras A, B y C. El motivo de dicha decisión coincide en que las tres Empresas no quieren exponer de forma explícita sus problemáticas internas ya que consideran que la manifestación de las mismas puede perjudicar su imagen en el mercado.

Los casos tienen como unidad de análisis a la Empresa y la familia, por este motivo se exponen ejemplos diferentes en cuanto a la estructura de la familia y el negocio. El fundamento es poder evaluar si la implementación de un modelo de gestión del conocimiento es limitada o no a un tipo de estructura familiar vinculada al negocio.

El primer caso se trata de una Empresa familiar en la cual el fundador aún se encuentra vinculado al *management* del negocio y en paralelo se está desarrollando a la segunda generación de su familia. La Compañía se dedica a la comercialización de elementos de protección personal con ventas que alcanzan los 110 millones de pesos. Cabe destacar que a nivel societario la Empresa se conforma por cuatro familias las cuales poseen acciones por el 70%, 19%, 7% y 4% respectivamente. En relación a la segunda generación, sólo la familia de mayor participación accionaria ha comenzado su proceso de sucesión con uno de sus integrantes.

El segundo caso es el de una Empresa pequeña la cual es un estudio de abogados dedicados a brindar servicios jurídicos en el área laboral. La Compañía está compuesta por un sólo grupo familiar, con la representación de un integrante de la primera generación y dos de la segunda. Las ventas son de alrededor de 8.40M de pesos anuales.

Por último, el tercer caso se conforma por una Empresa dedicada a la construcción de carpinterías en la cual participan dos grupos accionarios compuesto por dos familias (dos hermanos). Cada una de ellas tiene el 50% de las acciones de la Compañía y el *management* se encuentra a cargo de dos hermanos hijos del fundador. A su vez cada uno de ellos está desarrollando a sus hijos como parte de un plan de sucesión. Las ventas de la Compañía son de alrededor de 180 millones de pesos.

El siguiente cuadro es una síntesis de las características de las Empresas:

Característica	C a s o A	C a s o B	C a s o C
Tamaño ³	110M	8.4M	180M
Generación	1ra 2da	1da 2ra	2ra 3era
Actividad	Comercio	Servicios	Industria
Cantidad de Empleados	40	30	150
Miembros familiares que trabajan en la Empresa	3	4	4
Familiares de la generación menor involucrados en el proceso de sucesión	1	1	2

³ Ventas anuales expresadas en pesos argentinos sin IVA

Teniendo en cuenta el diseño de investigación la otra parte metodológica estará compuesta por la recolección de datos, el análisis de los mismos y por último la composición y reporte final. Respecto a recolección de datos sobre cada uno de los casos, una de las metodologías a aplicar estará compuesta por visitas a cada una de las Empresas teniendo entrevistas con cada uno de los miembros de la familia involucrados. Se plantearán las preguntas pertinentes vinculadas al objetivo de estudio. Utilizando la modalidad de cuestionarios abiertos y semi-estructurados, se obtendrá información complementaria y fundamental para nuestro trabajo de investigación.

Además de las entrevistas se recolectará evidencia a través de la observación directa y si es que hubiese, documentación extraída de cada una de las Empresas analizadas.

Se entiende por observación directa a la evaluación durante reuniones que mantienen las partes estudiadas durante la dinámica de trabajo. Se evaluará cuál es el grado de involucramiento entre las partes (sucedido y sucesor) y el proceso de trabajo que mantienen considerando siempre el tema desarrollado, la transferencia del conocimiento. Se tendrán en cuenta los tipos de contenidos que se introducen, cuales corresponden a decisiones estratégicas de la Empresa y cuáles no.

Por otra parte, se refiere a la investigación de documentación que refiera a procedimientos, agendas e informes de las reuniones de trabajo. Si existiese algún otro tipo de soporte también será identificado y evaluado.

Por último se evaluará el uso de artefactos físicos, considerando los ambientes donde se realizan las reuniones de trabajo y la toma de decisiones.

A modo de resumen, se especifican las preguntas contempladas para las entrevistas con cada Empresa:

- 1) Preguntas realizadas a miembros familiares involucrados en la sucesión
 - a. ¿Cuándo y cómo ocurre el ámbito de aprendizaje entre sucedido y sucesor?

- b. ¿Cuáles son los aspectos que considera que contribuyen al éxito de una transferencia adecuada de la gestión?
 - c. Como sucesor ¿considera que el grado de vínculo y dinámica de trabajo que mantiene con el sucedido permite una efectiva transferencia de conocimiento?
- 2) Preguntas de patrones de hallazgo a través de todos los casos
- a. ¿Cuál es el grado de participación que existe entre sucedido y sucesor respecto a la toma de decisiones Empresariales?
 - b. ¿La organización cuenta con los recursos (tiempo, tecnológico humanos) suficientes para apoyar un modelo de gestión para la transferencia de conocimiento?
- 3) Preguntas relacionadas con toda la investigación
- a. ¿De qué manera se beneficia el sucedido por tener un modelo formal de transferencia de conocimiento?
 - b. ¿De qué manera se beneficia el sucesor por tener un modelo formal de transferencia de conocimiento?
 - c. ¿Cómo afecta el recurso del tiempo para la implementación de una agenda que establezca reuniones para la formulación de métodos de trabajo?

De forma sintética se detalla a continuación la cantidad de horas dedicadas a cada uno de los casos según el método de investigación:

Concepto	Caso A	Caso B	Caso C
Cantidad de Entrevistas	3	4	3
Tiempo promedio de entrevista	60 minutos	60 minutos	60 minutos
Total de horas de entrevistas	3	4	3
Horas de Observación Directa	8	2	5

Respecto a la presentación de cada uno de los casos, comprenderá para cada uno de ellos la siguiente estructura de investigación:

- Composición de la Empresa
- Composición de la Familia
- El proceso de aprendizaje. Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor
- Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento.



Universidad de
San Andrés

Análisis de Casos

A continuación se presenta el desarrollo de las Empresas A, B y C el cual consiste en las entrevistas a los miembros elegidos, análisis de observación directa y documentos físicos que contribuyeron a esta investigación. Los mismos han permitido contribuir al objetivo central de esta tesis permitiendo arribar a una conclusión general y abriendo nuevas líneas de investigación planteadas.

Análisis del Caso A

En este análisis se investigará el caso de la Empresa PyME familiar A. Tal como se expuso anteriormente la Compañía se dedica a la comercialización de elementos de protección personal. En cuanto al directorio, el mismo se conforma por cuatro familias pero sólo una de ellas concentra el mayor porcentaje accionario, teniendo su mayoría con el 70% de las acciones. A su vez, se identificó que los miembros involucrados de dicha familia son los que lideran la conducción de la Empresa y es por eso que se decidió realizar la investigación sobre ellos. Por otra parte, cabe destacar que dicho grupo actualmente se encuentra dentro de un proceso sucesorio en lo que respecta a la dirección del *management* de la primera a la segunda generación.

Para el análisis de este caso, en primer lugar se desarrolla la composición de la Empresa y la Familia. Luego se indaga en el proceso actual de aprendizaje como así también los ámbitos y dinámicas entre sucedido y sucesor. A su vez se investiga el proceso para la toma de decisiones y cuáles son las expectativas de las partes entrevistadas respecto a la gestión del conocimiento dentro de la Empresa.

Composición de la Empresa

La Empresa se dedica al rubro de la seguridad industrial, el mismo abarca la venta y fabricación de elementos de protección personal para los trabajadores y posee ventas en todo el territorio argentino. Sus oficinas y espacio logístico están ubicados en Capital Federal.

El sector donde opera actualmente es altamente competitivo, el mismo se ha incrementado en los últimos años debido al crecimiento de la industria en el país lo cual trajo aparejado que nuevas Compañías se involucraran en el negocio de la seguridad industrial para abastecer al mercado y compitiendo con las ya existentes.

Respecto a la cartera de clientes de la Compañía, la misma se encuentra dividida bajo dos parámetros, distribuidores y usuario final. Cada uno de ellos son dos canales totalmente distintos los cuales deben ser atendidos de manera diferencial ya que exigen distintos tipos de servicio y atención.

Actualmente en la Empresa trabajan 40 personas, el organigrama está compuesto por un CEO, el departamento de ventas, compras, pagos y cobranzas, marketing y logística. Es importante destacar que por el tipo de actividad de la Compañía, la mayor parte del personal se encuentra afectado al sector de ventas.

En referencia a la Organización, cuatro hitos a destacar se manifiestan en su historia:

- 1983 – M.R. funda la Compañía siendo el único socio
- 1991 – Se incorporan 3 socios los cuales se involucran en la actividad de la Empresa. (M.R. mantiene su mayoría respecto a las acciones)
- 2001 – Uno de los socios rescinde de sus funciones operativas pero mantiene sus acciones.
- 2007 – M.R. cede parte de sus acciones a su hija e hijo y los mismos se incorporan a la Compañía.

