

El proceso de familiarización y sucesión familiar de la máxima conducción en empresas de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires

El primer proceso de reproducción de la conducción y la propiedad en las empresas.
Vol 1.

Autor:

Quiros, Enrique Guillermo

Tutor:

Cordeu, Edgardo Jorge

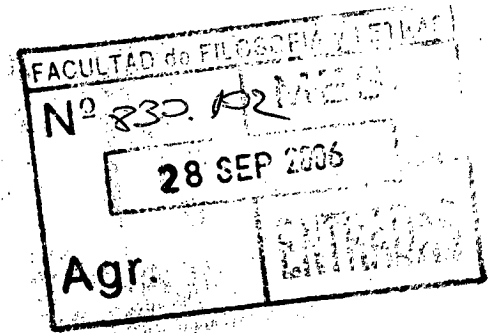
2006

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Doctor de la Universidad de Buenos Aires en Antropología.

Posgrado

Tesis 12.8-3
V.1

Tesis Doctoral
Expediente 886773



**EL PROCESO DE FAMILIARIZACIÓN Y SUCESIÓN FAMILIAR DE LA
MÁXIMA CONDUCCIÓN EN EMPRESAS
DE BUENOS AIRES Y EL GRAN BUENOS AIRES**

**El primer proceso de reproducción de la conducción y la propiedad en las
Empresas**

ENRIQUE GUILLERMO QUIROS

Director: DR. EDGARDO JOSE CORDEU

Buenos Aires, 25 de septiembre de 2006

TOMO I

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
Dirección de Bibliotecas**

INDICE

Agradecimientos	1
I. INTRODUCCIÓN	3
II. ESTADO DE LA CUESTIÓN	7
III. TESIS A SOSTENER Y ORDEN DE LA EXPOSICIÓN	19
IV. METODOLOGÍA	23
1. Primera Parte: La propensión a la familiarización y al traspaso familiar	37
1.1. El universo empresarial	44
1.1.1 La empresa. Definición	46
1.1.2. Estructura estática del universo empresarial Cantidad de empresas por tamaños	49
1.1.3 Estructura dinámica o procesual del universo empresarial	52
1.1.4 El inicio de las empresas ó la fundación empresarial.....	59
1.1.5. Reemplazo o sucesión	61
1.2 Propensión a la familiarización y sus parámetros.....	68
1.2.1 El universo a considerar	68
1.2.2 Resultados de la familiarización intergeneracional.....	73
1.2.3 Resultados acerca de los parámetros del período intergeneracional	79
1.3 Propensión al traspaso familiar y sus lógicas	97
1.3.1. La Herencia incluyente y la Sucesión excluyente.....	97
1.3.2. Cómo es la lógica de la sucesión?.....	102
1.3.3. Conclusiones de la Primera Parte.....	108
2. Segunda parte. El período fundacional.....	114
2.1. La fundación y el fundador - proceso.....	117
2.2 Encuadre del Fundador.....	130
2.2.1. El Fundador en el Universo Empresario	130
2.2.2. El Fundador y El Big Man.....	134
2.3 El Fundador y La Empresa (I)	140
2.3.1. Manipulación y recirculación de riquezas tradicionales	140
2.3.2 El fundador es un SELF MADE MAN por medio de la riqueza	158
2.4 El Fundador y La Empresa (II)	167
2.4.1. La Transferibilidad del liderazgo	167
2.4.2 Para el fundador es IN-ENAJENABLE	181
3. Tercera Parte. El período Intergeneracional. Fase de Familiarización.....	192
3.1. Fase de Familiarización	193
3.1.1. El Ingreso y la Carrera de los hijos del dueño	193
3.2 Criterios de asignación de recursos (por parte del fundador)	210
3.3 El poder en la asignación de recursos (por parte del fundador).....	230
3.4 Las señales de discriminación entre los descendientes	258
4. Cuarta Parte. Período Intergeneracional. Fase de Sucesión	282
4.1. Del Reclamo al Traspaso- Proceso	285
4.1.1. Reclamo de primacía (aspiración del adelantado de ser el principal de la nueva generación).....	286
4.1.2 Por el cargo, top ó máxima posición (aspiración de ser el sucesor).	303
4.1.3. De los Traspasos: Cargo y Propiedad.....	326
4.2. Sucesión del dueño y señor.....	336
4.2.1. Características generales de las sucesiones (S).....	337
4.2.2. Características de las sucesiones empresariales (SE).....	352
4.3. Sucesión del Padre	383
4.3.1. La herencia de la propiedad (soberana y compartida).....	385

4.3.2. La moralidad e inmoralidad de la sucesión del cargo ejecutivo en el seno de la familia	392
4.3.3. Resolución.....	415
5. Conclusiones	432
6. Anexos	459
1.1 Equivalencia establecimiento-empresa	460
2.1. Cuotificación de los 34 casos.....	465
3.1. Listado de las 140 empresas.....	466
4.1. Estructura de la encuesta extensa.....	469
5.1. Las 34 empresas encuestadas.....	482
6.1. Las 16 empresas con traspaso.....	495
1.3. Las 6 empresas estudiadas.....	499
1.4. Las Resoluciones en los 16 casos de la primera parte.....	502
2.4. Descendencia-Sucesión.....	504
7. Fuentes	505
8. Bibliografía	506

Agradecimientos

Durante mi carrera de grado en Antropología tuve la fortuna de ser alumno de la materia "Etnología" a cargo del profesor Edgardo Cordeu. Este hecho marcó tan notablemente el resto de mi desarrollo en la disciplina que, cuando decidí aplicar para el doctorado, tuve entre mis mayores aspiraciones lograr que aquel profesor fuera quien me dirigiera, y, gracias a su predisposición, ese sueño pudo concretarse. Por eso deseo reconocerle todo lo que ha contribuido a mi formación antropológica y agradecerle profundamente el haberme honrado con su dirección.

Esta tesis no se habría concretado sin el invaluable aporte de la profesora Cecilia Hidalgo quien me acompañó metodológica y anímicamente con gran capacidad, inteligencia y humildad, y apareció en el desarrollo de esta investigación en el momento justo, con lo cual debo agregar a sus virtudes el sentido de la oportunidad. Es por eso, y nada menos que por eso, que le estoy más que agradecido.

Quiero hacer un especial reconocimiento a las antropólogas Victoria Arribas, Marta Fernández y Leonor Arnedo que han estado conmigo desde los comienzos del dictado de la materia antropología económica, y de las que he recibido valiosos aportes y muestras de invaluable constancia y confianza. Asimismo deseo destacar la participación de Julieta Eskenazi quien integró el equipo de relevamiento con mucha eficiencia y dedicación. También quiero agradecer a la profesora Ana Rosato por sus comentarios e indicaciones que fueron muy importantes para mi ordenamiento en un momento clave del avance de la investigación.

Quiero y debo hacer algunos reconocimientos personales de especial significación. Mi ámbito profesional tiene algo del objeto de estudio elegido ya que se desenvuelve rodeado de una u otra manera de mi familia. José María no es solo mi hermano sino que es un notable investigador del proceso por el cual atraviesan las empresas durante el período fundacional y me ha aportado conocimientos y perspectivas originales acerca de este lapso de lo cual le estoy más que agradecido. A Lucía, mi hija menor, le agradezco su importante paciencia para comprender mis inquietudes y la sabiduría de haber generado excelentes síntesis de aspectos jurídicos que fueron de notable provecho para mí. A mi hermano Gerardo quiero agradecerle sus clarísimas respuestas a mis incesantes preguntas durante todo el desarrollo de la investigación, también en esa disciplina y algunas otras áreas, pero quiero agradecerle además, y muy especialmente, el que me haya acompañado durante todos estos años en todo sentido y

circunstancias y que haya sido el artífice, gracias a su enorme capacidad y dedicación, de algunos logros muy significativos que incidieron e inciden en mi carrera. Patricia es mi hermana y secretaria. Vivió todo el desarrollo de mi investigación siendo esa mano derecha invaluable, del tipo a las que menciono en la tesis, y sin la cual no podría haber completado este proceso. Resolvió con excelencia y paciencia todos los desafíos y problemas que le planteé y pudo sublimar la presión a la que la sometí en una obra plástica que me honra y que denominó, para que no queden dudas, “tesismania”.

Quiero dejar en claro que si bien todas las personas mencionadas han contribuido a esta concreción, ninguna de ellas es responsable de las opiniones vertidas en el trabajo y particularmente de las inconsistencias que pudiera tener.

Deseo dedicar un párrafo aparte para mis informantes. Agradecerles por la enorme confianza que han depositado en mí sin la cual no podría haber participado de momentos críticos y decisivos de sus vidas y, en tal caso, esta tesis hubiese perdido gran parte de su sabiduría. Lamento no poder nombrarlos a pesar de ser los héroes de este trabajo, pero es justamente por esa misma confianza que me han brindado que no puedo ni debo hacerlo.

Finalmente, quiero hacer referencia a Graciela quien me acompaña desde siempre. Comenzamos nuestra historia siendo adolescentes y la continuamos ininterrumpidamente hasta el día de hoy. Sin ella, su apoyo y soporte, esta tesis no se habría concretado. Y sin ella no existirían esas tres maravillas que son Manuela, Lola y Lucía.

I. INTRODUCCIÓN

Si el título de este trabajo fuera “El proceso de Sucesión del trono en Buganda” no tendríamos mayores dudas de que nos estamos enfrentando a una tesis del campo de la antropología¹. Sin embargo si el título fuera “El proceso de sucesión del máximo director en las empresas capitalistas” consideraríamos que se trata de un trabajo en el campo de la administración de empresas o sociología de las empresas². La diferencia entre estos títulos no está en el proceso, que en ambos casos es de sucesión de la máxima autoridad, sino que está fundamentalmente en el escenario en que tal sucesión se da: en el trono de una organización considerada primitiva ó en la cúpula de una organización considerada moderna. Y con una presunción muy fuerte de que aquél proceso es entre familiares y éste es entre no familiares. Sin embargo, nuestro título cruza estas disciplinas y estas presunciones ya que nuestra tesis pretenderá demostrar que estos procesos de reemplazos en las empresas son habitualmente entre familiares los cuales comparten características sustanciales con otros procesos de reemplazo estudiados tradicionalmente por los antropólogos.

Una comprobación a la que he arribado después de recorrer un largo camino. Mi formación proviene de estos dos campos disciplinarios tan distintos. Por un lado las ciencias económicas dedicadas a fenómenos muy específicos (recortados)³, fundamentalmente contemporáneos y del mundo cotidiano de los especialistas. Por otro, las ciencias antropológicas dedicadas a fenómenos bastante alejados del mundo de los especialistas y con una fuerte inclinación a tratarlos holísticamente. Esta falta de coincidencia entre ambos conjuntos disciplinarios durante mucho tiempo estuvo corporizado en mí de tal manera que, por un lado discurría mi carrera en el área de la economía y, por otro, bastante distinto, mi carrera en el área de la antropología, casi en paralelo, con muy pocos puntos de contacto.

El primer acercamiento comenzó desde la antropología a partir de mi incursión en la subdisciplina antropología económica en que mis conocimientos de un campo eran parcialmente de utilidad en el otro. Digo parcialmente porque de cualquier manera el

¹ No nos equivocamos ya que el trabajo con ese título de Southwold. (1966) integra la recopilación antropológica de Goody Jack (1966) sobre la sucesión del principal.

² Tampoco nos equivocamos porque el trabajo de Carey y Ogden,(2000) sobre la sucesión del director ejecutivo integra la colección en el área de Economía y Administración de Oxford University Press y la reconocida obra de Gouldner Avin sobre la sucesión burocrática (1964) está en la colección de sociología de The Free Press.

³ “Se basan en la fragmentación especializada del objeto” (Velasco y Rada 1997 : 227)

caudal principal de la antropología económica corría por ámbitos alejados de los de las ciencias económicas y a su vez se ponía en discusión la aplicabilidad de aspectos de estas disciplinas en el mundo antropológico. Al punto tal que en algunos aspectos sustanciales se caracterizaban los mundos considerados por los antropólogos como antitéticos del mundo tratado por los economistas.

Mi segundo acercamiento, íntimamente relacionado con esta investigación, se produjo al enfrentarme en el campo de la economía, específicamente en empresas capitalistas, con fenómenos que aparentemente eran propios de los mundos antropológicos⁴. Me refiero a la vinculación entre el parentesco y la economía, y específicamente entre la familia y la unidad productiva, que era una de aquellas características que distanciaban el mundo de los economistas del mundo de los antropólogos. Esta vinculación era centro de atención de la antropología económica clásica pero no precisamente en las modernas unidades capitalistas. El campo de estas empresas estaba dominado por las ciencias económicas cuyas corrientes principales justamente no consideraban a la familia como un fenómeno inherente a esa unidad de manera tal que, aún en los casos en que lo tenían en cuenta, solían y suelen hacerlo de manera muy sesgada (incluida una fuerte desvalorización) o a través de vertientes marginales.

Ambos acercamiento contribuyeron a que desde hace casi dos décadas mis carreras paralelas comenzaran a cruzarse definitivamente dedicando gran parte de mis esfuerzos al fenómeno de la vinculación de la familia y la economía y, en particular, a la vinculación que se da en el proceso de reproducción de la conducción y la propiedad de las empresas capitalistas y, más específicamente aún, en el primer proceso que es el tema central de esta investigación⁵.

Sin embargo esta progresiva especificidad fue el resultado de un proceso bastante extenso de sucesivas aproximaciones⁶. En un principio consideré a todas las vinculaciones, sin diferenciarlas demasiado, como parte del fenómeno que me interesaba

⁴ No era la primera vez que enfrentaba ese tipo de fenómeno pero, en este caso, fue conmovedor para mí por sus consecuencias y, por tanto, lo que hasta ese momento me había pasado bastante desapercibido se volvió llamativamente notorio.

⁵ Seguramente no he hecho otra cosa que seguir la inclinación que parece signar a los antropólogos en general: *Es evidente que, cuando los antropólogos tradicionales se han interesado por las grandes ciudades o por algún sector de éstas, han investigado precisamente las relaciones propias de la **Gemeinschaft** (multiplicidad de relaciones imbricadas entre sí propio de las comunidades de las zonas rurales y de las pequeñas ciudades) (Frankenberg 1980: 135)*

⁶ Un proceso que en muchos sentidos coincide con el desarrollo del estado de la cuestión que veremos en el próximo apartado.

y como excepcionales supervivencias de lo arcaico en la modernidad. Sin embargo, a medida que les prestaba mayor atención, se volvió evidente la necesidad de distinguirlas, debido a sus diferentes orígenes y consecuencias,⁷ y se iba haciendo mucho más notoria su persistente presencia poniendo en duda aquella caracterización como algo en extinción y fuera de su lugar natural⁸.

Mi acceso a los escenarios en que se desenvuelve centralmente el fenómeno, como es el de las conducciones de las empresas, y mis conocimientos de los mismos así como de las herramientas y casuísticas de la antropología en los procesos en que lo económico está vinculado a relaciones familiares potenciaron mis posibilidades de abordaje⁹. Por un lado en el conocimiento de una organización que previamente la había considerado desde una perspectiva demasiado unilateral y que ahora me mostraba facetas previamente insospechadas. Por otro lado, el considerar este proceso en paralelo con los clásicos tratamientos de la antropología me ha permitido aumentar significativamente la comprensión de aquellos casos tan alejados de nuestras circunstancias. En mi contacto con las empresas han pasado a estar omnipresentes los trabajos de antropología, no como un aditamento sino como el marco central, y en mis exposiciones sobre antropología

⁷ Una distinción que se vuelve clave porque implica diferentes relaciones familiares, diferentes relaciones económicas y diferencias a través del tiempo de la relación. Cuando se produjo el hecho que me conmocionó (nota 4) comencé casi inmediatamente a recordar circunstancias de mi práctica profesional en que habían existido vinculaciones entre parentesco y empresa y las iba listando. Asimismo cada vez que aparecían en los medios alguna referencia la recopilaba. Finalmente mi indagación avanzó hacia materiales mas especializados en los que también aparecían aglutinamientos de este tipo. Aún mis primeras clasificaciones con el intento de discriminar seguían aceptando bajo la denominación de una tipología todas las variantes propietarias "la propiedad y dirección de la empresa familiar", que es el título del proyecto de investigación originario que finalmente se ha modificado con la intención de una mayor precisión, ya que trata un fenómeno intergeneracional en particular, y se atribuye como un fenómeno no de un tipo de empresa sino como un fenómeno de las empresas, inherente al proceso de las empresas

⁸ De la percepción que contrastaba con la excepcionalidad deriva mi interés por acercarme a considerar la habitualidad del fenómeno aunque originalmente no solo lo veía como excepcional sino que no dejaba de verlo como un resabio, en un estado de "todavía" ó "aún" que daba cuenta de que en algún momento dejaría de existir. Una visión de excepcionalidad y arcaísmo que todo el sentido común y el científico convalidaban dando un paso adicional fuertemente normativo: Es un obstáculo (rémorra) que coincidía con mi primera percepción ante el hecho conmocionante que me llevó a interesarme. Una sensación de que en esa circunstancia la irracionalidad (familia en la empresa) se había impuesto sobre la racionalidad (profesionales en la empresa). La excepcionalidad se fue modificando en mi mente a medida que aumentaba mi conocimiento y precisaba los diferentes tipos de vinculaciones. La idea de supervivencia a desaparecer fue poco a poco puesta en duda por las cifras globales pero también por el conocimiento en profundidad de quienes tomaban las decisiones. Finalmente, la sensación de irracionalidad solo la superé por una dosis enorme de antropología clásica, de aquella que confrontó con todos los prejuicios acerca de la irracionalidad primitiva, de aquella que se impuso encontrar el papel clave aún a los fenómenos más incomprensibles y aparentemente menos necesarios o directamente contraproducentes. La habitualidad, la vitalidad y la lógica del fenómeno se volvió nuestro derrotero no para pasar a otro extremo, el reivindicativo, sino simplemente para decir existe con fuerza y sigue una lógica comprensible y no sencilla de sustituir.

⁹ Ha resultado también de gran ayuda las lecturas de mis primeros años de antropólogo en antropología psicológica y los conocimientos básicos adquiridos, en esos años, en seminarios y talleres en psicología.

económica clásica han pasado a estar permanentemente in mente los casos de vinculaciones economía-familia de las empresas que investigo. Justamente este campo de investigación es el que me ha hecho comprender, como ninguno antes, la importancia del diálogo constante entre la teoría y “mis casos” y mis casos con infinitos casos relevados por otros en escenarios de los mas diversos. Una dialéctica que parece dar continuamente resultados esclarecedores. Una dialéctica que por decisión está inclinada a reconocer las características comunes que tienen los procesos de reproducción de la máxima conducción en las organizaciones de manera que pretendemos exponer el fenómeno que nos ocupa en términos que sean comparables con los fenómenos análogos en sus condiciones más allá de las latitudes en que se generan. Esta perspectiva permite a mí entender potenciar la comprensión y el marco teórico¹⁰.

En los tres apartados que siguen vamos a presentar sucesivamente : el estado de la cuestión acerca del fenómeno de la vinculación entre familia y empresa; las tesis que vamos a sostener y el ordenamiento de la exposición; y la metodología utilizada para recién entonces adentrarnos en el desarrollo propiamente dicho.

¹⁰ Más allá de los contenidos, la antropología económica clásica se divide en dos posiciones en cuanto a la aplicabilidad de conceptos económicos al mundo primitivo. Una que niega esa posibilidad y otra que la promueve. En aquella perspectiva se enrolan los sustantivistas y en ésta, cada uno con sus formulaciones específicas, los formalistas, neomarxistas y materialistas culturales. La aplicabilidad promovida por éstos tiene como sustratum la universalidad de algunas condiciones. En tal sentido, nosotros nos estamos comportando como aquellos que entienden que dadas las condiciones, que obviamente deben especificarse, los procesos de reproducción de las máximas conducciones tienen notables similitudes y que cuando esos procesos reúnen las condiciones para ser familiares las comunidades son aún mayores. La importancia de esta interlocución y del “uso” que hacemos de la antropología clásica y distante en nuestro caso cercano se reflejará a lo largo de la exposición en que las teorías de los ciclos domésticos, de los grandes hombres, de los bienes inalienables, de las relaciones familiares y de las sucesiones clásicas de la antropología estarán sucesivamente presentes y protagonizando la explicación.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Una de las afirmaciones más repetidas a efectos de diferenciar el mundo primitivo del moderno, y viceversa, es aquella que sostiene que la economía en el mundo primitivo se caracteriza por estar incrustada (*embedded*)¹¹, inmersa ó vinculada con otras instancias como el parentesco y, por tanto, la comprensión de lo económico solo puede lograrse teniendo en cuenta esas otras instancias mientras que, en el mundo moderno las relaciones económica están desincrustadas, separadas o desvinculadas de las parentales y, por tanto, son comprensibles per se, sin remitirse, por ejemplo, a la parentalidad.

En oposición, nuestra tesis se focaliza en un fenómeno que permite mostrar que la pretendida desincrustación, separación ó desvinculación moderna de economía y familia es insostenible y que, con ciertas adaptaciones, las atribuciones de incrustación al mundo primitivo no solo le son de aplicación sino de gran poder explicativo. Este fenómeno al que hacemos referencia se da en empresas capitalistas y específicamente en el seno de los propietarios y sus familias.

Las separaciones contemporáneas resaltadas habitualmente van desde las cíclicas fisiones de las unidades domésticas que consisten en la separación física de las familias de procreación de las respectivas familias de orientación (neolocalidad) (Parsons [1970]1994; Burgieri, Klapisch-Zuber, Segalen y Zonabed 1988; Cicchelli-Pugeault y Cicchelli 1999; Kertzer y Barbagli 2004) hasta las separaciones de las unidades productivas de las unidades domésticas. Esta última escisión es del orden físico lo que significa que el hogar y la hacienda están espacialmente distanciados, pero también lo están en términos funcionales (parentesco y economía), jurídico-contables (la casa y el negocio) y económicos (la unidad de consumo y la unidad de producción) (Durkheim [1912]1968; Weber [1922]1984; Parsons [1970]1994 y [1951]1999; Bell [1973]1994; Burgieri, Klapisch-Zuber, Segalen y Zonabed 1988; Goody 1988). Este segundo eje ha implicado la consideración autónoma de la unidad productiva que, en la modernidad, es

¹¹ El concepto originariamente se introduce en la antropología a través de Polanyi en la década del cincuenta [1957] (1976), aunque su antecedente ya está presentado una década antes en su trabajo "La Gran Transformación" [1944] (1992). Sin embargo, este concepto se basa en fuentes etnológicas como puede observarse en el apéndice de esta última obra en que remite a autores como Malinowski, Thrunwald, Firth, Herkovits, Radcliffe Brown y tiene directa relación con el abordaje de la etnología clásica que sostuvo casi sin excepción que destacadas instancias que en el mundo moderno estaban separadas en el mundo primitivo estaban interrelacionadas de una manera tal que era prácticamente imposible su comprensión sin considerarlas conjuntamente. Conceptos como el hecho social total de Mauss, las formas generalizadas, difusas ó borrosas ó la multifuncionalidad de Herskovits ó las instituciones generales de Evans Pritchard son solo algunos referentes destacados y que abrevan en la consideración general de un mundo primitivo en que está interrelacionado lo que nosotros separamos (Quirós 2000).

sinónimo de unidad económica y cuyo prototipo es la empresa capitalista (Marx [1859]1970; Weber [1922]1984; Parsons [1951]1999; Schumpeter [1954]1994). Cuando los autores se vuelcan hacia el interior de esta unidad nuevamente reconocen des-incrustaciones. El padre deja de ser patrón; éste es un tercero no familiar (Marx [1867] 1971; Weber [1922] 1984; Parsons [1951]1999; Bell [1973]1994; Horkheimer [1970]1994), lo que constituye una de las separaciones más significativas en cuanto a la relación intersubjetiva, ya que el rol jerárquico de padre es escindido del rol jerárquico de jefe. Pero no se agotarían aquí las escisiones en la empresa capitalista contemporánea: se destacan las que se han dado progresivamente al interior del capitalismo mismo entre la gerencia y la propiedad y entre ésta y la familia. La conducción y la propiedad serían detentadas por sujetos diferentes, refiriéndose en general a la profesionalización de las empresas. Es más, la propiedad misma sufriría un proceso especial. Progresivamente se va atomizando, dirán los autores más conspicuos, y por tanto des-familiarizando. Si bien el capitalismo familiar sería atribuible al amanecer de este modo de producción con la evolución del mismo tendería a desaparecer, a ser sustituido por un capitalismo especial, atomizado, anónimo, cuyo prototipo es la empresa que cotiza en las bolsas de valores. (Weber [1922] 1984; Berle y Means [1968]1999; Schumpeter 1952; Galbraith [1968]1984; Bell [1973]1994; Chandler [1990]1994; Bourdieu 2000). En síntesis esta visión nos describe un mundo moderno en que los hijos fundan en la adultez su propia unidad doméstica; van a trabajar a una unidad separada tanto de la unidad doméstica paterna como de la unidad doméstica propia; la unidad en que trabajan es exclusivamente productiva y está integrada por terceros no familiares; en esta unidad productiva, en sus formas más modernas, la conducción y la propiedad son detentadas por diferentes sujetos y, a su vez, los sujetos propietarios tienden a atomizarse y, de esta manera, a des-familiarizarse.

Este panorama aceptado con sus más y sus menos por los científicos de la modernidad, puede rastrearse también en los antropólogos clásicos y, en lo referente a nuestro tema en particular, en los antropólogos de la economía. Y esto se debe a que si bien han centrado su interés en el mundo primitivo, lo han diferenciado en función de la incrustación o no entre parentesco y economía, correspondiendo la des-incrustación al mundo contemporáneo o propio. De esta manera es posible encontrar en estos autores afirmaciones sustanciosas que permiten hacerse una idea cabal del mundo económico moderno. Este sistema económico, nos dirán, está separado institucionalmente del resto de la sociedad: la producción y distribución de bienes materiales se lleva a cabo mediante

un sistema autorregulador de mercados, regido por sus propias leyes de la oferta y la demanda que se basan en dos simples motivos: el temor al hambre y el deseo de ganancia; el orden institucional económico está separado de las instituciones no económicas de la sociedad; ni la organización de parentesco ni los lazos de sangre crean situaciones sociológicamente definidas que aseguraren la participación de los individuos en el sistema ; la economía de mercado es una entidad cohesiva en sí misma de manera tal que el economista puede describir y analizar el campo de los procesos de interés para la economía sin hacer referencia a lo social; en la sociedad capitalista la familia y las relaciones de parentesco ya no desempeñan el papel de unidad de producción; la pareja se ha convertido solamente en una unidad de consumo y en una categoría contable; el proceso de producción consiste en este caso en una relación entre dos clases y se realiza en el seno de las unidades de producción separadas completamente de la organización familiar, en el interior de las fábricas, de los complejos industriales (Herkovitz [1952]1982; Polanyi [1957]1976, [1944]1992, [1964]1994; Kaplan [1968]1976; Godelier [1974]1976; Dalton [1961]1976; Sahlins [1974] 1983). Incluso los autores que han sustentado diferencias menos radicales entre los dos mundos han referido a la modernidad con los mismos parámetros (Firth [1967] 1974; Leclair [1962]1976; Schneider [1964]1974; Ortiz 1983).

Por tanto en los tratamientos tanto directos de los científicos sociales de la modernidad como en los indirectos de los antropólogos económicos clásicos puede observarse un consenso en la consideración de la modernidad en el sentido de la inexistencia ó, al menos, debilidad relativa de la interrelación entre economía y parentesco. Y si bien es indudable que la mayoría de estas afirmaciones podrían ser confirmadas en innumerables situaciones modernas, en la situación específica que vamos a considerar veremos que algunas de las proposiciones no se sostienen y el concepto de incrustación se impone.

La pretensión de poner en cuestión la pretendida desincrustación moderna por supuesto no es novedosa en sí misma (Granovetter 1985,1992; Ortiz y Lees 1992, Wuthnow 1994; Light y Karageorgis 1994 y otros) De hecho la antropología ha dado cuenta de innumerables situaciones en las que el parentesco y la economía estaban íntimamente relacionadas. No obstante los tipos de fenómenos considerados en general son muy diferentes al que estamos abordando. Habitualmente los casos de incrustación moderna investigados se dan en segmentos subordinados de la sociedad sobre los que a veces se pone en duda si son efectivamente modernos ó si son supervivencias de otros

tiempos ó si son instancias previas a la modernidad ó incluso formas arcaicas o rurales que son mantenidas para aprovechamiento de los sectores dominantes de la modernidad¹². Cualquiera sea la apreciación, lo cierto es que salvo algunas contadas excepciones están lejos de nuestro caso. Nuestro interés está en otro tipo de fenómenos que no involucra justamente a los sectores subordinados sino a los dominantes, en el campo del liderazgo de las unidades económicas modernas. Está centrado en un segmento claramente moderno como es la empresa capitalista y, dentro de su radical división jurídico-económica entre propietarios y no propietarios, particularmente en el segmento de los propietarios. Concretamente nuestro interés estará en la relación entre familia propietaria y empresa y la significación de su interrelación¹³.

Los científicos de la modernidad que han tratado en particular a la empresa, específicamente en lo referente a conducción y propiedad, han tendido a considerar al empresario como sujeto individual que, como desarrollaremos en la tesis, en realidad perfila especialmente al empresario fundacional (Weber [1904-1905]1985; Schumpeter [1934] 1964; Cole 1946; Hoselitz 1951; Cochran 1979; Schein 1991) Asimismo cuando la empresa es considerada mas allá de ese empresario unipersonal tiende a ser presentada sobre el extremo prototípico de la gran empresa burocratizada o a burocratizar, la gran corporación que se considera definitivamente sustituta de aquella empresa familiar hoy superada por la evolución misma del capitalismo (Weber [1922]1984, Chandler [1990] 1994, Berle Means [1968]1999, Galbraith [1968]1984). En ambas consideraciones la familia está fuera de juego. De hecho hace apenas una década que Dyer destacaba: "*Recientemente revisé cuatro libros de texto de conducta organizacional: Schemerhorn, Hunt y Osborn (1994), Gordon (1991) Cherrington (1994) y White y Bednar (1991). Ninguno de estos textos... menciona la palabra "negocio de familia" (Giba Dyer 1994:110).* Lo mismo ocurre cuando se recorre la actualizada y sociológica obra "The Handbook Economic Sociology" editado por Smerser y Swedberg (1994), en el que se puede constatar la economía asociada a cultura, educación, género, religión, etnicidad, ocio, Estado, medio ambiente pero sin embargo no está considerada la interrelación con parentesco excepto menciones colaterales hechas en algunos artículos, sin consideración específica. Lo mismo acontece cuando uno apela a textos sobre cultura

¹² En otro lugar hemos considerado a estos abordajes como neoprimitivismos refiriendo a que se consideran fenómenos contemporáneos por la temporalidad pero que parecen mantener las características del pasado y de esa manera suelen ser considerados (Quiros 1998).

¹³ Si bien uno puede hallar innumerables trabajos desde la sociología y la antropología sobre la empresa, algunos clásicos como los de Gouldner (1964) ó Esteva Frabegat [1973] (1984), nuestro interés se centra en la familia propietaria.

organizacional (Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martín 1991; Abarbanel, Allaire, Firsitotu Hobbs, Poupart, Simard 1992; Czarniawska 1989, 1991; Sachman 1991 entre muchos otros)

No obstante ha comenzado a prosperar, particularmente en los últimos veinte años, un creciente interés por la consideración de la familia en la empresa que sin llegar a opacar la corriente predominante, a la que hemos hecho referencia, ha generado una gran cantidad de trabajos bajo el paraguas de denominaciones como “empresas de familia”, “negocios de familia” o “firmas familiares”. Estos trabajos, resultan ser una fuente riquísima para el análisis que abordaremos ya que sus estudios se remiten a una enorme cantidad de países con diferentes niveles de desarrollo y diferentes idiosincrasias e, incluso, desde diferentes disciplinas y variadas y redundantes temáticas y en todos los casos consideran la familia y la empresa y, salvo contadas y cada vez menos excepciones, refiriéndose a las familias propietarias.

Existen en estos trabajos varios intereses simultáneos. En primer lugar el de definir qué se entiende por empresa familiar. Segundo, el cual no es ajeno, ya que los resultados dependen de la definición ó identificación, un interés especial por determinar la cantidad y, en consecuencia, importancia en el universo empresarial. Tercero, muchas veces por vía de la definición y otras por vía de la cuantificación se manifiesta una inclinación por el tamaño (la dimensión de la empresa). Cuarto, un interés especial por las características del fenómeno empresa y familia, de las relaciones familiares en la empresa y de las relaciones entre los familiares. Quinto, una preocupación en muchos casos por el tema de la sucesión en el seno de la familia. Sexto una tendencia a marcar la debilidad de estas organizaciones. Séptimo consideración como parámetro a las empresas no-familiares, empresas puras, ideales ó referentes.

Ha habido y hay un notable interés por definir las empresas en que se da esta circunstancia de incursión familiar (Lansberg 1988,1992; Handler 1989; Perrow 1989; Guzzo Abbott 1990; Dreux 1990; Mc Collom 1990; Gallo y Sveen 1991; Gallo 1995; Welsh 1991, 1993; Schwartz y Barnes 1991; Lyman 1991; Dean 1992; Rothstein 1992; Seymour 1993; Dayly y Thompson 1994; Astrachan y Kolenko 1994; Kirby y Lee 1996; Dunn 1996; Lee y Rogoff 1996; Gallo y Vilaseca 1998; Smyrnios, Tanewski y Romano 1998; Dayly y Thompson 1994; Ward y Dolan 1998; Habberson y Willams 1999; Gudmundson, Hartman, Tower 1999; Sorenson 1999; Nam y Herbert 1999 y otros). Estas definiciones suelen abarcar situaciones muy heterogéneas y, salvo contadas

excepciones, agrupan bajo la misma denominación situaciones diferenciales que en general aglutinan por oposición a las no familiares.

Las definiciones no solo tienen un interés conceptual sino también directamente instrumental, pues se pretende con ellas determinar la cantidad de empresas bajo estas circunstancias en el mundo empresarial (Lansberg, 1988; Davis, Stern 1988; Handler 1989 y 1992; Barry 1989; Berenbeim 1990; Dreux 1990; Lank 1991; Lansberg y Perrow 1991; Donckels y Frohlich 1991; Welsch 1991; Dayly y Dollinger 1992; Dean 1992; Stalling 1992; Swinth Vinton 1993; Gersick 1993; Astrachan 1993; Lansberg y Astrachan 1994; Kuratko, Foss y Van Alst 1994; Harris, Martinez y Ward 1994; Dayly y Thompson 1994; Astrachan y Kolenko 1994; File Prince y Rankin 1994; Corbetta 1995; Poza 1995; Ellington, Jones y Deane 1996; Rue y Ibrahim 1996; Gallo y Pont 1996; Goldberg 1996, Tagiuri y Davis 1992, Astrachan y Tutterow 1996; Gallo y Vilaseca 1996; Corbetta y Tomaselli 1996; Churchill y Hatten 1997; Smyrnios, Tanewski y Romano 1998; Flören 1998; Aronoff 1998; Dumas 1989; Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes y Danes 1998; Kaye 1998; James 1999; Coleman Carsky 1999; Mac Conaughy y Phillips 1999; Okoroafo 1999; Matthewus, Moore y Fialko 1999; Stafford, Duncan, Dane y Winter 1999; Heck, Scanell y Trent 1999; Rowe Hong 2000; Littunen y Hyrsky 2000; Maherault 2000; Moores y Mula 2000; Davis y Haverston 2000; McConaughy 2000 y otros). Estas mediciones y estimaciones cuantitativas suelen ser de una gran variedad en función de la definición, pero en general tienden a demostrar que las empresas con incursión familiar son más comunes de lo que se cree. Asimismo en estos trabajos se suele delimitar el tamaño tipo de las empresas en que se da esta característica con un cierto sesgo hacia la pequeñez.

Otra discusión considerada en la bibliografía concierne a la supervivencia de este tipo de empresas (Giba Dyer 1988; Ward 1988; Lansberg 1988; Handler y Kram 1988; Barry 1989; Shuartz y Barnes 1991; Schaefer y Frishkoff 1992; Handler 1992; Dean 1992; Goldberg y Wooldridge 1993; Seymour 1993; Mc Goldrick y Troast 1993; Astrachan 1993; Kuratko, Foss y Van Alst 1994; Handler 1994; Astrachan y Kolenko 1994; Gallo 1995; Dunn 1996; File y Prince 1996; Goldberg 1996; Tagiuri, Davis 1996; Soldano 1996; Poza, Alfred, y Maheshwari 1997; Ward 1997; Harveston, Davis y Lyden 1997; Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes y Danes 1998; Kaye 1998; Drozdow, 1998; Gudmundson, Hartman y Tower 1999; Matthews, Moore y Fialko 1999, Littunen y Hyrsky 2000; Moores y Mula 2000 y otros). Prevalece la idea de que tienen mas

tendencia a la desaparición que las empresas no familiares, fenómeno muy atribuido al hecho de la incursión de la familia en la empresa y su, en principio, incompatibilidad.

En síntesis, se ha tendido a considerar “empresa familiar” como un concepto que aglutina circunstancias muy diferentes que van desde las empresas societarias que se constituyen entre parientes desde el inicio pasando por aquellas en las que la participación de parientes es meramente en calidad de empleados hasta aquellas en que lo decisivo son las relaciones intergeneracionales, las sucesiones en la familia y las situaciones hereditarias. Más aún, se llega a considerar cualquier empresa de propiedad unipersonal como familiar. Esta aglutinación bajo un mismo rótulo lleva a que se apliquen consideraciones de una situación a otra que poco o nada tienen que ver.

Asimismo hay una tendencia a asociar, convalidada por este aglutinamiento, a la “empresa familiar” con la pequeña empresa ¹⁴ y a considerar que estas empresas tienen una debilidad intrínseca por la incursión de un sistema familiar en un sistema empresarial considerados incompatibles entre sí.

Por añadidura, el tema del tratamiento estático merece un párrafo especial. Este abordaje tiene el inconveniente de desconsiderar un aspecto clave en la familiaridad y empresa que es el de la temporalidad. Mas aún cuando la agrupación poco discriminada hace prevalecer en el universo a las empresas pequeñas por un lado, exagera la cantidad de empresas de carácter familiar por otro y finalmente considera el encuentro familia-empresa de una manera tal que relaciones de alianza, filiación y colateralidad y de momentos del ciclo individual totalmente distintas quedan bajo un rótulo único. Justamente el tema que es de nuestro interés no está atado a la variable tamaño, ni arroja como resultado una enorme cantidad de empresas en esas condiciones y obliga a precisar las relaciones familiares implicadas y en el momento en que lo están. Con las empresas familiares ha ocurrido lo ya criticado por Meyer Fortes respecto al tratamiento estático del parentesco y la necesidad de la consideración procesual (Meyer Fortes 1958; Goody 1958). El volcar el fenómeno empresarial y familia en un eje temporal es decisivo en el esclarecimiento del universo mismo de las empresas. De hecho en antropología económica no pocas veces se utilizó el ciclo familiar para dar cuenta del económico, como en el ciclo corto (intra-generacional) de Sahlins [1974] (1983) (utilizando a

¹⁴ Existe en la mayoría de los autores una fuerte tendencia a adscribir la familiaridad a ciertas culturas en particular. Es así que la latinidad pesa notablemente ya que toda vez que un autor, aún sabiendo de la universalidad del fenómeno, toca áreas como Latinoamérica no deja de mencionar la idiosincrasia especial que presiona a la familiaridad. Dado que nuestro trabajo será en la Argentina, no es el apropiado para refutar esta inclinación, mas allá que haremos alguna referencias indirectas que pondrían en dudas esta pretensión.

Chayanov [1924] (1985)) y en el ciclo largo (transgeneracional) de Meillassoux (1979) por dar un ejemplo de cada caso¹⁵.

Existe un tema de interés cada vez mayor entre los especialistas: el tema sucesorio de este tipo de empresa (Gersik, Davis, Hampton Lansberg 1997; Ward 1988, 1994; Handler 1989, Ketz de Vries 1996; Wortman 1994; Rosenblat, de Milk, Anderson y Jonson 1985; Levinson 1978; Ibrahim, Soufani y Lam 2001; Howorth y Assaraf Ali.2001; Cadieux , Lorrain, Hurgón 2002; García Alvarez, Sintas, Gonzalvo 2002; Murray 2003; Brockhaus 2004; Sonfield y Lussier 2004; ...y otros), lo cual por un lado recorta un tema mucho más específico y por otro incorpora un fenómeno clave que es el de la temporalidad aunque solo parcialmente porque siempre que se refieren al universo suelen remitir a la aglutinación precedente. Prueba de ello es que al hablar de sucesión de “este tipo de empresa” no dejan de poner estáticamente como dos empresas lo que es un momento de las empresas casi en general¹⁶. En diálogo con estos autores sucesorios se insertan varios trabajos desde la antropología (Roger, Carsud y Krueger 1996; Marcus 1991, 1992; Wong, Mc Reynolds, Wong 1992 ; Hall 1988 entre otros)¹⁷.

Los trabajos más antiguos sobre el fenómeno de familia y empresa en relación con los propietarios de las mismas en el campo antropológico pueden recién encontrarse tardíamente en la década del 60 (Deasel 1965, Benedict 1968;). El primero de ellos refiere a inmigrantes asiáticos en África y el segundo a dos empresas también en continente Africano. Sin embargo, estos trabajos, por cierto valiosos por su anticipación, ofrecen algunas marcas que no dejan de estigmatizar a la relación familia-empresa. Por un lado el darse en países poco desarrollados; por otro el tener relación con ciertas culturas en particular; finalmente, el adscribir el tema a pequeñas empresas. Esto hace que los trabajos tengan una absoluta compatibilidad con los seguidos por la corriente principal de la modernidad ya que se instalan en un contexto capitalista incipiente y se trata de unidades pequeñas, asociándose la familiaridad a estos dos fenómenos (a los que

¹⁵ De hecho también las etapas se han considerado en el trato de los individuos en psicología de Freud, a Piaget extendido a la adultez de Jung, a Erikson de interés especial para la consideración intrafamiliar en función de los ciclos de vida (Levinson 1978, Davis and Tagiuri 1989). Lo cierto es que el aglutinar las empresas bajo el rótulo “empresas de familia” sin la consideración temporal es muy grave más aún cuando la familiaridad más significativa tiene que ver con la temporalidad. Este es un defecto más de la aglutinación y, seguramente el mas serio, el que desmantelado permite iluminar notablemente el fenómeno.

¹⁶ Nosotros mismos en el proyecto, a pesar de ya estar planteando el fenómeno sucesorio, utilizamos la denominación estática de “empresa familiar”

¹⁷ También en la rama de la historia referido a las empresas pueden encontrarse trabajos en este sentido (Barbero 1993; Jones and Rose 1993; Socolow 1991) (también ver Business History Review-Harvard Business School y Business History-Frank Cass-London)

a veces se suma la tradición cultural del grupo) Los propios científicos de la modernidad suelen plantear un “capitalismo familiar” de pequeñas empresas en los albores del capitalismo que luego será sustituido por un capitalismo burocrático, profesional, de grandes corporaciones (Weber [1922] 1984, Berle y Meals [1968]1999, Chandler [1990] 1994). Esto no descalifica estos trabajos en sí mismos pero sí los debilita en cuanto a saber si son o no representativos de fenómenos eminentemente modernos. Es más, este tipo de trabajos podría perfectamente integrar un continuum con la corriente principal solo que representando un capitalismo primitivo. Estos trabajos de hecho se han mimetizado con los precedentes que hemos puesto bajo el paraguas empresa familiar considerándose como antecedentes.

Aunque con mucho menos recorrido, en la tradición central de la antropología se han realizado en los últimos años estudios de familias de elites ó dinastías. (Lomnitz y Perez- Lizaaur 1987; Marcus 1991, 1992; Hall 1988, 1992; Douglass 1992; Pedrosa de Lima 2000, 2005; Yanagisako 2003 entre otros) en los que aparecen enfatizados la interrelación entre familia o familias propietarias y empresa ó empresas e incluso, considerando procesos sucesorios. En este sentido se ubican en el mismo segmento de nuestro trabajo y es por ello que se harán consideraciones en nuestra exposición extensa. No obstante, y para precisar aún más nuestro fenómeno en particular, es necesario hacer notar que casi todos los casos enunciados refieren a empresas que ya han pasado por el primer traspaso intergeneracional (hereditarias o derivadas) mientras que nuestro trabajo estará centrado justamente en el primer período intergeneracional y en el primer traspaso. Para comprender a qué nos estamos refiriendo debemos hacer alguna precisión temporal. El ciclo empresarial pasa por un solo período fundacional y un primer período intergeneracional que también es singular porque es en el único que está implicada la figura del fundador y que desemboca en un primer traspaso que también es único por falta de antecedentes en el ciclo. De perdurar la empresa le seguirán períodos de herederos, nuevos intergeneracionales, y así sucesivamente en que puede ocurrir que deriven en verdaderas dinastías (Gersick, Davis etal. 1997). Los trabajos a que estamos haciendo referencia se ubican en empresa o grupos en estos estadios posteriores mientras que nuestro trabajo se centra en el primer período intergeneracional. Asimismo aquellos trabajos tienden a abordar casi con exclusividad grandes empresas o grupos mientras que el nuestro no tendrá esta exclusividad.

Además de la crítica al tratamiento estático aglutinante hicimos referencia anteriormente a la forma de abordar el fenómeno familiar en la empresa como una debilidad atribuible justamente al encuentro entre familia y empresa, dos sistemas incompatibles. Esas líneas de investigación (provenientes predominantemente de la administración y la psicología), aún con algún adelanto hacia el trato procesal que las acerca a nuestro abordaje, están íntimamente asociadas a ciencias aplicadas que pretenden accionar sobre la empresa o la familia. En tal sentido son disciplinas que intentan modificar el estado de situación para lo cual el diagnóstico y el pronóstico es muy significativo y los parámetros de salud, eficiencia y normalidad también. Esos parámetros suelen abreviar en la familia fisonal y en la empresa burocratizada de manera tal que si bien por un lado se reconoce la existencia del fenómeno familia en la empresa se atribuye la conflictividad y el riesgo de viabilidad, en la mayoría de los casos, justamente a esa presencia promoviéndose la desfamiliarización (lo que no es, debe ser)

Nuevamente es necesario marcar con prontitud una diferencia sustancial con los abordajes antropológicos. Mientras las ciencias de la administración y la psicología establecen un deber ser, un parámetro de normalidad, la antropología clásica no solía hacerlo. Es más, suele negarse a considerar la posibilidad de esa pregunta¹⁸. En los tratamientos clásicos en antropología, cuando se interrelacionan las instancias económicas y familiares, se suele considerar el fenómeno como una manifestación de la lógica del grupo, muy lejos de juzgarlo con parámetros de normalidad-anormalidad (es más la antropología tiende a inhibir esta pregunta) Los antropólogos han sostenido sobre ese mundo primitivo proposiciones como éstas ó similares: Las relaciones de parentesco cumplen un papel decisivo en la distribución de los medios de producción; las relaciones de parentesco cumplen un papel decisivo en el control de las condiciones mismas de reproducción de modo de producción y de las relaciones sociales que corresponden; para comprender las conductas económicas es necesario tener en cuenta las relaciones de parentesco¹⁹. Proposiciones absolutamente aplicables al caso que consideraremos pero

¹⁸ A pesar que los antropólogos clásicos no lo hacían es bueno reconocer que en los tratamientos sobre el tema los antropólogos en gran medida se han acercado a las evaluaciones en función del paradigma mencionado. Usos de términos como rémora (Lomnitz y Perez Lizaur 1987) ó riesgo de viabilidad (Marcus 1992)

¹⁹ Más aún. Hasta los científicos modernos cuando hacen referencia a este mundo indirectamente lo hacen con menos valoración aceptando los postulados de los antropólogos. Los científicos sociales clásicos de la modernidad, y para ello valen los mimos referentes mencionados precedentemente, han sostenido indirectamente, justamente al tratar de distinguir el mundo moderno, para el mundo primitivo, arcaico ó históricos cosas como éstas : El sistema ocupacional (de los futuros propietarios se daba) en función de una estructura familiar; el individuo (estaba) atado a las obligaciones del linaje o de la casa; el poder del padre recaía sobre los miembros de la familia, del taller, de la hacienda; (en los propietarios había un)

de tono absolutamente diferente a lo que se suele sostener para las incrustaciones modernas por los científicos de la modernidad:

La conveniencia de la separación al llegar a cierta edad para lograr la madurez y adultez que en caso contrario no se logra: No se logra ser un adulto completo.

La conveniencia de que los familiares no participen en la empresa bajo el rótulo de nepotismo. Una empresa que viola esta circunstancia no es una empresa hecha y derecha.

Si uno las compara con las proposiciones que enunciáramos antes sobre la incrustación primitiva podremos observar que en aquellas no había ninguna evaluación al respecto.

Esto no implica para nada no considerar la conflictividad sino que no será abordada por nosotros como una anomalía, en distancia respecto a un patrón determinado. O dicho de otra manera, se van a reconocer conflictos, muchas veces los mismos que son reconocidos por los autores precitados, lo que no se hará es atribuirlos necesariamente a la incursión familiar en la empresa²⁰. Nuevamente será necesario por un lado considerar a los integrantes de la familia que tienen diferentes pretensiones y apreciaciones y por otro lado tener en cuenta que tales apreciaciones y pretensiones se van modificando al ritmo del ciclo de vida (Levinson 1978; Shapiro [1988] 1991; Combrinck-Graham [1988] 1991; Davis and Tagiuri 1989; Kets de Vries 1996; Schai y Willis 2003 entre otros). Y a su vez asumir la particularidad que alcanza esta conflictividad al llegar a la fase sucesoria. De hecho la antropología ha trabajado el fenómeno de la conflictividad especialmente en lo relacionado a la última parte del proceso en el que se manifiesta fuertemente la politización de las relaciones familiares en el seno de la empresa. Y en ello será de vital importancia fuentes clásicas sobre sucesión y herencia (Glukman 1973; Goody 1966; Burling 1974; Roger, Carsrud y Krueger 1996; Lewellen 1985; Parson 1990; Agustins 2003; Bourdieu 1991, 2004; entre otros). Es más,

estrecho vínculo entre familia y ocupación. La granja familiar (o empresa familiar era) heredada por el hijo; la herencia del poder (se daba) en la familia; el control de activos físicos estaba en manos del propietario individual. La propiedad de un solo individuo o de la familia; el Capitalismo (era) familiar; el poderío decisorio (estaba) en los propietarios. Es suficiente poner estas proposiciones en presente para que sean de aplicabilidad a nuestro fenómeno.

²⁰ De hecho la antropología psicológica ya desde los clásicos discutió el fenómeno de utilizar un patrón determinado para medir las conductas primitivas. Esta discusión es aplicable al hecho de utilizar el patrón escindido familia-empresa para medir conductas en que esa escisión no se plasma (Roheim [1950] 1973; Bastide 1961, [1965] 1976; Devereux [1970] 1973, 1972; Reichel-Dolmatoff [1975] 1978; DeVos 1981 entre otros)

vamos a ver en el desarrollo que aspectos de conflictividad política que son moneda corriente en una fase clave son asignados a la familiaridad casi con exclusividad, eludiéndose esta calificación (política) que parece ser más dura de roer entre familiares por los nativos.

Pero hay una diferencia adicional. En la antropología tradicional el antropólogo es un extranjero, un no un nativo. Sin embargo, en el fenómeno que estamos considerando, los científicos son nativos (por tanto inmersos en las pautas de su objeto). Mas aún, son nativos con prestigio y reconocimiento en las opiniones que emiten (y por tanto con influencia sobre su objeto) e incidiendo en las evaluaciones del resto de los nativos. No es meramente una interpretación ajena sino que como los que la emiten son nativos, y prestigiosos, inciden también en la evaluación de los nativos involucrados en las circunstancias supuestamente anómalas. Un fenómeno particular al abordar antropológicamente un fenómeno del mundo nativo de los científicos sociales, incluidos los antropólogos, es que los nativos estudiados participan de una u otra manera de las concepciones de éstos y éstos participan del mundo nativo. Un hecho que en la tradición antropológica estaba ausente. A ello se suma una serie de presupuestos conocidos por sus propias vivencias y el sentido común que en general dan un preconocimiento ausente en esa tradición y que puede ser una ventaja pero también un obstáculo. Nosotros nos veremos obligados a considerar esta forma de evaluar las cosas (con parámetros de normalidad-anormalidad, eficiencia-ineficiencia, racionalidad-irracionalidad) no para adherir o rechazar sino como parte de la lógica del grupo que consideramos. Esto ubica muchas veces a quienes han teorizado desde las ciencias sociales en el escenario de la cuestión, circunstancia en que la apelación a experiencias análogas en el tratamiento clásico de la antropología no solo es un buen antídoto sino una recomendable estrategia de distanciamiento.

III TESIS A SOSTENER Y ORDEN DE LA EXPOSICIÓN

- Tesis a sostener

Vamos a objetar la pretensión de desincrustación moderna con un fenómeno recurrente: el primer proceso (de reproducción) intergeneracional familiar de la máxima conducción y propiedad de la empresa capitalista en la Capital Federal y Gran Buenos Aires (BAGBA)²¹ de la República Argentina.

- 1 A diferencia de la creencia más generalizada en el mundo moderno, en el seno de la conducción y propiedad de las empresas capitalistas, en circunstancias muy previsibles, habitualmente se inicia un proceso de familiarización que concluye con el traspaso del cargo y la propiedad en el seno de la familia (nuclear) del fundador (o fundadores).
 - Un proceso que no está atado a la variable tamaño (de la empresa), como se sostiene habitualmente, sino a la variable tiempo y que se hace patente cuando el universo empresarial en vez de ser considerado estáticamente, en función de tamaños, es considerado procesualmente, en función del tiempo y, particularmente, en función del ciclo familiar de los propietarios, del cual el proceso depende.
 - Este proceso alcanza habitualmente a las empresas que perduran hasta que el o los descendientes del fundador (o fundadores) se vuelven adultos y no alcanza a aquellas empresas que no sobreviven hasta que esta circunstancia (o condición) se hace presente.
 - Este proceso es habitualmente extenso, involucra a la familia nuclear del o los fundadores y deriva en el traspaso del cargo máximo y la propiedad a manos del o los descendientes con pautas regulares.

²¹ Durante el resto de la exposición se utilizará la denominación BAGBA para hacer referencia a la población de esta área geográfica.

2. El que sea el primer proceso de reproducción intergeneracional familiar tiene entre una de sus mayores particularidades el protagonismo de la fundación y el fundador.
 - De todos los procesos de reproducción intergeneracional familiar de la máxima conducción y la propiedad es el único que está precedido por un período fundacional
 - De todos los procesos de reproducción intergeneracional familiar de la máxima conducción y la propiedad es el único que implica la transformación de una conducción fundacional en una conducción hereditaria.
 - De todos los posibles procesos de reproducción intergeneracional familiar de la máxima conducción y de la propiedad es el único que implica la convivencia con y el reemplazo del fundador (o fundadores) que es un tipo de empresario único y un protagonista clave en el proceso.
3. El extenso período intergeneracional, que va desde el ingreso de los descendientes en la empresa hasta el definitivo traspaso de la conducción y la propiedad, tiene al menos dos fases:
 - 3.1 Una fase de familiarización en que están involucrados el ingreso y posicionamiento de la nueva generación que recibe un trato diferente al dispensado a los terceros lo cual incide sobre decisiones empresariales (económicas y organizacionales) e incide sobre las relaciones familiares.
 - 3.2. Una fase sucesoria en que está implicado el reemplazo del fundador por la nueva generación con todas las características conflictivas de los procesos sucesorios y, al implicar a las relaciones familiares, tal conflictividad tiene sus agravantes y atenuantes. Este reemplazo incide sobre decisiones empresariales (económicas y organizacionales) e incide sobre las relaciones familiares.

La conflictividad inherente a este período (o a estas fases) suele atribuirse habitualmente a la incompatibilidad entre empresa y familia. Sin embargo los

conflictos observados no radican centralmente en la incompatibilidad entre la lógica de las familias y la lógica económica sino que en gran medida se debe a pretensiones dispares al interior de la familia y a restricciones estructurales de la organización las que a su vez no son inamovibles ó únicas sino que van cambiando a través del ciclo vital por el cual están pasando los protagonistas.

- **Orden de la Exposición**

La exposición y el análisis de los resultados serán presentados en cuatro partes.

La primera parte (capítulos 1.1, 1.2 y 1.3) contextualiza nuestro problema en el escenario empresarial a efectos de dimensionarlo y comprender su significación. Esta contextualización pone el acento particularmente en la antigüedad de las empresas a efectos de detectar procesos asociados al ciclo familiar del fundador. Nos permitirá descubrir que la mayoría de las empresas no ingresa en estos procesos, pero no por su carácter moderno sino por su debilidad para sobrevivir. Sin embargo veremos que, en caso de perdurar, el camino de la familiarización parece ser predominante, volviéndose las otras vías las excepcionales. Lograremos tener una idea de la extensión de estos procesos y sus condicionantes y podremos observar cómo una pauta ancestral se mantiene al momento de seleccionar el traspaso y cómo en una primera instancia la sucesión y la herencia no sigue necesariamente el mismo camino.

Una vez delimitado este proceso, conocida su significación y detectadas las pautas de traspaso, haremos un recorrido típico siguiendo un orden cronológico desde el inicio de la empresa hasta el traspaso generacional (partes segunda, tercera y cuarta).

Debido a su peso en todo primer proceso de reproducción intergeneracional es necesario comenzar con el período fundacional. Es por eso que **la segunda parte (capítulos 2.1, .2.2, 2.3 y 2.4)** nos introducirá en el interior del proceso empresarial recorriendo el primer período, el fundacional, desde su inicio hasta que se produzca el primer ingreso de un descendiente en la empresa. En esta parte podremos reconocer la particularidad del fundador respecto a otros empresarios, su carácter de manipulador y re-circulador de riquezas, su particular situación de generador y de propietario y, su particular adhesión a la empresa que la vuelve in-enajenable.

El periodo fundacional es sucedido por el intergeneracional y delimita a ambos el ingreso del primer descendiente en la empresa. En la **tercera parte (capítulos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4)** se aborda la primera fase considerándose ese ingreso, la participación de los hijos del dueño poblando la empresa y su sucesivo posicionamiento. Se analizarán en esta parte los criterios seguidos en la asignación de recursos y el poder ejercido en tal asignación. Se verá cómo la forma de asignación afecta a la empresa y a las relaciones familiares. Asimismo se analizarán algunas discriminaciones al interior del núcleo de descendientes

En la **cuarta parte (capítulos 4.1, 4.2 y 4.3)** se analizará la segunda fase y última del primer periodo intergeneracional que va desde el reclamo de la nueva generación hasta el traspaso definitivo del cargo y la propiedad del fundador a sus descendientes. Se seguirá la participación del núcleo familiar del fundador presente en la empresa y sus disputas por la obtención de primacía sobre los pares y posterior pretensión de primacía absoluta. Se analizarán los pasajes de cargo y propiedad. Se aislará la variable familiar a efectos de determinar los componentes específicamente sucesorios para luego incorporar lo familiar y observar los aspectos específicos que dan lugar a una relación compleja entre los protagonistas y a las resoluciones derivadas.

Este ordenamiento nos permite comenzar por una contextualización del fenómeno familiar en la empresa que habitualmente se la hace en función de una mera oposición tipológica entre empresas familiares y empresas no familiares pero que nosotros hacemos en función de la familiaridad intergeneracional y el tiempo. De esta manera podremos observar que el fenómeno de familiarización que nos ocupa es un proceso que en lugar de ser antitético a la empresa capitalista típica es un proceso por el cual pasan habitualmente las empresas capitalistas en general, salvo contadas excepciones, y que ese pasaje tiene ciertos parámetros o regularidades. Hecho este mapeo se recorrerá un primer proceso típico de reproducción intergeneracional desde la fundación de la empresa en que el fundador va generando el negocio con extraños, conocidos e incluso familiares, pero no con descendientes, pasando por la fase de familiarización en que los descendientes ingresan progresivamente en la empresa y se van posicionando hasta alcanzar la fase sucesoria en que están en juego el cargo máximo y la propiedad que culminará con el traspaso definitivo de estos valores a la nueva generación.

IV. METODOLOGÍA

El fenómeno de incrustación objeto de nuestra investigación es de carácter procesual²² y no suele comenzar sino bastante tiempo después de iniciadas las empresas. Esto tiene efecto sobre el desarrollo de toda la tesis. Por un lado, para identificarlo y contextualizarlo, para verificar algunos parámetros (delimitaciones) en que se encuadra y para determinar algunas pautas resolutiveas fue necesario apelar a empresas de cierta antigüedad. Por otro lado para observarlo in situ, no meramente en sus resoluciones sino en su gestación y desarrollo fue necesario un seguimiento longitudinal notablemente extenso en el interior de empresas que estuvieran atravesando ese proceso.

Parte	Primera			Segunda				Tercera				Cuarta		
Cap	1.1.	1.2.	1.3.	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3
Fuentes Directas		Se realizaron entrevistas extensas, en base a un cuestionario semi/estructurado en empresas de determinada antigüedad		La fuente nuclear de estos resultados proviene del trabajo de campo sobre seis empresas en las que se investigó por un término que va de seis a quince años en base a observación participante y a numerosísimas entrevistas individuales Además se contó con información de una gran cantidad de empresas con informaciones de menor extensibilidad temporal e intensidad de contacto.										
		Investigador		Asesor-Investigador										
Fuentes Indirectas	Base de datos secundarias relevadas por terceros (oficiales y privados) reelaboradas en función de antigüedad, tamaño y familiaridad			Se contó con una enorme información producto del material trabajado por otros investigadores los que sirvieron fundamentalmente de control.										
	Investigador			Investigador										

Los resultados de los primeros objetivos son abordados en la primera parte y se lograron por distintas vías: Desde la reelaboración de fuentes indirectas hasta el acceso directo por medio de encuestas. Ante todo se reformularon las estadísticas oficiales

²² Proceso: *Progreso.. Transcurso del tiempo. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.* Efectivamente el nuestro es un fenómeno que progresa con el transcurso del tiempo y se ordena en fases sucesivas.

(CNE-INDEC) en función de la antigüedad de las empresas temporalizando un universo que originalmente era presentado sin cronología alguna en función de tamaños. Lograda esa reelaboración se apeló a fuentes que tuvieran información suficiente como para identificar el proceso de nuestro interés. Información sobre familiarización que es bastante más restrictiva ya que no es habitual que dicho fenómeno se recabe en las encuestas empresariales y, menos aún, procesualmente. Al efecto se consideró una encuesta de la cámara industrial más importante (UIA) y a su vez se indagó en los censos oficiales (CNE-INDEC). Estas fuentes fueron abiertas y reelaboradas a efectos de que se destaque la presencia o no del fenómeno de nuestra investigación. Luego de la apelación a las fuentes indirectas y su reelaboración, así como al cotejo que hemos hecho de las publicaciones de trabajos de terceros las fuentes de nuestro trabajo comienzan a ser fundamentalmente directas. El fenómeno de familiarización, que comenzamos indagando por las fuentes ya mencionadas, lo seguimos abordando por vía de una encuesta elaborada por nosotros a empresas seleccionadas de la base de datos de una de las instituciones de capacitación más difundidas de Buenos Aires y Gran Buenos Aires (CYESA). Esta encuesta fue de dos niveles y alcance. Una, de un solo contacto, muy breve y de mayor alcance, que tuvo por objeto identificar la existencia o no del proceso. Otra, mucho más extensa, semi-estructurada, que en muchos casos implicó más de un encuentro, de un alcance mucho menor y cuyo objetivo fue el de delimitar los parámetros del proceso (inicio, duración, finalización, relación con el ciclo familiar del fundador, con la antigüedad de la empresa etc) así como aspectos cualitativos del mismo (como perfiles de ingresantes, formas resolutivas, etc). Es así que progresivamente hemos pasado de fuentes secundarias a primarias o directas, y respectivamente de una mayor abarcabilidad y menor intensidad a un segmento más acotado pero considerado con mayor detalle. Es de esta manera que hemos abordado las preguntas claves de la primera parte (¿Cómo es el universo empresarial? ¿Cuáles son las características de las empresas alcanzadas por un proceso como el enunciado? ¿En qué medida esos procesos son familiares? ¿Qué extensibilidad tiene este proceso? ¿Qué relación con la antigüedad de la empresa y cuál con el ciclo familiar del fundador? ¿Cuáles son los criterios de traspaso de la conducción y la propiedad? etc). Una metodología que a su vez se va a ir precisando con mucho mayor detalle durante el desarrollo de los capítulos respectivos (1.1, 1.2 y 1.3) y que por tanto no vamos a abundar más sobre ellas en este apartado²³.

²³ Nuestro trabajo está lejos de tener una representatividad suficiente desde el punto de vista estadístico. No obstante, en la primera parte somos lo suficientemente explícitos en cuanto a nuestro procedimiento como

Totalmente distinto ha sido el camino seguido para obtener los resultados de las tres partes siguientes y esto íntimamente relacionado con los interrogantes que allí se plantean. Es que una vez que se delimitaron algunas generalidades y regularidades en la primera parte, nos enfrascamos en un recorrido procesual desde la fundación de la empresa hasta el traspaso del cargo y la propiedad a la nueva generación con la intención de comprender este largo proceso que puede durar hasta cuatro décadas (¿Cómo es este proceso; qué ocurre durante su desarrollo? ¿Que criterios se siguen? ¿Cómo son las relaciones entre los protagonistas? ¿Cómo se llega a las resoluciones? etc). Y esta comprensión es imposible lograrla, salvo en sus referentes más públicos, sin una participación intensiva con los protagonistas. Es por eso que la fuente central en estas partes es directa. El trabajo de campo, a través de una intensa (minuciosa) y extensa (temporalmente) observación participante y de innumerables entrevistas, es prácticamente la única fuente²⁴, apelando a fuentes indirectas solo como forma de

para que el lector se pueda hacer una composición del grado de sustentación de nuestras proposiciones incluso para que el día de mañana alguien tome estos criterios para hacer una investigación sobre una muestra mucho mas potente. Lo cierto es que toda vez que precisamos nuestra incrustación (no cualquiera) y temporalizamos los datos (cosa no siempre posible por no contar con esa información las investigaciones, lo que prueba que el investigador está aglutinando) hemos tenido la experiencia de que nuestra propuesta queda avalada. De hecho es lo que ha ocurrido con los porcentajes estáticos de la UIA o de CYESA o el INDEC que hemos vuelto temporales y aparece la tendencia a la familiaridad. Cada vez que nos acercamos a una empresa con los parámetros de antigüedad indagamos el estado de nuestro proceso y siempre constatamos los parámetros. (En tal sentido nuestras generalizaciones, acotadas a los Bagba, deberían ser más conducentes que la generalización que Malinowski hace de los Trobriandeses en base al poblado de Omarakana ó la que hace Evans Pritchard de los Azande en base al asentamiento al borde de una carretera trazada por los británicos (Velasco y Rada 1997: 37) El derecho que estos maestros tenían de decir "Los Trobriandeses" ó los "Azande" no es mayor que el que nosotros tenemos de decir "Los Bagba". Pero a su vez nosotros exponemos las limitaciones de ese "Los Bagba" ya que detallamos cómo hemos llegado a persuadirnos de esa posible generalización.)

²⁴ Superada la instancia contextualizadora la pretensión es ir mostrando no solo las resoluciones del proceso sino también y fundamentalmente cómo se generaron tanto ellas como el proceso mismo, incluyendo sus vicisitudes para lo cual el trabajo de campo muchas veces no solo es ventajoso sino la única vía posible. Una vía que "es un ejercicio de observación y de entrevista"... técnicas (que) comparten el supuesto de hacer accesible la práctica totalidad de los hechos, y generalmente se tienen como complementarias, para poder así captar los productos y los modelos, los comportamientos y los pensamientos, las acciones y las normas, los hechos y las palabras, la realidad y el deseo (Velasco y Rada 1997: 33). El trabajo de campo, una parte clave del proceso etnográfico, nos ha permitido como ningún otro acceso, detectar actos y comprender las conductas con un grado de minuciosidad que de otra manera habría sido imposible generándonos un convencimiento profundo que avala nuestras interpretaciones que es el centro y derrotero propiamente dicho de cualquier etnografía. El resultado de una constante tensión entre el hecho de que lo que obtiene finalmente el antropólogo no es un archivo de datos empíricos sino constantes interpretaciones pero, interpretaciones, que solo pueden alcanzarse y sustentarse por la microscópica y minuciosa participación en hechos.

Interpretaciones: *Lo que en realidad encara el etnógrafo (salvo cuando está entregado a la mas automática de las rutinas que es la recolección de datos) es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después (Geertz 1987 : 24).. El derecho de la relación etnográfica a que se le preste atención no depende de la habilidad que tenga su autor para recoger hechos primitivos en remotos lugares y llevarlos a su país, como si fuese una máscara o una escultura exótica,*

control para verificar si nuestros casos conocidos de manera directa no son contradichos por casos relevados por terceros y, de hacerlo, analizar las condiciones que variaban²⁵. Al efecto y dada la demanda de dedicación intensiva durante un lapso muy extenso, el trabajo etnográfico se desarrolló fundamentalmente en seis empresas y específicamente en la conducción de las mismas. La totalidad son empresas de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, que cuentan con más de cien y menos de mil empleados, de un fundador (fundación unipersonal)²⁶ con descendencia múltiple y que atravesaban el primer período intergeneracional²⁷. Este trabajo se desarrolló en lapsos que van de seis a quince años según la empresa con una carga de tiempo que supera las diez mil horas. Cuando se dice que la investigación se hizo en empresas y específicamente en sus conducciones se

sino que depende del grado en que ese autor sea capaz de clarificar lo que ocurre en tales lugares, de reducir el enigma – ¿Qué clase de hombres son éstos?–al que naturalmente dan nacimiento hechos no familiares que surgen en escenarios desconocidos. Esto plantea varios problemas serios de verificación o si la palabra “verificación” es demasiado fuerte para una ciencia tan blanda (yo preferiría decir “evaluación”), el problema de cómo hacer una relación mejor a partir de otra menos buena ... la cuestión fundamental ...es la de saber si la descripción distingue los guiños de los tics... (Geertz 1987 : 29).....desentrañar lo que significa todo ese enredo de las ovejas (Geertz 1987 : 30) .. El análisis cultural es (o debería ser) conjeturar significaciones, estimar las conjeturas y llegar a conclusiones partiendo de las mejores conjeturas, y no el descubrimiento del continente de la significación y el mapeado de su paisaje incorpóreo. (Geertz 1987: 32).

Pequeños hechos: *...el antropólogo de manera característica aborda esas interpretaciones más amplias y hace esos análisis más abstractos partiendo de los conocimientos extraordinariamente abundantes que tiene de cuestiones extremadamente pequeñas. Enfrenta las mismas grandes realidades políticas que otros –los historiadores, los economistas, los científicos políticos, los sociólogos– enfrentan en dimensiones mayores : el Poder, el cambio, la fe, la Oposición, el trabajo, la Pasión, la Autoridad, la belleza, la Violencia, el Amor, el Prestigio ; sólo que el antropólogo las encara en contextos lo bastante oscuros – lugares como Marmisha y vidas como la de Cohen– para quitarles las mayúsculas y escribirlas en minúsculas. Estas constancias demasiado humanas, “esas grandes palabras que nos espantan a todos”, toman una forma sencilla y doméstica en esos contextos doméstico. Pero aquí está exactamente la ventaja, pues ya hay suficientes profundidades en el mundo. (Geertz 1987: 33) .Lo importante de las conclusiones del antropólogo es su complejo carácter específico y circunstanciado. Esta clase de material producido en largos plazos y en estudios principalmente (aunque no exclusivamente) cualitativos, con amplia participación del estudioso y realizados en contextos confinados y con criterios casi obsesivamente microscópicos, es lo que puede dar a los mega conceptos con los que se debaten las ciencias contemporáneas– legitimidad, modernización, integración, conflicto, carisma, estructura, significación–esa clase de actualidad sensata que hace posible concebirlas no sólo de manera realista y concreta sino, lo que es más importante, pensar creativa e imaginativamente con ellos.(Geertz 1987 : 34). Refiriéndose a la antropología política Cohen nos dice que trata de áreas mucho más pequeñas de la vida política, pero compensa esta limitación de escala por la mayor profundidad del análisis (Cohen A 1979 : 77)*

²⁵ Además de las fuentes directas, que son la base sustancial de estas tres partes de la tesis, y sin las cuales sería imposible obtener los resultados logrados, tuve siempre la precaución de seguir una lectura intensiva de casos trabajados por otros investigadores no como fuente sino para recabar en qué medida lo limitado de mis casos podría estar afectando mis conclusiones. Es decir que su uso fue más que nada de control. Este mismo criterio se siguió respecto de nuestras elaboraciones de la primera parte en que se cotejaron con otras referencias en la bibliografía especializada.

²⁶ No se consideran fundaciones societarias equilibradas sino las de un fundador decisivo, o que logró tal situación al momento del proceso intergeneracional.

²⁷ Si bien contamos con muchísimo material de empresas en los períodos posteriores al primer intergeneracional, esos períodos no son objeto de esta tesis. Lo mismo ocurre con el material de empresas de menos de cien empleados ó de más de mil con las que contamos con datos pero que no son consideradas en estas segunda, tercera y cuarta partes de la tesis.

remite al hecho de que efectivamente el trabajo de campo se hizo casi exclusivamente en esos sitios y por tanto con los participantes en esas entidades²⁸. Dado que los procesos son más extensos que los tiempos en que investigamos, se reconstruyeron con los protagonistas los tiempos anteriores y, paralelamente, se indagaron empresas que estaban atravesando aquellos lapsos para verificar las situaciones que se vivían en los mismos²⁹. Sin embargo, no podemos dar por concluidas las referencias metodológicas sin dar cuenta de dos características que diferencia nuestro caso respecto de las tradicionales investigaciones en antropología. Nos estamos refiriendo a nuestro particular acceso al campo y a nuestra pertenencia a la misma cultura que los investigados.

El tema del acceso es clave ya que hemos llegado al núcleo de las conducciones a través de la consultoría o asesoramiento profesional. Cuando decimos que hemos accedido por este medio nos referimos a la razón por la cual nuestro investigados nos abrieron las puertas ya que para nosotros, desde el comienzo, estaban presentes ambos objetivos, el asesoramiento y la investigación.

²⁸ En la empresa y, menos habitualmente, en algún otro ámbito pero siempre con los protagonistas de los procesos.

²⁹ Este inconveniente para estudiar procesos es característico de las investigaciones en general y de las antropológicas en particular. Burling nos dice: *Short-term changes, changes that arise out of the very nature of society itself, have too often been ignored. Indeed, the nature of ethnological field work has made such changes difficult for us to see. The typical ethnologist can spend no more than a year or two among his people. Y agrega, Succession to a society's top office is not likely to occur more than once in several years and often it occurs only in a generation. In the months or years that he spends in the field, no anthropologist can observe the examples that would allow generalizations about such an infrequent event. We need to watch a society through decades and centuries* (Burling 1974: 5). En igual sentido se expresa Goody con referencia a los procesos fisiónales: *The difficulty in studying the fission of groups is that the process only takes place over a considerable stretch of time and the anthropologist is therefore never in a position to observe even one such process in its totality. His material for reconstructing a regular developmental sequence must consist therefore of two sorts of data. First, there are the data concerning the actual state of subdivision in the community, which will include material relating to groups at all stages of development. Secondly, there are the statements of the actors themselves about the way in which subdivision takes place* (Goody 1958: 58 y 59). El abordaje longitudinal es complicado de por sí y más allá de los límites de la antropología clásica obliga a un abordaje a lo largo del tiempo y además de una determinada cantidad de casos seguíbles con algunos fracasos de por medio. Sobre la complejidad y las estrategias en estudios de desarrollo (procesos) respecto a los diseños verticales, longitudinales, secuenciales y comparativos, así como los inconvenientes para seleccionar la muestra ver Schaie y Willis (2003: 114 y ss). A pesar de que estas limitaciones sin dudas nos alcanzan, en nuestro caso hemos tenido un importante alcance directo gracias al continuo trabajo de campo que si bien no abarca todo el proceso lo hace en el menor de los casos por seis años y en el mayor por quince años. Es decir que por un lado tuvimos todas las limitaciones de una investigación longitudinal, (no hemos tenido la oportunidad de un recorrido completo de una empresa desde su fundación hasta su traspaso, proceso que suele durar más de treinta años) pero por otro lado hemos logrado abarcar un lapso mucho mayor que el que habitualmente se logra entre los antropólogos, al punto que hemos podido participar de procesos críticos casi desde su generación hasta su resolución. Por otra parte, y respecto a la in-completud, hemos seguido dos estrategias. Una (la memoria), recabando y reconstruyendo esos tiempos en que no participamos reconstruyéndolos con los participantes. Otra (abordaje vertical), observándolo en numerosas empresas en esas fases a las que tuvimos acceso por la misma vía pero con las que tuvimos una relación de baja continuidad. Al poder encuadrarlas en las fases respectivas nos permitió constatar si se daban los aspectos diagnósticos de las mismas reconstruidos a través de los trabajos continuos. Con igual intención hemos accedido a empresas que atravesaban el período fundacional para observar sus características

Uno de los problemas de este acceso doble es el del ocultamiento de uno de los objetivos que tiene consecuencias éticas y que hemos elaborado profundamente y saldado a través de dos compromisos cumplidos a raja tabla: 1) Siempre el asesoramiento tendría prioridad sobre la investigación y por lo tanto nunca se dejaría de intervenir cuando el asesoramiento lo requiriera aunque para el avance de la investigación hubiera sido conveniente no hacerlo³⁰. No obstante, un hecho que favoreció a que estas incompatibilidades no sean habituales es que el tipo de asesoramiento demanda que las intervenciones sean bajas y esporádicas y que el asesor esté sumamente atento a todo lo que ocurre en el escenario para actuar recién en consecuencia. 2) La necesidad de absoluta confidencialidad. Esta confidencialidad ya es una condición en el asesoramiento mismo pero se vuelve una exigencia adicional cuando uno trata de exponer lo ocurrido en esos escenarios. Sin embargo, la necesidad de esta confidencialidad no solo se debe a que el acceso de investigador es como profesional ó al desconocimiento del investigado del destino de la observación, ya que esta reserva casi siempre se le garantiza al investigado, especialmente cuando la temática toca la intimidad y privacidad. Más aún, cuando se trata de “la etnografía en casa” y, dentro de casa, de sujetos muy cercanos y letrados, la necesidad de des-dibujamiento y evitación de identificación debe ser mayor: para imposibilitar el reconocimiento por familiares y por terceros³¹. Es por eso que la exposición de esta tesis se hará con un desarrollo típico que no permite la identificación de ninguna de las empresas ni de los protagonistas en particular³².

³⁰ Una decisión que no escapa a las generales de cualquier investigación antropológica en que el sujeto investigado está por encima de la investigación.