Tal como se mencionó anteriormente y a pesar de que existen cuatro familias involucradas en la organización, esta investigación sólo se avocó a profundizar la situación de la familia con mayor poder accionario. La misma está compuesta por tres integrantes siendo estos el padre M.R, su hija S.R. y su hijo G.R. Actualmente, los tres se desempeñan en actividades dentro de la Compañía, se identifica que M.R, CEO actual, también se desempeña en el cargo de Gerente de

Ventas, su hija S.R. está a cargo del departamento de compras y su hijo G.R forma parte del *staff* de ventas.

Por último, cabe destacar que el motivo principal de la elección de dicha familia para nuestro objeto de estudio es que dentro de la misma, se ha comenzado con un proceso de transferencia de mando entre el padre (M.R.) y su hija (S.R.) quién ha sido elegida como su sucesora.

En referencia a lo planteado por el autor Belausteguigoitia Rius (2004) es posible afirmar que M.R. y S.R. están atravesando la fase de Transferencia ya que ambos participan de la toma de decisiones de la Compañía y de hecho en muchos casos sus puestos se solapan.

Composición de la Familia

Respecto a la composición de la familia, se identifican los tres perfiles de cada uno de los integrantes.

El primero, M.R. es de un hombre de 61 años, de profesión ingeniero mecánico y el cual identificó hace más de 30 años que el rubro de la seguridad industrial aún no estaba lo suficientemente desarrollado y por lo tanto había una oportunidad. Es un hombre sumamente trabajador y toda su vida se dedicó a hacer crecer a su Empresa. Si bien tiene un carácter fuerte y por momentos demandante ha logrado crear un ámbito de confianza y lealtad sobre sus empleados. En el sector es reconocido como uno de los pioneros en la seguridad industrial y se lo valora ya que su Empresa es una de las líderes del mercado.

Por otra parte, su hija S.R. es una mujer de 31 años quién nunca pensó que se incorporaría a la Empresa familiar, por tal motivo una vez terminados sus estudios secundarios se inscribió en la Universidad para estudiar su vocación, ser arquitecta. Sin embargo, en el último año de la carrera decide incorporarse a la Empresa familiar. Su padre quien hasta el momento pensaba que la Empresa no tendría continuidad apoyó efusivamente su decisión y decide plasmar en ella su deseo de elegirla como su sucesor. A pesar de esto, S.R. manifiesta que no se sentía capacitada para tomar semejante responsabilidad debido a que desde su

formación no estaba vinculada al ámbito administrativo de una Empresa y además desconocía en parte el rubro al cual se dedicaba la organización.

“Mi miedo más grande era y sigue siendo no poder alcanzar la figura que tiene mi padre en este negocio, sigue siendo un ícono en el rubro que siempre estará asociado con sinónimo de éxito”. (S.R.)

Se identifica que S.R. es una trabajadora que asume todas sus tareas con responsabilidad y a lo largo de los últimos años se ha ido capacitando en aspectos los cuales creía que contribuirían para aportar mejores resultados en su gestión dentro de la Empresa. Por tal motivo se recibió en la Especialización de Seguridad e Higiene la cual le brindó las herramientas para entender el sector en profundidad. Por otra parte en los últimos dos años realizó el Máster en Administración de Empresas (MBA) de manera tal de complementar sus estudios en lo que respecta la administración de una organización.

Por otro lado, G.R es el único hijo varón de M.R. y tiene 29 años. Luego de finalizar sus estudios secundarios comenzó con distintas carreras pero ninguna de ellas fue finalizada. Su ingreso a la Empresa fue casi inevitable debido a su falta de constancia tanto en la universidad como en el ámbito laboral. Por tal motivo M.R. decide proponer su ingreso a la organización de manera tal de brindarle una contención y estabilidad económica. G.R es una persona muy carismática la cual siempre se desempeñó en el área de ventas, su personalidad y su pasión por estar en contacto diario con la gente hicieron que su función realmente fuera efectiva.

“Mi compromiso para con la Empresa es demostrar que soy bueno para desempeñar las tareas que me son asignadas. Me gusta desarrollarme dentro de la Empresa ya que me siento cómodo en el área de trabajo” (G.R.)

Sin embargo, M.R. aún considera que su hijo no está capacitado para asumir la dirección de la Empresa debido a que no posee una formación académica y no se ha esforzado lo suficiente como lo hizo su hermana.

G.R. manifiesta que está de acuerdo con la elección de su hermana como sucesora del liderazgo de la Empresa. Considera que ella se ha esforzado tanto a

nivel académico como profesional y cree que su estilo es el adecuado para continuar a su padre. A su vez, siente que en muchos aspectos no coincide con la forma de pensar y exigencias que tiene el padre, esto hace que choquen permanentemente.

Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor

Desde el momento que S.R. ingresa a la Compañía, surge la necesidad por parte del sucedido en trasladar sus conocimientos a la misma.

M.R. le plantea a su hija que su actividad laboral consistiría en un principio en rotar por cada una de las áreas de la Empresa y realizar el trabajo operativo, de esta forma ella podría estar en contacto con las actividades diarias y lograría entender la actividad del negocio y cuáles eran las necesidades en cada sector.

S.R. a pesar de ser una profesional recién recibida tomó dicha propuesta con mucho entusiasmo y fue rotando por cada una de las áreas asumiendo las responsabilidades que cada jefe de sector le indicaba.

“Cargar recibidos, armar rutas de reparto, ingresar pedidos, recibir a los clientes... fueron tareas que si bien eran netamente operativas, fueron construyendo mi visión global de la Empresa” S.R.

“Poco a poco fui construyendo una relación confianza con el personal que aún hoy se mantiene, ellos eran mis jefes y yo su empleada” S.R.

Tal lo expresado por S.R., ella siente que su aprendizaje vinculado al negocio comenzó mucho antes de su ingreso a la organización. Como toda Empresa familiar, los asuntos de la Compañía eran expuestos por M.R. a su mujer, en reuniones familiares y de amigos lo que provocaba que tanto S.R. como G.R. internalizaran aspectos de la Empresa a temprana edad. Si bien su madre nunca estuvo involucrada en el negocio familiar, cuando la misma estaba casada con su padre ella estaba al tanto de las decisiones de la Empresa y también brindaba su opinión.

Por otra parte, cabe destacar que si bien en un principio S.R. no tenía injerencia en las decisiones estratégicas de la Empresa, su padre le propuso que participara

de todas las reuniones que él mantenía, negociaciones con clientes y proveedores, reuniones con empleados, análisis de balances y asamblea de directorio. M.R. le manifestó a su hija:

“Quiero que sea mi sombra, que escuches todo lo que hablo, lo discutido y lo acordado. Por más que no entiendas, escuchá” M.R

De esta forma su hija fue aprendiendo todo lo vinculado al negocio de su padre, hoy en día S.R. forma parte de las reuniones de directorio de manera activa y es ella quien en concordancia con M.R. toman las decisiones inherentes a la organización. Ambos manifiestan que el ámbito de aprendizaje sucede todos los días a través de la actividad laboral cotidiana, reuniones, viajes de trabajo, son ambientes propicios para aprender.

A pesar de esto, hace aproximadamente un año padre e hija identificaron que las responsabilidades diarias no les permitían fomentar un espacio de charla donde pudieran plantearse inquietudes y propuestas. M.R. le planteó a su hija que tenía la necesidad de reunirse al menos una vez por semana con ella sin distracciones laborales, un momento que fuera dedicado a hablar sobre las expectativas que cada uno tenía respecto a la organización, plantear nuevas líneas de trabajo y en cierta forma compartir experiencias. Para ello consideraron que la intervención de un *coach* sería la mejor propuesta. Dicha figura se incorporó como moderador y planteó un nuevo espacio en la organización, uno donde se dedicara el tiempo a conversar sobre los proyectos laborales que por separado o en conjunto padre e hija estaban desarrollando. Dicho ambiente posibilitó un espacio nuevo de aprendizaje que aún hoy se mantiene.

Por otra parte, la capacitación de G.R fue totalmente distinta a la de su hermana. Si bien su padre aspira a que “el día de mañana” pueda acompañar a S.R. en la dirección de la Empresa, considera que el mismo aún no está preparado para tomar dicha responsabilidad ya que no se ha capacitado académicamente. Por tal motivo, a pesar que desde su ingreso G.R. realizó las mismas actividades que su hermana en cuanto a lo operativo, su padre nunca lo invitó a participar de las reuniones de trabajo ya que considera que este es un espacio que su hijo debe

“ganarse” y lamentablemente en muchos aspectos G.R. no ha tenido el compromiso adecuado respecto a sus responsabilidades laborales.