³¹ La exposición y por tanto la necesidad de confidencialidad aumenta cuando es “antropología en casa”. Los clásicos publicaban en un ambiente no nativo, en idioma no nativo, de tal manera que los nativos no los podían leer. Cambiando un nombre era suficiente. Las investigaciones se brindaban a investigadores letrados, no a los nativos, (parafraseamos a Turner (ver Velasco y Rada 1997: 59)) pero en nuestro caso los nativos son letrados y con acceso al circuito de los materiales impresos y los receptores podrían pertenecer a alguno de los circuitos de los investigados. Este es un tema que me inquietó durante toda la elaboración de la tesis, íntimamente relacionado con la presentación ya que la confidencialidad debía y debe ser absoluta. Con lo cual no debía quedar rastros que permitan identificar el caso pero a su vez no debía dejar de considerar los aspectos decisivos. (En muchos momentos me he sentido identificado con el comentario, acerca del sentimiento de estar traicionando que hace Bourdieu en su estudio sobre una comunidad en que investigó a sus propios compañeros del pasado (Bourdieu 2004:14)).

³² La confidencialidad se plasma por medio de un desarrollo típico (Típico: Característico o representativo de un tipo (modelo, ejemplar, arquetipo, prototipo. Peculiar de un grupo). El relato de las tres últimas partes se sigue un recorrido típico (característico, representativo) desde la fundación de la empresa hasta la transmisión a la nueva generación cuya fuente principal ha sido el trabajo de campo, de seguimiento continuo, en seis directorios de empresas capitalistas que atravesaban el período intergeneracional de mas de cien empleados y con descendencia múltiple del dueño. El relato típico los incluye a todos ellos de tal manera que lo que se afirma no es contradicho por ninguno de los casos (nuestras aseveraciones pueden ser seguidas por: “según los seis casos analizados esto es así”). Cumplimos el mandato Geertziano: *No generalizar a través de casos particulares sino generalizar dentro de éstos* (Geertz 1987: 36). Las fuentes son “mi vida con ellos en las empresas”. (durante miles de horas) y, su rectificación solo puede lograrse

Dejando de lado el aspecto ético, existe un lado técnico en que el acceso como asesor incide. En primer lugar la limitación a algunas técnicas de relevamiento. En segundo lugar, la intervención a la que está comprometido el asesor que es de carácter valorativa, que tiene objetivos a lograr y que tienden a modificar o incidir sobre los acontecimientos. El primer conjunto de limitaciones técnicas se refiere principalmente al uso de medios mecánicos como el grabador que en realidad no se incluye en el asesoramiento porque interfiere en la apertura del asesorado. En este sentido más que una pérdida de información, el no uso genera un aumento de posibilidades por la entrega mayor que se logra en el asesorado-investigado³³. No obstante ha sido una constante el uso de anotaciones “durante la observación”; una rutina sobre la que los participantes no dieron señales de sentirse afectados e incluso en algunos casos manifestaron considerar el acto como una muestra de atención e interés por parte del asesor. Asimismo hay una limitación en la atención sesgada objeto del asesoramiento aunque, si uno se atiene a investigar el fenómeno para el cual está dedicado, en realidad esta hiper atención centrada mejora los resultados así recortados³⁴. De hecho esto también se refleja en la restricción del escenario ya que por las características del asesoramiento se tiende a desarrollar casi exclusivamente en la empresa, como mencionamos en la introducción, y no en la unidad doméstica (con contacto definitivamente inclinado hacia los familiares partícipes en la empresa y con muy poco contacto con los familiares externos a la empresa). Pero nuevamente si la intención no es dar cuenta de esos ámbitos ó sujetos

con “más vida con ellos u otros como ellos”. El tipo no es un “modelo abstracto” o ideal. No es una reconstrucción hipotética sino analítica porque no es supuesta sino que es el resultado del análisis de procesos históricos, interpretados pero no meras elucubraciones abstractas (mantiene las condiciones del “relato construido” (Velasco y Rada 1997:202 y 203) y la “descripción etnográfica” (Geertz 1987: 28 y 32). La observación minuciosa de los hechos es la que da la posibilidad de generar el desarrollo típico y éste atado a esas observaciones *Como es inseparable de los hechos inmediatos que presenta la descripción densa, la libertad de la teoría para forjarse de conformidad con su lógica interna es bastante limitada* (Geertz 1987 : 35)... Las minúsculas conductas han sido nuestra fuente y han estado presentes en cada interpretación que da lugar al tipo o modelo de manera tal que podemos suscribir literalmente este comentario de Bourdieu : *Tengo, en efecto la impresión,, que se fundamenta, tal vez, en las particularidades de un habitus, pero que la experiencia, al cabo de tantos años de investigación no ha dejado de corroborar, que sólo la atención prestada a los datos triviales, que otras ciencias sociales, que también hablan de mercado, se sienten legitimadas a obviar, en nombre de un derecho a la abstracción que sería constitutivo del proceder científico, puede llevar a la elaboración de modelos comprobados de modo empírico y susceptibles de ser formalizados* (Bourdieu 2004 :16). El anonimato de nuestra exposición no es en este sentido debido a que no podemos seguir una historia personal y debemos hacerla de manera hipotética (Baily 2001: 95 y 1101) , o que ningún caso corresponde a un tipo ideal o modelo (Fox 1967 :81) , ya que en nuestro caso si se cuenta con esas historias y hay coincidencia con el proceso relatado , sino que la exposición demanda anonimato y por tanto relatar en función de las características comunes de los casos considerados

³³ El uso de grabador permite mayor literalidad y reiteración verbal y expresiva, pero a su vez limita la apertura del sujeto.

³⁴ El problema sería si nuestro asesoramiento fuera sobre otro tema pero coincide en su mayor parte con el objeto de esta investigación.

desconsiderados el acotamiento no es un impedimento. El segundo grupo de limitaciones se refiere a la indudable incidencia de interferencias por presencia y por el carácter intervencionista. En primer lugar la simple presencia de un tercero en un escenario “familiar” es un ruido notablemente fuerte. Pero es un obstáculo inevitable más allá del rol de asesor, aunque solo se sea investigador³⁵. No obstante, con el tiempo, la presencia continua junto con el aumento exponencial de confianza nos ha permitido constatar que la apertura de los participantes es cada vez mayor y se entablan situaciones “como si no estuviera”. En este sentido, la mayor continuidad que se logra a través del asesoramiento tiene sus ventajas frente a la mayor ajenidad del investigador. En las situaciones críticas, dada la relación de confianza entablada con los protagonistas al no ser parte de la disputa y estar para una función supuestamente neutral, el asesor es no pocas veces el único que conoce algunas situaciones muy privadas. El otro aspecto es el de la intervención que siempre lleva implícita la modificación del escenario. Un hecho que es absolutamente cierto. No obstante, los fenómenos que volcamos como resultados en la investigación, si bien se logran suavizar bajo la tutela de un asesoramiento no dejan de ser, con presencia o sin presencia del asesor, los núcleos del proceso³⁶. Debe tenerse en cuenta a su vez que la intervención demanda un diagnóstico muy claro (un hecho que en muchos sentido acerca a la evaluación esperable en la etnografía³⁷) y a su vez un pronóstico muy preciso y una lectura de los condicionantes para actuar sobre ellos que justamente ponen a prueba los condicionantes que en una investigación acética no puede lograrse³⁸.

Planteados estos problemas, para nada agotados, vale la pena mencionar que no hay posibilidad de un acceso tan intensivo y profundo como el que hemos logrado sino

³⁵ Como sabemos no existe posibilidad alguna de que el investigador en esos escenarios pase desapercibido, más aún cuando es único, como Malinowski (el extranjero) entre los Trobriands ó el investigador-asesor (el tercero) en la reunión familiar. Siempre se ejerce un rol, jamás ninguno y no pocas veces muchos: “*el trabajo de campo es un ejercicio de papeles múltiples. Como ya percibió Griaule, se trata en cierto modo de un juego de máscaras: “Volverse un afable camarada de la persona estudiada, un amigo distante, un extranjero circunspecto, un padre compasivo, un patrón interesado, un comerciante que paga por revelaciones, un oyente un tanto distraído ante las puertas abiertas del mas peligroso de los misterios, un amigo exigente que muestra un vivo interés por las más insípidas historias familiares, así el etnógrafo hace pasar por su cara una preciosa colección de máscaras como no tienen ningún museo (citado por Clifford, 1983, 139) (en Velasco y Rada 1997: 24 y 25).*”

³⁶ Los casos en los que no se ha intervenido o se lo ha hecho mas tardíamente y que muestran los mismos signos lo avalan.

³⁷ ...la distinción (en todo caso relativa) que se da en las ciencias experimentales o de observación entre “descripción” y “explicación”, se da en nuestro caso como una distinción aún mas relativa entre “inscripción” (“descripción densa”) y “especificación” (diagnóstico”) (Geertz 1987: 37)

³⁸ La intervención (manipulación) implica una modificación del escenario sin lugar a dudas pero también tiene la ventaja de que algunas presunciones lineales se ven refutadas por los hechos cuando se hacen jugar y los efectos esperados no se logran o confirmadas si se lo hacen

es por medio de esta función de asesor ó alguna análoga³⁹. Un fenómeno que hemos constatado personal y ampliamente. Durante toda nuestra investigación hemos accedido a muchas mas empresas por vía de la investigación que por vía del asesoramiento (una relación de cinco a uno) pero hemos chocado con limitaciones de acceso notables ya que por un lado en la inmensa mayoría de los casos terminaban en entrevistas y, por otro, cuando se lograba un escenario de todos los protagonistas eran “escenográficos” y no se alcanzaba continuidad. Comparativamente las posibilidades que brinda el acceso por asesoramiento son sideralmente mayores, especialmente para ir haciéndose una composición más amplia y profunda del proceso. Por supuesto, a medida que hemos adquirido una experiencia mucho mayor y habiendo detectado pautas, regularidades, síntomas o signos, hoy en una entrevista nos resulta posible distinguir “guiños” (en el sentido de Geertz) que antes no percibíamos pero, el detectar esos guiños como tales, es el producto de la investigación profunda a través del asesoramiento⁴⁰. Por eso sostenemos que las entrevistas y observaciones en escenarios “algo montados al afecto” son las fuentes a las que predominantemente podemos acceder por medio del rol de investigador pero que gracias al acceso como asesor-investigador logramos una observación participante “no montada al efecto”. Acceder en buena medida a lo que ocurre a puertas cerradas (literalmente: habitaciones especiales; y metafóricamente: informaciones inaccesibles)⁴¹.

³⁹ El acceso a estos ámbitos es muy difícil Kanter (1989: 106). Existe una triple dificultad: Al tope de las organizaciones que son los lugares menos accesibles; A los secretos y conflictos familiares; A los secretos del negocio. Accesos imprescindibles para la comprensión. Tengamos en cuenta además que la familia no se comporta como un todo sino que lo mas jugoso suele ser cuando a su interior se comporta heterogéneamente y ese fenómeno puede captarse en todas sus implicancias a través de la observación participante (a la que se accede consultivamente) más aún cuando están en juegos roles múltiples (Frankenberg 1980: 143).

La impermeabilidad solo se rompe en situaciones excepcionales. Es interesante observar que Marcus logra un acceso mejor gracias a la crisis por las que están pasando sus dinastías : *Si bien la receptividad a las pesquisas de un antropólogo difirió tanto entre las familias como dentro de ellas, el proceso de disolución fue para los descendientes y otras personas que tuvieron a su cuidado la organización dinástica de la riqueza la oportunidad de embarcarse en una exhaustiva reflexión sobre sí mismos; fortuitamente, eso generó un espacio para que un interlocutor externo actuara como receptor de un interesante corpus de múltiples relatos superpuestos sobre historias compartidas de prosperidad y sentimientos.* (Marcus y Fisher 2000: 145). En nuestro caso esta apertura es mayor y de mayor continuidad y menos accidental ya que se logra gracias a ser convocados para asesorarlos y sin otra alternativa de acceso superior.

⁴⁰ Incluida la matriz de diagnóstico (en base a señales) que se va elaborando.

⁴¹ Hemos tenido la oportunidad de acceder a más casos con carácter exclusivo de investigadores y hemos logrado resultados valiosos como los que caracterizan la primera parte de esta tesis. Son informaciones bastante públicas y poco conflictivas y, en el mejor de los casos, logrando acceder a algunas intimidades por entrevistas pero pocas veces presenciando sus manifestaciones conflictivas en los escenarios colectivos en que suelen manifestarse. Mucho de lo que aparece en los encuentros de entrevistas y a veces en mayor medida de participación, son aspectos mas públicos y menos privados, incluso de lo que se debe decir, más de la normatividad que de las conductas. Mientras que a través de la observación participante como asesor, en la trastienda, se logra acceder mas cercanamente a los hechos, decisiones, conductas,

Como podemos observar los sustentos de las tesis comienzan siendo fuentes mas indirectas, de mayor abarcabilidad, y menor profundidad, adentrándonos progresivamente en fuentes directas de menor abarcabilidad pero creciente profundidad hasta que ya en las tres últimas partes las fuentes son casi en su totalidad directas, de poca abarcabilidad pero de una profundidad notablemente mayor⁴². Pero también esos sustentos progresivamente son logrados a través de diferentes roles de manera que la máxima profundidad se logra a través del rol de asesor-investigador.

	Menos Profundidad	Más Profundidad	Rol	Fuentes	Partes
Más Abarcatividad (macroscopía)	Encuestas de terceros reelaboradas		Investigador	Indirectas	Primera
	Encuestas propias estructuradas cortas				
	Entrevistas propias mas extensas y abiertas			Directas	
Menos Abarcatividad (microscopía)	Observación y diálogos discontinuos				
	Observación y diálogos continuos		Asesor Investigador	Segunda, Tercera y Cuarta	

ambivalencias, etc. Un ejemplo de estas instancias colectivas son las reuniones de directorio a las que hemos accedido en algunos casos como investigador y en otros como asesor (como en los casos que son fuente de esta investigación) comprobando que la diferencia de los escenarios es abismal. Cuando se participa en situaciones colectivas meramente investigativas, la falta de continuidad en los escenarios, el hecho de ser creados y la fuerte percepción de la presencia del investigador, son de un tipo muy artificial, escenográfico, para el público. (Al efecto es sumamente ilustrativo el caso del Congreso Americano analizado por Weatherford (1985)). He llegado a la conclusión que resulta imposible un acceso de esta intensidad (profundidad-intimidad- y extensión-temporal) sin una relación de estas características. La lectura de etnografías como las incorporadas en la recopilación de Goody sobre la sucesión entre los Gonja (1966) ó el trabajo de Bourdieu sobre los Bearnesees (1991, 2002) y ni hablar del trabajo comparativo de Burling sobre sucesiones (1974) o el de Agustins (2002) sobre la perpetuación de las familias campesinas Europeas por nombrar solo algunos ejemplos, le deja a uno la sensación de que ninguno de ellos estuvo detrás de la puerta. No por limitaciones en los investigadores o errores de abordajes sino por las limitaciones mismas del acceso. En unos casos por la distancia con el grupo y en otros por la inexistencia del grupo al momento de investigarlo.

⁴² En un sentido esto se refleja en las posibilidades y limitaciones de la cantidad de casos. Mientras que en el universo llegamos a hablar de miles de casos, cuando bajamos al nivel de entrevistas lo hacemos a decenas y cuando entramos en el desarrollo del proceso hablamos de seis casos.

Nos falta considerar la otra particularidad que ostenta el caso que nos ocupa que lo diferencia de los tradicionales abordajes de la antropología: la pertenencia a la misma cultura que el grupo investigado y esto tiene efectos muy importantes durante el proceso de investigación. Mientras que la distancia intercultural significaba un altísimo desconocimiento del fenómeno investigado, de manera tal que lo que se alcanzaba a comprender solo podía surgir del trabajo de campo, en el caso de la antropología en casa el investigador tiene un elevadísimo conocimiento previo e implícito. Asimismo, mientras que la comprensión de los otros demandaba esfuerzos especiales y explícitos, el entendimiento de gran parte del nosotros lo alcanzamos rápidamente, casi automáticamente. En la antropología clásica había demasiada lejanía con el objeto y en nuestro caso demasiada cercanía. En aquella padecíamos de extrañamiento y en este caso de familiaridad (cercanía); allá de exceso de contraste aquí de mimetización (Quirós 1998):

El trabajo de campo, la investigación como tal, es en cierto modo un proceso de desmantelamiento de prejuicios etnocéntricos... La neutralización del etnocentrismo supone que ninguna diferencia cultural es mero contraste, pues la diferencias afectan intrínsecamente a la comprensión del otro. Por su parte, los llamados trabajos en "casa", los estudios sobre "nosotros", es decir, sobre la propia sociedad de pertenencia del investigador, donde las diferencias parecen a primera vista menos acusadas, exigen al menos la neutralización del socio-centrismo; y en ellos el trabajo de campo puede llegar a ser del mismo modo un proceso de desmantelamiento de prejuicios. Ambos supuestos, el del etnocentrismo como punto de partida en el estudio de las sociedades "primitivas", y por lo tanto incuestionablemente diferentes, y el del sociocentrismo como punto de partida en el estudio de la propia sociedad o el propio grupo (incuestionablemente no diferente), contribuyen a mostrar el doble horizonte que limita toda investigación etnográfica y gravita sobre ella: por un lado, el que impide percibir la distancia como próxima y, por otro, el que impide percibir la inmediatez como distante. El desplazamiento lleva a entender que toda investigación etnográfica es un movimiento hacia algún lugar más allá de ese doble horizonte (Velasco y Rada 1997: 29) ⁴³

⁴³ *El estudio de cualquier grupo o sociedad humana por medio de un trabajo de campo exige un desplazamiento, en todo caso moral y casi siempre también físico... Este desplazamiento implica cruzar la diferencia cultural, las fronteras que se suponen existentes entre la sociedad de procedencia y la sociedad objeto de estudio. (Velasco y Rada 1997:28) El sentido de diferencia (su percepción y finalmente su instrumentalización con fines de conocimiento) es en cierto modo previo. Se daba por supuesto en el estudio de las llamadas sociedades primitivas, pero tiene que ser un supuesto cuando se estudia la propia sociedad de pertenencia, y aún más cuando se toma por objeto el propio medio en el que el investigador convive, la propia institución en la que trabaja (Velasco y Rada 1997: 28 y 29). Es por eso que Bourdieu reflexiona sobre su estudio en la campaña francesa de la cual fue actor: de una investigación que tomaba como objeto, indirectamente, al menos, el sujeto de la investigación. (Bourdieu 2004: 16) y expresa sus esfuerzos por separarse: ...de la visión ingenua. de la que, sin embargo, pretendo dissociarme, me lanzo a una especie de descripción total, algo desenfrenada, de un mundo social que conozco sin conocerlo, como ocurre con todos los universos familiares (Bourdieu 2004: 12).. El científico es atrapado por el mismo sistema de símbolos que está tratando de descifrar (según Cohen A 1979: 73 recordando una reflexión de Manheim). ...solamente al completar el análisis antropológico ...hemos podido criticar sus límites sin quedar acorralados en el mismo atolladero, es decir, sin tomar las representaciones indígenas de la*

Sin embargo el acercamiento de nuestro caso, siguiendo la costumbre de la antropología entre nosotros, no es total. Una característica de la elección antropológica es que se tiende a seleccionar fenómenos considerados en primera instancia no muy típicos, no muy familiares (en el sentido de cercanía) aún cuando se estudie en la propia sociedad⁴⁴. En este sentido, dentro del nosotros se tiende a abordar fenómenos que suelen ser considerados espontáneamente por los nativos (investigadores y su medio) como no estándares. Una reacción que es casi automática frente a lo extraño y que el antropólogo clásico desafiaba. Cuando abordamos en términos clásicos propendemos a superar la primera visión irracionalista y apuntamos a instalar la razonabilidad en lo aparentemente irrazonable e incompatible: Instalar la regularidad o normalidad en el desvío. Una actitud que es casi identificatoria de la antropología⁴⁵. Sin embargo, en la investigación del nosotros (como parte del proceso de mimetización) tendemos a quedarnos con las categorizaciones espontáneas, pre-investigativas tendiendo a sostener la categoría de desvío, especialmente y, muy especialmente, cuando el fenómeno, si bien considerado diferente se da entre sujetos considerados muy cercanos (Quirós 1998)⁴⁶.

Uno de los objetivos de la etnografía es mostrar la razonabilidad de ese mundo a primera vista extraño, presentándolo como una realidad inteligible. De hecho, uno de los supuestos centrales de la etnografía es que, cuando practicamos una ciencia social que no parte de la actitud del extrañamiento, tarde o temprano acabamos juzgando valorativamente el ajuste o desajuste de las formas de vida que estudiamos con respecto a nuestra comprensión de lo que nos resulta "corriente" o "natural", de manera que aplicamos una lógica de la desviación a todo aquello que se sale de nuestros propios prejuicios, o, utilizando un lenguaje, más aséptico, de nuestros "planes" o "previsiones" (Velasco y Rada 1997 : 150) Pues para el etnógrafo toda forma de vida sociocultural es razonable, es decir, se produce como una experiencia compleja a la que los agentes dan- o al menos intentan dar-un sentido (Velasco y Rada 1997 : 152) (el subrayado es nuestro).

Es interesante cómo en nuestro objeto cercano y extraño pesan las dos líneas que estamos desarrollando. Por un lado es un fenómeno en "nosotros" y, por tanto, nos enfrentamos con el problema del mimetismo (Quirós 1998) ó socio-centrismo (Velasco y Rada 1997) en que todo nos parece evidente y coincidimos notablemente con los propios

realidad por equivalentes de las que desarrolla un pensamiento extranjero, que se quiere científico y crítico y que por principio no puede compartir esas representaciones (Godelier 1998 : 153

⁴⁴ La etnografía tiende a dar respuesta a preguntas que naturalmente dan nacimiento hechos no familiares que surgen en escenarios desconocidos (Geertz 1987: 29).

⁴⁵ Comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad (Geertz 1987 : 27)

⁴⁶ La mimetización es mayor cuanto más nos acercamos al nosotros de tal manera que la actitud racionalizadora aparece en la antropología con mayor énfasis en ciertos tratamientos de contemporáneos neoprimitivizados y disminuye en los contrastes muy cercanos (Quirós 1998).

nativos (como la materialidad de la economía y la herencia familiar). Pero por otro lado, elegimos un fenómeno que aparenta contradecir el sentido común de los nativos y, por tanto, de nosotros mismos, de tal manera que a su vez tendemos a irracionizarlo⁴⁷. Es decir que en alguna medida hemos buscado extraños en nuestro propio grupo. Por tanto toda la investigación se debatió entre tratar de tomar distancia de lo que nos parecía obvio y acercarnos minuciosamente a lo que nos parecía extraño pretendiendo arribar a *algún lugar más allá de ese doble horizonte*⁴⁸. Las fuentes clásicas de la antropología fueron nuestros más fuertes antídotos⁴⁹. Una, la de distanciamiento, interpretando en función de las formas de interpretar a los primitivos (el recirculador de riquezas, la distribución entre familiares, la sucesión del soberano)⁵⁰. Otra, la de acercamiento, manteniendo el espíritu de aquellos abordajes que a partir de los modelos etnológicos pretenden descubrir ahí, donde el sentido de la sub-cultura del investigador ve absurdos, sin sentidos e irracionalidades, las lógicas, los sentidos y racionalidades, capturables solo en el campo (etnografía), en la observación de los nativos y en la temporalización de consideraciones estáticas que permiten volver regular lo que aparecía como excepcional⁵¹.

⁴⁷ A esta propensión no ha sido ajena la consideración excepcional de lo familiar en la empresa ó la anormalización del trabajo en la adultez con el padre. El que no siga la pauta esperada al ser un "otros" con minúsculas porque es un "otros entre nosotros", lo irracionizamos y expulsamos al cajón de lo arcaico.

⁴⁸ Nosotros necesitamos por un lado no acercarnos sino delimitar y por otro no alejarnos sino comprender.

⁴⁹ El mimetismo en el nosotros, que considera obvio y natural lo propio es la reacción espontánea; a esa reacción la antropología "le debe" imponer un "distanciamiento" bajo algún método. El mimetismo en la diversidad cercana del nosotros que hace estancar la indagación en el estadio espontáneo del desvío se "le debe" imponer un "paso adelante" como el dado por la antropología clásica. En este sentido la apelación a las investigaciones clásicas de la antropología (Quirós 1998) y la actitud clásica en un trabajo etnográfico minucioso son dos recursos claves.

⁵⁰ *...Es posible formarse en él por medio del conocimiento de la variación y de la diversidad de la existencia humana, con la lectura y el análisis minucioso de monografías antropológicas... la experiencia de vida en otras sociedades, el ejercicio al menos teórico del método comparativo, y sobre todo con el extrañamiento adoptado como actitud.* (Velasco y Rada 1997: 28 y 29). Es la apelación que hace Marcus: *...in the study of our own societies, the legalistic notions underlying British descent theory are very relevant to cultural analysis* (Marcus 1992: 81) *(most strikingly among families of wealth)*

Mi preocupación durante toda la investigación ha sido la de evitar la inclinación, a la que somos propensos, de diferenciar fuertemente nuestro mundo del mundo tradicionalmente estudiado por nosotros, los antropólogos, y a dar por conocidos gran cantidad de aspectos de nuestra sociedad aún no investigados antropológicamente. De tal manera, adiccionado al intenso trabajo con los protagonistas, ha sido para mí fundamental el poner el acento sobre aspectos que mi caso comparte con lo que solemos atribuir al mundo primitivo. Por eso, las fuentes y lógica de la antropología clásica han sido mis referentes guías casi con exclusividad. Mi objetivo, mas allá de si lo he logrado o no, ha sido y es que mi desarrollo esté en un lenguaje como el trabajo de Goody sobre la sucesión entre los Gonja, por dar un ejemplo, y que los fundamentos que me permitan sostenerlo sean análogos a los que sostienen el trabajo sobre los Gonja, el trabajo de campo

⁵¹ Habrá dos estrategias hacia el alejamiento de la idea de desvío. Una la de esta actitud etnográfica y que se manifestará en la segunda, tercera y cuarta parte del desarrollo y está reflejada en el comentario de Geertz: *(Cuanto más me esfuerzo por comprender lo que piensan y sienten los marroquíes, tanto más lógicos y singulares me parecen)*. Dicha comprensión los hace accesibles, los coloca en el marco de sus

				Lo normal	El desvio	Estrategias
				Familia Fisional	Familia Fundadora	
				Como el investigador	Diferente al investigador	
				nosotros	otros	
<i>Lo evidente</i>	<i>Bagbas</i>	En casa	NOSOTROS	Las Familias de empleados	Las Familias de fundadores	Usos de explicaciones como las de grandes hombres, parentesco sucesiones
El contraste	Tallensi	Lejos	OTROS	Las Familias Tallensi		
Estrategias				Racionalizar lo irracional		Como abordamos en la antropología clásica

propias trivialidades y disipa su opacidad (Geertz 1987: 27). No obstante, habrá otra estrategia seguida en la primer parte y que está asociada con lo expuesto por Meyer Fortes y Goody: *Whereas previous writers had tended to treat the spread in the composition of domestic group as deviations from a modal or from an ideal type, Fortes pointed out that "other forms of domestic groups appears as phases in the growth cycle of a joint family (Goody 1958 : 53)*, solo que en nuestro caso en lugar de ser grupos domésticos son unidades productivas.

PRIMERA PARTE

LA PROPENSION A LA FAMILIARIZACION Y EL TRASPASO FAMILIAR

1. Primera Parte: La propensión a la familiarización y al traspaso familiar

Introducción

Como hemos mencionado en el estado de la cuestión, existen diferentes fenómenos a los que se atribuye la característica de relacionar familia-economía y circunstancias muy distintas en que la familia se la vincula específicamente con la empresa. Y si bien aquellos diferentes fenómenos suelen caer bajo el titulado de “incrustación económico-familiar” y estas circunstancias bajo la denominación “empresa familiar”, cada uno de ellos tienen particularidades, a veces tan notables, que su consideración en un mismo conjunto más que esclarecer confunde porque las características propias de un tipo determinado tienden a atribuirse a los demás muchas veces sin corresponderles. Por eso es necesario con prontitud ubicar nuestro caso e identificarlo y distinguir sus especificidades al interior de estos grandes aglutinamientos.

Las empresas habitualmente pasan por un primer período fundacional en que son conducidas por un emprendedor ó unos pocos emprendedores, llamados empresarios. Ese período es seguido comúnmente por otro de carácter intergeneracional que se inicia con el ingreso de algún descendiente del fundador o fundadores y que finaliza con el traspaso a la nueva generación del cargo máximo y la propiedad. Con este traspaso comienza un nuevo período derivado en que la generación fundacional ha desaparecido, al menos de la empresa. Este período derivado seguramente será seguido por un nuevo lapso intergeneracional en que los descendientes de los primeros herederos ingresan a la empresa hasta suceder a la segunda generación. Y así sucesivamente. El proceso específico que nosotros vamos a considerar, en que se hace presente la incrustación de la familia y la economía a través de la participación de familiares en la empresa, es ese primer proceso intergeneracional en que tiene lugar por primera vez la familiarización de la empresa y la sucesión en el cargo máximo, incluida la transferencia de la propiedad.

En la comunidad (que denominaremos Bagba⁵²) en que se desenvuelven estas unidades productivas, llamadas empresas, prima una tendencia a la separación de las familias de procreación de sus familias de orientación ya sea por su neolocalidad (los

⁵² Esta denominación deriva del hecho que centralmente nuestro trabajo será sobre empresas de Buenos Aires y Gran Buenos Aires (BAGBA). Y específicamente tendemos a involucrar a aquellos sujetos que tienen alguna vinculación (como miembros, clientes, proveedores, asesores, especialistas, en o de esas empresas que consideraremos).

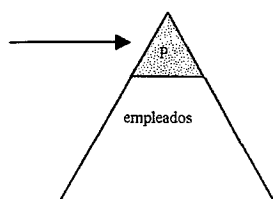
hijos forman una unidad doméstica independiente de la de los padre) como por el hecho de que los sujetos, al llegar a la adultez, suelen trabajar en unidades productivas separadas de las unidades domésticas bajo la subordinación de terceros no familiares. Es así que cuando uno observa al interior de estas unidades empresas se encuentra con la predominancia casi absoluta de terceros extraños, de no familiares. Sin embargo esta generalidad suele tener algunas excepciones de poca importancia cuantitativa. Algunas de esas excepciones son reflejadas por circunstancias como las que siguen: a) el caso de empleados que son familiares o parientes entre sí b) el caso de algún o algunos pocos familiares ó parientes del dueño que trabajan en la empresa como empleados; c) el caso dos o tres socios que son hermanos o primos ó cuñados d) el caso del cónyuge del dueño trabajando en la empresa; e) el caso del o los hijos del dueño trabajando en la empresa. Todas estas situaciones suelen ponerse en algún momento bajo la denominación empresa y familia y todas ellas dan cuenta de algún tipo de incrustación entre economía y familia⁵³. Sin embargo, estos casos tienen al menos dos ejes que es necesario distinguir: Por un lado la categorización de los sujetos como miembros de la empresa ya sea como propietarios o como empleados; Por otro lado la relación familiar que tienen entre ellos que puede ser de colateralidad, afinidad ó filiación (ó alguna mas lejana que incluimos bajo la denominación parental). En nuestro caso está decididamente involucrada la propiedad en términos de la membresía en la empresa y prioritariamente la relación de filiación y, subsidiariamente de colateralidad y conyugalidad. Pero hay un tercer eje a considerar que es clave para terminar de precisar nuestro caso: Puede estar involucrada la propiedad y pueden estar involucradas las relaciones familiares predichas pero aún así no estar en nuestro particular período. Nuestro caso tiene lugar en un momento muy especial del proceso empresarial de características únicas: Es el período intergeneracional que sigue inmediatamente al período fundacional.

⁵³ Hay quien ha extendido tanto el término empresa familiar que ha considerado como tal el solo hecho de que exista un solo dueño.

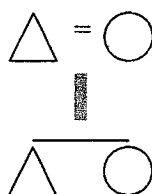
LAS RELACIONES FAMILIARES EN LA EMPRESA		Período Fundacional	Primer Período Intergeneracional	Primer Período Derivado	Segundo Período Intergeneracional
RELACIONES					
Empleados familiares o parientes entre sí	empleados	X	X	X	X
Empleados Familiares o parientes del propietario		X	X	X	X
Familiaridad Fundacional (generalmente colateral)	Propietarios ó potenciales propietarios	X			
Familiaridad Inter-generacional (con dominancia paterno-filial)			X		X
Familiaridad derivada (comúnmente colateral)					X
X PUEDEN O SUELEN DARSE EN ESTOS PERIODOS					

Es por eso que el caso que nosotros consideraremos tiene algunas particularidades que lo hacen único: es un proceso intergeneracional en que la relación paterno-filial es clave y que suele darse muchos años después de iniciado el emprendimiento en función del ciclo familiar del fundador; es el primer proceso de reemplazo y, por tanto, es un proceso especial en la historia de la empresa porque es el único que reemplaza un fundador; es un proceso notablemente extenso porque la generación reemplazante entra tempranamente a trabajar en la empresa haciendo que la fase propiamente sucesoria sea precedida por la fase de familiarización lo cual va a dar como resultado que las relaciones no sean equiparables a través de todo el proceso.

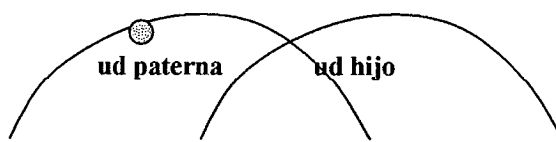
Una primera aproximación a la empresa capitalista nos obliga a diferenciar entre dos tipos de miembros: los propietarios y los empleados. Los primeros ostentan la propiedad de la empresa con derecho a los beneficios mientras que los segundos participan en su carácter de contratados por una remuneración, venden su fuerza de trabajo por una compensación monetaria. Como anticipamos, nuestra investigación no se enfoca en los empleados sino en los propietarios. En una primera aproximación estática y jerárquica nuestro objetivo se ubica en el vértice de la pirámide de la empresa:



Pero en ese vértice estamos interesados en la vinculación familiar y particularmente la paterno-filial.



Sin embargo, debemos dar un paso más y promover un abordaje procesual frente a este encuadre estático porque el tiempo en la identificación y caracterización de nuestro proceso es decisivo. Sabemos hoy que cuando apelábamos a la forma gráfica precedente, solíamos hacerlo estáticamente y que habitualmente dábamos cuenta de un momento apical (Robertson) o fase expansiva (Meyer Fortes⁵⁴), que más o menos coincidía con un momento (el círculo amarillo del siguiente gráfico procesual) ya que la familia pasaba (y pasa) por diferentes etapas que tenían sus propias formas y particularidades y que, según sea el fenómeno a abordar, era más pertinente la perspectiva procesual que la estática.

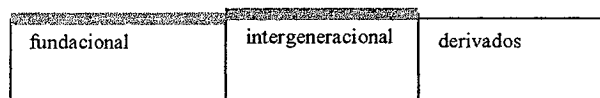


Con la empresa pasa algo análogo⁵⁵. Cuando habitualmente se refiere al vértice de la empresa como “empresario” suele hacérselo refiriéndose particularmente a un tipo especial (el fundador) de un momento único del proceso empresarial (verde en el gráfico siguiente) ya que la empresa pasa por diferentes etapas ó lapsos que tienen sus propias

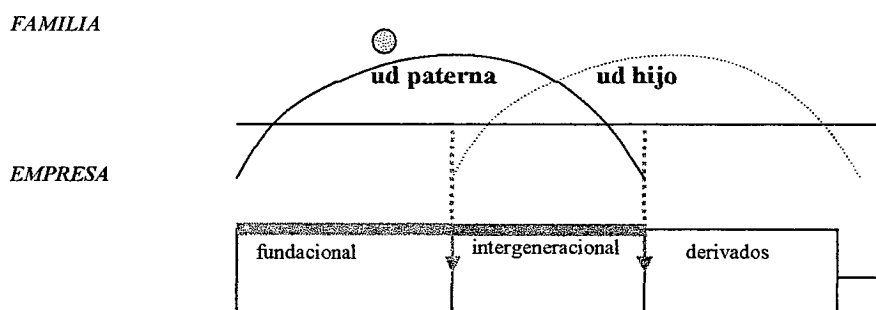
⁵⁴ *A domestic group comprising only two successive generations is at a different stage from one made up of three generations; and so is one in which all the filial generation are pre-adolescent as compared with one with some or all the children at marriageable ages. (Meyer Fortes 1958: 3)*

⁵⁵ Parafraseemos la cita anterior de Meyer Fortes adecuada a nuestro caso empresarial. Una empresa que solo comprende una generación fundadora está en diferente estadio que una de dos generaciones (la fundadora y sus descendientes); En nuestro caso, es muy posible que los hijos del fundador en el primer estadio sean preadolescentes y en el segundo ya estén en capacidad de casarse y laborar.

particularidades, entre los cuales se cuenta el período intergeneracional (rojo en el gráfico siguiente)⁵⁶



Depende cual sea el objetivo y por tanto el indicador seleccionado este proceso es diferente y el momento del proceso que uno prioriza también⁵⁷. En nuestro caso el objetivo es analizar un fenómeno muy particular de las empresas capitalistas que es el del primer traspaso generacional de la propiedad y el poder que no acontece en el período inicial de la historia de la empresa sino que se asienta en un período más avanzado: Desde el momento en que los hijos del dueño comienzan a ingresar en la empresa hasta que se vuelven los nuevos propietarios (marca roja); un proceso tardío en la cúpula de la organización⁵⁸.



Cuando la mayoría de los Bagba al alcanzar la adultez dejan de depender económicamente de sus padres y salen a ganarse la vida en un medio de extraños unos pocos entran a trabajar a la empresa de su padre: son los hijos del dueño. Una excepción para el universo de los miembros partícipes de las empresas (y los Bagba en general) pero de una notable regularidad para el universo de las familias de los miembros

⁵⁶ Whereas previous writers had tended to treat the spread in the composition of domestic groups as deviations from a modal or from an ideal type, Fortes pointed out that "other forms of domestic group appear as phases in the growth cycle of a joint family". (Goody 1958:53). (cita a Meyer Fortes 1949 (a):64). Nosotros también podemos parafrasear a Goody y decir que mientras los estudiosos han tendido a tratar la diferencia en la composición de las empresas (empresas con familiares) como desviaciones de un tipo ideal (empresa profesionalizada ó empresa fundacional), esas otras formas de empresas son fases en el ciclo de crecimiento de una empresa. Los períodos fundacional e intergeneracional, fases del ciclo empresarial.

⁵⁷ Si uno pretendiera analizar el universo de las empresas burocratizadas debería poner énfasis en el tamaño más que en el tiempo.

⁵⁸ Tardío porque no es de los inicios, es post-fundacional, pero temprano en relación a los derivados, hereditarios ó otros intergeneracionales, que los suceden.

propietarios: se produce el ingreso de gran parte de estos descendientes en su primera adultez que muchos años después terminará con el traspaso efectivo de la conducción y la propiedad. Este extenso proceso de convivencia en la empresa es el objeto de esta tesis y la ubicación de este proceso en el universo empresarial, la fijación de los parámetros (delimitaciones temporales) y pautas de ingresos y resoluciones generales (descendientes y traspasos) el objeto específico de esta primer parte⁵⁹.

Justamente es en esta primera parte que vamos a demostrar la habitualidad de la existencia de un proceso de familiarización que concluye con el traspaso del cargo y la propiedad en el seno de la familia nuclear del fundador o fundadores de las empresas capitalistas. Este proceso, aún por quienes lo reconocen, suele asociarse con la variable tamaño, atribuyéndoselo particularmente a las pequeñas empresas. Esta atribución se debe en gran medida a presunciones que suelen avalarse en función de definiciones que tienden a aglutinar diferentes circunstancias, la mayoría de las cuales no tienen relación alguna con el proceso que vamos a considerar. Ese aglutinamiento de tipos muy dispares y la medición sobre un universo empresarial estático clasificado casi exclusivamente en función de tamaños tiende convalidar características que no son justamente de aplicación a nuestro proceso que demanda para su apropiada consideración de una medición en función del tiempo. Este proceso es privativo de las empresas que perduran hasta que el ciclo familiar del fundador o fundadores alcanzan esas condiciones y no de las empresas en sus primeros años fundacionales en que las mismas habitualmente no se han alcanzado⁶⁰. Es justamente en estas empresas de más antigüedad en las que debe evaluarse la existencia o no de este proceso para determinar su importancia o no, su habitualidad o no, en la lógica de las empresas. Es en esas empresas, que tienen una cierta perduración, en las que debemos recabar las características de estos procesos como el iniciarse con el ingreso de la nueva generación en la empresa y el concretarse en esa descendencia el traspaso tanto de la conducción como de la propiedad. Es en esas empresas en las que debemos mostrar la extensibilidad de tales procesos.

En tal sentido, el desarrollo de nuestra demostración comenzará con la consideración del universo estáticamente, siguiendo con su dinamización en función de

⁵⁹ El tratamiento en función del tiempo tiene múltiples efectos. Por un lado permite ordenar no solo el caso que consideramos sino también los otros casos mencionados (ver cuadro "las relaciones familiares en la empresa). Permite seguir paralelamente el ciclo familiar y el empresarial. Permite comprender mejor el universo empresarial y sus tendencias generales de disminución de la cantidad de unidades (universo menor) y del tamaño de sus unidades (unidades mayores) con el tiempo. Permite identificar que la conflictividad no se logra comprender solo con enfrentar familia y empresa sino que es cambiante en el tiempo.

⁶⁰ En el gráfico precedente toda empresa que no alcance la primer flecha punteada (verde).

la antigüedad de las empresas con el objeto de detectar algunos de los efectos del tiempo en cuanto a mortandad y crecimiento de las empresas, así como plasmar las características de fundación y del ciclo familiar del fundador que permitan dar los ratios iniciales para ubicar el lapso ó momento en que nuestro proceso, de existir, debería hacerse presente.

Luego sobre algunos datos más específicos estableceremos la importancia del fenómeno así como sus delimitaciones y duraciones. Finalmente analizaremos sobre una cantidad limitada de casos pautas notablemente regulares en la resolución de los traspasos tanto de la conducción como de la propiedad. Pretendemos, al concluir la primera parte, haber demostrado la significación y las formas mas externas (manifiestas) de este proceso que nos permitirá tener in mente: por un lado la importancia del fenómeno; por otro la necesidad de no aglutinarlo con otros de vinculación familia-empresa solo aparentemente análogos; finalmente, haber incorporado antes de considerar el desarrollo, mas interno y específico de las demás partes, el hecho de que estamos tratando con un proceso para nada excepcional (regularidad) que es el riesgo que se correría si omitiéramos esta primera parte.

1.1. El universo empresarial

Nuestro recorrido se va a desenvolver en las unidades habitualmente llamadas empresas en las que supuestamente, en la modernidad, ha desaparecido todo signo de familiaridad. Sin embargo, y como ya hemos mencionado, este supuesto ha sido ya cuestionado por una gran cantidad de especialistas que se han abocado a considerar justamente los casos en que la familia participa de la empresa agrupados bajo denominaciones del tipo empresas de familia, empresas familiares, negocios de familia ó negocios familiares por dar solo las denominaciones mas difundidas. La única condición para caer bajo un rótulo de esas características es la de existir algún tipo de vinculación entre empresa y familia mas allá de las particularidades de ese vínculo. Sobre esta base se ha tendido a tratar de caracterizar la empresa familiar: definirla, describirla, evaluarla y, algo que suele tener bastante peso, dimensionar su importancia, determinar su peso relativo en el universo empresarial. Estas preocupaciones no son ajenas a la intención de despojarse de los estigmas que este tipo de vinculación arrastraba y arrastra. Uno de ellos es la idea de que pertenecen a una especie en extinción y por tanto de poco peso relativo. En tal sentido, los especialistas se preocuparon en medir este universo con una intención, no siempre explícita, de demostrar su importancia; de demostrar que lejos de lo que habitualmente se sostiene tiene gran significación. Sorprender con una cifra enorme de empresas familiares en el universo empresarial suele generar un efecto colosal. No es que objetemos el pretender demostrar la importancia de un fenómeno, todo lo contrario. Nosotros también vamos a tratar de persuadir acerca de la importancia de nuestro caso, solo que lo haremos de una manera mucho mas específica y con relación a un fenómeno en particular y medido en función de su lógica de gestación y no juntando situaciones absolutamente heterogéneas. Otra preocupación de estos especialistas es evaluar la vitalidad o debilidad de estas empresas ya que aún demostrando su alta difusión en el escenario empresarial no obstante sigue prevaleciendo la idea de su fragilidad con relación a la empresa considerada prototípica de la modernidad, "la empresa profesionalizada". Una debilidad muy asociada a la supuesta incompatibilidad entre dos instituciones con pautas notablemente diferentes, las propiamente familiares y las propiamente económicas ó empresariales. Por esa razón y siempre teniendo como modelo puro la empresa profesional, se hacen referencias a las posibilidades de supervivencia, de crecimiento e incluso de profesionalización de estas empresas. Si bien los trabajos fueron evolucionando hacia cierta especialización según el

tipo de vinculación entre familia y empresa, lo cierto es que el aglutinamiento por vía de definiciones amplias a efectos de lograr mayores cuantificaciones o por vía de definiciones que se construyen en función de supuestos atributos comunes, han llevado a que esos diferentes tipos sean considerados de manera similar. Pero si bien el aglutinar situaciones muy diferentes bajo un mismo rótulo permiten darle un mayor peso cuantitativo al fenómeno, y esto daría la prueba de un predominio de la empresa familiar en el mundo moderno, lo cierto es que la heterogeneidad de lo contado imposibilita dar una explicación de esa masa lo cual la vuelve absolutamente intrascendente. Es más, al forzar la situación, haciendo participar a fenómenos muy diferentes de una misma caracterización, no se hace más que distorsionar y confundir los tipos específicos considerados⁶¹.

De esta manera la empresa familiar, y bajo su rótulo la vinculación familia-empresa en su totalidad, ha quedado asociada a la pequeñez (pequeña empresa) y a una alta debilidad con relación a su capacidad de supervivencia⁶² y de crecimiento. Sin embargo, nosotros vamos a considerar un caso muy especial al cual, si bien se lo ha puesto bajo este rótulo abarcativo, tales caracterizaciones no solo no lo describen y explican con precisión sino que lo confunden totalmente. En primer lugar, el fenómeno que nos ocupa no puede asociarse a pequeñez ni, en general, a la variable tamaño. En segundo lugar, cualquier cuantificación que se haga del mismo para determinar su importancia demanda necesariamente de una consideración temporal del universo. Y, en tercer lugar, para hacer cualquier precisión de su especificidad dentro del universo

⁶¹ En otro trabajo (Quirós 1998b) hemos mostrado cómo, definiendo la empresa familiar como aquella en que la familia tenga algún grado de control sobre la dirección estratégica se establece (Shanker y Astrachan 1996) que la participación de las empresas familiares en el universo de empresas en EEUU podía llegar al 90.6%. Esta cifra sorprendente fue construida sobre la base de ciertas presunciones que no solo ponen bajo el mismo techo situaciones totalmente distintas sino que terminan ratificando algunos estigmas acerca de familia y empresa. Los autores para generar esta cifra, no solo apelan a algunos relevamientos parciales sino que finalmente apelan a las estadísticas nacionales que por supuesto no cuentan con información específica de la familiaridad en la empresa. Por tanto deciden que las pequeñas empresas, conducidas unipersonalmente, deben integrar este universo (de hecho los dueños pertenecen a una familia!). Un universo considerado estáticamente y con un presupuesto o prejuicio: la pequeñez. De hecho si nosotros siguiéramos un criterio análogo con la sola observación del **cuadro 1** podríamos inferir que en la Argentina la empresas familiares superan cómodamente el 90%. Claro que la forma simplista de construcción lo único que hace es ratificar el sentido común que suele considerar como sinónimos las empresas familiares y las pequeñas empresas.

⁶² Se suele repetir insistentemente que solo alcanzan a la segunda generación el 30% en base a un trabajo muy pobre y justamente no comparativo como para decidir si eso es mucho o poco en relación a otras empresas (Ward 1994).

empresarial es necesario dar cuenta primero de las características generales del universo y de las unidades que lo componen⁶³.

El objetivo de este capítulo es el de aproximarnos al universo empresarial en función particularmente de las variables tamaño y tiempo, a efectos de poder comprender por un lado su estructura estática, que es la que habitualmente se considera en todas las fuentes estadísticas, y, por otro, su estructura dinámica o procesual, que es la única realmente útil a efectos de ubicar nuestro fenómeno. En primer lugar determinaremos la estructura en función de cantidad de empresas por tamaño para pasar en segundo término a determinar la estructura en función de la cantidad de empresas no solo por tamaño sino también por antigüedad. Esta aproximación temporal nos permitirá acercarnos a una tendencia de sobrevivencia (o su inversa, de mortandad) de las empresas y una tendencia a la variación de tamaño hacia el crecimiento en el tiempo. Una vez delineado el universo temporalmente, estaremos en condiciones de determinar el lapso en que es esperable que nuestro proceso, el primer proceso intergeneracional, esté en pleno desarrollo y tiña este universo.

1.1.1 La empresa. Definición

Cuando referimos a empresas lo hacemos con relación a empresas denominadas capitalistas. Las empresas capitalistas son organizaciones⁶⁴ cuya propiedad es privada y que tienen por objeto generar mercancías (productos o servicios) con el fin de venderlas a cambio de un valor monetario superior a su costo de producción. Al efecto estas organizaciones cuentan con recursos, otorgan créditos y toman obligaciones, el neto de todo lo cual se denomina el patrimonio de la empresa. Para su operatoria, el o los propietarios de este patrimonio, que es equivalente a ser el propietario de la empresa, contratan mano de obra de no propietarios a los que se les retribuye por su trabajo con un salario. Justamente este último atributo es el que caracteriza la tipificación de capitalista más acabadamente: el contar con una proporción mayor de mano de obra de extraños al

⁶³ Por ejemplo se dice: las empresas familiares tienen una alta mortandad como una característica sin hacer referencia, como veremos a que todo el universo empresarial tiene una alta mortandad con lo cual la afirmación es: las empresas tienen una alta mortandad.

⁶⁴ "Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos y grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca" (Ventrici y Monti (en Organizaciones de Ader) 1990 : 37)

propietario o los propietarios. Suelen tener una ubicación física (su propio o propios lugares edilicios donde se desarrolla gran parte de la actividad productiva) separada o delimitada de otros lugares como son las unidades domésticas de los participantes⁶⁵. Esta organización es una verdadera **polity** [denominación ya clásica en antropología política para organizaciones que aglutinan un conjunto humano con recursos financieros a administrar (Roger et al 1996: 16) y que conforma una comunidad jurídica que implica una red de relaciones de autoridad que produce un conjunto de interrelaciones entre los roles (Cohen R. 1985: 35] y poseen una conducción que le corresponde de pleno derecho al o los propietarios. Ellos la pueden ejercer por sí mismos o pueden designar al conductor, pero el poder decisorio o de revocatoria está en sus manos más allá de tal delegación. Estas conducciones son la cabeza de la organización y, si bien son los menos numéricamente, son los que detentan el máximo poder en la organización. Resulta ser entonces que cuando uno se encuentra con una empresa de estas características se enfrentará usualmente con una organización más o menos piramidal y con dos tipos de miembros (con relación a la propiedad de la empresa): el o los propietarios y los no propietarios. Los conductores, sean propietarios o representantes de ellos serán numéricamente menos que los no conductores (ó empleados)⁶⁶. De hecho, cuando se contrastaba la empresa capitalista para diferenciarla con, por ejemplo, la unidad campesina tradicional, se resaltaba el hecho de que la unidad campesina usualmente contaba con mano de obra proveniente de la familia propietaria mientras que la unidad capitalista tenía como una de sus características más destacadas la contratación de mano de obra de terceros asalariada⁶⁷. Vale la pena mencionar que esta organización en cuanto a las relaciones sociales en su interior es producto de un contrato y a su vez la relación propietaria con el patrimonio de su tenedor tiene carácter adquisitivo. No obstante los derechos del detentador sobre esta organización no son totalmente autónomos ó absolutos⁶⁸. Existen variadas normativas acerca de los derechos de propiedad (código

⁶⁵ Justamente los casos en que ese desarrollo empresarial sea desempeñado en el hogar, como a veces ocurre en los emprendimientos muy pequeños, no entrarán en nuestra consideración central.

⁶⁶ Usualmente la conducción tiende a ser de uno o unos pocos. La conducción es "única" (Goody 1966:2). "En la mayoría de las sociedades humanas, el liderazgo culmina en centro de poder único" (Burling 1974:255). Ver también Burling pag 256.

⁶⁷ Lo de asalariada a su vez la diferencia de otros modos como el feudal que también usa mano de obra no doméstica pero bajo un régimen no asalariado.

⁶⁸ "...el dominio de la empresa capitalista moderna es en parte heterónomo: su ordenación se halla prescrita parcialmente por el Estado- y por lo que se refiere al equipo de coacción es totalmente heterocéfalo: son los cuerpos judicial y de policía los que ejecutan (normalmente) esas funciones, pero es autocéfalo, con todo, en su organización administrativa cada vez más burocrática" (Weber 1964: 707. No toda la polity necesariamente tiene esta dependencia (Cohen R. 1985:33)

civil), del marco de gobierno de la sociedad (ley de sociedades), de las relaciones laborales con los asalariados (leyes laborales), de la transmisión por muerte (régimen hereditario), gravámenes sobre patrimonios y resultados (leyes impositivas), regímenes de disoluciones (leyes concursales) etc. etc.

En síntesis, los elementos característicos o diagnósticos de la empresa capitalista son el ser una organización (jerarquías, roles, división del trabajo, continuidad) de propiedad privada (vs propiedad del Estado), que genera un producto o servicio para su venta (vs generación para el uso propio) con el fin de obtener una valor monetario mayor que su costo de generación (vs organizaciones no lucrativas), contando con un patrimonio mas o menos significativo (vs servicio profesional) y una ubicación física y un sistema contable propio (vs unidad familiar) contratando mano de obra de terceros (vs unidad campesina familiar) asalariada (vs feudo) y de libre contratación (vs siervo) y en que esta mano de obra asalariada es mayor a la mano de obra propietaria (vs micro emprendimientos). Es ésta la unidad que integra el universo que pretendemos delimitar y resaltamos en el esquema que sigue.

CARACTERÍSTICA	TIPO	TESIS
Tamaño	Gran Empresa Mediana Empresa Pequeña Empresa Microempresa	X X X
Localización	Nacional Regional Continental Internacional	
Propiedad	Pública Privada Mixta	X
Nacionalidad	Nacional Extranjera	X
Objetivos	Económicos- (lucro) No económicos (beneficencia, servicios públicos etc)	X
Productos	Bienes (productos tangibles) Servicios (salud, educación, transportes, etc)	X X
Grados de integración	totalmente integrada parcialmente integrada	
Tecnología	Tradicional de procesos discontinuos Moderna de procesos continuos	
Complejidad	Alta, Media, Baja	
Composición Orgánica Caracterización de los niveles jerárquicos	Nivel político, de dirección o superior Nivel administrativo gerencial o intermedio Nivel operativo, ejecutivo o inferior	X
Composición Orgánica Formas de división del trabajo	Funcional, por producto, por proceso, por Localización geográfica, por unidad económica, Mixtas	
Fuente : Larroca en (Ader . 1990 : 49 y 50)		

Nosotros vamos a trabajar en el nivel político, de dirección o superior de empresas pequeñas, medianas y grandes de propiedad privada generadoras de bienes y/o servicios con objetivo de lucro ⁶⁹

⁶⁹ Debemos aclarar que son Nacionales (propiedad dominante de Bagbas) debido a que consideramos las centrales como eje empresarial y no las subsidiarias

1.1.2. Estructura estática del universo empresarial Cantidad de empresas por tamaños

Lo primero que debemos determinar es la cantidad de empresas de la Argentina⁷⁰. El registro más abarcativo y de mas sencillo acceso es el del INDEC (CNE 1994) que nos da un universo como el que sigue⁷¹:

CUADRO 1

	Cantidad de Personal		Cantidad de empresas	
	desde	hasta	unidades	%
Micro-emprendimientos	1	20	883.140	97.69
Pequeñas	21	50	13.092	1.44
Medianas	51	100	4.356	0.48
Grandes	101	o mas	3.407	0.38
Total			903995	100

Una estructura porcentual de cantidad de unidades por tamaño que muestra notables semejanzas con la de otros países como podemos ver en el siguiente cuadro.

⁷⁰ Incluimos exclusivamente los rubros Industrias, Comercios y Servicios (excluye actividades como seguros y finanzas). Excluimos las agropecuarias y mineras en función de centrarnos en las empresas urbanas.

⁷¹ Las unidades relevadas por el INDEC son establecimiento, locaciones, y no empresas. Si bien los especialistas, casi sin exclusión, consideran para cuantificar a estas unidades como empresas, en el ANEXO 1.1. hemos desarrollado algunas consideraciones a efectos de determinar si este hecho distorsionaba o no los datos de una manera tal que invalidara nuestras conclusiones. Hemos constatado que los desvíos son menores y en nada afectan a nuestro trabajo

El INDEC en oportunidad de relevar las grandes empresas definió tal concepto como sigue: *La empresa es una unidad autónoma de decisión que define las estrategias de producción y financiación, a nivel central. Sus actividades no son necesariamente homogéneas y pueden desarrollarse en uno o múltiples locales* (INDEC Grandes Empresas Argentinas. 1996 : 9).

Unidad empresa : La empresa es la persona física o jurídica, que posee y gestiona el patrimonio, contrae obligaciones, percibe ingresos y decide su utilización , realiza acciones de las cuales es responsable ante la ley y mantiene un sistema contable en que registra la evolución y los resultados de su gestión.

La empresa puede ser propiedad de un individuo o de varios. En este último caso, puede adoptar la forma de : una sociedad de hecho , colectiva, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones , anónima, cooperativa , estatal, unión transitoria de empresas, institución sin fines de lucro u otro tipo de sociedad. (INDEC. Grandes Empresas en la Argentina 1996 : 11 y 12)

Asimismo en el Censo Nacional Económico de 1994 de todos los establecimientos lo hace de la siguiente manera: *Una empresa es cualquier persona, grupo de personas o entidad jurídica que realiza actividades económicas y asume responsabilidades u obligaciones que ésta genera. Las empresas pueden realizar sus actividades en uno o en varios locales y, por su parte, en un local determinado pueden desarrollar una o varias empresas (o partes de ellas) . A su vez en un local (o parte del local) determinado una empresa puede desarrollar una o varias clases de actividad productiva; dentro de ciertas restricciones, cada una de ellas constituye un "establecimiento" diferente.* (Indec. CNE. 1994 : 32)

El INDEC en ningún momento se refiere a la existencia de asalariados como condición de la definición. Es por ello que, en el CNE general, toma unidades en que no existen asalariados.

Al momento de determinar el tamaño, el INDEC tuvo en cuenta dos parámetros: volumen de facturación y cantidad de puestos de trabajo asalariado.

CUADRO 2

	Argentina (1)	Uruguay (2)	México (3)	R.Unido (4)	Francia (4)	Canadá (4)	Italia (4)
Micro Emprendimientos	97.69%	97.36%	97.93%	98.35%	96.37%	96.61%	98.30%
Empresas Pequeñas	1.44%	1.88%	1.70%	1.51%	3.23%	1.22%	1.60%
Empresas Medianas	0.48%		0.52%				
Empresas Grandes	0.38%	0.42%	0.45%	0.14%	0.40%	0.17%	0.10%
<p>(1) INDEC. CNE 1994.Argentina. Los cortes son 1/20, 21/50, 51/100, más de 100 empleados respectivamente.</p> <p>(2) Instituto Nacional de Estadística (INE). CIU.1997. Uruguay. Los cortes son 1/19, 20/49, 50/99, más de 99 empleados respectivamente.</p> <p>(3) INEGI.Censo Eco 1999. (Instituto Nacional de estadística Geografía e Informática) México.</p> <p>(4) FIEL. : 206. (se refiere a nuevos establecimientos sin especificar antigüedad.) 1/19, 20/99, más de 99 empleados respectivamente</p>							

El primer segmento, que denominamos micro-emprendimientos⁷², está integrado por las unidades con hasta 20 ocupados y es definitivamente el más numeroso. Las otras tres categorías, que denominamos pequeñas, medianas y grandes, son las que más claramente reúnen las características de empresas capitalistas propiamente dichas, más allá de las diferentes apreciaciones. De hecho, a estas tres categorías, ningún nativo, sea especialista o no, le negaría la denominación de “empresa” ya que aún en el segmento de las pequeñas se cumple satisfactoriamente con el requisito de preponderancia de mano de obra asalariada

CUADRO 3

De 21 a 50 ocupados	Asalariados	Propietarios	Relación Asalariados por Propietarios
Comercio	80174	4655	17.22
Industria	147590	8753	16.86
Servicio	131057	24238	5.41
Total	358821	7646	9.53

Quiere decir que el universo de empresas propiamente dichas, de más de veinte ocupados, es mucho más pequeño que el del escenario empresarial total reduciéndose drásticamente desde alrededor de 900.000 unidades a alrededor de solo 20.000.

⁷² Existen varios criterios de clasificación, especialmente de los segmentos de unidades más pequeñas. En Brasil se considera micro emprendimiento o micro empresa a las que tienen hasta 19 ocupados. En Uruguay y Paraguay refieren con tal concepto hasta 4 ocupados. A su vez el Ministerio de Economía de la Argentina, con fines de subsidios promocionales ha considerado micro hasta 10 ocupados. En el Mercado Común Sur (Mercosur) se ha estipulado considerar micro hasta 20 ocupados (Boletín CPCE 6/98). Chile hasta 9, Brasil hasta 19, OCDE hasta 19 (FIEL :35)

CUADRO 4

Cantidad de personal	INDEC Cuadro 1		Anexo I.1. Cuadro 4 (compatibilizadas las unidades del INDEC con las de la AFIP)			
			INDEC		AFI P	
Desde- Hasta	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
21 A 50	13.092	62.78	10369	63,48	10639	62,68
51 A 100	4.356	20.88	3373	20,65	3404	20,05
MAS DE 101	3.407	16.33	2592	15,87	2931	17,27
TOTALES	20855	100.00	16334	100,00	16974	100,00

Como puede observarse, cualquier cuantificación que se hiciera bajo la denominación pequeñas empresas, ya sea que se tome la menos sostenible y amplia del cuadro 1 (incluyendo los micro-emprendimientos) ó la mas exigente del cuadro 4, nos encontraríamos con que esas pequeñas empresas predominan y, de asociarlas con la familiaridad, significaría decir que esta vinculación predomina. Y esto sería válido tanto en países más avanzados como menos avanzado tal como puede verse en el cuadro 2. No obstante, esta atribución no solo es muy poco productiva para cualquier caracterización sino que directamente confunde. En primer lugar porque es absolutamente insostenible que siempre que se da la pequeñez aparecerán relaciones familiares. Esa asociación no ha surgido de datos sino de presupuestos pre-empíricos⁷³. Incluso, reconociéndose la ausencia de esa relación al interior de la unidad, se ha mantenido la atribución en función de la mera existencia de un solo propietario que, habitualmente, cuenta con una familia (pero en la unidad doméstica). En segundo lugar, cuando esas relaciones aparecen, no siempre son las mismas relaciones familiares ni empresariales. A veces las relaciones familiares son del tipo colateral ó conyugal y otras de carácter filial. A veces las relaciones son de carácter propietario-empleado y otras son de carácter propietarias (ambas partes involucradas o a involucrarse en la propiedad). Y en tercer lugar, no solo se aglutinan relaciones diferentes sino que se confunden momentos diferentes que

⁷³ Hay una especie de presunción de que si son muy pocos en la unidad productiva la familia ayuda.

marcan distinciones claves. De hecho la relación paterno-filial, que es la que va a ser de nuestro interés, está íntimamente relacionada con la propiedad y muy asociada a un tiempo especial que la distingue de cualquier otra. Por eso debemos avanzar un paso mas incorporando una nueva variable a nuestro universo.

1.1.3 Estructura dinámica o procesual del universo empresarial La cantidad de empresas por antigüedad y por tamaños⁷⁴

Podemos ahora volver a los registros estadísticos del universo empresarial. Lo que hemos visto hasta aquí es un escenario estático organizado en función de tamaños como única característica (Cuadro 1 y 4). Es una foto que incluye sin ningún tipo de discriminación empresas de la más variada antigüedad. Sin embargo, el tiempo es un factor que juega un papel clave no solo en nuestro fenómeno, que suele darse después de transcurrido un lapso mas o menos significativo desde el inicio del emprendimiento, sino también en la comprensión general del universo empresarial⁷⁵.

Mortandad (supervivencia) de los emprendimientos

Veamos en primer lugar la tabla del INDEC censo económico 1994 de unidades productivas volcado por tamaño y por antigüedad

CUADRO 5⁷⁶

Ocupados	Años Antigüedad							Total
	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60 ó + ⁽⁷⁷⁾	
Hasta 5	601888	131476	53891	18430	5921	1987	5995	819588
6 a 15	28294	13266	7090	3098	1502	844	1431	55525
16 a 20	3458	1799	1201	595	363	223	388	8027
21 a 50	5244	3064	2292	1142	514	260	576	13092
51 a 100	1438	903	772	547	259	141	296	4356
101 a 200	573	401	360	341	138	93	189	2095
201 a 500	281	206	156	163	72	53	110	1041
501 a 1000	49	41	29	21	11	12	35	198
Más de 1000	14	13	13	11	7	2	13	73
Total	641239	151169	65804	24348	8787	3615	9033	903995

⁷⁴ Resulta oportuno mencionar que como las empresas tienen una estructura diferente a través del tiempo, debemos considerar ahora el universo total de unidades, mas allá de que sean empresas propiamente dichas o micro-emprendimientos.

⁷⁵ Nos pasa lo mismo que a Meyer Fortes (1958) con las estadísticas de las unidades domésticas que no computan el estadio del proceso en que se encuentra

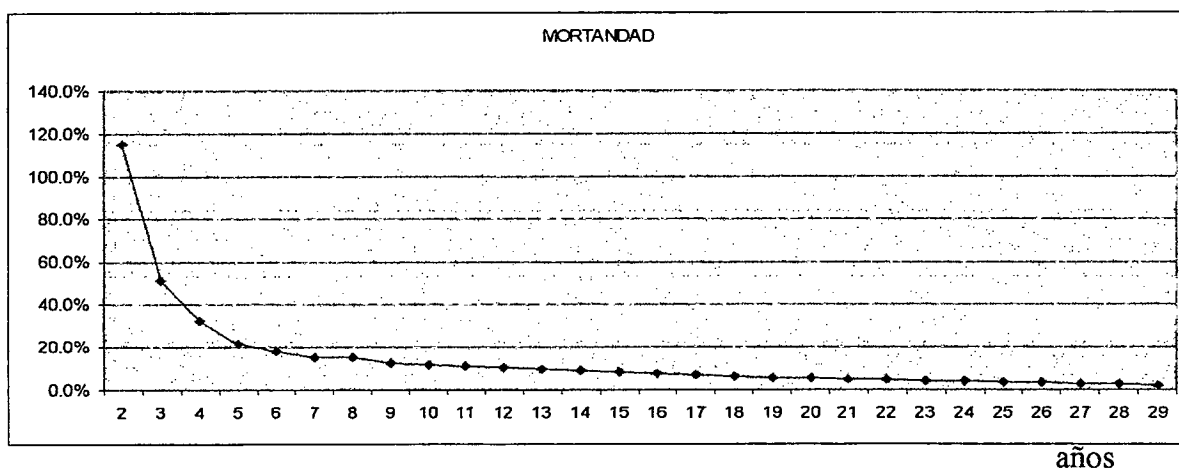
⁷⁶ Hemos solicitado al INDEC especialmente la apertura en función de antigüedad ya que en las informaciones oficiales, a pesar de estar en las bases de datos, no eran consideradas. Nos vemos obligados a trabajar con el INDEC exclusivamente por que la base de datos de la AFIP no es con antigüedades y, de lograrlo, sería poco fiable por diferentes razones (fecha de inscripción retardada, cambio de nombre, cambio de forma social, entre otras)

⁷⁷ las cifras no son comparables con la de la columna anterior por abarcar un lapso superior a la década.

Volvemos a tener las 900.000 unidades pero ahora en un orden temporal. Como puede observarse en esta primera aproximación, a medida que aumenta la antigüedad decrece la cantidad de empresas, siendo tal decrecimiento más acelerado al comienzo y se va desacelerando con el tiempo⁷⁸. Es decir que las empresas tienen una muy baja supervivencia o una altísima mortandad según del lado que quiera mirarse. En este sentido se convalida la precisión de Schumpeter(1961) acerca de que el reemplazo más común es el de la destrucción creativa: el reemplazo liso y llano de una empresa por otra⁷⁹. Si quisiéramos hacernos una composición en lapsos más cortos, de un año en lugar de una década, podríamos observar el cuadro que sigue para unidades con menos de 10 años de antigüedad, siempre teniendo como fuente el INDEC:

CUADRO 6

Ocupados	Años Antigüedad									
	1 ⁽⁸⁰⁾	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
Hasta 5	163122	185142	80457	50744	32331	26411	23012	22320	18349	601888
6 a 15	4634	6249	4329	3089	2547	2274	2047	2002	1723	28294
16 a 20	402	700	471	389	353	297	279	290	277	3458
21 a 50	588	1056	724	545	509	495	483	460	384	5244
51 a 100	149	256	195	165	129	136	146	135	127	1438
101 a 200	52	117	61	53	60	54	70	51	55	573
201 a 500	29	58	31	34	29	24	32	29	15	281
501 a 1000	3	15	7	3	3	3	6	4	5	49
Mas de 1000	1	4	1	2	1	2	1	1	1	14
Total	168381	193597	86276	55024	35962	29696	26076	25292	20936	641239
	100%	115%	51%	33%	21%	18%	15%	15%	12%	



⁷⁸ Vale la pena mencionar que esto podría deberse a un incremento reciente del stock de negocios pero sin embargo cuando uno observa los censos anteriores se encuentra con que la variación ha sido poco significativa

Censo	Unidades
1974	833.362
1985	886.337
1994	903.995

También lo ha sido la composición. "En 1994 el porcentaje de empresas con hasta 50 trabajadores era del 96.8%. Esta proporción ha permanecido relativamente estable desde 1974" dice Informe de FIEL (FIEL1996: 206) refiriéndose a las empresas manufactureras.

⁷⁹ De hecho, como veremos, similar a los reemplazos del llamado Big Man (ver segunda parte)

⁸⁰ La forma de relevamiento (lapso de tiempo) hace que no lo consideremos.

Los datos reflejan nuevamente la fuerte tendencia hacia la desaparición o mortandad de los negocios en sus primeros años de manera tal que al cabo de los 10 años de su lanzamiento sobrevive solo uno de cada diez negocios iniciados y al cabo de los 20 años solo cinco⁸¹. Esto por un lado ofrece un panorama mucho mas universal pudiéndose destacar en principio que la alta mortandad parece ser una característica del conjunto. Por otro, nos da cuenta que en cualquier corte que hagamos del universo empresarial en función de antigüedad siempre nos vamos a encontrar con que ese universo es mayor en cualquier segmento de menor antigüedad con relación al de mas antigüedad y viceversa. Nuevamente, como nos pasó con la pequeñez, descubrimos que la alta mortandad es una característica general del universo empresarial (mas allá de la presencia familiar que hasta ahora no hemos considerado) y que es mucho mayor en proporción en los primeros años que en los siguientes, lo cual tiene su significación por la ubicación temporal de nuestro fenómeno que como veremos se desplegará , predominantemente, entre las empresas de veinte a cuarenta años de antigüedad, cuando la curva de mortandad se desacelera .

⁸¹ Un extenso trabajo de FIEL (1996) en base a la información de los países de la OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico) y las estadísticas de la Small Business Administration (SBA) determina que el porcentaje medio de establecimientos que sobreviven a los 10 años es del 20%. Es decir que ubica la desaparición en un 80%

Otra fuente considerada habitualmente por los especialistas es la de Timnos (1994) citada por Gersik, Davis, Mac Collom y Lansberg (1997 : 137), quien sostiene que el fracaso empresarial alcanza el 90% sobre los 10 años.

Existen innumerables informaciones acerca de esta fuerte tendencia que muestran la notable caída en los primeros años de vida de las empresas y que convalida nuestra curva.

Lansberg en base a investigaciones de Altman (1971) y de Kimberley (1984) da cuenta que una tercera parte de las empresas que han caído en bancarrota tenían menos de tres años, el 53 % tenían menos de 5 años y el 23 % tenían más de 10 años (Lansberg 1999: 343). La Fundación Incyde (España) informa que el 60% de los nuevos negocios pueden desaparecer en los dos primeros años. (El Cronista 24-9-03, pag 21). El 11 de marzo del 2001 en Clarín la secretaria PYME informa que solo el 30% alcanza los 5 años. Un significativo sector que corta a través de muchas industrias es el sector de negocios pequeño. McMahon (1986) reporta que más del 90% de los negocios de Australia eran pequeños, Más recientemente el Australian Bureau of Statistics (1997) estimó que el 95% de las empresas económicas son pequeñas. Sin embargo, el porcentaje de fracasos de los negocios pequeños es alto, con dos tercios del total de esos negocios comienzan a fracasar en sus primeros 5 años de operación (SBDC 1990) Moores, Mula (2000: 92). (Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes, Danes 1998:239). Solo una pequeña proporción de nuevos negocios dura mas de tres a cinco años. En un estudio reciente, 34% de los negocios pequeños se observó que fracasaban alrededor de los cuatro años (Bates y Nucci 1989) (File y Prince 1996)

Tendencia al Crecimiento

El otro aspecto que debemos analizar es el de la existencia de una creciente proporción de empresas de mayor tamaño con el transcurrir del tiempo o lo que es lo mismo, una disminución de la proporción de las más pequeñas.

CUADRO 7

Ocupados	Años Antigüedad							Total
	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	
	Proporción establecimientos (%)							
Hasta 5	93,86	86,97	81,90	75,69	67,38	54,97	66,37	90,66
6 a 15	4,41	8,78	10,77	12,72	17,09	23,35	15,84	6,14
16 a 20	0,54	1,19	1,83	2,44	4,13	6,17	4,30	0,89
21 a 50	0,82	2,03	3,48	4,69	5,85	7,19	6,38	1,45
51 a 100	0,22	0,60	1,17	2,25	2,95	3,90	3,28	0,48
101 a 200	0,09	0,27	0,55	1,40	1,57	2,57	2,09	0,23
201 a 500	0,04	0,14	0,24	0,67	0,82	1,47	1,22	0,12
501 a 1000	0,01	0,03	0,04	0,09	0,13	0,33	0,39	0,02
Más de 1000	0,00	0,01	0,02	0,05	0,08	0,06	0,14	0,01
TAL	100	100	100	100	100	100	100	100

Mientras que en el período de menos de 10 años el segmento hasta 20 ocupados (microempresas en nuestra clasificación) representa el 98.81 % y el segmento de más de 20 (empresas en nuestra clasificación) sólo el 1.19%, podemos observar que en los segmentos de más antigüedad esta relación se va modificando disminuyendo los microempresarios y aumentando las empresas. A modo de ejemplo, en el período 30-39 años de antigüedad las microempresas representan el 90.85% y las empresas el 9.15% y, en el período de más de 60 años de antigüedad aquellas representan el 86.51% y éstas el 13.49%. Ahora bien, más allá de estas participaciones es interesante ver la tendencia de cómo el promedio de tamaños crece.

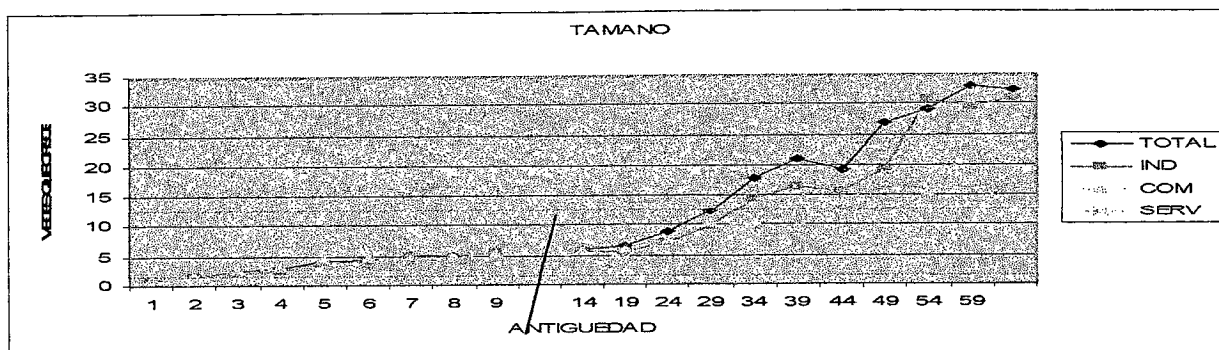
CUADRO 8

TAMAÑOS PROMEDIOS	AÑOS DE ANTIGÜEDAD																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a	15 a	20 a	25 a	30 a	35 a	40 a	45 a	50 a	55 a	60 o más
INDUSTRIA	1.90	2.90	4.07	4.76	7.10	8.12	9.57	9.19	10.57	11.09	10.36	13.48	18.64	27.52	31.44	29.59	37.05	58.39	56.20	58.85
COMERCIO	0.23	0.41	0.65	0.74	1.05	1.09	1.06	1.09	1.24	1.32	1.36	1.72	2.34	2.29	2.17	3.19	3.95	3.57	3.97	2.87
SERVICIOS	0.64	1.07	1.57	1.87	2.13	2.15	2.54	2.39	2.09	2.65	3.25	4.06	4.95	8.16	9.24	7.08	10.93	10.01	14.47	14.78
TOTAL	0.49	0.83	1.23	1.48	2.03	2.18	2.54	2.42	2.65	2.92	3.21	4.38	5.98	8.72	10.29	9.35	13.16	14.27	16.05	15.75

Como puede observarse, el tamaño promedio al tercer año de antigüedad apenas supera la unidad (1.23) pero sobre el final de la cuarta década supera la decena (10.29). Notándose a su vez que tamaños y crecimiento son dispares por tipo de actividad: El ramo comercial tiende a ser el de unidades de tamaño menor y, a su vez, el de una tendencia al crecimiento también menor. Si la progresión la hacemos equiparando los valores del primer año a uno (año 1 base 1) la representación de los totales aparece así:

CUADRO 9

TAMAÑOS PROMEDIOS Cantidad de asalariados	AÑOS DE ANTIGÜEDAD																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a 14	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 o más
TOTAL	1.0	0.7	2.5	3.0	4.1	4.4	5.2	4.9	5.4	6.0	6.6	8.9	12.2	17.8	21.0	19.1	26.8	29.1	32.8	32.1



A los 30 años el tamaño de las unidades del universo empresarial ha crecido casi 18 veces. Asimismo, cuando este crecimiento lo cruzamos por tamaños en los dos cortes, microempresas y empresas, y en función del decrecimiento de unidades en el tiempo surge lo siguiente:

CUADRO 10

Unidad x Tamaño	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a 14	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49
1 A 20	167558	192091	85257	54222	35231	28982	25338	24612	20349	18206	11102	7733	4705	2977	1447	1015	543
MICROEM	1.00	1.15	0.51	0.32	0.21	0.17	0.15	0.15	0.12	0.11	0.07	0.05	0.03	0.02	0.01	0.01	0.00
MAS DE 20	822	1506	1019	802	731	714	738	680	587	551	373	374	352	296	147	112	87
EMPRESA	1.00	1.83	1.24	0.98	0.89	0.87	0.90	0.83	0.71	0.67	0.48	0.45	0.43	0.36	0.18	0.14	0.11

Estos datos reflejan claramente que la tendencia al decrecimiento es notablemente mayor en los micro-emprendimientos que en las empresas. La razón de esto puede deberse fundamentalmente a dos razones: a) que las empresas de mayor tamaño tengan más sobrevivencia o sean menos vulnerables; b) que las empresas crezcan y pasen de una categoría a la otra. De hecho, cuando se apela a las empresas de mayor tamaño con cierta antigüedad se obtiene casi siempre como respuesta que comenzaron con muy pequeños recursos y personas, lo cual muestra que esta segunda causa pesa sin dejar de considerar que la primera tenga alguna incidencia. No obstante no es exactamente esta causalidad la que nos interesa por ahora sino el hecho más descriptivo de que el universo con el tiempo tiende a ser de empresas de mayor tamaño. Existen muchas fuentes que ratifican

el fenómeno. En tal sentido veamos dos registros sobre industrias (FIEL y UIA) a los que hemos tenido acceso más ampliamente, en que se convalida este escenario.