“Será su hermana quien deba capacitar a su hermano en lo vinculado a la dirección de una Empresa, yo ya estoy cansado de que nunca asuma sus responsabilidades.” M.R.

G.R. manifiesta que le gustaría poder estar más en contacto con su padre para poder aprender de él sin embargo siente que aún no se “ha ganado” su confianza para adquirir dicho beneficio.

Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento

Teniendo en cuenta que padre e hija son los más involucrados en la transferencia del aprendizaje, ambos sostienen que es la libertad con la que operan la que les permite desarrollar una transferencia de participación. De todas formas S.R. considera que aún su padre está muy involucrado en todas las decisiones, si bien existe libertad para proponer nuevas ideas, M.R. es quien continúa siendo el CEO de la Organización y por tal motivo es quien imparte la decisión final.

S.R. expresa que en muchas ocasiones en las que su padre está ausente (vacaciones, días libres, etc.) se involucra desde otro aspecto con sus tareas y siente que se desenvuelve de manera más eficiente ya que no se encuentra constantemente “bajo la mirada de su padre”.

A su vez detecta que la figura de un coach que lidere las reuniones para la planificación de la Empresa, les permitió crear un espacio de aprendizaje el cual en vez de ser caótico, informal o con constantes interrupciones, tuviera una agenda de trabajo de temas a tratar. El coach hizo especial hincapié en que durante los encuentros, M.R. trasladara sus expectativas para con S.R. sobre su futura gestión y compartiera experiencias respecto a la resolución de situaciones vinculadas al negocio.

S.R. afirma que el sucedido le brinda un espacio para aprender y realizar su propia experiencia y siempre está predispuesto para ayudarla y contribuir. Por otra parte, la misma identifica que la paulatina escalabilidad que tuvo su participación dentro

de la organización le facilitó generar confianza con el personal y en muchos aspectos también pudo aprender de ellos. De todas formas al seguir presente la figura de su padre dentro de la organización, el personal sigue identificando como líder al fundador.

Respecto a G.R., sus expectativas son las de poder aprender y acompañar a su padre tal como lo hizo su hermana pero a pesar de esto M.R. aún considera que su hijo no está preparado para contar con dicho “beneficio”. En la actualidad G.R. reporta a un Jefe de ventas el cual tiene la responsabilidad de dirigirlo y marcar las pautas de trabajo. Esto ha dado la posibilidad de que el jefe directo de G.R. no sea su padre ya que esto provocó en el pasado distintas disputas familiares.



Universidad de
San Andrés

Análisis del Caso B

En este análisis se investigará el caso de la Empresa PyME familiar B. Tal como se expuso anteriormente la Compañía es un estudio de abogados el cual es propiedad de una sola familia. Actualmente se encuentran atravesando un proceso sucesorio entre el fundador del negocio familiar y su hija mayor.

Para el análisis de este caso, en primer lugar se desarrolla la composición de la Empresa y la Familia. Luego se indaga en el proceso actual de aprendizaje como así también los ámbitos y dinámicas entre sucedido y sucesor. A su vez se investiga el proceso para la toma de decisiones y cuáles son las expectativas de las partes entrevistadas respecto a la gestión del conocimiento dentro de la Empresa.

Composición de la Empresa

La organización analizada es un estudio de abogados el cual se encuentra ubicado en Capital Federal y se dedica específicamente a temas jurídicos laborales.

La Compañía fue fundada hace aproximadamente 40 años por quien es actualmente el líder de la misma, E.B y el cual trabajó prácticamente por 25 años de manera independiente. En el año 1999 a raíz del volumen de trabajo que había logrado, decide incorporar personal a cargo los cuales provenían de la misma carrera de abogacía y empleados administrativos.

En la actualidad la cantidad de empleados es de 30 y dentro de los mismos se encuentra la participación de dos de sus hijos. Su hija mayor B.B. se incorpora al estudio en el año 2004 y años más tarde, en el 2009 ingresa su único hijo varón A.B., ambos son abogados. Cabe destacar que con la incorporación de su hija, el fundador visualiza por primera vez la posibilidad de que el estudio pueda tener continuidad a largo plazo y para ello la designa como su sucesora.

Se identifica que la fase del proceso de sucesión por la cual están atravesando E.B. y B.B. y tal lo expuesto por el autor Belausteguigoitia Rius (2004) es la etapa de Transferencia, padre e hija ya han alcanzado un nivel donde las decisiones principales del negocio familiar son compartidas por ambos.

El en el organigrama básico del estudio, se identifica como vértice de la pirámide al fundador y debajo a sus hijos en distintos estamentos (de acuerdo a edad, antigüedad, conocimiento y capacidad de trabajo) hacia abajo. De todas formas en la práctica no es estrictamente de esta manera ya que en muchos temas de trabajo sus tareas se solapan o en algún caso B.B puede ocupar el rol del líder de la organización. En el resto del organigrama se encuentra el personal separado en el área administrativa y el área de asistentes, procuradores, abogados dedicados a mediaciones y abogados dedicados a juicios.

Composición de la Familia

Las entrevistas y los trabajos de participación directa fueron establecidos con el fundador E.B., sus dos hijos (B.B y A.B) y en menor medida con la cónyugue del líder (N.O) quien tiene una pequeña participación en el estudio en lo que respecta a tareas administrativas.

Respecto al perfil de E.B., se identifica que el mismo es un hombre de 70 años, de profesión abogado y proveniente de una familia donde todos los integrantes varones fueron abogados. Decide comenzar sus estudios universitarios y una vez finalizados los mismos comienza a trabajar de forma independiente, fundando su propio estudio especializado en derecho laboral. E.B. es una persona que además de ser muy trabajadora considera que nadie puede hacer mejor que él su trabajo, por tal motivo durante muchos años decidió no involucrar a nadie más en la operatoria de su estudio ya que su personalidad no le permitía delegar las tareas a nadie más. De todas formas, años más tarde, la sobre demanda de trabajo lo obligó a incorporar personal para que pudiera absorber el trabajo que él no podía.

Por otra parte, en el año 2004, una vez recibida de abogada se incorpora al estudio por primera vez un integrante de la familia, su hija B.B. La misma se recibe de la facultad con honores e inmediatamente ingresa al estudio a trabajar.

Al haber estudiado una carrera afín a la actividad del negocio familiar, le permitió incorporar los conocimientos de la tarea de forma más acelerada. B.B. es una mujer de 33 años, con un estilo de trabajo distinto al de su padre. Al ser mujer y de una generación distinta a la de E.B. son marcadas las diferencias frente al estilo

de trabajo, desde la creatividad, innovación y trato con sus clientes. Recientemente B.B se ha convertido en madre por lo cual también ha modificado su ámbito de trabajo ya que muchas de sus tareas deben realizarlas desde su hogar y a su vez mantiene horarios flexibles que le permitan ocuparse de sus tareas de madre. Por otra parte continúa ligada al ámbito académico donde desempeña sus tareas como docente de la Universidad en la carrera de abogacía y esto también le permite estar ligada a generaciones de futuros abogados menores que ella. El intercambio de experiencias con estudiantes ha contribuido también en su estilo de liderazgo que desempeña dentro de la Organización familiar.

“Mi padre tiene un estilo ortodoxo de trabajo que difiere del mío, mi intención es la de renovar el ámbito laboral de nuestra Empresa desde cómo se imparten las tareas, el trato con los clientes y la relación con los empleados” B.B.

Luego, en el año 2009 ingresa A.B el único hijo varón de E.B. el cuál también estudió abogacía como carrera universitaria. Si bien siguió los pasos de su hermana, el mismo no tuvo similares resultados académicos que la misma. Esta condición, a priori, sirvió como fundamento para que el fundador del estudio decidiera elegir como su principal sucesora a B.B.

A.B. tiene 29 años y manifiesta que decidió continuar con la carrera de abogacía ya que sentía que debía seguir el “legado familiar”.

“Mi abuelo, mi padre, mis tíos, mi madre y mi hermana son abogados (...) prácticamente no tenía opción de elegir otra carrera, de lo contrario sentía que estaba defraudando a mi familia” A.B.

Por último se detecta una pequeña participación de la madre N.O., esposa del fundador la cual está avocada a tareas administrativas de la organización y al igual que su marido y sus hijos, también es abogada. La misma tiene 65 años y si bien su rol en la Empresa es menor, ha decidido continuar con su participación dentro del negocio familiar ya que se encuentra activa, con energía para seguir trabajando y a su vez le gusta estar en contacto diario con sus hijos. Siente que su rol es el de acompañar a B.B. y A.B. desde un lado emocional.

Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor

“Recuerdo mi primer día de trabajo, estábamos en la puerta del estudio y mi padre me dijo: tomá esta dirección y andá sola, por primera vez hoy vas a tomar una declaración” B.B.

B.B. manifiesta que si bien sus notas en la carrera habían sido brillantes, no se sentía capacitada para tomar semejante responsabilidad ya que no tenía la experiencia laboral, por tal motivo, le manifestó a su padre que la acompañara durante el aprendizaje profesional, que la ayudara a construir autoconfianza y que le enseñara todo lo vinculado al estudio y a la profesión.

Actualmente, padre e hija coinciden en que el proceso de aprendizaje entre sucedido y sucesor se manifiesta durante el transcurso de las tareas diarias y/o cuando se presenta una dificultad o decisión estratégica puntual. La dinámica de trabajo responde a que ante una situación laboral novedosa, la misma es tratada entre ambas partes a efectos de lograr una solución conjunta, consensuada y poder adquirir la experiencia del aprendizaje por parte de la sucesora.

“Existe algo así como una transferencia efectiva aunque fuera de un esquema organizado y planeado. Se hace camino al andar...” B.B.

A su vez afirman que con el correr de los años quedan ámbitos completamente delegados y los que no, continúan siendo consensuados.

“Me da satisfacción cada vez que veo a mi hija tomar el rol del líder, a veces me cuesta porque siento que estoy siendo desplazado, pero es un orgullo verla crecer. Me gustaría tener más tiempo para aconsejarla pero la actividad de todos los días muchas veces nos sobrepasa y no podemos conversar ni un solo segundo” E.B

Como problemática para la transferencia del conocimiento, los entrevistados identifican que el recurso del tiempo es escaso y los lugares de trabajo y horarios muchas veces no coinciden. A su vez, sucedido y sucesor no tienen establecidos una agenda de reuniones que les permitan juntarse sin una necesidad específica. Por tal motivo, la transferencia de conocimiento se realiza fundamental y específicamente ante las dificultades o casos puntuales.

Tal como se mencionó anteriormente A.B también participa del proceso de aprendizaje pero el mismo está a cargo de su hermana. Es en ella en quien recaen sus consultas ya que definitivamente E.B no tiene tiempo para “enseñarle a dos personas al mismo tiempo”. Principalmente el rol de A.B es ayudar en la operatoria diaria a su hermana. y de esta forma se establece el aprendizaje, de todas formas en los últimos meses y debido a que B.B. ha sido madre, ha ido adquiriendo más libertad para tomar algunos casos de manera independiente pero siempre requiere que su hermana lo supervise.

Dentro de las herramientas de trabajo utilizadas por el estudio, se identifican los archivos de documentos, envío de mails, reuniones de puestas en común, etc. No existen procedimientos formales para llevar a cabo las tareas.

Por último, tal como se especificó anteriormente la conyugue del fundador destaca que el ambiente de trabajo es riguroso pero identifica que la participación de sus hijos es la adecuada y ambos asumen sus responsabilidades de manera profesional. De todas formas indica que le hubiese gustado que su hijo pudiera estar más en contacto con el padre para poder tener las mismas oportunidades que su hermana. Afirma que no es lo mismo aprender de alguien con menos años de trayectoria y la cual no ha sido la fundadora del estudio. Considera que sería mucho más beneficioso para A.B. poder adquirir la misma experiencia que su hermana ya que no es lo mismo “aprender directamente del fundador que de un sucesor”

Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento

Los cuatro entrevistados afirman que un sistema pre establecido (modelo formal) de gestión del aprendizaje les daría mayor seguridad e incluso conocimiento previo sobre cuestiones que aún no se han presentado, aunque también, atentaría contra su libertad e iniciativa como por ejemplo la búsqueda original y propia de respuestas ante las dificultades y posterior tratamiento de las mismas con el sucedido.

Por otra parte, el sucedido considera que a través de un modelo formal se permite lograr un esquema de trabajo y transferencia de conocimiento ordenado que

considere las cuestiones “importantes” que deban ser trasladadas al sucesor de manera de incrementar su seguridad frente a futuros desafíos.

Todos los integrantes de la familia aspiran a un día poder generar una agenda de trabajo que incluya reuniones ligadas a lo estratégico y “salgan” de la mera consulta de tareas diarias. Sin embargo, no consideran que amerite la contratación de un coach o consultor para establecer las mismas y mantener una rutina.

B.B. siente que las responsabilidades que tiene son cada vez mayores y nota la falta de tiempo para poder trabajar junto a su hermano en la gestión del aprendizaje. A su vez especifica que una de sus hermanas se encuentra a mitad de la carrera de abogacía y en los próximos años también se incorporará al estudio ya que ha manifestado dicho deseo recientemente. Por tal motivo, le gustaría trabajar en el presente para poder establecer un proceso de aprendizaje que incluya la participación de experiencias y un *coaching* efectivo por parte de ella para la transferencia de su conocimiento.



Análisis del Caso C

En este análisis se investigará el caso de la Empresa PyME familiar C. La organización se dedica a la fabricación de carpinterías de tipo “*courtain wall*” y en el rubro es una de las fábricas más grandes en el territorio Argentino. Sus productos son adquiridos por estudios de arquitectura e ingeniería reconocidos en la Argentina y en el exterior y forman parte de obras muy reconocidas tanto a nivel local como global. Actualmente la Empresa es dirigida por dos hermanos que pertenecen a la segunda generación. Cabe destacar que este análisis centró la investigación en uno de los dos hermanos, su hija y su sobrino los cuales están involucrados en el proceso de sucesión.

Para el análisis de este caso, en primer lugar se desarrolla la composición de la Empresa y la Familia. Luego se indaga en el proceso actual de aprendizaje como así también los ámbitos y dinámicas entre sucedido y sucesor. A su vez se investiga el proceso para la toma de decisiones y cuáles son las expectativas de las partes entrevistadas respecto a la gestión del conocimiento dentro de la Empresa.

Composición de la Empresa

La organización C comenzó sus actividades en el año 1959 para dedicarse al desarrollo y fabricación de fachadas de aluminio y cristal para proyectos arquitectónicos de gran porte. Desde sus inicios, se transformó en líder en el mercado argentino, privilegiando la calidad de sus productos, la innovación, la incorporación de tecnología de punta, la provisión de servicios y la resolución de proyectos de alta complejidad técnica. Si bien gran parte de los productos son diseñados y fabricados en el país, también tienen desarrollos y fabricación en el exterior ya que muchos de los componentes aún no pueden ser producidos en argentina.

Luego del fallecimiento del fundador, son sus dos hijos varones J.L y E.L, ya involucrados en el negocio familiar, quienes deciden continuar con la dirección de la Empresa. Actualmente, uno de ellos está a cargo del área de ventas y proyectos y el otro es responsable del área de finanzas y fabricación, a su vez

ambos están involucrados en la dirección de la Empresa y comparten en cierta forma el puesto de CEO.

La estructura de la organización está compuesta por 150 empleados los cuales están divididos dentro de las áreas de: Departamento de anteproyecto, Departamento de proyecto e ingeniería, Fabricación, Ventas, Finanzas, Administración, Marketing y la Alta Dirección. El área de proyectos e ingeniería está compuesta por arquitectos, ingenieros y diseñadores industriales los cuales tienen la responsabilidad de desarrollar los nuevos diseños lo cual implica un contacto directo con el área de fabricación y el cliente. La diferenciación de la Empresa respecto a otras en el mercado está dada por sus años de trayectoria en el rubro y por la calidad de sus diseños y componentes. El sistema de *courtin wall* es considerado como la “cáscara” de un edificio y por tal motivo la excelencia en el producto final es primordial.

Por otra parte se registra un hito importante en la historia de la Empresa el cual ocurre en el año 2010, en el cual los hijos de los miembros de la segunda generación, ingresan a la Compañía para suceder a sus padres en el negocio familiar. Actualmente la familia involucrada se encuentra entre una fase de planificación y entrenamiento tal lo expuesto por el autor Belausteguigoitia Rius (2004).

Composición de la Familia

El análisis de este caso sólo se ha centrado en uno de los miembros de la segunda generación y dos integrantes de la tercera. Lamentablemente no se pudo tener acceso a uno de los dos hermanos (segunda generación) ya que en el presente ambos se encuentran enemistados y el mismo no se manifestó propenso a colaborar en las entrevistas. Por tal motivo sólo se pudo entrevistar a J.L miembro de la segunda generación, su hija M.L y su sobrino P.L.