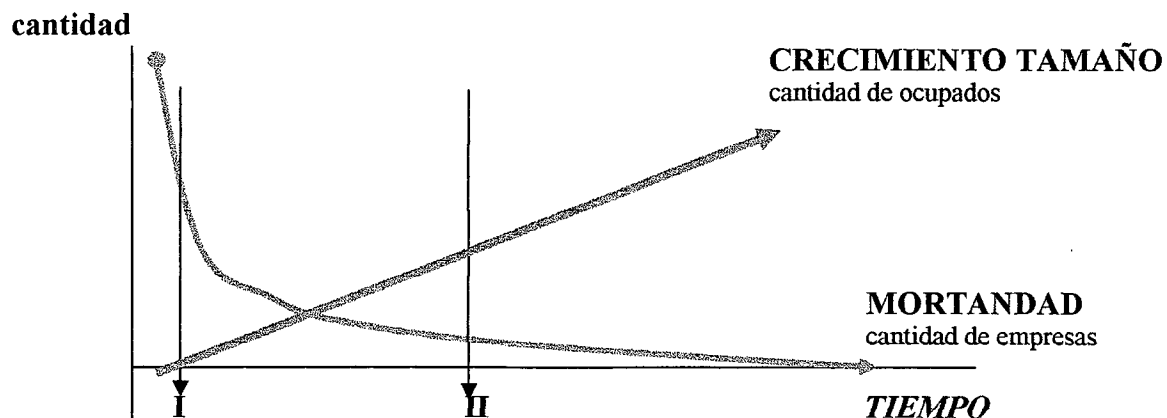
Edad de las empresas	
Empleados	Años antigüedad promedio
1 a 5	23.4
6 a 10	28.7
11 a 50	36.0
51 a 200	37.9
210 a 500	51.4
501 o más	69.8
Fuente : Encuesta de FIEL	

Edad de las empresas	
Empleados	Años antigüedad promedio
11 a 50	28.84
51 a 100	32.72
Mas de 100	32.90
Fuente : Encuesta de UIA	

En síntesis podemos sostener al menos dos particularidades de este universo empresarial cuando lo extendemos en el tiempo:

- ✓ Las empresas tienen una tasa de mortandad muy elevada (o de supervivencia muy baja) lo cual hace que solo unas pocas alcancen cierta antigüedad
- ✓ El tamaño promedio de las empresas de más antigüedad es significativamente mayor que el de las nuevas.

Estamos entonces en condiciones de considerar que el universo empresarial volcado en un eje temporal (abscisas) y otro de cantidad (ordenadas) tiene las características del gráfico siguiente



Nota : En II el tamaño promedio de las unidades es quince veces mayor que en I y la cantidad de unidades solo el 5% que en I

Si nosotros nos ubicáramos en el tiempo II podríamos afirmar que, respecto de la composición del universo en el tiempo I, es un universo mucho menor al que han accedido empresas con mas capacidad de supervivencia y que el tamaño promedio de estas empresas es mayor que el de las del período I (incluso de la media del universo total por el peso que las unidades iniciales tiene en ese universo). El universo empresarial de las empresas más antiguas tiene la característica de estar integrado por muchas menos empresas pero a su vez por empresas de mayor tamaño que el de las menos antiguas. Y eso más allá de cualquier distinción que involucre a la familia.

A esta altura podemos recurrir al famosísimo manual del Premio Nobel de Economía Paul Samuelson (actualizado junto con Nordhaus) cuando se refiere al mundo empresarial:

En las economías de mercado, se produce una amplia variedad de organizaciones, que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas. En Estados Unidos existen actualmente más de 18 millones de empresas diferentes. La mayoría son diminutas unidades propiedad de una única persona; son las empresas de propiedad individual. Otras son empresas de propiedad colectiva, que pertenecen a dos o quizá docientas personas. Las mayores tienden a ser sociedades anónimas.

Las empresas que predominan por su número son las diminutas. Pero las que dominan la economía por sus ventas y activo, por su poder político y económico y por el volumen de su nómina y empleo son los pocos cientos de grandes sociedades anónimas

En uno de los extremos del espectro se encuentran las empresas de propiedad individual, los clásicos establecimientos pequeños de la esquina. Una pequeña tienda puede no hacer más que una caja de unos cuantos cientos de dólares y apenas permite a sus propietarios ganar el salario mínimo por sus esfuerzos.

Estas empresas son grandes por su número, pero pequeñas por su facturación total. Las pequeñas exigen un tremendo esfuerzo personal. Los trabajadores por cuenta propia suelen trabajar entre 50 y 60 horas semanales y no se toman vacaciones; sin embargo, la duración media de una pequeña empresa es de un año solamente. Aún así, siempre habrá algunas personas que quieran establecerse por cuenta propia. Quizá sea su propia empresa la que tenga éxito y se venda por millones de dólares... (Samuelson, Nordhaus 1998: 104 y 105)

Cuando se lee esta referencia respecto a los Estados Unidos y se la coteja con nuestro desarrollo hasta aquí, resulta notablemente semejante. Si tenemos en cuenta que el producto bruto de Estados Unidos es más de 20 veces el de la Argentina pareciera que las 18.000.000 (actualizadas) van acorde con nuestras 900.000⁸². Si uno observa la estructura descrita también se encuentra con la dominancia de las diminutas, particularmente las casi unipersonales. También se hace referencia a la enorme

⁸² Un dato interesante es que la relación entre el PBI y el universo es similar entre USA y Argentina (Indec Anuario Estadístico. vol 14. 1998. Datos de 1996)

	USA	Argentina
PBI (u\$s)	7341900	294687
Empresas(Shaker,Astrachan) (1996)	22.400.000	903.995
Relación	0,33	0,33

mortandad de estas pequeñas iniciales asignándoles una duración media de 1 año. De hecho el cuadro 6 nos daría un promedio ponderado no mayor a dos años. Además el relato da cuenta del hecho de que algunas poquísimas de estas pequeñas pueden ser las que mañana se vuelvan las exitosas de mayor dimensión al afirmar que *“Quizá sea su propia empresa la que tenga éxito y se venda por millones de dólares...”*. Todo lo cual grafica que las empresas habitualmente comienzan muy precariamente y muy diminutamente, algunas pocas sobreviven y de ellas, algunas crecen⁸³. La cita abarca la totalidad de los fenómenos que hemos intentado fundamentar: La lógica de la dimensión del universo, la mortandad, la tendencia al crecimiento de las sobrevivientes, el punto de partida a partir de las diminutas y la importancia de reducir el universo hacia las de mayor tamaño al momento de considerar significación económica.

1.1.4 El inicio de las empresas ó la fundación empresarial

Debemos ahora avanzar sobre algunas características generales que hacen al desarrollo de las empresas y que tienden a caracterizar un poco más las particularidades de sus inicios que tendrán una incidencia no menor al momento de abordar el tema del reemplazo. Es necesario considerar la característica fundacional. Si tomamos los locales de hasta un año de antigüedad en el INDEC y los consideramos fundacionales, nos encontramos con una proporción enorme de pequeñísimas unidades (Cuadro 6) y a su vez que la relación propietarios-unidad es igual a 1,12 (Cuadro 11) lo que refleja claramente

⁸³ La cita completa de Samuelson da cuenta también de la significación de las empresas más grandes (sociedades anónimas) en el peso de la economía por encima de los diminutos emprendimientos. Puede observarse que efectivamente en la Argentina las empresas predominan en asalariados y ventas sobre los microemprendimientos (tomamos el corte de 25 porque no contamos con la información completa para el corte de 20. No obstante, si tomáramos el corte de 20, la importancia de empresas sobre microempresas sería mayor).

Valor total de la producción en % por tamaño

	industria	Comercio	servicios	Total
Hasta 25 ocupados	19%	72%	53%	36%
Mas de 25 ocupados	81%	28%	47%	64%
	100%	100%	100%	100%

Asalariados en % por tamaño

	industria	Comercio	servicios	Total
Hasta 25 ocupados	26%	68%	29%	36%
Mas de 25 ocupados	74%	32%	71%	64%
	100%	100%	100%	100%

que el inicio se asocia fuertemente con empresas unipersonales (propiedad de uno solo) ó a los sumo con unos pocos propietarios⁸⁴.

CUADRO 11

Hasta un año de antigüedad	Cantidad De Locales	Propietarios Socios	Propietarios por unidad
Com	98424	100934	1,026
Ind	12101	15651	1,293
Serv	57855	72381	1,251
Total	168380	188971	1,122
INDEC			

Un dato objetivo que a la vez no hace mas que avalar lo dicho por los especialistas en este sentido": *"La mayoría de las empresas son fundadas de manera tal que la propiedad es controlada por un propietario"* (Gersick, Davis, McCollom Hampton, Lansberg 1997:32)⁸⁵.

Este iniciador (fundador), predominantemente masculino⁸⁶, desde un comienzo es el propietario del patrimonio de la empresa y lo será de sus ganancias así como de las inversiones que hiciera en la misma. De manera tal que, más allá de su dimensión inicial aunque habitualmente es de muy pocos recursos tanto económicos como humanos, la empresa, resulta ser de propiedad de este sujeto ó estos sujetos inaugurales. Esta propiedad le da derechos diversos a su detentador, entre los que se destaca, al implicar la manipulación de individuos, el poder de ese manejo. Es decir que la propiedad es el medio que da derecho a ejercer el máximo poder en la empresa o a otorgar ese poder en alguien por delegación. La empresa es de ese o esos sujetos y la empresa, como una polity en términos políticos, es conducida por ese o esos sujetos propietarios o de acuerdo a sus designaciones. La empresa es de él o ellos, le pertenece su explotación y le pertenece su disposición. En los hechos uno suele ver a estos propietarios al mando de sus organizaciones. Más allá de la forma o formalidad jurídica (sociedad anónima por ejemplo) este sujeto ejerce el poder de la conducción. Aún delegando la autoridad el poder último remite a este sujeto. Es decir que ese alguien iniciador no solo es el

⁸⁴ Cuando nos remitimos al trabajo especial del INDEC sobre grandes empresas, y nos remitimos al primer segmento de antigüedad, de 0 a 18 años, la relación propietarios-empresa es igual a uno

⁸⁵ El magazine INC.500 de 1999 analiza las 500 empresas privadas (USA) de mayor crecimiento en el año y da algunas características: Habrían sido fundadas por un solo sujeto el 89% y cofundadas el 12%. A su vez el 67% se iniciaron con menos de 50.000 dólares y casi el 80% con menos de 100.000 dólares.

⁸⁶ De los patrones de menos de seis empleados los hombres son el 80% y las mujeres el 20%. De los patrones de mas de cinco empleados 85% son hombres y un 15% mujeres. Anuario Estadístico de la república Argentina. Vol 14. 1998. INDEC. : 195). De seguir aumentando la exigencia de cantidad de empleados (recordemos que nosotros nos ubicamos en mas de veinte) posiblemente el porcentaje masculino sea aún mayor.

fundador de una organización sino que es quien la maneja y es el propietario que tiene la significación de ser quien puede decidir (dentro de un marco jurídico) el destino de la conducción, de su organización, incluso su transferencia, venta o su cierre. Es decir que, cuando nos referimos a aspectos que definen a la conducción parece ser insoslayable la remisión a este o estos sujetos iniciadores⁸⁷.

Ese individuo o, en menor medida, esos pocos individuos que inician la empresa suelen hacerlo en un rango de edades bastante oscilantes pero que se distribuye fundamentalmente en el período que va de los 25 a los 45 años pudiéndose estimar que en promedio se ubican en la primera mitad de los treinta⁸⁸.

Es decir que la fundación es habitualmente provocada por un sujeto o apenas unos pocos, habitualmente del sexo masculino, en un rango de edad que en general se ubica en los 30' (década de los treinta) con una cantidad muy limitada de recursos humanos y materiales. Este o estos sujetos tienen los derechos sobre el patrimonio y sus resultados así como sobre la conducción máxima de la empresa que en general manejan ellos mismos. Estos fundadores son los que en algún momento, de perdurar la empresa y ellos en la empresa, deberán ser reemplazados.

1.1.5. Reemplazo o sucesión

En general

Si bien hemos elegido la empresa como unidad de trabajo nos abocaremos específicamente a un proceso en particular por el que necesariamente pasan algunas empresas aunque no la mayoría. Y esto se debe fundamentalmente a que es un proceso atado al tiempo. Justamente es un proceso que afrontan y deben afrontar las

⁸⁷ Si tenemos en cuenta, como veremos enseguida, que el porcentaje de unipersonales al comienzo es enorme y gran parte de las societarias no son familiares, deberíamos concluir que atribuir la denominación de empresa familiar a estas empresas es lo mismo que atribuirle la denominación de pequeña empresa que es lo que hacen la mayoría de los nativos. Pero no es la familiaridad lo que lleva a la denominación sino el tamaño y, por ende, deberíamos erradicar esa denominación de estos casos unipersonales ó abandonar la denominación empresa familiar, que parece ser lo mas conveniente.

⁸⁸ Hemos trabajado una encuesta de la UIA sobre empresas manufactureras y hemos detectado que el rango de la edad de fundación estaba entre estas edades con un promedio 36.75 años que bajaba a 33.20 años en las menos antiguas. Estos rangos se ven avalados por distintas fuentes para diversos países que ubican la edad fundacional entre los 25 y 35 (Ward 1994) ó por debajo de los 40 (Gersick, Davis, Mac Collon Hampton y Lansberg 1997). Finalmente, existe un trabajo sobre las empresas visionarias que han perdurado al menos 50 años con éxito el mundo y que da el dato en muchos casos de la edad fundacional, arrojando un promedio de un poco mas de 31 años con un mínimo de 20 años y un máximo de 48 años y que de 22 a 40 años ubica el 80% de los casos (Collins y Porras 1995)

organizaciones que perduran. Toda organización que pervive o pretende pervivir a su principal (a la máxima autoridad) debe abordar el traspaso de esa posición.

En grupos de alguna significación, se hace alguna provisión, sea para su continuidad o para su reemplazo (de la máxima posición). Al menos que simplemente desaparezcan de la escena social, todas las organizaciones, sean sindicatos, sociedades estudiantiles, departamentos universitarios, o gobiernos nacionales, debe haber algún arreglo para la transición de la propiedad corporativa y para la sucesión del personal clave. (Goody 1966: 1)⁸⁹

La sucesión se relaciona directamente con el traspaso, de la máxima posición de poder, en el tiempo y como período máximo de extensión el de vida biológica del principal. El principal podría ser reemplazado en cualquier momento, pero si la organización quiere sobrevivir, como máximo en oportunidad de su muerte. El límite último es su existencia biológica⁹⁰. Los especialistas en administración también reconocen, como no podía ser de otra manera, este fenómeno de la perdurabilidad

⁸⁹ *Es interesante el relato de Goody al iniciar la introducción del seminal trabajo "Succession to High Office": Discussing the characteristic features of the dyad, Georg Simmel claims that the two-person group is peculiar among social units, because it automatically dissolves at the death of one of its members. In this respect, he notes, it resembles a strange society in Northern France called "the Association of the Broken Dish", which had its origin in a dinner attended by a group of industrialists. During the meal, a dish fell on the floor and broke. One diner noticed that the number of pieces was identical with the number of people present, and took this to be an omen. As a result, they founded a society of friends who owed one another help and service. Each member took a fragment of the dish, and when one of them died his piece was sent to the president, who glued the parts together. The last survivor was to fit the final piece into place and then bury the reconstituted dish. "The Society of the Broken Dish will thus dissolve and disappear" Simmel goes on to remark that the whole outlook of the association would doubtless be different "if new members were admitted and the life of the group thereby perpetuated indefinitely..." (1950: 124-5)*

The self-liquidating character of the Association of the Broken Dish makes it a most unusual kind of human group, and one which could only take the form it did because of the triviality of its social functions. With groups of any significance, some provision is made either for their continuity or for their replacement. (Goody 1966: 1).

En antropología y sociología se hace un uso específico del concepto de sucesión remitiéndolo al traspaso del cargo y se lo separa del de herencia que se refiere al traspaso de la propiedad. *Los sociólogos han aceptado en general la distinción de Rivers entre herencia (transmisión de la propiedad), sucesión (transmisión del oficio o cargo) y descendencia (transmisión de la condición de miembro de un grupo de parientes). Estos tres aspectos de la transmisión autorizada de la propiedad, el cargo y la pertenencia al grupo, de una generación a la siguiente, no son del todo paralelas. (Goody 1975: 591)* Si bien, jurídicamente, bajo el rótulo sucesión se refiere más que nada a la transmisión de propiedad, de los derechos de propiedad: *La Sucesión: significa cambio o sustitución de uno o más sujetos de una relación jurídica, o un conjunto de relaciones jurídicas, en virtud de una transferencia o transmisión. (definición jurídica).*

Nosotros, por un lado, rescataremos la distinción (s/Rivers) ya que en nuestro trabajo son diferentes y están involucrados los tres conceptos, ya que la herencia y la sucesión son diferentes y se dan entre descendientes. Sin embargo, como veremos a través del desarrollo, la transmisión de la propiedad en nuestro caso, si bien diferente a la transmisión del cargo, lo subordina siendo aquella transmisión parte de la transmisión del cargo.

⁹⁰ Parafraseando a Weber, en caso de una subsistencia continuada y a más tardar con la desaparición del portador del poder, tiende la relación de dominio – en el último caso citado en alguna forma, pasando la autoridad del señor a sucesores – a convertirse en cotidiana, transmisión del mismo por tradicionalización

Las organizaciones son fenómenos sociales que pueden exceder – al menos están en condiciones de hacerlo – (por su artificialidad) el tiempo biológico de los seres humanos. Hay organizaciones que tienen miles de años, otras cientos de años, y respecto de las que particularmente nos interesan (las empresas) en la Argentina ya podemos hablar de empresas que pasaron generaciones de individuos, es decir, empresas que tienen más de 60 o 70 años, la vida humana probable del fundador, pionero etc.

Esta condición, los cambios generacionales, además de las modificaciones del contexto, producen cambios por revolución de acuerdo con la inserción y la forma de trasvasamiento generacional.

En este sentido podemos observar algunas categorías posibles:

a) El cambio generacional efectuado en la conducción, nivel superior o político, cuando los representantes de ese nivel delegan, por transferencia de generación, el mando efectivo de la organización... (Larroca 1990: 47).⁹¹

Un proceso entonces que por un lado al ser de reemplazo nunca se sitúa en el momento cero (inicial) de la historia de la empresa, pero que por otro lado, por el papel clave en la existencia misma de la organización, nunca podría exceder al límite biológico del reemplazado⁹². Un proceso que se inicia más allá de los tiempos fundacionales y más acá de la muerte del fundador.

Sin extendernos demasiado en esto digamos que las formas más conocidas de reemplazo de los fundadores en su control y manejo en la manipulación de riquezas en el universo empresarial son:

Reemplazo de la polity	El reemplazo de la empresa por otra empresa
Reemplazo de la Posición	Por la selección de un tercero por parte de quien o quienes detentan la propiedad (delegación)
Reemplazo de la Posición y la Propiedad	La transferencia de los derechos de propiedad sobre la empresa por medio de una compensación (venta)
	La transferencia de los derechos de propiedad sobre la empresa sin ninguna compensación (donación)
	La transferencia de los derechos de gestión y propiedad sobre la empresa a los descendientes

de las ordenaciones, por pase del cuerpo administrativo o por transformación del sentido propio del carisma (ver Weber, 1984:714)

⁹¹ Texto que sigue haciendo referencia a otro proceso que a veces se lo ha contrapuesto erróneamente al del ítem a) como de hecho lo termina haciendo el autor.: b) *Cuando la evolución, el tamaño, la complejidad, etc., implican una modificación de la tecnología administrativa a nivel intermedio o gerencial y se conforma en esa línea un cuerpo de especialistas de alto nivel (alguna bibliografía los denomina como pertenecientes a la tecnoestructura), es decir que las gerencias funcionales son manejadas por especialistas tecnológicamente capaces para definir las estrategias de conjunto de la organización. Esta modalidad ha cubierto un proceso caracterizado por separar la propiedad de la organización, de la gestión de la organización. Esta división produjo de alguna manera un grado de autonomía mayor de la empresa, pues el proceso de evolución “despersonalizó” a la organización y ella pasó a ser conocida (imagen) por su nombre, su marca, etc., con independencia del propietario (el origen de la empresa unipersonal o familiar trasladado a la composición de la sociedad anónima) (Larroca 1990:47) Haciendo referencia a un proceso familia-sociedad anónima puesto en cuestión por nosotros al menos en la mayoría de las empresas .*

⁹² No es común el vacío del cargo máximo sin una connotación en la viabilidad de la polity en sí misma.

El primero implica la sustitución de la empresa en el mercado por otra empresa que es lo que habitualmente ocurre como puede observarse en el alto índice de mortandad y la manutención del stock general de empresas. El segundo ocurre cuando el fundador delega sus funciones ejecutivas a un tercero, hecho que, como veremos, es poco habitual. La venta es una tercera vía de reemplazo que como veremos también, por tratarse del reemplazo del fundador es una vía poco habitual y muchas veces asociada a la falta de descendencia. La cuarta tiene muy poca entidad excepto cuando la volvemos una transferencia sobre descendientes que es la equivalente a la quinta y que nosotros sostenemos es la vía de reemplazo más habitual. Los fundadores, de perdurar la empresa (y por tanto excluyendo la primer vía) suelen transferir el cargo y la propiedad a los descendientes y esto muy asociado al ciclo de la familia de procreación del fundador.

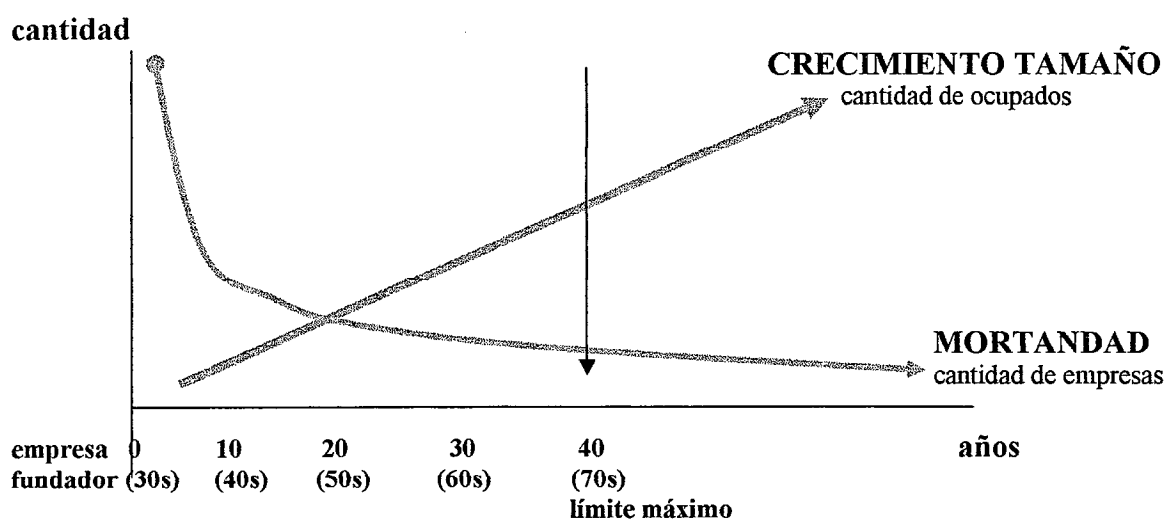
Límite máximo del reemplazo del fundador

Un fenómeno muy notable es el de la permanencia de estos fundadores en la conducción y propiedad de la organización. En la medida que la organización perdura, estos fundadores tienden a permanecer en la conducción de la misma. Como veremos mas adelante, ésta va a ser una de las características diagnósticas de estos fundadores⁹³. Este personalismo en la conducción, avalado por la propiedad y la permanencia en el cargo de conducción, que no tiene limitaciones temporales más que la perdurabilidad de la empresa y la propia (límite biológico), lleva a dar peso, por lo menos en una primera aproximación a que el reemplazo tiene su límite en el horizonte de vida de los fundadores. Por supuesto como última fecha. Es esperable que de perdurar la empresa, como máximo, ante la desaparición del fundador debe aparecer el fenómeno sucesorio⁹⁴. Debe cumplir con aquella premisa de que toda organización que pretenda perdurar a su principal debe afrontar el tema del pasaje del poder. Para tener una idea acerca de ese límite resulta de interés hacer alguna referencia aunque sea muy general a la expectativa de vida. Para 1990-92, según datos del INDEC (Anuario Estadístico de la República Argentina 1998: 62), la expectativa de vida en años era la siguiente: Varones 68.44; Mujeres 75.59; Promedio 71.93

⁹³ Los fundadores tienden a permanecer hasta la muerte.

⁹⁴ Decimos como máximo, como un extremo, porque una organización puede sufrir pases de conducción sin que necesariamente se haya completado un ciclo biológico. Sin embargo en estas organizaciones el fundador tiende a permanecer.

Teniendo en cuenta que el fundador es predominantemente varón podemos considerar con razonabilidad que la esperanza ronda los 70⁹⁵. Si supusiéramos que el fundador mantiene de por vida la conducción, por ahora como mero supuesto que luego desarrollaremos, y tomáramos como horizonte la referencia de expectativa del varón y el promedio de edad fundacional, podríamos estimar que su gestión completa podría promediar los 35 a 40 años. Podemos agregar por tanto a nuestro gráfico que refleja el universo empresarial una forma fundacional a la que se suma una tendencia a la perduración del fundador en el escenario estimándose que su reemplazo total, en las empresas que sobreviven tiende a estar mas cerca de su límite biológico que el de fundación.



Inicio del proceso

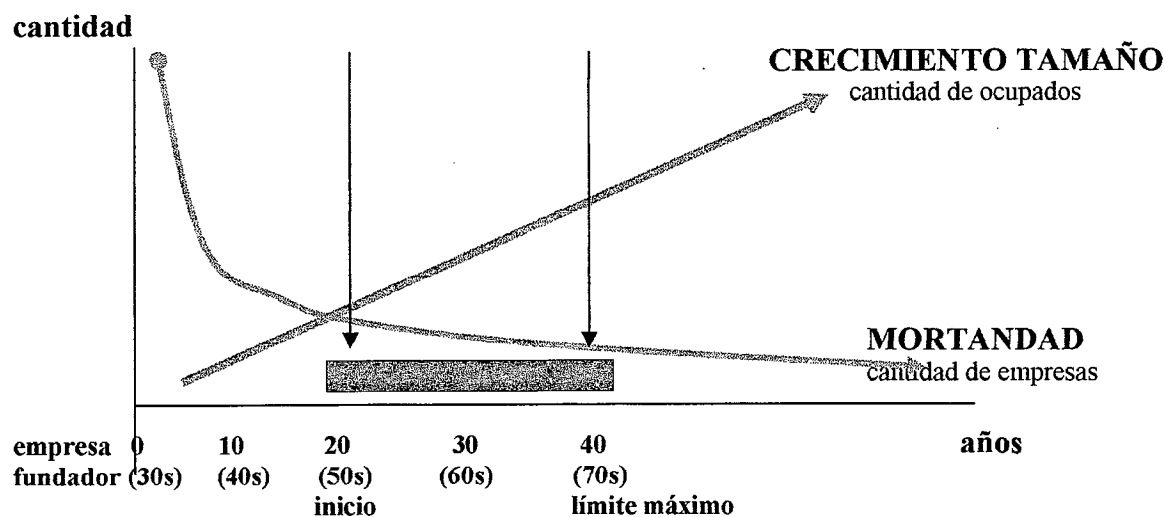
Sin embargo necesitamos otro parámetro. Nosotros sostenemos que el proceso de reemplazo es extenso y esto debido a que los reemplazantes ingresan en la empresa con mucha antelación. Por tanto es importante no solo estimar el extremo del reemplazo sino también el extremo del inicio a efectos de encuadrar el proceso intergeneracional en el universo empresarial.

⁹⁵ Este dato ha también cambiado con el tiempo habiendo aumentado de manera sostenida

Años central	Esperanza de vida en años
1883	32.9
1905	40.0
1914	48.5
1947	61.1
1960	66.4
1980	69.1
1991	71.9

Fuente : Somoza, 1971 INDEC, 1993 (en Torrado 2003: 89)

El proceso comienza rondando el momento en que el o los hijos del fundador están en capacidad activa de ingresar en la empresa. Una información que en una primera instancia es de difícil acceso y que por tanto nosotros nos vemos en la obligación de buscar a través de un indicador indirecto y algo más público que nos acerque a este período como puede ser su correspondencia con la antigüedad de la empresa. Tomemos como referencia, y de manera arbitraria, la mayoría de edad (21 años) como fecha de ingreso⁹⁶, y consideremos que la edad de procreación del fundador supera los 30 años (en función de que INDEC estima el nivel de procreación alrededor de los 28-31 años y teniendo en cuenta que la fecundidad masculina posiblemente sea un poco después, dado que la diferencia en la edad de nupcialidad es de dos o más años, deberíamos considerar que la media masculina superaría los 30 años)⁹⁷. Si un sujeto fundara su empresa entre los 30 y 35 años como ya estimamos y también procreara entre los 30 y 35 años, la empresa tendría una antigüedad equivalente a la edad del hijo⁹⁸ y si su hijo entrara en la empresa a los 21 años, lo estaría haciendo en empresas de igual antigüedad,



De confirmarse las pautas que hemos planteado implicaría que el fenómeno de traspaso involucra a empresas con una gran cantidad de años, lo cual significaría en tal caso alcanzar como máximo a un 5% del universo empresarial (incluidos micro-

⁹⁶ El estimado que uno puede obtener de Davis y Tagiuri (1989) de la edad de ingreso de la nueva generación es de 23.51 años cuando el padre tiene 53.59 años. Es decir que la edad promedio de ingreso del descendiente es de entre 23 y 24 años. En Gersick, Davis, Collon Hampton y Lansberg (1997) el ingreso de los hijos oscila entre 15 y 25 años. En el censo general del INDEC (1998) surge que entre los 20 y 24 años está ocupado el 75 % de los varones de ese rango de edad.

⁹⁷ Hemos trabajado una encuesta de la UIA sobre empresas manufactureras y hemos detectado que el promedio de procreación da un poco más de 28 años. Por otro lado hemos trabajado el seminal artículo de Davis y Tagiuri (1989) y arroja una edad de procreación promedio de 30.08 años.

⁹⁸ La fórmula es muy sencilla: Antigüedad de la empresa cuando comienza familiarización es igual a : + edad ingreso descendiente - edad del fundador al fundar + edad del fundador al procrear

emprendimientos) poniendo de manifiesto que en el límite de cualquier reemplazo las empresas son muchísimas menos. Pero hay algo más, estas menos son en promedio de un tamaño sustancialmente mayor. Este es el perfil del universo empresarial que implica el proceso de nuestro interés. Es que gran parte de los emprendimientos iniciales, como vimos, son de muy breve duración. Otros, los menos, perduran por muchísimos años al punto tal de lograr superar la edad biológica de sus iniciadores y algunos de ellos incluso crecen a través del tiempo alcanzando dimensiones muy significativas (algunas de estas organizaciones podríamos asimilarlas al tamaño de una banda, otras de una jefatura o tribu y otras más excepcionales acercarse a un estado). Las que perduran lo suficiente deberán afrontar la sucesión del conductor sea por limitaciones biológicas del mismo ó cualquier otra razón. Si esto ocurriera a los 10 años de existencia de la empresa, solo un 10 % (de las fundadas) lo afrontarían; si fuera a los 20 años, sólo un 5% (de las fundadas) lo harían y si fuera a los 30 años apenas un 3% o menos y nos enfrentaríamos con un perfil del universo de tamaño promedio de las empresas notablemente mayor al de sus comienzos.

1.2 Propensión a la familiarización y sus parámetros

1.2.1 El universo a considerar

Recordemos que nuestro interés es demostrar que existe un proceso de familiarización y sucesión familiar en las empresas y que ese fenómeno no es para nada excepcional sino que, en las empresas que perduran, es habitual. Tanto en los innumerables casos que tuvimos contacto directos así como los indirectos a través de la bibliografía consultada hemos notado una fuerte regularidad: Cuando el proceso de traspaso es a los hijos del o los fundadores, éstos casi siempre ingresan con mucha antelación a la empresa de manera tal que el proceso de reemplazo incluye un proceso previo de familiarización (ingreso de hijo ó hijos) que finalmente desembocará en la sucesión del cargo y herencia de la propiedad. Por supuesto, en aquellas empresas que justamente no involucran a la familia del propietario en este reemplazo en general no se producen aquellos ingresos anticipados y no atraviesan este proceso. Por eso, habiendo descrito el universo empresarial en función de características fundacionales, de supervivencia y de crecimiento, a partir de ahora nos interesa incorporar ó detectar en ese universo el fenómeno específico de la familiarización ó participación familiar asociado particularmente a la familiarización filial y solo sobre empresas que superen los veinte ocupados. Un primer interés de nuestra parte es el de determinar la importancia que tiene ese fenómeno frente a las otras alternativas de reemplazo, dado que nosotros sostenemos que es el más habitual.

Ya hicimos en el capítulo anterior una primera delimitación tentativa de la localización temporal del proceso intergeneracional. Por un lado estimamos que la edad de procreación del fundador y de la fundación se acercaban de tal manera que era razonable estimar que la edad de ingreso del hijo era semejante a la edad de la empresa, estimando esa antigüedad en los veinte años (ver 1.1.). Por otro lado, estimamos como extremo del traspaso el límite temporal del fundador alrededor de los 70 años (ver 1.1.), lo que arrojaba una antigüedad de la empresa cercana a los cuarenta años. Es decir que, provisoriamente y al solo efecto de estimar el lapso en que estas empresas estarían pasando por un proceso intergeneracional, consideramos que ese lapso estaría entre los veinte y cuarenta años aproximadamente. Si nosotros sostenemos que el proceso de reemplazo en la conducción de las empresas capitalistas suele darse en el seno de la familia, es decir, en la descendencia de sus propietarios y que, de ser así, tal circunstancia o proceso podría iniciarse tempranamente pero con más probabilidad en

empresas de cierta antigüedad, entonces sería razonable encontrar al menos iniciado el proceso de familiarización (ingreso de descendientes del o los propietarios en la empresa de éste o éstos) en empresas de al menos 30 años de antigüedad⁹⁹. Es de esperar que si el proceso sucesorio es en el seno de la familia como nosotros planteamos en esta población de empresa de más de 29 años esta circunstancia predomine, ya sea porque se esté viviendo en la actualidad o ya sea porque se ha pasado por tal proceso. Otra requisito que nos impusimos es el de la mínima relación asalariados-propietarios aceptable, ya que es clave no apartarnos de la condición de empresa capitalista. En tal sentido ya hemos mencionado que consideraremos solo la población de empresas de más de 20 ocupados. En síntesis nuestra población a indagar reunirá dos características: al menos 30 años de antigüedad y más de 20 ocupados. El objetivo de seleccionar aquella antigüedad es el relevar empresas que, de ser correcto lo que sostenemos, deberían haber al menos iniciado el período intergeneracional. El objetivo de seleccionar este tamaño es el relevar empresas en que la relación asalariados-propietarios sea elevada y, por lo tanto, el carácter capitalista no esté en cuestión. Condiciones que se suman a aquella que nos habíamos impuesto de restringir las actividades consideradas a las ramas de Comercio, Industria y Servicios¹⁰⁰.

En el capítulo anterior debimos movernos con todo el espectro empresarial más allá del tamaño debido a que habitualmente las empresas se inician muy pequeñas de manera tal que muchas que están en el segmento micro-emprendimientos al comienzo son el germen de empresas que nosotros consideramos propiamente capitalistas en los tiempos de reemplazo. Las empresas (pequeñas, medianas y grandes) comienzan habitualmente como micro-emprendimientos mas allá de que no todo micro-emprendimiento alcanza la categoría de empresa, ya sea porque desaparece prontamente o porque no crece lo suficiente en el tiempo. No obstante, nuestro universo específico es el de las empresas con más de 20 empleados lo cual nos remite a nuestro cuadro 4. Sin embargo, ese cuadro necesita un corte temporal ya que nos interesan de esas empresas las de mayor antigüedad. De tal manera que aquella reducción que hicimos del universo oportunamente hacia este tamaño en el cuadro 4, debemos ahora presentarla

⁹⁹ Si tomáramos una antigüedad menor correríamos el riesgo de encontramos con más empresas en etapa fundacional, de pre-familiarización y computarlas como que no atraviesan este proceso. De cualquier manera esto no define los gruesos resultados.

¹⁰⁰ Sólo los servicios oportunamente considerados (Anexo 1.1.) y quedan afuera las empresas agropecuarias.

CUADRO 14

INDEC 1994 Adecuado s-apéndice 11A	Años Antigüedad							Total
	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60 ó +	
Ocupados	porcentajes							
21 a 50	25%	15%	11%	5%	2%	1%	3%	63%
51 a 100	7%	4%	4%	3%	1%	1%	1%	21%
MAS de 100	4%	3%	3%	3%	1%	1%	2%	16%
	36%	23%	18%	11%	5%	2%	5%	100%
				23%				

Una base de apenas 16.334 empresas que tiene características estructurales análogas a las ya vistas sobre el universo en general. Por un lado una disminución muy significativa en la medida que nos corremos en el eje temporal y por otro una participación mayor de las empresas de mayor tamaño. Y por tanto nuevamente, ahora con respecto a este universo en particular, podemos repetir lo aseverado en el punto anterior: la mayoría de las empresas no alcanzará el período intergeneracional y las que sí lo hacen (o pasan) son en promedio de tamaño mayor que las que no (observar los porcentajes del cuadro 14). Asimismo hemos marcado en el cuadro el por ahora estimado período intergeneracional y a su vez el segmento mas antiguo que será centro de nuestra indagación.