J.L es un hombre de 60 años quién estudió arquitectura hasta tercer año de la carrera pero tuvo que abandonar sus estudios para poder hacerse cargo de la Empresa luego de la muerte de su padre. Sin embargo, aún hoy tiene la intención de algún día poder finalizar la carrera universitaria que tuvo que abandonar. Si

bien a lo largo de su experiencia laboral ha podido estar a nivel de arquitectos e ingenieros para desarrollar nuevos productos ó elaborar soluciones considera que finalizar sus estudios sería como “terminar con una tarea pendiente”. La pasión por su trabajo y su energía es plasmada en cada actividad que realiza y sus empleados lo consideran como una persona creativa, con empuje y siempre con intenciones de mejorar. Estar en la vanguardia del diseño arquitectónico y el desarrollo de nuevas tecnologías forma parte de su espíritu emprendedor el cual hizo que sus productos se encuentren en algunas de las obras más reconocidas del país.

Respecto al perfil de su padre, J.L detalla que el mismo era una persona sin estudios secundarios pero un apasionado de su trabajo y una permanente necesidad de hacer crecer su negocio y ser reconocido en el mercado. A su vez afirma que su padre no pudo desarrollarlo profesionalmente dentro de la Empresa ya que era una persona sumamente “cerrada” y obstinada tanto en su vida personal como profesional. A su vez, detalla que sus años dentro de la organización en Compañía con su padre fueron de mucha exigencia. Su padre nunca lo participó ni al él ni a su hermano de las decisiones estratégicas pero si los hacía partícipes del desarrollo de soluciones y diseño de producto. Por tal motivo ambos se convirtieron rápidamente en especialistas técnicos los cuales continuamente eran santados por los clientes externos e internos.

Cuando el fundador fallece, los hermanos se encuentran con la responsabilidad de seguir la Compañía pero sin los conocimientos de administración estratégica para poder conducirla. Esto provocó que en el año 1990 la Organización entre en quiebra y la sociedad se disolviera. Sin embargo, años más tarde, deciden recomenzar y cumplir con el legado de su padre, mantener en funcionamiento una Empresa líder en la fabricación de sistemas tipo *courtin wall*.

En los últimos años ambos hermanos han logrado tener una Compañía que mantiene un liderazgo sostenido en el mercado debido al esfuerzo y una correcta estrategia de dirección. Por otra parte, hace 4 años sus hijos deciden ingresar al

negocio familiar. M.L y P.L son primos y al contrario que sus padres, mantienen una excelente relación tanto en el ámbito familiar como de la Empresa.

M.L es hija de J.L y es una mujer de 30 años la cual no posee formación académica universitaria. Luego de finalizar sus estudios secundarios estudió distintas carreras tales como administración de Empresas, marketing y recursos humanos pero ninguna fue finalizada. Debido a la falta de trabajo decide incorporarse a la Compañía en el año 2010 y trabajar junto a su padre y su tío. Su perfil es la de una persona tímida y por momentos se percibe cierta inseguridad respecto a sus capacidades dentro de la Empresa. El trato que mantiene con el personal es amable pero debido a su timidez no logra conectarse con los empleados de la manera que le gustaría.

Su primo, P.L., es un hombre de 30 años y es Licenciado en Administración de Empresas. Durante y luego de haber finalizado su carrera universitaria trabajo para dos Compañías reconocidas en el mercado, una dedicada a la fabricación de cosméticos y otra al sector alimenticio. A pesar de haberse desarrollado exitosamente en ambas organizaciones y con una propuesta firme para viajar al exterior decide involucrarse en el negocio familiar. El motivo principal era uno, su padre ya no se hablaba con su hermano y necesitaba a alguien a quien pudiera suceder y trasladar su conocimiento tal lo estaba haciendo su tío (J.L.) con su hija. P.L tiene una personalidad extrovertida y tiene las características de quien le gusta estar en contacto constante con las personas. Es una persona muy involucrada en sus tareas y asume las responsabilidades dadas.

El proceso de aprendizaje. Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor

“Mi experiencia como sucesor se fue dando solo en función de mis ganas de crecer y sin ningún orden ni entrenamiento programado. La capacitación me la procuré yo, estudié e hice cursos de formación administrativa y técnica. Mi curiosidad fue la que me llevó a ser quien soy como profesional” J.L

Dicho testimonio proviene de uno de los integrantes de la segunda generación y cuenta su experiencia en sus comienzos dentro de la Empresa familiar. Confirma

que nunca pudo lograr que su padre le enseñara la operatoria estratégica de la Empresa ya que siempre “estaba muy ocupado” o “no le importaba”.

En la actualidad, J.L afirma que a pesar de tener una planta importante, maquinarias y una excelente cartera de clientes, siempre consideró que el mayor capital de la organización es el conocimiento, por lo tanto la tarea fundamental de la Compañía es poder transferir el mismo a las generaciones futuras. La búsqueda por lograr dicho resultado provocó que tanto J.L. como su hermano implementaran distintas herramientas y espacios de trabajo, desde *coaching* ontológico, Empresas de desarrollo organizacional y hasta la generación de un comité interno de desarrollo. Sin embargo, todos los proyectos implementados fallaron ya que ninguno de los hermanos estaba dispuesto a trabajar en conjunto para desarrollar a las futuras generaciones.

“En todas las reuniones terminábamos hablando de los problemas de la familia y tanto mi primo como yo nos veíamos en la obligación de abandonarlas” M.L

Por este motivo los líderes de la Compañía decidieron volver a formar un comité de desarrollo pero esta vez sin estar ellos involucrados. El mismo está conformado por cuatro personas, dos de los empleados de más antigüedad dentro de la Compañía (una licenciada en administración de Empresas y un ingeniero civil), M.L y P.L (hijos de los miembros de la segunda generación). En dicho comité los integrantes crearon un espacio para la transferencia de conocimiento pero el mismo no sigue un esquema formal para dicha gestión.

“En el comité discutimos temas operativos diarios y las decisiones son tomadas con el consenso de los empleados con más experiencia, es en este espacio donde mi prima y yo tenemos la posibilidad de trabajar y aprender de dos personas que cuentan con una larga trayectoria dentro de la organización y es de esta forma que se transfiere el conocimiento.” P.L.

Tal como lo indica P.L queda evidenciado dentro de la Compañía un espacio para la transferencia del conocimiento, el mismo si bien ha sido propuesto por la dirección, la misma no está involucrada en su desarrollo. De esta forma la tercera generación queda supeditada a adquirir los conocimientos estratégicos y de

experiencia profesional por parte de dos empleados de la Compañía pero no directamente de sus padres quienes actualmente poseen el liderazgo de la organización.

Respecto a las funciones que poseen ambos integrantes de la tercera generación, se identifica que M.L desarrolla su labor en el área de compras donde su trabajo es reportado a un jefe de área. A su vez, afirma que tiene una buena comunicación con su padre dentro de la Empresa y confirma que algunos temas de trabajo los discute con el mismo. Sin embargo, le gustaría poder tener un ámbito donde sea su padre quien directamente pueda desarrollarla como una de las futuras sucesoras.

Su primo P.L, coincide en este aspecto y manifiesta que si bien está preparado académicamente y profesionalmente para poder suceder a su padre, en la actualidad su trabajo está acotado a un solo sector, el de administración donde se desarrolla como Jefe de Área. A corto plazo, su intención es involucrarse en otros temas de la Empresa participando de las reuniones de directorio para poder adquirir la experiencia necesaria que requiere para tomar el mando cuando se haga efectiva la sucesión.

Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento

J.L afirma que crear un negocio y llevarlo a una posición de liderazgo es una tarea compleja, pero lograr sostener el mismo a lo largo del tiempo con sus valores, misión y visión “intactos” es una tarea aun más compleja ya que a diferencia del pasado, ahora “hay mucho que perder”. A su vez afirma que el sucedido que logre transmitir dichos valores a sus sucesores logrará trascender en el tiempo gracias a la gestión de los mismos. Pero a pesar de su declaración, aún no logrado plasmar de forma concreta sus intenciones a través de un modelo formal de conocimiento donde él mismo esté involucrado.

A su vez, M.L y P.L afirman que un modelo formal de transferencia del conocimiento permite que los sucesores se “nutran” de manera ordenada y planificada de todo el *know how* del negocio y de la experiencia “vvida” por parte

de los sucedidos, su historia, sus raíces, éxitos, fracasos y la construcción de la cultura de la organización.

Los tres entrevistados coinciden en que un modelo formal de gestión del conocimiento donde los involucrados sean los sucedidos y sucesores les permitiría lograr una efectiva sucesión. Actualmente, debido a problemas familiares internos esto no se ha podido lograr y ambos sucesores no logran trabajar en conjunto con sus sucedidos de manera tal de poder transmitir un aprendizaje único pero contemplando el grado de madurez de sus sucedidos.



Análisis Comparativo de los Casos y Conclusiones

En el siguiente análisis se presentan los resultados de forma comparativa de los tres casos desarrollados en el capítulo anterior. Tal como se planteó en la metodología de investigación, se presenta de la siguiente manera: composición de la Empresa y la familia, el proceso de aprendizaje y finalmente las expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento.