Sin embargo este universo pertenece a la totalidad de la República Argentina y por lo tanto debemos hacer una acotación final de carácter geográfico: Solo nos remitiremos a las empresas que reúnan los requisitos precedentes pero que su sede central esté localizada en la **Capital Federal y el Gran Buenos Aires (BAGBA)**. Esta delimitación ubica nuestra investigación en el área más urbana de la República Argentina. En síntesis, el perfil de nuestro universo es de empresas de considerable antigüedad (30 o más años), de un tamaño mínimo (más de 20 empleados), de rubros claramente aceptados (Comercio, Industria y algunos Servicios) en Buenos Aires (Capital Federal) y Gran Buenos Aires (áreas de mayor actividad, población y urbanidad). Cuando uno tiene en cuenta estos atributos la población del INDEC que los contiene es la siguiente¹⁰²:

¹⁰² En el cuadro 14 nuestro target sumaba 3713 empresas para toda la Argentina . Cifra que se reduce a 1615 cuando se considera exclusivamente Capital Federal y Gran Buenos Aires. Ver anexo 1.2.A

Cuadro 15 (INDEC) (Buenos Aires y Gran Buenos Aires)

antigüedad ocupados	30 a 49	mas de 49	totales	%
21 a 50	569	246	815	50.5%
51 a 100	261	125	386	23.9%
mas de 100	262	152	414	25.6%
Totales	1092	524	1615	100%
	67.6%	32.4%	100%	

Debido a que el INDEC no proporciona listados por razones de confidencialidad, nos hemos visto obligados a apelar a alguna base de datos que tuviera información suficiente como para localizar las firmas que serían objeto de nuestra pesquisa¹⁰³. Al respecto tuvimos acceso a la base de datos de CYESA¹⁰⁴ en la que se cuenta con direcciones, antigüedades y cantidad de empleados. La base respectiva con relación a este segmento seleccionado arrojó los siguientes resultados:

Cuadro 16 (CYESA) (Buenos Aires y Gran Buenos Aires)

antigüedad ocupados	30 a 49	mas de 49	Totales	
21 a 50	51	18	69	49.3%
51 a 100	22	12	34	24.3%
mas de 100	24	13	37	26.4%
totales	97	43	140	100%
	69.3%	30.7%	100%	8.7% del INDEC

Como puede observarse la composición de CYESA y del INDEC para este universo es muy similar. Esta similitud es la que nos permitió seguir adelante considerando que la base CYESA tenía una estructura razonablemente compatible con el INDEC. Con esta base trabajamos en dos niveles¹⁰⁵:

¹⁰³ Lo ideal, habría sido detectar empresas en función de antigüedad en la base de datos del INDEC para seguir con idéntica información que en el capítulo anterior. No obstante eso fue imposible de lograr debido a que el INDEC no da esa información identificando empresas.

¹⁰⁴ Capacitación y Empresa S.A. Institución dedicada a la capacitación empresarial. Solo se tomaron los datos de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Esta base tenía algunas ventajas. Por un lado había sido actualizada con lo cual las empresas de la base tenían altísimas probabilidades de estar en actividad. Hecho que se verificó en la indagación. Por otro lado se contaba con una serie de informaciones respecto de antigüedad y tamaño en función de empleados que también resultaba confiable. En los hechos se verificaron muy pocas diferencias con la base original cuando se recabaron estos datos. Solo un caso de treinta y seis recabados en profundidad tenía datos que lo invalidaban para integrar la base. En los seguimientos a posteriori de otras empresas de esa base con que se tomó contacto no volvieron a surgir diferencias del tipo al caso referido.

¹⁰⁵ Toda la tarea de relevamiento de estas empresas se hizo durante el período que va de Marzo del 2000 a Marzo de 2001.

1. Nuestro primer objetivo fue establecer si efectivamente las empresas que han alcanzado estas antigüedades habían o estaban pasando por un proceso como el que consideramos: Determinar su predominancia.

Si en la empresa trabajaban o han trabajado simultáneamente la generación del fundador y la de sus descendientes. Es decir, si la empresa estaba pasando o había pasado por un proceso de familiarización intergeneracional con el fundador o fundadores y su hijo o hijos. La respuesta a esta inquietud fue la que se buscó en una primera instancia a través del contacto con las empresas integrantes del cuadro 16.

2. El segundo objetivo fue el de buscar los parámetros, delimitaciones y regularidades de este tipo de procesos: Determinar su forma.

Se hizo a través de un cuestionario extenso, también a empresas integrantes del cuadro 16, el que tenía por objeto principal verificar la historia de familiarización con el fin de establecer algunos parámetros del proceso de reemplazo como duraciones y resoluciones.

1.2.2 Resultados de la familiarización intergeneracional

Nuestro primer objetivo es el de determinar la existencia predominante de un período que hemos denominado intergeneracional para lo cual debe determinarse la presencia o no de más de una generación en la empresa¹⁰⁶

De un total de 140 empresas obtuvimos respuesta ya sea positiva o negativa de este único indicador en 116 empresas (82.9%) obteniéndose el siguiente resultado¹⁰⁷:

¹⁰⁶ Se observará una notable tendencia a la familiarización cuando se consideran las empresas de más antigüedad.

¹⁰⁷ Anexo 3.1

Cuadro 17

CYESA	Presencia de dos Generaciones Familiares en algún momento		no contestan	Total	CONTESTA
	si	no			
TOTALES	99	17	24	140	
%	70.7%	12.1%	17.1%	100%	
TOTALES CONTESTADOS	99	17		116	82.9%
%	85.3%	14.7%		100%	

A la indagación sobre si en algún momento tuvieron o tienen convivencia intergeneracional entre el fundador o fundadores y su o sus hijos en la empresa el resultado fue muy contundente: **85.3%** lo tuvo o lo tiene¹⁰⁸.

Cuando hablamos de presencia intergeneracional solo queremos decir que la generación descendiente del fundador ingresó en la empresa de la generación ascendiente (fundadora). Sin embargo, ello puede no reflejar necesariamente la intencionalidad de que en definitiva esa descendencia sea la candidata al traspaso. Pero que como veremos, si bien en una muestra menor, este parece ser el caso cuando avancemos sobre resoluciones. Deducción que a la vez condice con otra fuente significativa. Investigamos profundamente la encuesta de la UIA¹⁰⁹, que preguntó acerca del traspaso de la empresa y la conducción, y los resultados tienden a convalidar lo expresado en el cuadro anterior, ahora, en términos de traspaso. A efectos de comparación hemos tomado exclusivamente las empresas con mas de veinte empleados y mas de 29 años de antigüedad¹¹⁰. La

¹⁰⁸ Aún cuando computáramos a todas las que no se obtuvo respuesta por si o por no como si contestaran no, el porcentaje que reconocería tener o haber tenido una convivencia intergeneracional sería como mínimo 70.7%.

¹⁰⁹ Unión Industrial Argentina

¹¹⁰ Si tomamos toda la encuesta los resultados son como siguen..

Encuesta	502		
No contestan	-158		
Contestan	344		
Prox. Dir. Fam.	281	81.7%	56.0%
No Familiar	63	18.3%	
	344	100.0%	

encuesta pregunta acerca del traspaso y recibe una respuesta como lo refleja el cuadro siguiente¹¹¹:

Cuadro 18

UIA	Expectativa de transferencia Familiar		no contestan	Total	CONTESTA
	Si	No			
TOTALES	118	25	60	203	
%	58.1%	12.3%	29.6%	100%	
TOTALES CONTESTADOS	118	25		143	70.4%
%	82.5%	17.5%		100%	

Como puede observarse los cuadros tanto en función de CYESA como de UIA dan resultados muy parecidos con preguntas diferentes¹¹². Nosotros hicimos la pregunta de presencia de más de una generación y la UIA hizo la pregunta de expectativa de transferencia familiar. El mas bajo nivel de respuesta de la UIA se puede deber a dos causas: 1) su encuesta fue por escrito, y no hubo insistencia sobre los no contesta. La nuestra fue con contacto directo (hablamos con el interlocutor) e insistimos cuando no lográbamos respuesta. 2) nosotros preguntamos sobre un hecho mientras que la pregunta de la UIA es sobre una intención. Cuando nosotros hicimos este tipo de pregunta (acerca de la intención de transferir) en nuestra encuesta extensa de más abajo nos encontramos con un nivel importante de no contesta. Concretamente, mientras respecto a la presencia intergeneracional casi todos nos daban una respuesta por si o por no, respecto a la transferencia mostraban más incertidumbre y, por tanto, tendían a no contestar, o decir no se, un porcentaje mayor.

Del total, incluidos los que no contestan acerca sobre este punto de la sucesión, responden que la transferencia será familiar el 56% y de los que responden acerca de la transferencia, es decir, sin considerar los que no contestan, casi el 82% dicen que será familiar y solo un poco más del 18% dice que no. Lo cual muestra su contundencia

¹¹¹ Los datos de la UIA son de todo el país. Teniendo en cuenta que las industriales de todo el país en estas condiciones de tamaño y antigüedad son 1896 empresas, la muestra representa el 10.7% del universo de las empresas industriales.

¹¹² Debe tenerse en cuenta que gran parte de los que contestaron en nuestra encuesta tienen una antigüedad muy elevada (la mínima 30 años y la mitad arriba de los 40 años) y por tanto contestaban derivados que conocen esa situación por pertenecer todavía a la familia fundacional. Esto fue muy evidente en las respuestas. Lo cual contribuye a unir la respuesta de convivencia con la de traspaso.

Lo que queremos y debemos sostener con estos resultados (nuestra encuesta en base a CYESA 140 empresas) es que la nueva generación o al menos alguien de la nueva generación usualmente ingresa en la empresa generando una situación que denominamos intergeneracional y, dado la propensión a ver la transferencia familiar como la mas viable (base UIA) uno podría sostener con razonabilidad que el ingreso de la nueva generación debe estar relacionado con la expectativa sucesoria. De hecho esto es lo que se pondrá de manifiesto en el espectro reducido de nuestras encuestas extensas.

Un cruce que deseamos hacer es el de la relación de las respuestas por SI (afirmativas) con relación al tamaño de la empresa porque éste ha sido uno de los argumentos acerca de la familia en la empresa en la bibliografía tradicional. Lo que surge es que los que contestan por sí, tanto por las presencias intergeneracionales (CYESA) como por las transferencias familiares (UIA), tienen en promedio un tamaño algo mayor que los que contestan por no-familiar o venta.¹¹³

Debemos hacer una aclaración adicional. Como nuestro corte incluye las empresas de más de 20 ocupados, necesariamente la cantidad de empresas grandes consideradas son pocas. A su vez, cuando vamos a las empresas de mayor tamaño, mega empresas, que superan los 1000 ocupados ó 1200 ocupados, la situación directamente no está representada¹¹⁴. En la base Cyesa 140, la empresa más grande es de 600 empleados mientras que en la de la UIA la más grande es de 218 empleados. Sin embargo es interesante el registro del INDEC referido a las grandes empresas en el que surge que a medida que pasa el período de 18 años¹¹⁵ la cantidad de familiares aumenta¹¹⁶.

¹¹³ Asimismo, cuando en la encuesta de la UIA se le pregunta a los socios si consideran que su empresa es familiar (una pregunta que como sabemos es notablemente aglutinante) resulta de interés que el 80% contesta que sí, que esa respuesta es absolutamente indiferente al tamaño y que de notarse algún sesgo, éste va más unido a la antigüedad.

Antigüedad	% que dice que su empresa es familiar
años	
1 a 20	70%
21 a 40	83%
41 a 60	84%
Más de 60	95%

Personal	% que dice que su empresa es familiar
cantidad	
11 a 50	80%
51 a 100	80%
Más de 100	81%

¹¹⁴ Aclaremos que las empresas de ese tamaño con mas de 29 años serían solo alrededor de 100.

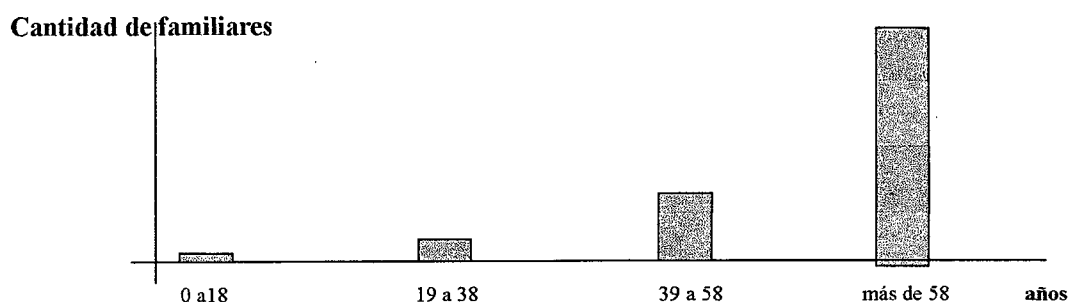
¹¹⁵ (tomamos para el primer lapso este dato porque la cifra obtenida en INDEC está de esta manera cortada).

No se consideraron los siguientes períodos por recomendación de los especialistas del INDEC: 1960-1964. En la columna "Propietarios o Socios" (a julio de 1994) incluye principalmente miembros de cooperativas de transporte (choferes)

Antigüedad	Empresas	Prop. y Fam.	Prom. Prop+ Fam.	Prop.	Prom. Prop.	Fam.	Prom. Fam.
De 0 a 18 años	358	390	1.09	358	1.00	32	0.09
De 19 a 38 años	357	902	2.53	824	2.31	78	0.22
De 39 a 58 años	184	554	3.01	419	2.28	135	0.73
Más de 58 años	162	679	4.19	282	1.74	397	2.45
	1061	2525	2.38	1883	1.77	642	0.61

INDEC. CNE 1994 GRANDES EMPRESAS

Mientras la propiedad en los primeros 18 años es cercana a 1,00 en los 18 siguientes supera los 2,00. Pudiéndose inferir que este crecimiento tiene que ver con incorporación de socios familiares pero sin poder confirmarlo¹¹⁷. Aunque si puede observarse el crecimiento de familiares y por tanto la familiarización crece notablemente con el tiempo en las llamadas Grandes Empresas por el INDEC que gráficamente puede expresarse de esta manera.



Síntesis del Universo Empresarial y Familiarización

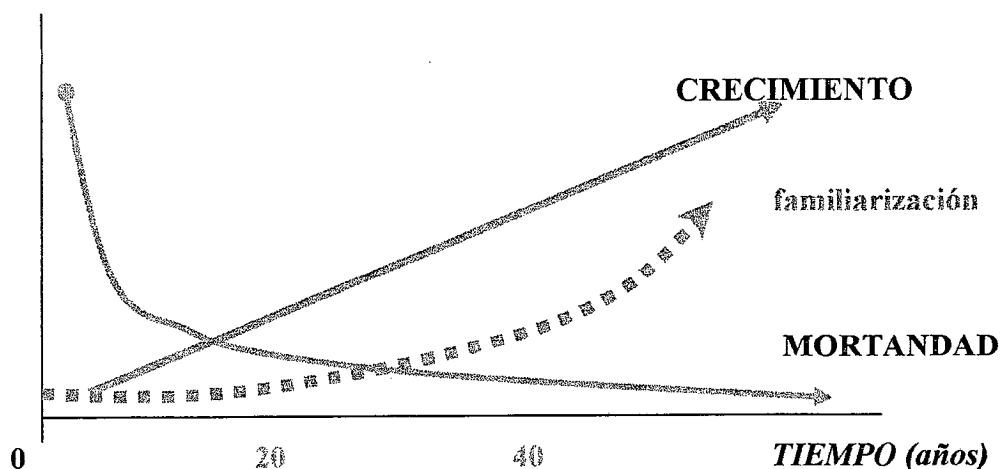
Por tanto, a nuestro gráfico del universo empresarial le podemos ahora adicionar este fenómeno: La notable propensión a la familiarización tanto en nuestra encuesta en

1990-1993. En la información de este período incide principalmente la de las empresas públicas privatizadas

¹¹⁶ Si aquí sacáramos las extranjeras que son subsidiarias y nosotros asumimos como que no pasan aquí por ese proceso por mas antigüedad que tengan, el índice de familiarización sería mucho mayor. Por vía de informaciones como Nacionales: Extranjeras se pueden hacer deducciones de las grandes. En el caso de la Argentina uno podría decir : Cuando la empresa tiene su central en la Argentina y perdura en el tiempo , usualmente la transferencia se hace a descendientes de los propietarios. Ha habido circunstancias de ventas como forma de transferencia pero ha sido por circunstancias del mercado : oferta imposible de rechazar (y-o falta de descendencia?). Acá nos separamos de Samuelson cuando insinúa que una empresa de éxito va a parar al mercado para su venta

¹¹⁷ No se puede tener la certeza por la encuesta del INDEC que los entrevistados hayan o no puesto a los familiares propietarios en esta columna

base a CYESA, ratificada en las expectativas de la UIA¹¹⁸ y marcado en la contestación de las grandes empresas del INDEC, todo lo cual contribuye a delinear su significación.



Nuestra encuesta con respuesta de 116 empresas de 30 o más años de antigüedad con más de 20 empleados (sobre 140 que representan el 8,7% de las 1615 totales en esas condiciones según el INDEC) en que el 85,3% reconoció la situación intergeneracional y las informaciones adicionales como la encuesta de la UIA y la de Grandes Empresas del INDEC, avalan la existencia de un proceso de familiarización para nada menor. Todos estos elementos nos van dando la pauta de que aún cuando existan casos en que tal situación no se da, el resultado es tan contundente que no dejaría de ser lo usual. De ahí la propiedad del término “habitual” que se utiliza en nuestra proposición.

Al iniciar nuestra investigación nos planteamos como desafío lo siguiente: Si el resultado obtenido fuera que, un porcentaje elevado de empresas de al menos 30 años ha pasado o está pasando por presencia intergeneracional y, a la vez un porcentaje elevado mostrara propensión al traspaso familiar, entenderíamos que el fenómeno intergeneracional estaría en gran medida probado. No significaría siempre sino habitualmente, usualmente. Implicaría que en la mayoría de los casos es así. No significa que las empresas capitalistas que perduran pasan necesariamente por este proceso sino que suelen hacerlo. Y esto es lo que demuestran los ratios precedentes. Esto ya modifica

¹¹⁸ La encuesta de la UIA también da cuenta de la Familiarización porque se pregunta si “los próximos directores serán familiares directos que actualmente participan en la gestión de las actividades”, es decir que los que contestaron por sí a la vez están reconociendo que esos sucesores están en la empresa.

la aseveración de que las empresas capitalistas que perduran usualmente no pasan por este proceso (o en términos más general, modifica la aseveración de que las empresas capitalistas están desincrustadas del parentesco)¹¹⁹.

Sin embargo, los límites temporales que volcamos en el gráfico precedente son producto de nuestra estimación inicial. Ahora debemos avanzar hacia delimitaciones más precisas que demandan de información de mayor profundidad. Al efecto logramos completar una serie de entrevistas sobre la cuarta parte de las 140 empresas de la base CYESA que nos arrojó una serie de informaciones claves para delimitar el proceso intergeneracional con más precisión.

1.2.3 Resultados acerca de los parámetros del período intergeneracional

La información necesaria para esta reconstrucción demandó una encuesta extensa y a su vez varias entrevistas a efectos de precisar los datos (**Se adjunta la estructura de la encuesta en anexo 4.1.**). Esta exigencia hizo que accediéramos en definitiva, con datos totalmente completos para ser comparativos, a un total de 34 empresas sobre un total de 140 de la base y un total de 116 contactadas. Es decir, logramos completar la información para este ítem en un 24.28% de los datos de la base y un 29.31% de los contactados. Estas 34 son el resultado de atenernos exclusivamente a la lista original a efectos de no incidir en la selección y se llegó a la misma como resultado de acercamientos a la totalidad de la población mencionada precedentemente pero obteniendo predisposición a una encuesta extensa que implicaba más de una entrevista solo en esta cantidad. No obstante la composición de las 34 empresas en cuanto a cualidades de tamaño y antigüedad corresponde con los atributos de la población general¹²⁰.

¹¹⁹ Con estos datos resulta imposible sostener la habitualidad o predominancia de otra alternativa porque lo refutarían.

¹²⁰ Debemos aclarar que en realidad la información completada fue superior pero no es considerada (si bien no contradice en nada a lo que sostendremos) por dos razones: Sobre una de las empresas del trabajo original que completaba las 35 empresas, teníamos conocimiento previo y por tanto, hemos querido preservar al máximo la selección de manera tal que las distorsiones sean las mínimas posibles. La inclusión de esta empresa hubiera llevado de más de 30 a 40 años al 68.57 % y el porcentaje de más de 100 ocupados al 28.57%. Finalmente, los datos resultantes serían absolutamente similares a los obtenidos porque esta empresa se carena a los promedios que veremos. Asimismo, a posteriori, hemos completado información de varias empresas más de esa base (28 más completando 63), pero de manera mucho menos sistemática. Nuevamente, esta información adicional que no vamos a considerar, no alteraría lo que sostendremos sino que en todo caso lo ratifica. Hubo un caso que accedió a la encuesta extensa pero que resultó tener menos

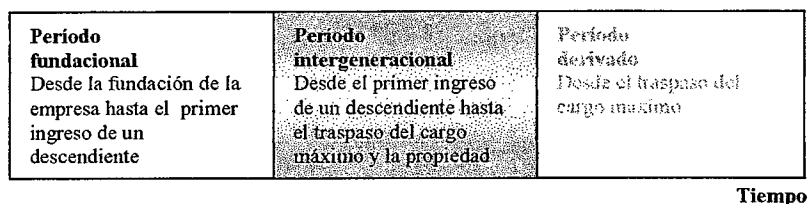
Cuadro 19

ENCUESTA (EXTENSA)				
antigüedad ocupados	30 a 49	mas de 49	Totales	
21 a 50	12	6	18	52.9%
51 a 100	5	2	7	20.6%
mas de 100	6	3	9	26.5%
Totales	23	11	34	100%
	67.6%	32.4%	100%	

La muestra representa el 2.2% de la población del INDEC y tiene una composición estructural en antigüedad y tamaño equivalente (ver cuadro 15).

Resultados obtenidos (Anexo 5.1.)

Estamos ahora en condiciones de volcar los resultados obtenidos. A efectos de tener en claro el objetivo que perseguimos volcamos el siguiente gráfico que en términos micros, de cada unidad empresarial, corresponde al del universo empresarial con el que concluimos el capítulo anterior:



Nos interesa en el resto de este capítulo establecer los parámetros de los dos primeros periodos, el fundacional e intergeneracional, y las edades por las que atraviesan los protagonistas ascendiente y descendientes

Forma fundacional

La mayoría de las empresas consideradas han tenido una fundación unipersonal, concretamente el 67.6%, mientras que un 32.4% se han constituido como societarias, es decir, con más de un fundador¹²¹. No obstante solo en un 14.7% del total (menos de la mitad de las societarias), esta sociedad ha sido entre parientes.

empleados de los informados en la base de datos (era un micro-emprendimiento) lo que la colocaba fuera de nuestro universo. Por tal razón se rectificó la base de datos y no se computó la encuesta (La base era originalmente de 141 empresas)

¹²¹ Propietarios divididos empresas da una relación de 1,382 que bajaría a 1,323 si tomáramos como unipersonal la filial y la conyugal. Si aplicamos el índice del cuadro 11 por el porcentaje de las 34 da 1,235. (Debemos recordar que las comerciales en el índice del cuadro 11 son las más pero que en el de las

CUADRO DE LAS FORMAS SOCIETARIAS FUNDACIONALES

	cantidad	%	No familiares	Mixtas	Familiares	Propietarios	Conducción	Fundadores
Unipersonal	23	67.6	23			23	23	23
Sociedad extraños	6	17.6	6			13	13	13
Sociedad colateral-extraños	1	2.9		1		3	3	3
Sociedad colateral	2	5.9			2	4	4	4
Sociedad filial	1	2.9			1	2	1	2
Sociedad conyugal	1	2.9			1	2	2	2
Totales	34		29	1	4	47	46	47
		100.0 %	85.3%	2.9%	11.8%			

De las once societarias, nueve son de dos socios y solo dos de tres socios (una es de colaterales y extraños ó mixta y otra una sociedad de extraños).

De los 46 conductores¹²² solo una mujer aparece en el escenario y lo hace en la sociedad conyugal. Es decir, el escenario fundacional es predominantemente masculino¹²³.

Edad del fundador al momento de la fundación

Los fundadores han iniciado las empresas en promedio a la edad **34 años (33.88)**¹²⁴ con una gran dispersión en la muestra que va de 16 años hasta 64 años¹²⁵. No obstante el 80% se ubica entre **22 y 46 años**

Los datos fundacionales que teníamos previamente eran los de la encuesta de la UIA que daban un promedio de 37 años que iban de 20 años a 62 años y que de 24 a 50 años se ubicaba el 80%. Sin embargo cuando en la encuesta UIA consideramos el mismo segmento, de más de 20 empleados y al menos 30 años, nos encontramos que la edad de fundación es de **un poco más de 31 años** con una dispersión que va de un mínimo de 20

34, ya han sufrido la máxima mortandad. Seguramente si hubiésemos tomado una proporción como la del cuadro 11 tendríamos muchas mas unipersonales).

¹²² No se computa como conductor en la filial al hijo (quien es minoritario).

¹²³ Realmente la cónyuge de cada uno de los socios suele tener derecho a la mitad de la propiedad. No obstante, esto no suele hacerse manifiesto salvo situaciones de conflicto o con relación a la desaparición de alguno de los cónyuges. Fuera de ello, empresarialmente este derecho jurídico no suele tener efectos de significación.

¹²⁴ (Cuando la empresa se fundó societariamente se tomó a todos los socios para obtener este cómputo. A su vez se comprobó que si se tomaba un solo socio la edad de fundación no era muy diferente). Se contó con datos de 43 de ellos, faltando datos: uno de (3), uno de (6) y dos de (15). Se podría tener datos de (3) (35 años), de (6) (20 años) y deducir que los otros dos eran muy jóvenes porque el socio que si tenemos datos y que varios años después se queda con la empresa tenía al fundar 22 años. Si esto fuera así, el promedio de fundación de la muestra estaría más cerca de 33 años que de 34 años.

¹²⁵ Vale la pena mencionar que el fundador de la sociedad paterno-filial es el de mas alta edad (64 años).

a una máxima de 52 años y que de **21 a 41 años** ubica el 80% de los casos. De lo expuesto podemos considerar razonable que la edad fundacional está entre los 31 y 34 años, en un rango de predominancia entre mediados de los veinte y mediados de los cuarenta.

Edad de Procreación

Los fundadores procrearon en promedio (y nos referimos al primer hijo) a los 30 años (**30.27**) siendo el segmento de 17 a 51 años. El 80% de los casos se distribuye **entre 24 y 36 años**. Cuando en lugar del primer nacimiento tomamos el del que será sucesor, este promedio de 30 años se desplaza a 31 años en nuestra encuesta.

El INDEC estima la procreación en 28.3 (INDEC, CN: 75) y, como hemos mencionado la fecundidad masculina suele ser más tardía que la femenina (recordemos que los fundadores suele ser hombres y por lo tanto esto tiene alguna incidencia)¹²⁶.

Edad de Procreación y Edad de Fundación

Si nos basamos en el promedio, (en nuestra encuesta la fundación se da a los **33.88 años** y la procreación a los **30.27 años**), que se procrea antes de fundar la empresa. Sin embargo la variación no permite hacer esta aseveración. De los 41 fundadores masculinos que tenemos datos de procreación, nos encontramos con que 24 lo hacen antes de fundar (con una brecha promedio de 11 años antes), 16 lo hacen después (con una brecha promedio de 8 años) y 1 coincide el año de nacimiento del descendiente y el de fundación.

Dada esta variación, si bien podríamos considerar que hay más probabilidad de que la procreación preceda a la fundación, reforzado por el hecho de que la capacidad de fundación se extiende más allá de la edad de procreación, esta diferencia (entre una y otra edad) es clave para determinar el período fundacional como lo veremos enseguida.

¹²⁶ No hemos tomado la socia mujer sino la paternidad del cónyuge varón. Por tanto todo nuestro cómputo tanto en fundación como en procreación es masculino.

Torrado (2003:279) , teniendo como fuente VITAL da la edad promedio de los contrayentes, de primer matrimonio en que ambos eran solteros, y la diferencia varón-mujer sería para 1993-95 aproximadamente 1.08. Aplicado al 28.3 daría un poco más de 30 años. Si nos remontáramos a la mitad del siglo XX (Torrado 2003: 254) que es donde se ubica el promedio de nacimiento el índice sería algo mayor 1.14), lo que llevaría la cifra a 32 años. Hemos hecho anteriormente una referencia a Davis y Tagiuri (1989) con una cifra de procreación que rondaba los 30 años (30.07).

Ingreso del descendiente

La primera constatación que hacemos es que hay solo 3 empresas de las 34 en las que no ha ingresado ningún descendiente. Este hecho comparado con la respuesta más amplia obtenida acerca de si hubo convivencia intergeneracional nos da un rango semejante: Mientras que en este caso nos da un ingreso del **91.2 %**, la cifra general, de una cantidad de respuestas mucho mayor, nos daba un **85.3%**. Con cualquiera de los dos ratios se puede afirmar que el ingreso definitivamente en esta muestra predomina. Después, cuando consideremos las resoluciones, en una lectura más profunda damos cuenta de los tres casos en contrario. Pero lo que en esta instancia constatamos es que existe una fuerte propensión al ingreso de descendientes.

La segunda constatación que podemos hacer es la de establecer una edad promedio de ingreso de los descendientes en los casos en que esto ocurre. Es decir, la edad que tienen los descendientes que ingresan en el momento de incorporarse en el 91.2% de las empresas (31 empresas) que ello ocurre. Pues bien, el promedio es de **24 años (23.94)** entre los 18 y 34¹²⁷. El 80% de los casos entra entre los 20 y los 28 años¹²⁸.

Mientras la edad de fundación cae en un 80% en un lapso de 24 años, y la de procreación en un segmento de 12 años, el ingreso se concentra mucho más, cayendo el 80% de los casos en un lapso de 8 años.

El período Fundacional (e inicio del período Intergeneracional)

El período fundacional de las empresas comienza, obviamente, junto con la empresa misma. Sin embargo, determinar con precisión este comienzo no es sencillo. Primero porque la empresa no comienza con una inscripción y lo hace en general con el formato legal diferente al que tiene después. En general, los empresarios, consideran algún hito muy incipiente como su inicio. Nosotros, nos remitimos a la respuesta de los empresarios, quienes siempre tienen alguna fecha referencial y que según nos consta, por otras vías, se remontan en general a los primeros inicios del negocio¹²⁹. Existe una propensión a ubicar ese hito en los verdaderos comienzos, en los primeros movimientos autónomos en el ramo. Es por ellos, que la fecha fundacional y que nos dio cabida a ubicar la edad fundacional, es una fecha dada por la apreciación empresarial.

¹²⁷ El máximo es del hijo que ingresa como fundador con el padre.

¹²⁸ Recordemos que en el trabajo de Davis y Tagiuri (1989) la media era de 23.51 años encontrándose en su gran mayoría (93.3%) en el segmento de 17 a 28 años de edad

¹²⁹ Si bien el fundador en sus comienzos no suele asumirse como empresario, en su reconstrucción muchos años después cuando la empresa ha crecido se remonta el inicio de la empresa a esos momentos incipientes.

El fin del período fundacional es diferente. Es un final que nosotros definimos conceptualmente y que los remitimos específicamente al ingreso de algún descendiente en la empresa. El ingreso de descendiente por definición, da por terminado el período fundacional e inaugurado el período intergeneracional. De manera tal que, en todos los casos en que se ha producido el primer ingreso de un descendiente, el período fundacional se ha completado.

Teniendo en cuenta lo expresado, la antigüedad de la empresa al momento de finalizar el período fundacional y la duración del período fundacional son dos denominaciones de una misma dimensión temporal (dado que ambos, la empresa y el período fundacional tienen el mismo cero, el mismo momento de origen). A su vez, esta antigüedad coincide con la antigüedad de inicio del período intergeneracional, también por definición. Por lo tanto, ¿Cuánto dura usualmente el período fundacional? o, lo que es lo mismo, ¿qué antigüedad tienen usualmente las empresas al momento de finalizar el período fundacional? o, lo que también es lo mismo, ¿qué antigüedad tienen usualmente las empresas al iniciar el período intergeneracional? La respuesta es que el promedio de duración de la etapa fundacional es de **20 años (20.21)**. No obstante su dispersión es muy grande, yendo de 0 a 40.¹³⁰

Sabemos que la duración del período fundacional no es más que el resultado de:

A	la fecha de ingreso de descendiente
Restarle	la fecha de fundación
Obteniéndose	la duración de la etapa fundacional

Sin embargo, lo interesante es conectar la extensibilidad de este período con las variables que hemos considerado precedentemente con el fin de encontrar algunos determinantes. La fórmula, ya utilizada en el capítulo anterior sin explicitarla, es la siguiente:

$$\begin{aligned}
 &+ \text{edad ingreso descendiente} \\
 &- \text{edad del fundador al fundar} \\
 &+ \text{edad del fundador al procrear} \\
 &= \underline{\underline{\text{duración de la etapa fundacional}}}
 \end{aligned}$$

¹³⁰ El extremo cero es cuando la sociedad es fundada directamente como intergeneracional. En nuestro caso la sociedad filial.

Es esta fórmula la que arroja la gran variación del rango final de casi cuarenta años. Resulta por eso conveniente tratar de determinar en que medida los términos de la fórmula inciden en el resultado final de la duración de la etapa fundacional. Al efecto hemos correlacionado los tres términos con el resultado final y hemos obtenido lo siguiente:

Variable	Correlación con duración etapa fundacional
+ edad ingreso descendiente	0.26715
- edad del fundador al fundar	- 0.83063
+ edad del fundador al procrear	- 0.03137

Como puede observarse, la edad del fundador al fundar tiene una fuerte correlación con el resultado, por supuesto negativa. Es decir, que a medida que la fundación es más temprana el período fundacional dura más como lo refleja la fórmula. Mientras que las otras variables muestran una muy débil correlación ó ninguna en absoluto.

No obstante, existe una correlación aún mayor para precisar la duración. Y eso es con dos de los términos:

$$- \text{ edad del fundador al fundar} \\ + \text{ edad del fundador al procrear} \\ \underline{\text{diferencia}}$$

Esta diferencia tiene una correlación con la duración de la etapa fundacional de 0.926. Quiere decir que si contamos con estos dos datos, tenemos una alta probabilidad de aproximar la duración de la etapa fundacional. Y esto se debe a que la edad de ingreso tiene, como vimos, un rango mucho menor de variabilidad.

Finalmente, si segmentamos los 34 casos en rangos de diez años, nos encontramos con el siguiente cuadro:

La Duración (ó el final) del PERIODO FUNDACIONAL

Años	Casos	%
Hasta 10	6	17.6
De 11 a 20	7	20.6
De 21 a 30	17	50.0
De 31 a 40	4	11.8

Como puede observarse, entre los 11 y los 30 años se concentran gran parte de los casos: el 70.6%. Y la mitad en el segmento de los 21 a los 30.

Etapa intergeneracional

En nuestro esquema procesual la etapa que sigue a la fundacional es la intergeneracional. Etapa que se caracteriza por la convivencia de dos generaciones en la empresa. Como hemos dicho, comienza con el ingreso del primer descendiente que ingrese a la empresa y finaliza en el momento de la sucesión. Punto éste que debe aclararse.

Como ya hemos mencionado anteriormente en oportunidad de definir el concepto de sucesión, éste se refiere a la transmisión del cargo, del office, de la máxima posición. Se diferencia de la herencia (“devolution” en general) en que ésta es la transmisión de la propiedad. Y finalmente se diferencia del fallecimiento del propietario ya que los traspasos previos pueden ocurrir simultáneamente con este fallecimiento o con antelación. También pueden ocurrir aquellos traspasos a posteriori en casos especiales (como por ejemplo minoría de edad que obliga a regencias o disputa legal resuelta en el mediano plazo). Nosotros, a efectos de la encuesta, hemos considerado que se ha concretado la sucesión cuando el sucesor asume la presidencia o cargo análogo. Este es el único indicador con cierto grado de objetividad y por ello es el que hemos considerado. Sin embargo, debe saberse, adelantando una información que completaremos en la última parte, que el traspaso sucesorio es algo menos tajante que el traspaso de la presidencia pudiendo ocurrir aún sin ese traspaso (dejar la presidencia al antecesor simbólicamente) o no ocurrir aún con ese traspaso (otorgar la presidencia por razones legales, impositivas etc)¹³¹.

Con relación a la herencia, se toma como indicador el pase de las acciones en la medida que el ascendente deje de ser propietario. A veces el traspaso es parcial. En este caso no se considera aún el momento de la herencia hasta que el ancestro ya no le queda propiedad. Nuevamente, el traspaso de la propiedad puede ser ficticio por diversas razones (legales, impositivas, conyugales), pero dado que esa información adicional es muy difícil de obtener en todas las situaciones, salvo en casos de estudios en profundidad (como veremos mas adelante) , la consideración de este indicador nos pareció el más apropiado.

Nosotros consideramos como terminado el período intergeneracional propiamente dicho, a efectos de los rangos que siguen, en el momento de la sucesión (insistimos, más allá de que conceptualmente y como veremos en la última parte, el definitivo traspaso se

¹³¹ Hemos debido indagar en cada caso acerca de este traspaso por su falta de referencias formales que coincidan con el verdadero traspaso. Hecho que se hace evidente en la última parte de esta tesis.

logra con la herencia). Si este traspaso no coincide con la herencia, habrá un interregno sucesión-herencia. Y, finalmente, si esta herencia no coincide con el fallecimiento, habrá un interregno herencia-fallecimiento

Otro aspecto a considerar es el de la situación de las fundaciones societarias. Estas empresas tienen la particularidad de que los descendientes de uno y otro socio pueden ingresar, como de hecho ocurre, en diferentes momentos y a su vez pueden ser sucedidos, como también ocurre, lo que da lugar a dos procesos dispares al interior de la empresa: Mientras un socio puede estar en período fundacional el otro puede estarlo en intergeneracional y mientras uno está en período intergeneracional el otro puede estar en el post-hereditario (derivado). Depende cuál sea la pregunta y quién pregunta la consideración de estas líneas o la consideración de un parámetro general será la respuesta. Desde el punto de vista de los fenómenos intergeneracionales no es lo mismo la relación padre-hijo que socio-hijo del socio. No obstante, es cierto que el ingreso del período intergeneracional por cualquiera de los socios obliga a consideraciones y preguntas nuevas a todos los socios. Mantendremos el criterio de que cuando hablamos de empresa, nos referiremos a ellas como intergeneracionales en cuanto uno de los participantes lo esté. Pero a efectos de medir tiempos y regularidades, consideraremos cada línea societaria como si fuera un proceso autónomo.