En segundo lugar se procede a desarrollar las conclusiones finales de esta tesis, las limitaciones de la investigación y las líneas de investigación futura.

Composición de la Empresa

Los resultados encontrados en cuanto a la composición de la Empresa se expresan en el siguiente cuadro:

Característica	Caso A	Caso B	Caso C
Rubro	Seguridad Industrial	Derecho Laboral	Fabricación de Carpinterías
Facturación	110M	8.4M	180M
Cantidad de empleados	40	30	150
Competencia	Alta	Alta	Media
Ubicación Geográfica	Buenos Aires	Buenos Aires	Buenos Aires
Cantidad de sucesidos elegidos en el presente	1	1	2
Etapa de proceso de Sucesión	Transferencia	Transferencia	Planificación/ Entrenamiento

Las Empresas analizadas en los tres casos se desarrollan en distintas actividades económicas. Respecto a su situación geográfica todas se encuentran ubicadas en la ciudad de Buenos Aires.

A su vez se puede observar que el tamaño de facturación y cantidad de empleados difiere respecto a cada una de ellas. Por otra parte, se distingue que los tres casos se encuentran involucrados en la etapa de traspaso de sucesión sin embargo en algunos el grado de involucramiento es mayor que en otros. Tal es el caso de la Empresa A y B respecto a la Compañía C. En las primeras dos se distingue que existe un trabajo más profundo entre sucedido y sucesor donde el grado de participación entre las partes es alto y muchas de las decisiones son compartidas entre los involucrados.

Por otro lado si bien cada una de las organizaciones ha identificado a los futuros sucesores, tanto en el caso A y B se observa la presencia de otros miembros familiares, los cuales a pesar de que no están involucrados en dicho proceso de sucesión, en cierta forma participan indirectamente del proceso de transferencia de conocimiento por parte del sucedido.

En síntesis se observa que si bien las Empresas pertenecen a distintos sectores industriales, las tres se encuentran atravesando el proceso de sucesión entre familiares involucrados en el negocio y una necesidad en común el traspaso del conocimiento de sucedido a sucesor.

Composición de la Familia

Los resultados encontrados en cuanto a la composición de la familia de los tres casos analizados se encuentran expresados en el siguiente cuadro:

	Caso A	Caso B	Caso C
Generación	1ra y 2da.	1ra y 2da.	2da y 3era
Edad Promedio Generación de mayor edad	60	65	60
Rango de edades de miembros nuevos	29-31	29-33	30
Familiares que trabajan en la Empresa	3	4	4
Familiares de la generación menor involucrados en el proceso de sucesión	1	1	2

Todos los casos estudiados, salvo el caso C, se encuentran atravesando el traspaso de sucesión entre la primera y la segunda generación. Sólo en el caso C dicha sucesión está siendo realizada entre la segunda y la tercera generación. Sin embargo, se observa que la edad promedio de la generación mayor y la menor es prácticamente similar en los tres casos analizados.

Además, tal como se mencionó anteriormente se identifica que no todos los integrantes de la familia involucrados en el negocio han sido elegidos para suceder el mando de las organizaciones. Se observa también que dicha elección no ha sido producto de un protocolo formal dentro de cada organización sino que está vinculado a otros factores tales como edad, formación académica, etc. del sucesor elegido.

Respecto a los perfiles analizados de los integrantes observamos distintas personalidades involucradas en cada organización pero todas presentan un alto

grado de compromiso en la gestión diaria de cada Compañía. A su vez en los tres casos la intención de cada integrante de la familia es continuar con el negocio familiar a largo plazo.

Es interesante concluir que si bien en las tres Empresas se está desarrollando un proceso de sucesión, el vínculo laboral entre generaciones se presenta similar en el caso A y B pero no así en la organización C donde no se fomenta un proceso acompañado entre ambas generaciones.

El proceso de aprendizaje. Ámbitos y dinámicas de aprendizaje entre sucedido y sucesor

Los resultados encontrados en cuanto al proceso de aprendizaje de los tres casos analizados se encuentran expresados en el siguiente cuadro:

	Caso A	Caso B	Caso C
Presencia de un modelo formal para la transferencia de conocimiento	No	No	No
Responsable a cargo de la transferencia de conocimiento	Familiar	Familiar	Mix
Conocimiento de la importancia de un modelo de transferencia del conocimiento	Alto	Alto	Alto
Conocimiento de la importancia del involucramiento del rol del sucedido en la transferencia del conocimiento	Alto	Alto	Alto
Involucramiento del sucedido	Medio	Medio	Bajo
Ámbito para la transferencia del conocimiento	Empresa/ casa paterna	Empresa/ casa paterna	Empresa

Se observa a partir de los casos estudiados que en ninguna de las tres organizaciones existe un modelo formal para la transferencia del conocimiento y a su vez los integrantes de las mismas concuerdan que el recurso del tiempo y el desconocimiento de modelos de aprendizaje son los factores que afectan a la gestión de dicha transferencia.

Para los casos A y B se identifica un trabajo en conjunto entre la generación mayor y la menor pero no se advierte la presencia de un modelo establecido para una efectiva transferencia. En dichas organizaciones el foco está puesto en la necesidad por parte de la primera generación en trasladar responsabilidades a los futuros sucesores pero no se registra la existencia de un procedimiento y análisis para detectar las necesidades de los involucrados. Por otra parte, dichos individuos afirman que si bien existe un traslado de aprendizaje, el mismo no se desarrolla en un ámbito específico sino que ocurre, en gran parte, de manera casual dentro de la actividad laboral diaria o mismo en el ámbito familiar.

En el caso de la Empresa A se ha comenzado con un proceso de reuniones mensuales dirigidas por un coach externo quien tiene como fin instaurar una dinámica de trabajo para que sucedido y sucesor puedan compartir experiencias relacionadas al trabajo tales como problemáticas, nuevos proyectos, etc. Sin embargo, se observa que las mismas no siguen con un protocolo formal para la transferencia del conocimiento y tampoco tienen en cuenta el nivel madurativo alcanzado por parte del sucesor. En síntesis, si bien se logra crear un espacio pautado para dicha actividad, sigue presentando informalidades que no responden a un modelo de transferencia del conocimiento efectivo.

Respecto al caso B, si bien sucedido y sucesor se encuentran vinculados en la gestión diaria tampoco se detecta la existencia de procedimientos formales para la traspaso del aprendizaje. De manera informal, el conocimiento se traslada siempre y cuando se realicen trabajos en conjunto o en puestas en común establecidas en el ámbito laboral y familiar.

El caso C, el grado de involucramiento entre la generación mayor con la menor difiere respecto a los otros dos casos. En dicha organización se estableció un Comité llamado de Desarrollo en el cual son los empleados de mayor antigüedad y experiencia los encargados de trasladar el conocimiento a la futura generación. Sin embargo demuestra ser en la actividad diaria un ámbito para la discusión de temas laborales pero no estratégicos de la dirección. Es decir ambos integrantes de la tercera generación poseen un espacio de consulta para resolver

problemáticas laborales y obtener asesoramiento de empleados de trayectoria dentro de la Compañía.

Los integrantes entrevistados en los casos A, B y C concuerdan en la importancia de tener un modelo de transferencia formal y la necesidad de un alto grado de involucramiento del sucedido en dicha tarea. Sin embargo queda comprobado que en ninguno de los tres casos esta situación se efectúa.

Por otra parte, resulta evidenciada para los casos A y B la adquisición de habilidades técnicas, conceptuales y en cierto grado el traslado de conocimiento tácito por parte de los fundadores hacia sus sucesores. Sin embargo esta situación no se presenta en la Compañía C donde sólo se focaliza en la incorporación de habilidades técnicas y en menor grado de las conceptuales.

Por último es factible evidenciar que ninguna de las tres organizaciones analizadas presenta un sistema de métricas e indicadores para medir el grado de efectividad de la transferencia realizada, que a pesar de ser informal se efectúa en mayor o menor medida en las tres Compañías. A su vez es necesario destacar que en los casos A y B existen familiares vinculados al negocio familiar que no están contemplados en el traspaso de conocimiento por parte de la generación mayor, quedando supeditados a recibir dicho aprendizaje a través de sus hermanos mayores.

Expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento

Los resultados encontrados en cuanto a las expectativas de las partes respecto a la gestión del conocimiento de los tres casos analizados se encuentran expresados en el siguiente cuadro:

	Caso A	Caso B	Caso C
Grado de expectativa del <i>sucedido</i> respecto a instaurar un modelo de transferencia del conocimiento	Alto	Alto	Medio
Grado de expectativa del <i>sucesor</i> respecto a instaurar un modelo de transferencia del conocimiento	Alto	Alto	Alto
¿Cuáles son los recursos que consideran necesarios para la implementación de un modelo de transferencia formal?	Tiempo Técnico Físicos	Tiempo Físicos	Tiempo Humanos

Se puede concluir en primer lugar que tanto los sucedidos como los sucesores de los tres casos analizados presentan un grado medio y alto respecto a las expectativas para implementar un modelo de transferencia de conocimiento formal dentro de sus organizaciones el cual permita desarrollar e incrementar las capacidades de los futuros líderes familiares involucrados en el negocio.

Tal como se destacó en la investigación del caso A, los integrantes consideran que es la libertad y el grado de participación entre las partes lo que promueve un vínculo entre sucedido y sucesor que permite trasladar el aprendizaje. Sin embargo, consideran que es la carencia de tiempo lo que impide la implementación de un modelo formal para la transmisión del aprendizaje. Un factor fundamental es que en la dinámica de trabajo entre sucedido y sucesor se fomenta la participación de la integrante de la generación menor en las decisiones estratégicas de la Empresa las cuales son consensuadas junto al sucedido.

En el caso B los involucrados en la sucesión aspiran a poder concretar un modelo de transferencia del conocimiento que pueda ser implementado en el presente y a su vez contribuya para las futuras generaciones dentro de la organización. Una agenda de trabajo ligada a un modelo formal para el traslado de aprendizaje sería la mayor expectativa para dichos integrantes.

En referencia al caso C los involucrados buscan implementar un proceso para la transferencia del conocimiento el cual sea “ordenado” y en donde el sucedido pueda trasladar su conocimiento tácito en un mayor grado de participación que el actual.

Es posible afirmar que los integrantes de los tres casos afirman que es el recurso del tiempo el cual afecta en mayor parte la imposibilidad de desarrollar un modelo formal para la transferencia del conocimiento. A su vez consideran que no poseen el conocimiento para poder desarrollar y por lo tanto deberían recurrir al recurso técnico.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Conclusiones del estudio

“Si quieres construir un barco, no empieces por cargar la madera, cortar los tablonces y distribuir el trabajo, sino despierta en los hombres el anhelo del grande y ancho del mar”

Saint-Exupéry

Habiendo examinado la información recabada en el marco conceptual, y en los resultados de las Casos expuestos es posible afirmar que todo lo analizado tiene algunas implicancias para todo aquel que se encuentre atravesando un proceso sucesorio dentro de una PyME familiar o mismo si se está interesado a futuro iniciar una sucesión.

Ha quedado expuesto que las problemáticas de una PyME familiar difieren de aquellas que ocurren en las grandes Empresas y es por esta razón que no es factible plantear la transferencia del conocimiento como una gestión común para Empresas de distinto tipo sino que deberá considerar las características de la Compañía especialmente si se trata de una PyME familiar.

En base al objetivo central de esta tesis se han respondido las preguntas de investigación y objetivos planteados:

- Problemáticas que surgen en un proceso de transferencia de conocimiento durante la sucesión del management
- Transferencia del conocimiento como activo intangible de sucedido a sucesor. Conocimiento tácito, implícito y explícito
- Indicadores de impacto y eficacia de la capacitación en el proceso de transferencia de conocimiento
- Prácticas utilizadas para la transferencia de conocimiento en una PyME familiar

- Selección de los sucesores en una PyME familiar.

A medida que se desarrollan los puntos planteados se exponen algunas recomendaciones que contribuyen a una mejor implementación y gestión de la transferencia del conocimiento.

Problemáticas que surgen en un proceso de transferencia de conocimiento durante la sucesión del *management*

Administrar los recursos de una Empresa y a su vez hacerla crecer en el tiempo, resulta un desafío para cualquier director y si además dentro del negocio se encuentra involucrada la familia, el reto aún es mayor. Simultaneidad de tareas, es uno de los factores que provoca que el recurso del tiempo sea escaso en toda PyME familiar. El día a día conduce a que muchas veces el CEO no pueda pensar en las urgencias del mañana y sólo se resuelven aquellas que impactan directamente en el presente.

Sin embargo, los tres CEO de las Empresas entrevistadas concuerdan en que en toda PyME familiar resulta fundamental planificar a futuro y más aún cuando la familia y Empresa se encuentran involucradas en un proceso de sucesión.

A su vez, si bien en cada una de las Compañías estudiadas se identifica la existencia de dos generaciones trabajando paralelamente, no existe un plan formal para llevar a cabo la sucesión. Tal como se planteó en este trabajo en referencia a lo expuesto por Belausteguigoitia Rius (2004) para la implementación un proceso de sucesión efectivo deben cumplirse cinco fases: Diagnóstico, Planificación, Entrenamiento, Transferencia y Culminación. En las tres Empresas, se ha reconocido la fase por la cual están atravesando en el presente pero las mismas no han sido alcanzadas siguiendo un plan de sucesión sino que fueron desarrollándose espontáneamente y sin planificación. Esto trae como consecuencia que durante el proceso muchas de ellas se prolonguen en el tiempo e inclusive se atravesase por dos fases en simultáneo por un largo período. Las consecuencias resultan ser, la pérdida de foco, etapas aceleradas, falta de comunicación, aumento de inseguridades por parte del sucesor y sucedido,

familiares en el negocio que no son involucrados en la transferencia del conocimiento, etc.

Trabajar de forma conjunta entre sucesor y sucedido formando parte de una estructura pequeña ó mediana de una Organización, son dos aspectos que todo integrante de una PyME familiar debería capitalizar. Más aún siendo el director actual el fundador de la Compañía, no debería desaprovecharse dicha ventaja la cual permite al sucedido capacitarse e incorporar conocimientos que nadie más puede trasladar.

Tal como se mencionó anteriormente resulta fundamental implementar un proceso de sucesión ordenado que plantee el acompañamiento de sucesor y sucedido en la transferencia de conocimiento. Recurrir a la ayuda de un *coach* o un externo puede ser una solución que deberá ser analizada en cada caso particular, la incorporación del mismo puede brindar herramientas a los accionistas/familiares y a su vez acompañar el proceso para la transferencia del conocimiento.

Transferencia del conocimiento como activo intangible de sucedido a sucesor. Conocimiento tácito, implícito y explícito

El conocimiento tácito entendido como el “hacer como” (Barth 2004) debería contar con procedimientos formales que contribuyan a su permanencia y transferencia dentro de una PyME familiar, sin embargo en las Empresas analizadas en este trabajo no se ha detectado en ninguna de ellas que existan tales procedimientos. Las mismas utilizan distintos tipos de herramientas para la transferencia de conocimiento tácito, que abarcan la comunicación verbal, envío de mails o archivos de documentación.

Por otra parte el conocimiento implícito, entendido como el “hacer qué” (Barth 2004) resulta aún más difícil de trasladarlo a un formato procedimental y esto ha sido corroborado en las Empresas analizadas. En las tres Compañías dicho conocimiento es trasladado en la práctica laboral a medida que van surgiendo las problemáticas.

Por último, el conocimiento implícito, identificado como aquel perteneciente a la cultura y a las relaciones es el más difícil de verbalizar y trasladar y en consecuencia sólo es traslado a través de las experiencias compartidas entre sucedido y sucesor.

En definitiva resulta fundamental que a través del entrenamiento en conjunto y la implementación de métodos procedimentales, el sucedido pueda trasladar al sucesor el conocimiento como activo intangible que contribuirá al desarrollo del futuro líder y su performance futura dentro de la Compañía.

Indicadores de impacto y eficacia de la capacitación en el proceso de transferencia de conocimiento

En la investigación de las tres empresas analizadas no se han detectado el uso de indicadores formales de impacto y eficacia de la capacitación durante el proceso de transferencia de conocimiento. Sin embargo dicho análisis queda supeditado a la evaluación informal que realiza el sucedido sobre las tareas asignadas al sucesor y su desempeño respecto a las mismas. Será la *performance* del sucesor la que permita determinar la eficacia de la capacitación recibida.

La articulación de objetivos con indicadores de gestión y de formación deberían ser incorporados en toda empresa PyME familiar que atraviese por un proceso de transferencia de conocimiento. Los mismos permitirán evaluar el impacto de los programas de capacitación y eficacia del entrenamiento y a su vez realizar correcciones que acompañen la gestión del sucedido y sucesor.

Prácticas utilizadas para la transferencia de conocimiento en una PyME familiar

“En realidad, aunque los sucesores no tengan un plan detallado de entrenamiento, el trabajo cotidiano termina por ser el mejor entrenamiento. Sin embargo, debe complementarse con otros elementos para lograr una mejor preparación.”
Belausteguigoitia Rius (2004).