Como sabemos el ingreso del descendiente marca el comienzo y la sucesión en el cargo (presidencia ó análogo) es lo que marca el final. Teniendo en cuenta lo expresado la fórmula simple de cálculo del período intergeneracional es como sigue

A	la fecha de transmisión de presidencia (o equivalente)
Restarle	la fecha de ingreso de descendiente
Obteniéndose	la duración de la etapa intergeneracional

En el apartado Ingreso del Descendiente, mencionamos que de un total de 34 empresas, 31 ingresaron en el período intergeneracional. No obstante los procesos intergeneracionales involucrados alcanzan a 34 líneas societarias. Un total de 18 de ellas están aún en el proceso intergeneracional y 16 han concluido este proceso con traspaso del cargo principal. Estos dieciséis nos dan señales de duración del período considerado: El promedio es de **20 años (19.56)**. Contándose los casos dentro de estos intervalos de tiempo:

La Duración del PERIODO INTERGENERACIONAL

Años	Casos	%
Hasta 10	2	12.5
De 11 a 20	7	43.8
De 21 a 30	6	37.5
De 31 a 40	1	6.3

No obstante y tal como lo hicimos con el período fundacional nos interesa utilizar una fórmula que nos ate a los valores relativos del ciclo

$$\begin{aligned}
 &+ \text{ edad sucesor en la sucesión} \\
 &- \text{ edad sucesor en el ingreso} \\
 &= \underline{\underline{\text{duración de la etapa intergeneracional}}}
 \end{aligned}$$

De estos dos parámetros, sabemos que el segundo tiene bastante poca dispersión, teniendo mayor peso indicativo, por tener mucha variación, el momento de la sucesión. Y tal como nos ocurriera con los componentes de la fórmula del período fundacional, no es aquí tampoco la edad del sucesor al ingreso la que pesa sino la edad del sucesor al momento de decisión. Su variabilidad marca la variabilidad del proceso intergeneracional. Nosotros hemos correlacionado los dos términos y hemos obtenido lo siguiente:

Variable	Correlación con duración etapa intergeneracional ¹³²
+ edad sucesor en la sucesión	0.90586
- edad sucesor en el ingreso	- 0.05307

Como puede observarse existen una correlación fuerte entre la edad del sucesor al momento de suceder y la duración del período intergeneracional: 0.90586

Debemos decir que el promedio de edad de los sucesores al suceder es de 42 años (42.25) (entre 26 y 58) y la de los fundadores al ser sucedidos de 73 años (72.88) (entre 57 y 88)

Haciendo un ejercicio con los que ya tienen tendencia definida y señalamiento claro del sucesor y considerando como si hubiéramos arribado al final del período intergeneracional en el 2000, nos vuelve a dar una fuerte correlación con la edad de sucesores en la sucesión : 0.9018¹³³

¹³² Correlación de edad de fundador con duración etapa intergeneracional: 0.62664

¹³³ Correlación de edad de fundador con duración etapa intergeneracional: 0.81786

Asimismo, en este ejercicio, el promedio de edad de los sucesores al suceder sería de 40 años (39.50) (entre 27 y 50) y la de los fundadores al ser sucedidos de 70 años (70.00) (entre 58 y 85)¹³⁴.

Dado que el promedio, tanto del período fundacional como del intergeneracional está en los 20 años, uno podría deducir que la media completa es de 40 años. Es decir, que a los 40 años se accede al período derivado. Sin embargo, sobre un total de 16 casos que completan ambos períodos, el promedio de esta acumulación es de 31 (30.63). Esto se debe a que las que han completado el período intergeneracional han tenido un período fundacional mucho más breve que el promedio (11.06) mientras que las que no han completado ese período intergeneracional están muy por encima de la media (28.33). Recordemos que la fórmula del período fundacional tenía una fuerte correlación con la diferencia entre fundación y procreación. Efectivamente, esta diferencia se hace más negativa en las más antiguas y por tanto se acorta el período fundacional. Nos falta saber si este fenómeno se debe a una procreación más temprana o a una fundación más tardía en las más antiguas o ambas cosas a la vez. En realidad se debe a los tres elementos

	Edad ingreso	Edad procreación	Edad fundación	Etapa fundacional
30 a 49 años	24.7	30.8	32.9	22.6
Más de 49 años	22.5	29.1	36.3	15.3
Total	23.9	30.3	33.9	20.3

Con los datos que contamos vemos que cada uno de los elementos tiene una parte de influencia pero lejos estamos de poder aseverar cosas como: las fundaciones se han realizado a más temprana edad entre 1950 y 1970 que lo que ocurría antes. Simplemente vamos a tomar los recaudos de que este largo período que integra a fundacionales e intergeneracionales tiene una amplia oscilación y dado que los procesos intergeneracionales no concluidos tienen una carga de tiempo fundacional mayor (28 años), el promedio de 31 años tenderá hacia la suma que hemos considerados de los dos, es decir, 40 años. De hecho lo que ya ha transcurrido en las que tienen inconclusa el período intergeneracional da un promedio de 43 años (42.60) y, cuando se agrega las que tienen período terminado el promedio general ya se eleva a casi 37 años. Es por ello

¹³⁴ Un dato de interés que por ahora solo lo apuntamos es el hecho que los fundadores fundan en promedio al comienzo de los treinta mientras que los sucesores se hacen cargo de la empresa en promedio una década después. No obstante hay bastante variación en cada caso.

que nuestro resultado a pesar de estar provisoriamente retraído terminará en una cifra cercana a la suma de los parciales.

Etapas de transición

Entre la sucesión, la herencia y la desaparición física del ascendiente puede haber simultaneidad o haber brechas. A su vez estas brechas pueden tener muchas variaciones si bien podemos sostener que no tienen una extensión del nivel de la etapa fundacional o intergeneracional.

Tenemos 6 situaciones de un total de 14 posibles que han tenido un lapso entre la sucesión y la herencia. Esos 6 casos promedian un tiempo de 6 años (5.67) y están en un rango máximo de 8 y mínimo de 4.

Tenemos 3 situaciones de un total de 13 posibles que han tenido un lapso entre herencia y fallecimiento. No obstante, excepto mencionar que coincide con fundadores que han fundado a una edad bastante por encima del promedio, no hay elementos como para sacar otras conclusiones.

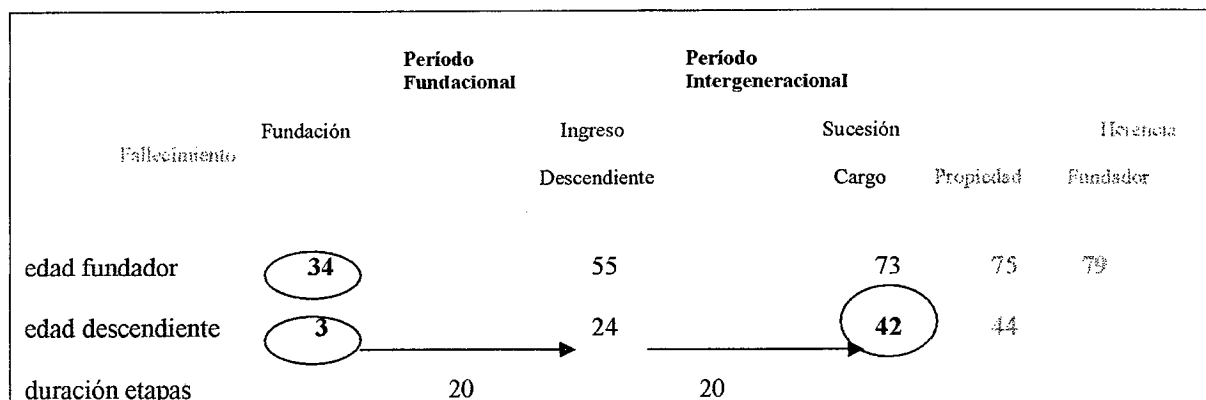
Solo agregaremos que si en lugar de tomarse el pase de presidencia se tomara el fallecimiento como límite, la etapa intergeneracional sería en algunos casos más extensa.

Además, si bien no tiene significación temporal con relación al resto de las instancias, es cierto que es un período muy especial el de estos interregnos, especialmente el de sucesión-herencia, debido a que justamente faltan plasmarse las acreditaciones legales del poder obtenido, la propiedad, como veremos en la última parte

Los tiempos de los procesos

Legado a este punto estamos en condiciones de presentar un esquema temporal tipo, sustentado en base a promedios aunque relacionado en algunos de sus aspectos a ciertas variables independientes que inciden sobre el resultado, es decir, que dan cierta previsibilidad.

MODELO RESULTANTE (EN FUNCION DE LOS PROMEDIOS)



Sobre este esquema recordemos que tiene importancia la variabilidad de la etapa fundacional que a su vez está fuertemente correlacionada con la edad del fundador al fundar y más aún, con la diferencia entre su edad de procreación y de fundación. (Otra forma de ver esta diferencia es la de edad del descendiente al momento de fundación. Si es negativa es porque ese lapso falta para que nazca)

Una variable que tendría peso es la edad de ingreso del descendiente. Sin embargo es razonable considerarla en general en una brecha de tiempo relativamente breve y que por lo tanto es bastante estable. Puede tener algún aumento esta variación si tenemos en cuenta que no todo descendiente es candidato a sucesor (sin embargo esta diferencia es absolutamente desechable: en el promedio no llega al año).

Otro aspecto es el hecho de que la sucesión se produce en una edad elevada del fundador y más aún la herencia que es el referente final de la verdadera conducción. Por eso la esperanza de vida del ascendiente parece ser importante para la duración del período intergeneracional. No obstante hemos encontrado una mas fuerte correlación entre la edad del sucesor al momento de suceder y el periodo intergeneracional. Y en cuanto a este ratio, 12 de los 16 casos (75%), se encuentran en la franja de 35 a 49 años al momento de suceder. Los otros casos son interesantes. Los que suceden a los 56 y 58, los ascendientes son los que tienen más alta edad de fallecimiento. Por otro lado, existen dos que suceden a los 26. Uno de ellos sucede al ascendiente que fallece más joven. Sin embargo no tenemos elementos suficientes como para fundamentar por qué se sucede en ese lapso.

Síntesis de Inicio, Duración y Final

En síntesis, podemos a esta altura sostener lo siguiente¹³⁵:

- 1) En la mayoría de las empresas que perduran lo suficiente existe en algún momento una convivencia intergeneracional.
- 2) Al menos algún o algunos de los descendientes de los empresarios suelen ingresar en la empresa.

Prueba directa de estas dos proposiciones es que 99 de las 116 empresas consultadas, es decir, el 85.3% contestaron que tienen o han tenido mas de una generación en la empresa.

Hechas las 34 encuestas extensas hemos ratificado que en 31 de ellas (91.2%) se ha producido el ingreso de al menos un descendiente.

- 3) Estos descendientes ingresan generalmente a la empresa en la primera mitad de sus veintes.
- 4) El hecho de ingresar en la empresa y el hecho que se lo haga a una edad determinada, ata este comienzo de relación intergeneracional con el ciclo biológico del hijo y por tanto con la edad de procreación del ascendiente y, de esa manera también con su ciclo biológico
- 5) El traspaso del cargo máximo (sucesión) y el traspaso de la propiedad (herencia) suele hacerse en definitiva a los descendientes (fenómeno sobre el que volveremos en el próximo capítulo).
- 6) Estando la sucesión atada a los descendientes, el ciclo familiar del propietario tiene significación a efectos de determinar tiempos en el

¹³⁵ Recordemos que la población a la que hacemos referencia es la de empresas comerciales, industriales y algunos servicios, de la Capital y Gran Buenos Aires, de más de 20 empleados y de al menos 30 años de antigüedad y teniendo en claro que la empresa de mayor tamaño de esa población es de 580 empleados.

proceso sucesorio. Los sucesores podrían haber sido descendientes y sin embargo no ingresar en la empresa hasta hacerse cargo y, en tal caso, el proceso sucesorio sería breve. Sin embargo, algún o algunos descendientes ingresan tempranamente, en los veintes, como lo expresamos previamente.

- 7) A su vez, después de ese ingreso en general se mantienen en la empresa, al menos alguno de ellos hasta que se produce la sucesión.
- 8) Esto va a marcar la existencia de un período pre-ingreso de los descendientes y que denominamos fundacional, un período post ingreso y que denominamos intergeneracional y un período post-sucesorio y post-herencia que denominamos derivado. (período este último que no será de especial consideración por nuestra parte)

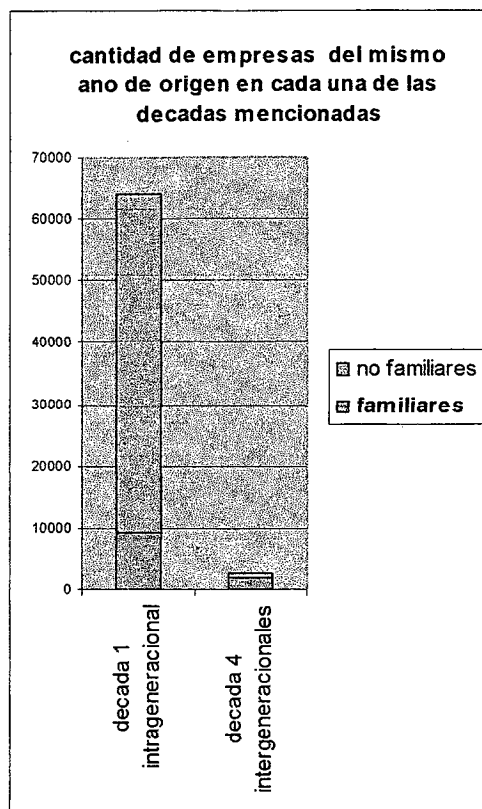
Es por ello que nos hemos remitido a determinar edades de fundación y procreación y, de esa manera, obtener información sobre el período pre-ingreso y el post-ingreso

- 9) Determinamos que las fundaciones centralmente se realizaban en un segmento de edad determinado y predominantemente por una persona y que cuando eran más de una, a veces era entre extraños y otras pocas entre parientes.
- 10) Dada la importancia de la edad del descendiente para el inicio de la etapa post-fundacional, nos interesamos por el segmento de edad en que los fundadores procrean y establecimos ciertos ratios.
- 11) También nos interesamos por el otro extremo, es decir, por la finalización de la situación intergeneracional de manera tal que nos quede delimitado este período de familiarización por los dos límites: inicio y final. Este final se aproxima notablemente al fin biológico del ascendiente. En tal sentido podemos afirmar que la procreación marca el inicio biológico del descendiente y en este sentido señala tiempos de

inicio del período intergeneracional: la edad del descendiente marca los tiempos. Pero es la edad del ascendiente la que marca los límites finales. Y es entre estos dos extremos que se extiende un largo lapso de nada menos que 20 años, a veces más, a veces menos.

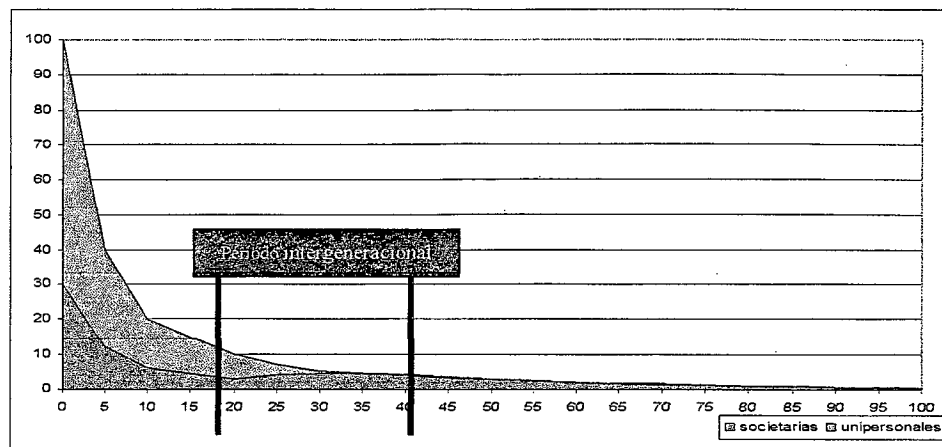
Las empresas que perduran en el tiempo (lo suficiente como para que la generación descendiente alcance los veinte) verán ingresar usualmente a descendientes del propietario iniciando una relación intergeneracional en la empresa entre el máximo conductor y su o sus descendientes que, de una manera u otra, habitualmente durará unos cuantos años (un promedio de 20 años) y que concluirá en parte con el traspaso de la máxima posición a un descendiente y completamente con el traspaso de la propiedad y el fallecimiento del ancestro.

Un comentario adicional que excede nuestro objetivo pero vale la pena mencionar a efectos de precisar nuestro proceso cuando se lo engloba bajo el rótulo de empresas de familiares. En la introducción de esta primera parte, mencionamos que dentro de las posibles participaciones en la empresa una condición para nosotros decisiva era que estuviesen vinculadas con a propiedad. Al efecto, en el cuadro respectivo, enunciamos tres prototipos: familiar fundacional, familiar intergeneracional y familiar derivada. En nuestro cuadro inicial de este punto, donde describimos la forma fundacional de las 34 empresas encuestadas in extenso, podemos identificar las familiares fundacionales que representan del 11.8 % al 14.6% de las formas fundacionales, predominando las colaterales. Por otro lado estamos sosteniendo que las intergeneracionales representan del 85% al 90 % (85,3% al 91.2%), y son fundamentalmente filiales. Teniendo en cuenta que las empresas promediando el período intergeneracional son menos del 5% de las fundadas podríamos afirmar que las empresas familiares fundacionales son más que las intergeneracionales pero en el segmento temporal correspondiente, en la fase del desarrollo que les toca participar, las fundacionales familiares son muy pocas en relación con las prototípicas unipersonales mientras que las familiares intergeneracionales son absolutamente predominantes como forma de reproducción de la conducción y la propiedad de las empresas. No podríamos sostener bajo ningún punto de vista que las empresas se fundan familiarmente pero sí que las empresas se familiarizan a pesar que cuantitativamente aquéllas pueden ser más que éstas.



Cuando este fenómeno lo volcamos en la curva general del universo empresarial el crecimiento de lo familiar alrededor de los 20 años se debe a la aparición de la familiarización relacionada con el ingreso de los descendientes del fundador en la empresa iniciando el período intergeneracional que, desemboca en el traspaso del cargo máximo y la propiedad. La predominancia de lo familiar entre las barras (de los 20 a los 40) refleja un proceso único que es el de convivencia, sucesión del cargo y herencia de la propiedad: único por su extensión; único por el momento en que ocurre; único porque es intergeneracional; único porque es de reemplazo; y único porque es de reemplazo de un fundador. Un fenómeno particular y distinto a los demás casos en que existe participación familiar en la empresa (graficado en la introducción de esta primera parte). Y que también es único por su notable significación ya que predomina notablemente, decididamente, cuando la familia de los fundadores alcanza esa fase del ciclo familiar (adulthood de la descendencia) y las empresas de las que son dueños perduran hasta que esa circunstancia se haga presente.¹³⁶

¹³⁶ Recordemos que de las societarias fundacionales que representarían un tercio, menos de la mitad son sociedades entre familiares. O sea que del área roja del gráfico de los primeros veinte años como máximo



la mitad son sociedades entre familiares. Mientras que el área roja entre los veinte y cuarenta es casi toda de carácter paterno-filial.

1.3 Propensión al traspaso familiar y sus lógicas

1.3.1. La Herencia incluyente y la Sucesión excluyente

En este capítulo se vuelcan el resto de los resultados de la investigación relacionados con las resoluciones de traspaso tanto del cargo como de la propiedad. Se establecen las formas de selección en la sucesión y a su vez las formas de transmisión de la propiedad y la lógica que se deduce. El objetivo es establecer la lógica de las resoluciones de traspaso. En este punto demostraremos que la selección en el traspaso sigue habitualmente una pauta regular

Hasta ahora hemos hablado de descendientes en general, sin identificarlos, haciendo referencia al conjunto de los miembros de la nueva generación del núcleo familiar del fundador. La presencia o no de la relación fundador-sucesor en el núcleo familiar era suficiente para el objetivo que allí nos propusimos. Tampoco hemos discriminado, excepto en su acontecer temporal, el pasaje de dos valores diferentes como son el cargo y la propiedad. Sin embargo, uno podría adelantar, usando las tres categorías de Rivers que los descendientes suelen ser más que los herederos y estos más que los sucesores: Todos reciben el apellido, algunos la herencia y uno el cargo. Al que se adiciona otra categoría en nuestro caso de peso que es el ingreso al trabajo. .

Hijos
Heredan
Ingresan
Suceden



A través del capítulo vamos a ver que: no necesariamente todos los miembros de la descendencia ingresan en la empresa aunque sí la mayoría; tampoco la propiedad los integra a todos pero también es más incluyente que excluyente; la sucesión tiende definitivamente al unicato y siguiendo criterios de priorizar lo masculino y etario sobre la mujer y los segundones, respectivamente.

Cantidad de Hijos e Ingreso a la Empresa (trabajo) por sexo

Dado que ahora vamos a trabajar con la población de los descendientes veamos algunas características de la muestra.¹³⁷

	varones	mujeres	Total
Total hijos	76	57	133
Promedio hijos	1.77	1.33	3.09
Participación por sexo	57%	43%	100%
Ingreso a la Emp	59	22	81
Ingreso /Hijos	77.6%	38.6%	60.9%

Como puede observarse el promedio de hijos es de aproximadamente 3 por socio fundador habiendo un promedio mayor de varones que de mujeres. Cuando observamos el ingreso en la empresa notamos que la proporción de varones ingresantes contra varones disponibles es notablemente mayor que la proporción de mujeres ingresantes contra mujeres disponibles. Mientras que ingresa un 77.6 % en un caso (varones : un poco mas de las tres cuartas partes) solo ingresa un 38.6% en el otro (mujeres : un poco mas del tercio). O sea que notamos una primer tendencia a la masculinidad en el ingreso al trabajo de 2 a 1 (77.6: 38,6), más allá de los desempeños que cada uno de los sexos tenga asignados¹³⁸.

Reproducción de las Conducciones y las Propiedades

Si comparamos las conducciones fundacionales y los paquetes propietarios fundacionales se observa que son prácticamente iguales (la diferencia de 1 es porque en la filial el hijo es minoritario). Sin embargo en la actualidad los propietarios más que duplican a los conductores. (2.12)¹³⁹. Y eso tiene directo correlato con ver que las conducciones apenas crecen con relación a las originarias (1.07) mientras que las propiedades mas que se duplican (2.21). Ver al efecto el cuadro siguiente:

¹³⁷ El 40% tienen un solo sexo (Goody 1976: 10). En nuestro caso el 18.6% solo mujeres y el 23.3% solo varones. (41.9%)

¹³⁸ Es interesante observar que de la población mayor de 14 años masculina, participa del mercado laboral el 73.2% y de la femenina el 37.4% (nuevamente casi 2 a 1). INDEC (1998).

¹³⁹ Cuando uno se remite a la relación existente en las Grandes Empresas del INDEC CNE 1994, se encuentra que en el rango de los primeros 18 años la relación propietaria es igual a 1,00 y cuando uno toma el rango de 39 años ó más , es de 2.03 (ver en capítulo anterior 1.2.2.)

	CONDUCCION	PROPIEDAD	Relación
Original	46	47	1.02
Actual	49	104	2.12
Variación	1.07	2.21	

Sin embargo en este cuadro se están integrando empresas que aún no han transferido y empresas que ya han transferido por segunda vez y que por tanto pueden distorsionar estas relaciones a efectos de reflejar el primer traspaso. Por lo tanto es bueno observar el cuadro con relación a las que sí realizaron el traspaso y tomando la situación no mas allá de esa primer transferencia (16 líneas).

	CONDUCCION	PROPIEDAD	Relación
Original	19	20	1.05
Derivada de primer pasaje	16	45	2.81
Variación	0.84	2.25	

En general los índices en cuanto al sentido de la explicación no difieren de los del cuadro anterior. La mayor relación entre propiedad y conducción se debe en gran medida a que al sacar las fundacionales este índice refleja más apropiadamente lo que ocurre en un primer traspaso. Asimismo la detracción en el número de conductores se debe a un fenómeno bastante común: emprendimientos fundados societariamente que terminan en manos de uno de los socios¹⁴⁰. Con esta salvedad, la conducción tiende a una reproducción simple (cantidad similar a la original) mientras que la propiedad tiende a

¹⁴⁰ Nótese que por un lado la conducción unitaria tiende a ser proporcionalmente mayor en las derivadas mientras que la propiedad unitaria tiende a ser proporcionalmente mucho menor

		CONDUCCION	PROPIEDAD
Original	unipersonal	En 11 empresas un conductor	En 10 empresas un socios
	Colectiva	En 4 empresas dos conductores	En 5 empresas dos socios
Derivada de primer pasaje	unipersonal	En 14 empresas un conductor	En 4 empresas un socio
	Colectiva	En 1 empresa dos conductores	En 11 empresas mas de un socio
Proporciones	unipersonales original	73.3%	66.6%
	unipersonales derivada	93.3%	36.4%

una reproducción ampliada (cantidad mayor a la original). Esto significa a su vez que la conducción y la propiedad tienden a coincidir en la fundación (los conductores son propietarios y los propietarios son conductores), mientras que a posteriori, la propiedad tiende a estar en más manos que los conductores.

Un fenómeno también interesante de la transformación, de la relación entre la composición accionaria en la fundación y la composición a posteriori, es que el cambio no es solo cuantitativo (más del doble de los accionistas) sino que es cualitativo: existe un importante crecimiento de la participación femenina.

	PROPIEDAD		
	Varones	Mujeres	Totales
Original	20	0	20
	100%	0%	100%
Derivada de primer pasaje	29	16	45
	64.4%	35.6%	100%
	29 sobre un total de 36 posibles, o sea el 81%	16 sobre un total de 22 posibles, o sea el 73%	

En síntesis, el proceso intergeneracional deja mayor cantidad de accionistas y una proporción de mujeres muy importante inexistentes al comienzo¹⁴¹. Fenómeno que no tiene el mismo efecto en la conducción en que si bien aparece una mujer, no llega a cambiar la fuerte predominancia masculina.

	CONDUCCION		
	Varones	Mujeres	Totales
Original	19	0	19
	100%	0%	100%
Derivada de primer pasaje	15	1	16
	93.8%	6.3%	100%

Por lo tanto, observamos cambios importantes particularmente en la propiedad tanto desde el punto de vista cuantitativo, un notable crecimiento de sus miembros, y desde el punto de vista cualitativo, una heterogeneidad sexual mucho mayor¹⁴².

¹⁴¹ Había un caso de mujeres pero entre las empresas que no han alcanzado el traspaso. No obstante el porcentaje es tan insignificante que no altera en lo mas mínimo el sentido de la afirmación.

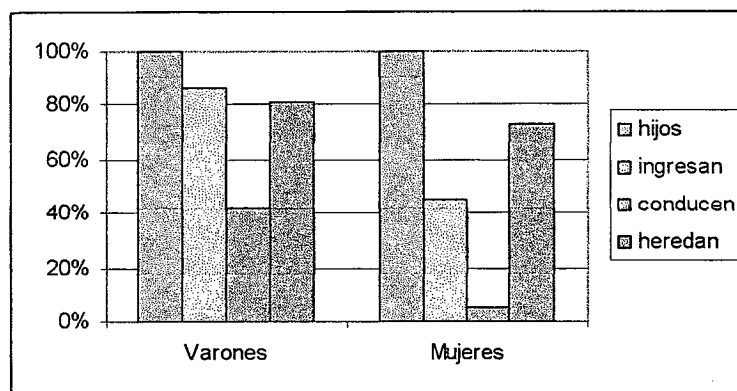
¹⁴² Ya mencionamos en nota del capítulo anterior que existían propietarias en las sombras que eran los cónyuges de los socios, en el sentido común consideradas tales por derechos de terceros (del cónyuge). Sin embargo, las propietarias de segunda generación no lo ostentan por el cónyuge sino por derecho propio: le viene de su familia de orientación. No son propietarias en las sombras.

Un hecho adicional es el del trabajo en la empresa. El fenómeno del ingreso de los descendientes en la empresa.

	Varones	Mujeres	Totales
Hijos	36	22	58
Ingresan	31	10	41
	86%	45%	71%

Por un lado se observa un porcentaje muy elevado (71%) que ingresa en la empresa y por otro una diferencia significativa entre los sexos, ya que el 86% de los varones ingresa y solo el 45% de las mujeres¹⁴³.

	Hijos		Ingresan		Conducen		Heredan	
Varones	36	100%	31	86%	15	42%	29	81%
Mujeres	22	100%	10	45%	1	5%	16	73%
Totales	58	100%	41	71%	16	28%	45	78%



Con lo expuesto puede observarse el triángulo invertido que graficáramos al comienzo de este capítulo: más hijos que ingresos a la empresa; bastante cercanos los herederos y los ingresantes; muchos más herederos e ingresantes que sucesores. A su vez, cuando observamos la diferencia por sexo se manifiesta una tendencia mayor a ingresar laboralmente de los descendientes varones por sobre las mujeres. Un desequilibrio que no se sostiene en la herencia en la que las mujeres aumentan su participación y se acercan a la de los varones. Mientras que los varones que ingresan y heredan casi coinciden, las mujeres que heredan son un 60% más que las que ingresan¹⁴⁴.

¹⁴³ Cuando consideramos las 34 empresas se mantiene la elevada proporción aunque algo más baja (78%, 39% y 61% respectivamente - ver cuadro general al comienzo del capítulo)

¹⁴⁴ Mostrando una preocupación por mantener a los descendientes menos activos en la propiedad. Con la intención de sopesar si se debía el ser hijo para la herencia ó el ser activo en la empresa, pudimos hacerlo

1.3.2. Cómo es la lógica de la sucesión?

Sin embargo, esa tendencia inclusiva no se sostiene con la sucesión en el cargo que se vuelve altamente selectiva y excluyente. Una de las características de los procesos sucesorios es que casi universalmente se ha detectado que tienden hacia la posición unitaria y, por tanto, todos los sistemas sociales tienen mecanismos y pautas para hacer esta selección. Esa tendencia a monopolizar la conducción y las pautas que se manifiestan en la selección es el derrotero en este punto.

Nuestros casos, como ocurre con las conducciones en general, se resisten a un formato que no sea el unipersonal, e, incluso, donde había sociedad también se tiende al unipersonal. Las conducciones colectivas tienden a unipersonalizarse por vía de la absorción de un socio fundador por otro, manteniéndose con carácter colectivo aquellas que los socios fundadores se sostuvieron unidos hasta el traspaso¹⁴⁵. A su vez, las empresas, que en la etapa derivada son predominantemente colectivas en la propiedad (11 de 15 empresas) son predominantemente unitarias en la conducción (14 de 15 empresas).

Conducciones	Empresas inicio	Conductores inicio	Empresas Final	Conductores después
Unipersonales	10	10	14	14
Sociedad Filial	1	1		
Societarias	4	8	1	2
	15	19	15	16

Esta selectividad implica una fuerte poda entre los descendientes al momento de la ocupación de la conducción. El 72% de los descendientes no ocupará ese cargo. Claro que las cosas son bastante diferentes de un sexo al otro. El 58% de los varones será excluido, lo cual es muy fuerte, pero lejos de compararse con la poda de las mujeres entre las cuales nada menos que el 95% no accederá. El sesgo en la conducción hacia la masculinidad es muy pero muy significativo. Es decir que tenemos por un lado un corte muy fuerte hacia la masculinidad y un segundo corte dentro de la masculinidad. Hemos observado que, en los 16 casos de traspaso concretado, la fórmula que sigue refleja bastante apretadamente la pauta:

sobre ocho de estos casos en que las variables no coincidían. En cuatro pesó el ser activo en la empresa y en cuatro el ser descendiente a efectos de ser partícipe en la propiedad hereditaria de la empresa.

¹⁴⁵ Nosotros teníamos 11 empresas societarias al comienzo. Dos de ellas tocaban la misma familia de procreación (la conyugal y la filial de único hijo). Pero las otras 9 tuvieron las siguientes derivaciones. Una sociedad colateral se unipersonaliza. Cuatro societarias extraños se unipersonalizan. Dos colaterales siguen igual. Dos societarias extraños siguen igual. Significa que las nueve no nucleares (no conyugal o filial) solo cuatro quedan societarias. Esto muestra que incluso las inauguradas como societarias tienen tendencia con el tiempo a que muchas de ellas se unipersonalicen

- En primer lugar el corte es varón – mujer, primando los varones
- Entre los varones; prima un orden etario, primando el mayor sobre el menor
- De no poderse cubrir por falta de varones, la mujer es una alternativa ú otro pariente. (siempre con mayor debilidad y con posibilidad de pasar al siguiente punto)
- Finalmente puede ser un traspaso a extraños (incluido venta)

Veamos si esta fórmula [~~V>M, V1>V2, (Y?) M o Par, Vta.~~] le es aplicable a las resoluciones ya concretadas

Resueltos

Resueltos y por tanto alcanzaron el período derivado	16	100%
Se resuelven de acuerdo a la fórmula	15	94%
Se diferencia de la fórmula	1	6%

Catorce casos se resuelven por el varón mayor; en dos pasando por arriba de mujeres mayores; en diez se impone sobre hermanos ó hermanas menores; en dos es el único hijo. Un caso se resuelve por una mujer, siendo hija única. Es decir que, la prioridad masculina y dentro de ella la etariedad y recién, no existiendo varones, posibilidad de la mujer, es una fórmula que soporta estos quince casos.

El caso resuelto en contrario no se cumple en cuanto a primogenitura masculina porque el hijo mayor es médico, pero sí cubre la pauta de masculinidad por sobre las mujeres y el orden etario a partir de la excepción. Si se encontrara explicación para el desistimiento del primogénito la fórmula también funciona.

Vamos ahora a ahondar, ampliando nuestros casos considerando con los que si bien no están resueltos sí muestran una tendencia muy clara.

No Resueltos pero con Tendencia¹⁴⁶

Los que están no resueltos pero con tendencia son	14	100%
La tendencia va en el sentido de la fórmula	11	79%
Se diferencian de la fórmula	3	21%

¹⁴⁶ No se toma el fundador-hijo aunque de considerarse aumentaría el porcentaje de la tendencia porque sucede el varón mayor por encima de mujer mayor y de segundón varón. (una sucesión clásica)

Siete casos se resuelven por el varón mayor: en tres pasando por encima de mujeres mayores; en tres se impone sobre hermanos o hermanas menores; en uno es hijo único. Tres casos en que no hay hijos varones se resuelven por mujeres. Un caso, finalmente, sin hijos se resuelve por el hijo del hermano. Nuevamente estos nueve casos resisten la fórmula precedente.

Sin embargo hay tres casos que no se encuadran. En uno de los casos en contrario, la actividad empresarial tiene perfil profesional y el varón tercero cubre el requisito técnico de la empresa (arquitecto). En otro de los casos en contrario el hijo nunca trabajó en la empresa (desinteresado), siendo el candidato a suceder el yerno. Finalmente el tercer caso en contrario es el de un hijo mayor que se dedica a actividades académicas, pero luego se mantiene el orden etario.

Si ahora agrupamos ambos resultados, los resueltos y los no resueltos con tendencia tenemos:

Un total con información (de los 46 iniciales)	30	100%
De acuerdo a fórmula	26	87%
Excepciones	4	13%

Sabemos que en tres de los casos excepcionales el descendiente en línea mostró desinterés. En dos casos eligiendo carreras fuertes en cuanto vocación y alejadas del fenómeno empresarial. Debería entonces agregarse que una condición es que el descendiente designable debe estar interesado¹⁴⁷. No solo es descendiente y debe ser aceptado por el ascendiente (estar dentro de los parámetros del ascendiente) sino que hay que ver si es aspirante, es decir, si acepta ser candidato. Si agregáramos esta condición a través de una elección dura y clara (es decir cuando existen carreras divergentes) para no forzarla¹⁴⁸, nos encontraríamos con que la fórmula solo recibe contrastes en dos casos y, solo en términos de primogenitura. Porque en ambos casos las mujeres quedan excluidas. En uno se traspasa a un menor varón y en el otro se lo está traspasando al yerno¹⁴⁹.

¹⁴⁷ En nuestros trabajos en profundidad nos hemos encontrado con situaciones análogas en que el hijo tiene intereses diferentes lo cual nos ha llevado a tener en consideración como condición necesaria la "aspiración del descendiente por el cargo" además de la propensión del ascendiente por transmitirlo al hijo.

¹⁴⁸ Que de acuerdo a nuestra experiencia en casos en profundidad encontrarían sustento en otros aspectos que no necesariamente debería ser una carrera formal alternativa.

¹⁴⁹ De de los fundadores que tenemos datos: (24) 13 son hijos mayores y 11 hijos no mayores. De los que tenemos resolución de traspaso o tendencia a descendientes: (30) 21 son a hijos mayores. Esto daría una fundación distribuida de una manera tal que no hay inclinación de primeros o segundos mientras que la

	Resueltos	Con Tendencia	Total	Varón	Mujer
Primogénito	14	7	21	21	
Segundón	1	2	3	3	
Mujer	1	3	4		4
Yerno		1	1	1	
Ho hno		1	1	1	
	16	14	30	26	4
			100%	87%	13%

De los 16 restantes para completar los 46¹⁵⁰ iniciales la situación es la siguiente. Un caso se funde en los anteriores con tendencia porque los cónyuges son sucedidos por la misma prole lo cual hace que los casos se reduzcan a 15. En seis casos se cede al socio antes del traspaso generacional¹⁵¹. De tal manera que quedan efectivamente indefinidos 9 casos. Uno con un hijo menor (solo 18 años) ha hecho una asociación minoritaria con su hermano (lateral), pero digamos que salvo este movimiento y la referencia de que el hijo entrará en la empresa no tenemos más información. Cinco no están definidos en cuanto a quien será el sucesor al cargo pero sí en cuanto a que quedará en manos de descendientes. Finalmente hay tres sin signos o, mejor dicho, con signos de dudas sobre el seguimiento en el seno de la familia o el seguimiento directamente del negocio. Verdadera incertidumbre sobre el futuro manifestada por los fundadores. Pero lo mas interesante es que en estos casos la estructura descendiente es la siguiente:

MUJER	VARON	MUJER
MUJER	MUJER	MUJER
MUJER	MUJER	

Estructuras descendientes predominantemente femeninas y el único varón que aparece en una de ellas es médico. Es decir, ingresaría en el parámetro de desinterés fuerte que mencionábamos en las excepciones anteriores.

Un predominio de traspaso a la descendencia que a su vez es muy predominantemente masculino y, en particular al primogénito que en los casos resueltos

sucesión tiene una inclinación hacia el primer varón. Otro dato comparativo interesante es que los fundadores lo hacen en los treinta y los sucesores se hacen cargo en los cuarentas, diez años después.

¹⁵⁰ Siempre excluyendo al hijo de la fundación filial

¹⁵¹ Lamentablemente no tenemos suficiente información como para ver si entre los cedentes había casos de falta de descendencia apta porque sobre gran parte de ellos no se logró suficiente información por no pertenecer ya a la empresa (incluso por fallecimiento)

o con tendencia solo se ve violentado ante la falta de presencia del mismo en la empresa (no trabaja en ella: sea porque no existe tal hijo ó porque no ingresa por otros intereses ó por lo que sea). Esto muestra la importancia que tiene el ingreso en la empresa ya que en estos casos, ingresando, el primogénito se impone. Recién entonces comienzan las alternativas. En primer lugar en el segundón también que haya ingresado. Recién entonces aparece la mujer ó el esposo de la mujer. Y ante la falta de descendencia aparece, en un caso al sobrino. Finalmente tres casos en que se tiene mujeres y se pone muy en duda la continuidad aún en el caso en que una de las hijas trabaja.

Cuando no consideramos las diferencias al interior de la familia nuclear del fundador y consideramos como un conjunto “descendientes” toda vez que el sucesor o heredero es uno de sus hijos, la forma de traspaso de los casos considerados es la siguiente:

- De los 16 traspasos de cargo resueltos los 16 se hicieron a los descendientes
- De 14 casos no resueltos pero con tendencia definida, 13 es a los descendientes sanguíneos directos, 1 sanguíneo hijo del hermano y a un descendiente político, el esposo de la hija.
- Existen 15 situaciones restantes. Sin embargo, 6 son porque el socio no arribó a la sucesión y por tanto las acciones fueron a manos del socio supérstite¹⁵².
- De las 9 que quedan, los signos son que 5 van a descendientes, 1 es provisoriamente lateral y 3 son mucho más indefinidas con posibilidad de desaparecer o ser transferidas a terceros.