En este trabajo de investigación se ha detectado que las PyME familiares analizadas incorporan métodos de entrenamiento que no están bajo un esquema formal ni tampoco son supervisados. A su vez, la implementación de este tipo de prácticas, se torna “caótica” para el sucedido y sucesor ya que a medida que se van utilizando los métodos, los mismos se descartan o no se completa la implementación en su totalidad. Algunos de las prácticas detectadas en las tres empresas analizadas son:

- Rotación por distintos puestos de trabajo
- Actividades entre sucedido y sucesor lideradas por un *coach*
- Creación de un “Comité de desarrollo”

También al tratarse de una investigación sobre empresas familiares, se ha detectado que muchas veces la transferencia del conocimiento se da en el ámbito de las reuniones familiares u otro tipo de eventos que no están asociados con lo laboral. Los entrevistados concuerdan que desde su infancia han adquirido información vinculada al negocio familiar que les permitió en cierta forma estar “entrenados” para desarrollarse en la empresa.

A su vez, sucedidos y sucesores consideran que trabajar de forma conjunta y compartir las decisiones permite trasladar las experiencias entre ambas partes de manera tal de construir un único conocimiento.

Desde mi punto de vista, considero que debe existir un plan para la capacitación del sucedido que esté desarrollado en el tiempo y conste de etapas de entrenamiento formalizadas dentro de la empresa. Hersey y Blanchard (1996) proponen una matriz de estilo de liderazgo para cada nivel de maduración del aprendiz. La implementación de una herramienta de este tipo en una PyME familiar que busca el desarrollo de la transferencia de conocimiento contribuye a seguir un plan en la curva de aprendizaje con etapas pautadas que potencien el rendimiento de sucedido y sucesor.

Selección de los sucesores en una PyME familiar y métodos para la transferencia de conocimiento

Se ha comprobado que en las tres Empresas analizadas la elección de los sucesores no sigue una estructura que determine cuál es el perfil que necesita tener el futuro CEO o con qué capacidades debe contar el mismo. En la práctica queda demostrado que las PyME familiares seleccionan a sus sucesores por otros aspectos tales como la edad, su compromiso y su personalidad.

A su vez, quedan excluidos y fuera del esquema de elección y entrenamiento aquellos familiares que trabajan o están próximos a ingresar a la Compañía. Aquí nuevamente se produce una incertidumbre tanto para dichos individuos como así también para el sucesor que está siendo entrenado. Como sugerencia, una vez planteado un esquema de selección de sucesores y su entrenamiento, también deberá incluirse un modelo que incorpore a los otros miembros de la familia que si bien no han sido seleccionados, deberán estar capacitados para continuar con la Empresa si es que ocurriese cualquier imprevisto.

Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones que tiene el estudio es que los resultados arrojados de la investigación son una muestra sesgada de casos. Se entiende que cada una de las PyME familiares argentinas atraviesa por distintas situaciones y habría que analizar una muestra mayor para poder detectar si existen parámetros que se repiten. A su vez por una limitación de tiempo no se pudo analizar en profundidad otros aspectos de las Compañías que podrían haber contribuido a este trabajo.

Futuras líneas de investigación

El foco de este trabajo ha sido analizar y detectar cuales son las prácticas habituales para la transferencia de conocimiento en las PyME familiares, los datos recolectados han arrojado una serie de futuras líneas de investigación.

Las Empresas que se han estudiado no tenían implementado un plan formal de sucesión. Como futura línea de investigación, se debería detectar aquellas que si

lo tienen y comprobar si existen diferencias, con las Empresas que no lo tienen, que impacten en la transferencia de conocimiento. También se podría evaluar su impacto analizando cada una de las fases: diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación.

Sería también interesante analizar datos empíricos tales como la evaluación de productividad de aquellos sucedidos y sucesores que reciben transferencia de conocimiento como de los que no. Evaluaciones de desempeño y clima laboral. Y analizar los resultados obtenidos y sus posibles impactos en una transferencia de conocimiento. Además es interesante estudiar cuáles son los mejores ámbitos de trabajo para la transferencia de conocimiento y su impacto en los involucrados.

Por último resulta conveniente realizar una investigación sobre los beneficios de contar con un externo que apoye un modelo de transferencia en el tipo de organizaciones analizadas o si sólo debe ser gestionado por la familia. También se debería incluir el impacto de empleados internos que contribuyan y aporten con sus conocimientos.



Bibliografía

- Acosta Prado, Julio César y Luiz Fischer, André. 2013. Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados Empresariales. Un modelo explicativo. Revista Pensamiento y Gestión N°35.
- Arosa, Blanca, Iturralde, Jainaga y Maseda, A. 2010. Board composition and Firm Performance in Spanish Non-Listed Firms. Congreso: International Meeting The European Academy And Business Economics. St. Petersburg.
- Alburquerque Ayuzabet de la Rosa, Lozano Carrillo Oscar y Ramirez Segura Juan. 2009. Gestión y Estrategia N°36.
- Barnes, Louis y Hershon, Simon. 1976. Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review.
- Belausteguigoitia, Rius, Imanol. 2004. Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Bocatto Eduardo, Gispert Carles, y Rialp Josep. 2010. Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. Journal of Small Business Management 48(4), pp. 497–523.
- Bracci, Enrico y Vagnoni, Emidia. 2011. Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. IX, No. 1.
- Burgess, Diana. 2005. What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit? Journal of Business Communication, Volume 42, Number 4.
- Carlock, Randel y Ward, John L. 2003. La planificación estratégica de la familia Empresaria. Ed. Deusto.
- Chirico, Francesco. 2008. The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business. Journal of Small Business and Entrepreneurship 21, no. 4. pp. 413–434
- Cooper, R. y Sawaf, A. 1998. La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma, Cap 1,2,3 y 4.

- Cronista.com. Cómo revitalizar la empresa familiar
<http://www.cronista.com/pyme/Como-revitalizar-la-empresa-familiar-20130725-0003.html> (Consultado: 10/04/2014)
- Davenport. (1998). Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review, 39(2), 43-57.
- Doppler, Klaus y Lauterburg, Christoph. 1998. Change management. Editorial Ariel.
- Giarmarco, Julius. 2012. The Three Levels of Family Business Succession Planning. Journal of financial service professionals, Marzo 2012
- Haar, Jerry. 2006. La gestión de las Empresas familiares: Pacto De. Debates IESA
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth. 1996. Management of Organizational Behavior. Ed. Prentice Hall. Capitulo 7.
- Higgins, James. 1991. The Management Challenge. Ed. Mac Millian. 1era. Edición. Cap. 16
- Hussain Iftikhar, Ahmed Shakeel y Si Steven. 2010. Personal Knowledge Abilities and Knowledge Management Success. Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 9, No.
- iProfesional. Una de cada tres Pyme de la Argentina fueron creadas en la última década. <http://www.iprofesional.com/notas/173890-Una-de-cada-tres-Pyme-de-la-Argentina-fueron-creadas-en-la-ltima-dcada> Consultado: 05/04/2014.
- Miguel, Ana. 2012. La gestión humana como facilitador de la innovación en las organizaciones. Revista de Negocios del IEEM.
- Monteferrante, Patricia. 2012. Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar. Debates IESA, volumen XVII numero 3.
- Navarro de Granadillo, Ketty. 2008. Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en Empresas familiares. Revista de Ciencias Sociales. Vol.XIV,No. 1.

- Negrería del Río, Francisco y Negrería del Río, Jesús. 2007. Planificar la sucesión de la Empresa familiar: implicaciones. Revista de Empresa N°22.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Pag.14-37.
- Parrish, Steve. 2009. Successful transferring the family business: A new methodology. Journal of financial service professional.
- Peiser, Richard y Wooten, Leland. 1983. Life-Cycle Changes in small family businesses. Business Horizons.
- Perkins, Guillermo. 2010. Los desafíos particulares de la Empresa familiar Argentina. Ponencia presentada en el Foro Internacional de Empresas Familiares. Buenos Aires, Octubre.
- Perkins, Guillermo. 2013. Dirección de Empresas familiares. Ponencia presentada en el Foro Tendencias en Management . Buenos Aires, Abril.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. 2009. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. Capítulo 12. Pearson. Capítulo 13
- Saiz Alvarez, José Manuel y Olalla Caballero, Beatriz. 2010. Gestión del conocimiento y sistema de calidad en los clusters de Empresas familiares. Revista EAN No.68, Bogotá
- Sparrow, John. 2001. Knowledge Management in Small Firms. Knowledge Management Center, University of Central England, UK.
- Valle Cabrera, Ramón. 2004. La gestión estratégica de los recursos humanos. Iberoamericana, segunda edición.
- Ward, John. L. 1991. Creating effective boards for private enterprises. Jossey-Bass Publishers.
- White William, Krinke Timothy, Geller David. Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy. 2004. Journal of Financial Service Professionals.