¹⁵² Esto muestra un proceso intermedio de las societarias que en el mismo proceso antes de la sucesión tienden a unipersonalizarse. (6 de 9) (se excluyen de las fundacionales la conyugal y la filial en este cálculo)

Situación	Líneas totales (excluye hijo y cónyuge fundacional)	Transferencia a					
		Descendientes	hohno	eoha	Hermano	Sin descendencia apta	socio
Resueltos	16	16					
Tendencia	14	12	1	1			
Restantes	15	5			1	3	6
Totales	45	33	1	1	1	3	6
	100%	73%	2%	2%	2%	7%	13%
Sin ultima columna	39	33	1	1	1	3	
	100%	84.6%	2.6%	2.6%	2.6%	7.7%	

A socios	13%	
A otros		
A DESCENDIENTES	73%	85%

Como empresas, de las 34, 1 no tienen descendencia y el traspaso iría al hijo del hermano. De las 33 que sí tienen descendencia, 3 están indefinidas con posibilidad de no ir a descendientes, 1 es provisoriamente lateral, 1 iría al yerno y 28 a descendientes sanguíneos.

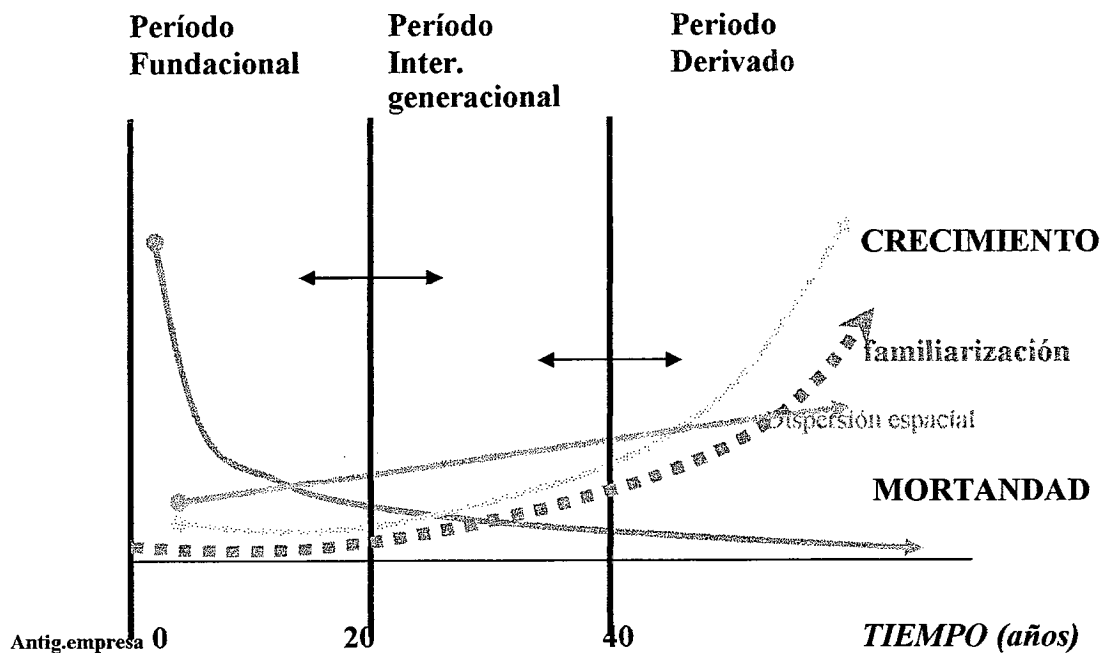
	Empresas totales	Descendientes	hono	Eo Ha	Hermano	No irán a descendientes?
Con descendencia	33	28		1	1	3
Sin descendencia	1		1			
totales	34	28	1	1	1	3
	100%	82%	3%	3%	3%	9%

1.3.3. Conclusiones de la Primera Parte

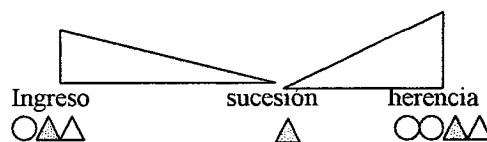
Con estos resultados estamos ahora en condiciones de completar y sintetizar la primera parte de nuestra tesis que sostiene que “La sucesión en la conducción de las empresas capitalistas suele darse en el seno de la familia propietaria y es un proceso largo” considerando imprescindible encuadrar este proceso de reproducción en el marco general del proceso (universo) empresarial, demarcando el período sucesorio o de reproducción (inicio y final) y detectando las formas usuales de resolución. Específicamente sostenemos que: “A diferencia de la creencia más generalizada en el mundo moderno, en el seno de la conducción y propiedad de las empresas capitalistas, en circunstancias muy previsibles, habitualmente se inicia un proceso de familiarización que concluye con el traspaso del cargo y la propiedad en el seno de la familia (nuclear) del fundador (o fundadores)”.

Un proceso que no está atado a la variable tamaño (de la empresa), como se sostiene habitualmente, sino a la variable tiempo y que se hace patente cuando el universo empresarial en vez de ser considerado estáticamente, en función de tamaños, es considerado procesualmente, en función del tiempo y, particularmente, en función del ciclo familiar de los propietarios, del cual el proceso depende. Este proceso alcanza habitualmente a las empresas que perduran hasta que el o los descendientes del fundador (o fundadores) se vuelven adultos y no alcanza a aquellas empresas que no sobreviven hasta que esta circunstancia (o condición) se hace presente. Este proceso es habitualmente extenso, involucra a la familia nuclear del o los fundadores y deriva en el traspaso del cargo máximo y la propiedad a manos del o los descendientes con pautas regulares.

Afirmaciones que ahora, después del recorrido de esta primera parte, estamos en condiciones no sólo de sostener sino también de darle un contenido más preciso como el reflejado en el siguiente esquema ó grafico:



	Fundación Inicio	Etapa fundac.	Ingreso descendiente	Etapa interg	Sucesión cargo	Herencia propiedad	Fallecimiento fundador
edad fundador	34		55		73	75	79
edad descendiente	3		24		42	44	
duración etapas		20		20			



Hemos definido el momento cero como el momento fundacional que los empresarios auto-definen y considerado el fin de ese período inicial fundacional en el momento en que la generación descendiente del fundador entra en la empresa, inaugurándose a partir de este hito el período intergeneracional en que ambas generaciones conviven en la unidad económica. Período que damos por concluido en el momento de la sucesión cuyo indicador es el traspaso de la presidencia o alguna forma análoga pero indudable del traspaso del cargo. La herencia o traspaso de la propiedad y el fallecimiento del fundador pueden ser simultáneos con la sucesión o pueden ser en diferentes momentos.

Definidos estos parámetros estamos ahora en condiciones de sostener lo que sigue y que relata el cuadro precedente. Cuando nos remitimos a la historia de empresas que

han perdurado varias décadas nos encontramos con que ellas deben enfrentar el problema de la sucesión y habitualmente lo hacen de una manera muy previsible. Las empresas han sido habitualmente fundadas por una o unas pocas personas (en la mayoría de los casos por varones) quienes en promedio lo hacen a los 34 años (en los treintas) y a la vez tienen descendencia no muy lejos de esa edad, alrededor de los 30 años. Estos dos datos tienen significación porque llegados los veintes, algunos descendientes suelen ingresar en la empresa del fundador inaugurándose el proceso intergeneracional y suelen seguir en ella hasta suceder y/o heredar al fundador quien de una manera u otra, y siempre que tenga la posibilidad fáctica de tener descendencia, suele traspasar el cargo y la propiedad a descendientes en línea directa. Esta transferencia final se hace en última instancia, como máximo límite temporal con el fallecimiento del fundador, si bien todavía puede haber un interregno o una participación de la vieja generación a través del cónyuge superviviente¹⁵³. Esta rutina genera que el período intergeneracional se inaugure unos veinte años después del nacimiento del descendiente y finalice como máximo con la muerte biológica del fundador. Estos referentes del ciclo familiar del propietario hacen que dada la propensión (propensión fáctica) del descendiente a ingresar en su primera adultez y la propensión (propensión fáctica) del ascendiente de transmitir cargo y propiedad en la descendencia, y hacerlo cercano a la muerte biológica, son elementos que marcan un ritmo temporal al proceso. Al no venir el sucesor de cualquier lado sino del seno de la descendencia, al no ingresar en cualquier momento sino en la primera adultez (tiempo que a su vez depende de procreación) y al tener un límite la sucesión en la muerte biológica del ascendiente el lapso queda delimitado (salvo algunos casos extremos el 75% de la edad sucesoria del sucesor es entre los 35 y 49 años). Todo ello nos lleva a que el proceso sucesorio dependa del ciclo familiar de la familia nuclear del fundador y que en general este lapso intergeneracional sea extenso: Ambas generaciones conviven en la empresa por alrededor de 20 años¹⁵⁴.

Esta convivencia se da habitualmente después de varios años en que el fundador operó la empresa con un socio o solo y en que sus descendientes se movían en el hogar y la escuela. A su vez, la empresa ha sufrido seguramente muchos cambios entre los que se cuenta como muy factible el crecimiento. Justamente, las empresas cuando ingresan en

¹⁵³ Existe un interregno esposa-hijos. Goody (1976: 12) dice que a mayor diferencia de edad entre esposos más posibilidades de este interregno. "El marido usualmente será el primero en morir" (Goody 1976: 25). Estos interregnos a veces llevan a la necesidad de regencias (Goody 1966:34)

¹⁵⁴ Las condiciones básicas son la perduración de la empresa hasta el tiempo de la fase fisonal del ciclo de la familia del fundador y la existencia de descendencia, especialmente masculina.

este período han no solo perdurado sino que han crecido. Esto nos lo mostraba el análisis del universo empresarial en que vimos que el crecimiento y la dispersión espacial se daban a través del tiempo¹⁵⁵. Esto nos aleja de aquellos que sostienen que la familiarización sea un tema de tamaños ya que por lo contrario, uno se encuentra con que el fenómeno familiarización dado se genera mucho tiempo después que el inicio del emprendimiento dándose en un universo mucho más grande que el medio.

En la muestra hemos podido observar y por tanto podemos inferir algunas resoluciones o lógicas seguidas a su vez por las empresas en su sucesión. Por un lado notamos que la cantidad de descendientes es mayor que la que ingresa. No todos ingresan. En segundo lugar hemos detectado que existe un criterio de la herencia más amplio que el criterio de la sucesión, tendiente a que los descendientes hereden. Este criterio de equivalencia en la herencia como propensión condice en gran medida con las normas sociales escritas (leyes) que en el área determinan que el 80% se hereda de manera equivalente y que solo puede ser compensado con valores del mismo valor monetario. Finalmente la sucesión tiende a embudarse hacia el unicato y en esto se notan criterios muy definidos que se sintetizan en criterios de primogenitura masculina, seguido de masculinidad sobre femeneidad y finalmente un lugar abierto en que a veces la femeneidad ni siquiera es una candidatura (sea dilatando la resolución y presumiendo un desprendimiento, sea buscando otra alternativa masculina como yerno ó, en igual sentido eligiendo sobrino varón ó hermano menor sin un correlato femenino). Mientras que las hijas aparecen en la conducción en apenas 1 caso de 16 (ó en 4 casos de 30, y siempre ante ausencia de descendencia masculina), lo hacen en mucha mayor medida como accionistas acercándose en esta propiedad a la participación de los hijos: De los casos resueltos el 81% de los hijos acceden a la herencia de la propiedad empresarial y el 73% de las hijas¹⁵⁶. Es por eso que podemos insistir en la lógica de reproducción simple de la conducción y ampliada de la propiedad y en la homogeneidad sexual de las conducciones y la heterogeneidad sexual en las propiedades derivadas.

¹⁵⁵ De hecho cuando tuvimos que seleccionar una segmentación notamos esta mayor participación de medianas y grandes y a su vez el incremento de locaciones. Vale la pena mencionar que un análisis hecho sobre datos del INDEC nos daba una locación promedio para esta segmentación de 2.44 y en la muestra nos dio una locación promedio de 2.94). A su vez, en la muestra (es decir en empresas ya propiamente capitalistas) los resultados expuestos no son sensibles a los tamaños sino que se distribuye homogéneamente a través de las distintas dimensiones.

¹⁵⁶ Mientras existen muy pocas fundadoras mujeres, las accionistas herederas representan mas de un tercio. Y si tenemos en cuenta su baja representatividad en la descendencia (menos hijas que hijos en la muestra) esta representatividad crece hasta cerca de la paridad.

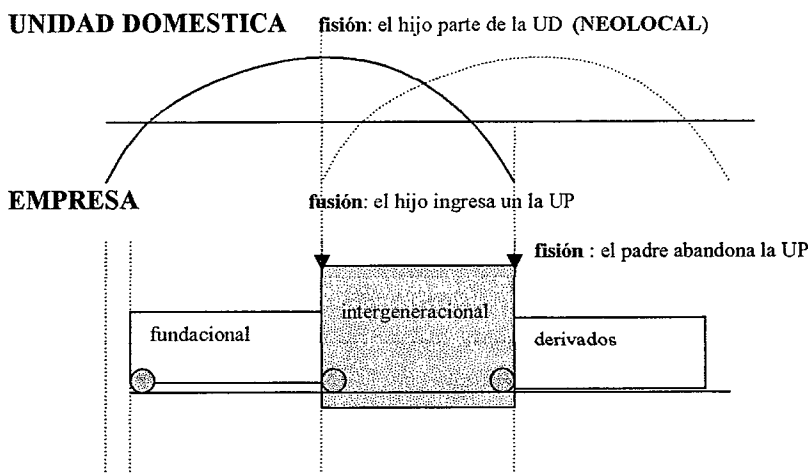
	Formas Fundacionales	Formas Derivadas
Propiedad	Masculina y coincidente cuantitativamente con conducción	Heterosexual y mas numerosa que la conducción
Conducción	Masculina y coincidente cuantitativamente con propiedad	Masculina y mucho menos numerosa que la propiedad

Todos los descendientes de sangre reciben el nombre (incluso alguno adoptivo); algunos son herederos de la empresa; en general uno solo es sucesor: por tanto, la descendencia es más amplia que la herencia y esta que la sucesión.

El fundador tiene propensión a elegir el sucesor en un descendiente. Los descendiente tienden a ingresar en la empresa y uno de ellos, primeramente el primogénito varón, tiende a ser el sucesor en la conducción. La sucesión es selectiva (hombres) y restringida (uno solo). En síntesis, la sucesión suele ser una reproducción simple lo cual significa que reproduce la conducción originaria predominantemente unitaria y masculina. Esta reproducción simple es producto de la poda o selección¹⁵⁷. Línea que no es seguida con relación a la propiedad de características incluyentes y no excluyentes, en que casi todos, sean hijos o hijas, tienden a ser receptores de sus derechos.

Si miráramos este extenso y especial proceso desde la doble perspectiva de la unidad domestica del fundador y de la unidad productiva del fundador podríamos volver a nuestra gráfica de la introducción de esta primera parte:

¹⁵⁷Dos comentarios. En primer lugar, mientras la sucesión tiende a la primogenitura la fundación es variada (hijos mayores, medios y menores). En segundo lugar, y si bien excede nuestra ponencia, hemos tenido la oportunidad de verificar en varios casos derivados y postderivados que las conducciones usualmente son, cedidas a hombres aún cuando alguna etapa sean dominadas por mujeres: Es notable como en el siguiente traspaso, de ser posible, vuelve a hombres. El límite de la masculinidad es la familia nuclear. (incluyendo en ella a los yernos).



Mientras que en la mayoría de las unidades domésticas al alcanzar el climax de la expansión y comenzar la fisión los hijos tienden a incorporarse en unidades productivas de terceros ó, en mucha menor medida, buscar sus propios emprendimientos, los hijos del fundador tienden a ingresar en la unidad productiva (empresa) de su padre (el fundador). Por su parte, mientras que la unidad productiva ha visto durante mucho tiempo el ingreso predominante de terceros, en un momento dado ve ingresar al ó los hijos del dueño, iniciándose un proceso que concluye con el traspaso a estos descendientes de la empresa volviéndose los nuevos dueños. Un proceso excepcional cuando observamos a la totalidad de las unidades domésticas Bagbas así como a las unidades productivas Bagbas pero que es notablemente regular toda vez que nos metemos en las unidades domésticas de fundadores de unidades productivas que han perdurado hasta la etapa fisional¹⁵⁸. Esas familias y estas empresas se involucrarán en un largo proceso intergeneracional que desembocará en el traspaso familiar de la conducción y la herencia.

¹⁵⁸ Procesos excepcionales como es la sucesión feudal si consideramos la totalidad de las familias plebeyas pero notablemente regulares cuando observamos a las familias de la nobleza que son parte del sistema. También es excepcional esta sucesión empresarial si consideramos la totalidad de la población pero es notablemente regular si consideramos a los dueños.

2. Segunda parte. El período fundacional

Introducción

De La Fundación al Traspaso ¹⁵⁹ (de un Big Man Siuai a un Gran Jefe Hereditario Suazi)

A partir de ahora (en la segunda, tercera y cuarta parte) vamos a introducirnos en el interior del proceso desde la fundación de la empresa hasta el traspaso del cargo y la propiedad a la nueva generación con el objeto de dar cuenta del primer proceso de reproducción generacional. En la primera parte hemos delimitado períodos sucesivos y hemos detectado ciertas regularidades resolutivas. Ahora nos interesa exponer cómo son los dos primeros períodos y cómo se llega a las resoluciones del primer traspaso. Nuestro recorrido futuro abarcará la zona gris del cuadro siguiente.

Período fundacional	Período intergeneracional	Período derivado

En la primera parte hemos puesto en evidencia, con relación al primer proceso intergeneracional, dos hechos. Por un lado el ingreso de familiares nucleares del propietario en la empresa y por otro el traspaso a alguno de estos familiares de la conducción de la empresa y a varios de ellos el traspaso de la propiedad. Ahora nuestra intención es la de ingresar junto con esos descendientes y recorrer con ellos y el fundador el período intergeneracional hasta la concreción del traspaso del cargo y la propiedad de éste a aquellos. Como nuestro interés central radica en la convivencia familiar intergeneracional, núcleo de la incrustación que estamos considerando, debería suponerse que tendríamos que comenzar en el momento del ingreso de la nueva

¹⁵⁹ El caso que vamos a considerar es el de los BAGBAS (refiriendo con ello a la misma población considerada en la primera parte : Buenos Aires y el Gran Buenos Aires) entre los que tuve oportunidad de: a) acceder a varias de sus unidades de producción, llamadas por ellos mismos "empresas" b) hacer observación participante en los ámbitos de conducción de las mismas, denominados también por los nativos "directorios" y c) mantener numerosas reuniones con cada uno de sus miembros individualmente. Lo logrado ha sido interesante desde el punto de vista cualitativo aunque, dada la limitada cantidad de unidades de producción a las que tuve un acceso profundo y continuado con relación al universo de unidades similares entre los BAGBAS, las conclusiones deben ser mas que prudentes desde el punto de vista cuantitativo: las posibilidades de generalización deben hacerse con cautela. No obstante, y limitándonos especialmente a las unidades de un centenar a mil miembros de un fundador con múltiples descendientes, podemos considerar que nuestras descripciones reflejan con bastante fidelidad el proceso ya que hemos tenido múltiples oportunidades de tomar contacto con empresas análogas y en las que hemos podido constatar la ocurrencia de los fenómenos que nosotros estamos tipificando en nuestra siguiente reconstrucción.

generación. Sin embargo, es conveniente hacerlo desde el período fundacional (que ocupará la segunda parte) debido a que el fundador es un protagonista decisivo durante el período intergeneracional y solo se puede tener una acabada comprensión de sus decisiones si se tiene una noción más precisa de su perfil y relación con la empresa desde esta etapa inicial. Tengamos en cuenta que el primer proceso de reproducción generacional tiene algunas cualidades únicas que lo vuelven relevante:

- ✓ no tiene el antecedente de traspasos anteriores en la misma unidad
- ✓ implica la sucesión de un “fundador” que es un tipo de empresario único
- ✓ es el proceso de conversión de un dominio personalizado a uno hereditario¹⁶⁰

Además, esta consideración del período fundacional, nos permitirá dar una idea del statu quo previo al inicio de nuestro período central. Recién entonces nos abocaremos de lleno al período intergeneracional, el cual se caracteriza por la convivencia de descendientes del fundador y el fundador en la empresa. Un período que por su notable extensión da lugar a que los protagonistas sufran cambios radicales en sus situaciones personales del comienzo al final. Por eso, y a efectos de una mejor comprensión vamos a subdividirlo en dos grandes fases: la de familiarización y la de sucesión¹⁶¹

¹⁶⁰ Es muy común el tratamiento de dominios carismáticos y de tradicionales como los hace Weber (1984), de las formas de liderazgo melanésico tipo big man ó de grandes jefes hereditarios polinésicos como lo hacen Sahlins (1979), Godelier (1986) ó Burling (1974) entre tantos otros. Estos tratamientos son más que esclarecedores para nuestra propuesta. No obstante, una virtud del primer proceso intergeneracional reside en que es el largo puente en el cual un liderazgo personalizado no heredado se convierte en hereditario (un proceso de objetivación del carisma). El primer proceso intergeneracional, por ser el primero, es el único de estos procesos que tiene como máxima autoridad un fundador y es prácticamente el único de estos procesos que no tiene antecedente hereditario. Un proceso en que un sistema no hereditario (generado de cero) se vuelve hereditario (se traspasa de una generación a otra)

¹⁶¹ En nuestro trabajo de campo hemos considerado tres fases: poblacional, posicional y sucesoria (ó política). En la primera se enfatiza el fenómeno de los sucesivos ingresos, en la segunda los diferentes y sucesivos posicionamientos y en la tercera la lucha o competencia por el cargo. Por tanto la fase poblacional comenzaba con el primer ingreso y finaliza con el último de ellos. La fase posicional comenzaba con el primer ascenso de un descendiente y finalizaba cuando todos han alcanzado su máxima posición (la propia, que no es para todos necesariamente igual). Finalmente el período de sucesión comenzaba con el reclamo por parte de algún descendiente de actividades propias de la posición del tope de la empresa y finalizaba con el traspaso de la posición. Sin embargo, en esta presentación las dos primeras fases serán consideradas simultáneamente bajo la denominación familiarización en razón de que hemos considerado como más determinante el corte entre familiarización y sucesión. En uno de los trabajos más clásicos sobre el tema (Gersick et. al: 1997) se fracciona el periodo en tres partes: Ingresando en el negocio (Entering the Business), trabajando todos juntos (Working Together) y pasando la batuta (Passing the Baton).

PERIODO FUNDACIONAL	PERIODO INTERGENERACIONAL	
Segunda Parte	Tercera Parte	Cuarta Parte
	FASE DE FAMILIARIZACIÓN	FASE SUCESORIA

La fase de familiarización (que consideraremos en la tercera parte) comenzará cuando un descendiente ingrese en la empresa del fundador y finalizará cuando todos los descendientes que hayan ingresado ya hayan alcanzado las posiciones direccionales. Finalmente abordaremos la fase de sucesión (en la cuarta parte) que se iniciará cuando algún descendiente comience a reclamar por el máximo cargo o posición (High Office) y finalizará cuando se haya producido el traspaso de ese cargo¹⁶²

El Fundador

Para definir acabadamente el perfil del fundador, que como mencionamos es uno de los más destacado protagonista de todo el proceso, necesitamos recorrer un período fundacional típico, que es lo que haremos en el primer capítulo de esta segunda parte (2.1 La fundación y el fundador - proceso). Sin embargo, y debido a que junto con los lectores somos nativos, debemos recorrer dos caminos adicionales. Por un lado tenemos que distinguir al empresario fundador dentro del mundo empresarial. Por otro lado tenemos que tomar distancia de una lectura lineal, y evidente (mimetizada), a través del uso de tipificaciones etnográficas que nos permitan resaltar y poner en perspectiva algunos aspectos muy relevantes del fundador¹⁶³. Tarea a desarrollar en el resto de esta primera parte. Estas tres vías nos van a ayudar a entender más acabadamente ciertas características del fundador que en el período intergeneracional posterior serán claves.

¹⁶² . Si bien el inicio de la fase de familiarización antecede en muchos años al inicio de la fase sucesión , puede ocurrir que aquella no haya finalizado cuando ésta ha comenzado ya que el indicador de cierre de una no coincide con el de la apertura de la otra..

¹⁶³ Distanciamiento a través de una consideración mas atada a la experiencia antropológica clásica

2.1. La fundación y el fundador - proceso

La “empresa” en su origen es habitualmente un simple emprendimiento con muy pocos recursos, o prácticamente ninguno, que un individuo inicia solitariamente o, a lo sumo, con un puñado de colaboradores¹⁶⁴. Los inicios suelen ser complicados por esa precariedad y es por eso que gran parte de estos emprendimientos, como hemos visto, desaparecen, fracasan. No obstante unos pocos en proporción continúan y otra porción menor crece, como es el caso que vamos a considerar.

El emprendedor comienza con escasos recursos materiales o financieros los cuales, de existir, suelen provenir de sus propios ahorros o de su círculo de allegados¹⁶⁵. Pero además, habitualmente cuenta con algún recurso social o personal no necesariamente de carácter monetario. En casi todos los casos a los que tuvimos acceso notamos que estos emprendedores tenían una serie de recursos sociales que no fueron de poca importancia al momento de iniciarse: una comunidad de inmigrantes, una familia extendida, contactos políticos o comerciales, un conocimiento especial. Por tanto estos precarios recursos pueden provenir de él mismo, de la familia o de un círculo especial de allegados y su calidad puede ser financiera, trabajo, contactos ó conocimientos. Recursos que serán decisivos en los primeros tiempos. Comienza entonces con muy pocos recursos que pueden ser desde recursos financieros propios o de terceros ó de algún otro recurso no monetario, también propio o de terceros. Por supuesto, la posibilidad de acceso a estos recursos no es exclusiva de estos emprendedores sino que es común a una enorme cantidad de sujetos en su mismo segmento pero solo unos pocos los volverán un emprendimiento y muchos menos una empresa. Es posible que sin estos recursos difícilmente hubiera podido lograrlo pero sin el aditamento de “la motivación”, de la conexión con su idea de volverlo un recurso para un negocio sería insuficiente. Incluso

¹⁶⁴ Nosotros vamos a poner el acento de la descripción en las fundaciones unipersonales que, como vimos en la primera parte, son la gran mayoría, más aún si se adicionan las que devienen unipersonales con el tiempo. Asimismo las unidades que consideramos son las empresas que han crecido significativamente.

¹⁶⁵ Los recursos personales del emprendedor son usualmente su principal fuente. La disponibilidad de capital familiar (incluyendo el trabajo libre o barato) y la voluntad de la familia para sacrificarse financieramente mientras la compañía esta estableciéndose son dos de los más importantes recursos disponibles para la mayoría de los fundadores (Gersick et al 1997). Una encuesta de by Coopers and Lybrand en 1994 revela que por mucho la más importante fuente de capital en el inicio era el ahorro personal y de otros miembros de la familia (73%) completado por otros inversores y préstamos bancarios (27 %) (Gersick et al 1997). Una investigación de Inc (1999) refleja que los negocios se generan en USA con menos de cien mil dólares. Ya a comienzos del siglo Weber decía “conozco casos en los que con unos cuantos miles tomados a préstamo a los parientes se ha puesto en obra todo el proceso de transformación” (Weber 1985:68 68) sosteniendo que no era la cantidad de dinero inicial lo que determinaba el emprendimiento sino el espíritu del sujeto emprendedor.

podría decirse que las relaciones comunitarias, familiares o políticas no son recursos hasta tanto alguien las vuelve tales, una oportunidad para emprender. Justamente se observa en la mayoría de las personalidades de los fundadores un perfil de sujeto muy atento a su medio, muy observador, tratando siempre de detectar recursos y oportunidades. Es por ello que si bien se constata la presencia de estos medios o recursos sociales en el inicio emprendedor, lo cual los prueba una condición necesaria, compartimos con la mayoría de los que han estudiado a estos sujetos que es necesario un algo más que esa disponibilidad precaria de recursos. Prueba de ellos es justamente una gran cantidad de sujetos que podrían contar con esos recursos y no los vuelve un negocio. El hecho de que sean los menos, entre todos los que tienen a su alcance esos medios, aquellos que lo vuelven un recurso es una prueba de la necesidad de un espíritu o motivación especial, algo adicional, para que se de la relación y por tanto el emprender.

Hay dos motivaciones generales e iniciales que provocan a un emprendedor de manera significativa. Primero es el deseo de ser un cuenta propista en lugar de un empleado. Busca la independencia personal, ser su propio jefe, tener control sobre su propia vida. La segunda motivación clave es el deseo de aprovechar oportunidades y explotarlas.¹⁶⁶ Aquella motivación tiene un signo negativo ya que es provocada por el deseo de abandonar una situación de dependencia. Esta es de signo positivo y significa la visualización de oportunidades que de no tomarlas se pierden y eso le resulta insoportable. En nuestros fundadores hemos detectado ambas motivaciones. Pero hemos también notado que la más determinante es la segunda ya que en muchos sujetos no emprendedores existía la primera motivación y sin embargo no terminaban de plasmar un negocio por falta de la segunda¹⁶⁷.

Este emprendedor comienza así con un genérico rechazo a ser un empleado (subordinado), un deseo de negocio y aquellos escasos recursos. La idea de negocio refiere a la de generar algún objeto (producción), distribuir algún objeto (comercialización) ó brindar algún servicio (servicios)¹⁶⁸ con el fin de obtener un ingreso (de plata) autónomo (por cuenta propia) y sintiendo la posibilidad y el deseo de hacerlo

¹⁶⁶ Así como los fundadores son expulsados de los viejos empleos por frustración, ellos son igualmente atraído por el desafío y excitación de sus nuevas empresas. La mayoría de los fundadores de compañías han dejado otros empleos para comenzar su propio negocio. Sea por frustración con jefes, por falta de progreso en su carrera, por deseo de un mayor poder de decisión y a su vez son notables aprovechadores de oportunidades. Son tomadores de las ventajas que se les presentan. (Gersick et al (1997: 136 y137).

¹⁶⁷ Es tan significativa esta segunda condición que hemos observado que llega un momento en que no es solo que desea aprovechar oportunidades sino que no soporta perderlas.

¹⁶⁸ Este criterio es el que también sigue la clasificación estadística del INDEC que utilizamos en la primera parte.

crecer de manera sostenida. En un sentido amplio ve una oportunidad y genera una idea de negocio (ó viceversa¹⁶⁹), para llevar a cabo una actividad por cuenta propia con el fin de lograr, a través de ella, un resultado económico, un ingreso, de manera sostenida.¹⁷⁰

Comienzo entonces del negocio a partir de un emprendedor con estas incipientes motivaciones y con una mínima estructura que apenas excede a su persona, es decir, un micro-emprendimiento que por supuesto está lejos de poder denominarse empresa. De hecho, ninguno de los que después sí se considerarán empresarios, sería capaz de denominarse como tal en esta instancia¹⁷¹. En esto, la clasificación (etic) que hemos planteado en la primera parte coincide con la auto-percibida (emic) por los emprendedores. Nosotros desechamos considerar como empresa a los de hasta veinte empleados y de hecho los emprendedores que se ubican en ese rango suelen ruborizarse ante una denominación de empresario (el corte no es tajante ya que nos hemos topado con algunos casos que se autodenominan empresarios y no alcanzan tal dimensión y con otros que superándola siguen considerando como exagerado el término). Muchas veces se utiliza el agregarse un adjetivo que lo suaviza como “empresario pyme” o “tengo una pyme” que hace referencia al tamaño pequeño. Hemos recibido respuestas como “soy un cuenta propista”, “soy un comerciante”, “tengo un comercio”, “tengo un taller”, “tengo un negocito”, “trabajo por mi cuenta”, “tengo un boliche”, “tengo una empresita familiar”. Es importante tener en cuenta esta situación inicial para comprender que en la

¹⁶⁹ Nos cuesta identificar si la idea de desarrollar un negocio abre los ojos a visualizar oportunidades ó a la inversa la permanente visualización de oportunidades se transforma constantemente en una idea de negocio. En general hemos percibido emprendedores muy enfocados en un tipo de negocio que parecen seguir el primer ordenamiento y otros más diversificadores que parecen seguir la segunda pauta. La adhesión técnica al negocio puede estar desde el comienzo o no pero difícilmente falta al final.

¹⁷⁰ Pero un negocio para el emprendedor implicará mucho más que un recurso monetario y más aún con el tiempo y el crecimiento. El negocio es por un lado el logro de un ingreso por medios autónomos pero por otro llevar a cabo un proyecto, una vocación. Agregamos este concepto de negocio al de resultado económico porque el objeto del emprendedor es más amplio notándose en sus apreciaciones que ya tiene in mente, más o menos concientemente, una idea, aunque sea precaria, de empresa. Por estos tiempos está casi él solo y por tanto, como dice Quirós J.M (2000), “no se anima a explicitar su sueño, su expectativa, pero los tiene”. De hecho nosotros hemos constatado que en su memoria los fundadores ya veteranos así lo reconocen. No podemos dejar de recordar la perspectiva Weberiana del espíritu del capitalista (Weber 1985) cuando refería a su concepción religiosa (profesar). Pero me gustaría en este momento mas bien apelar a otro tipo de comparación con vocaciones (llamados) mucho mas seculares. La de aquel individuo con una notable propensión analítica y que se apasiona por la investigación matemática. Aquel sujeto con notable propensión estética y que tiende a plasmarla permanentemente en una tela o un diseño. O aquel sujeto muy adicto a la técnica, a la industriiosidad, que hace de la construcción su práctica. Y podemos dar innumerables ejemplos. Por supuesto que estos individuos pueden plasmar esas vocaciones siempre y cuando cuenten con los recursos sociales necesarios pero, de contarlos y tener éxito, uno podrá observarlos como “alguien que se gana la vida con su vocación”. Pues bien, el emprendedor es alguien que intenta ganarse la vida con su vocación: hacer negocios.

¹⁷¹ Es común que un profesional que aún no se gana la vida con su profesión dude en llamarse profesional de esa profesión. De igual manera ocurre cuando se es un incipiente emprendedor. El empresario es un autodidacta y los rituales de paso no existen de manera clara.

gran mayoría de los casos, en los comienzos, se está absolutamente lejos de una autoimagen empresarial concreta. Se está mucho más cerca de percibirse como un precario emprendedor y, en todo caso, como dijimos, con un sueño empresarial pero con todo un futuro aún incierto. Existe una imagen de futuro con relación a un sueño personal, pensando en algo importante e incluso trascendente, pero muy lejos de concreción.

Un aspecto interesante también es el de ver la manera en que este emprendedor asigna los resultados económicos que, lejos de ser consumidos, se reinvierten casi en su totalidad (decimos *casi* con el fin de enfatizar que en estos periodos el nivel de consumo familiar del emprendedor es bajísimo en valores relativos). El emprendedor que se volverá empresario tiene como objetivo inmediato primordial regar su emprendimiento. El relato de penurias son moneda corriente en los empresarios que recuerdan aquellos tiempos. Penurias de dedicación y de recursos que no son comparadas particularmente con la situación actual sino con relación a la situación previa a la del emprendimiento. Suelen relatar una caída en sus consumos, un incremento en el sacrificio tanto en recursos monetarios como de tiempo. El emprendimiento absorbe al emprendedor y en términos económicos la reinversión se come al consumo¹⁷².

El emprendimiento comienza a crecer¹⁷³ y va adquiriendo progresivamente las características de una empresa y por ende aumenta la necesidad de satisfacer sus demandas. El crecimiento de los recursos patrimoniales utilizados y el aumento del personal subordinado genera una complejidad que exige administración y mando. Administración de patrimonio y gobierno de subalternos, dos actividades clave que se montan sobre, y emergen de, aquella sencilla actividad personal del inicio. Una cosa es ser un emprendedor (un cuentapropista oportuno) y otra el adicionar a aquellos atributos

¹⁷² Quienes han investigado en profundidad este período hacen referencias que avalan nuestra reconstrucción: Ward dice que el crecimiento rápido a partir de un momento determinado (no muy lejos del comienzo) absorbe tiempo y dinero, la organización es pequeña y dinámica y el emprendedor está comprometido directamente con el éxito del negocio limitando las expectativas en cuanto consumo en esos momentos a las necesidades básicas: su meta es el éxito del negocio. En la etapa temprana lo importante es la supervivencia del negocio, todo el foco de atención está en el propietario sin ningún grado de descentralización tomando el dueño todas las decisiones, incluso las técnicas y con una estructura de organización y comunicación muy informal midiendo el desempeño en función de los objetivos de venta, ya sea volumen y pedidos, utilizando métodos de compensación subjetivos y cambiantes y teniendo como forma de control el flujo de fondos (Ward 1994). Hart da cuenta de los estadios de la carrera de cualquier empresario individual: un estadio inicial signado por la tacañería, el bajo consumo; un estadio medio de conflicto y separación respecto de su entorno; y un estadio final de prestigio y renta (Hart 1975). Por su parte, Quirós JM explica los diferentes estadios por los que va pasando haciendo referencia a un comienzo con recursos mínimos y pensamientos incesantes focalizados en el negocio. Es un entusiasta pero reservado respecto a donde quiere llegar. Ve el contexto como un aula de oportunidades y caminos para lograrlas. Hace mucho con poco (Quirós JM 2000).

¹⁷³ El fundador ambiciona crecer y será una aspiración que siempre estará presente casi de manera excluyente.

originales los de administrador y conductor. Demandas éstas que son propias de una organización. Esta complejización la vive con sucesivas y contradictorias sensaciones. Por un lado un sentimiento de reiterados logros, particularmente el generar repetidas operaciones exitosas (rentables) y su plasmación en valores objetivos, como mercaderías, créditos, dinero y bienes de uso, es decir, patrimonio y ampliación de sus ventas y de su clientela. Aquellas operaciones paradigmáticas y esta acumulación originaria le dan al emprendedor placer y potencia y serán recordadas de una u otra manera por el fundador durante toda su vida como ejemplos de cómo se puede obtener resultados con muy poco. Historias de minúsculas operaciones y de significativos escalones de crecimiento, a los que hace reiterada referencia hasta el presente, están absolutamente vivos en el fundador volviéndose en su memoria muchos de ellos hitos o mojones que utilizará como ejemplos de su gestión en esta época. Pero por otro lado comienza a sentir cierta angustia y desmanejo que se reflejan en: “las cosas se me van de las manos”, “no doy abasto”, “el tiempo no me alcanza”, “no consigo controlar las cosas fundamentales”. Aquello que se podía manejar personalmente ya no es posible. La necesidad de ayuda o colaboración aparece en escena de manera imperiosa y se refleja en la necesidad de contar con gente de confianza que sean como ojos y manos extendidas de él mismo. Así aparecen las “manos derechas”, la “gente de confianza” que pueden ser familiares o, en su defecto, empleados que han mostrado notable fidelidad¹⁷⁴. El cónyuge, un hermano o una hermana, o terceros, el técnico de la planta, el administrativo, una secretaria, el jefe de ventas, el cajero, es decir, los que crecieron funcionalmente con la empresa, terceros éstos que son como de la familia, como un hermano, como un hijo, dirán.¹⁷⁵ Existen

¹⁷⁴ Se prioriza la lealtad a la eficiencia (Hollander y Elman 1988:148). Una falta de lealtad o la sospecha de tal falta es decisiva, insuportable. Pero es también cierto que el grado de exigencia que reciben estas manos derecha iniciales es impresionante: corren detrás de la hiperactividad del principal.

“La etapa de gestación es potente y peligrosa. Pero si la traspasa se crece y ello lo vuelve más potente. Potencial notable que se va dando a sí mismo también se lo va otorgando al negocio. En las siguientes etapas el negocio cobra solidez y permanencia a los ojos de los otros. Pero comienza a percibir que él ya no piensa como su entorno anterior (crítico frente a su actitud pro-activa). A la habilidad exploradora se le junta la habilidad ejecutora. Pero ha ido creciendo la actitud emprendedora: a medida que se van sucediendo las operaciones de negocio, el fundacional va cobrando seguridad y comienza a sentirse protagonista y artífice de la historia. Incrementa su confianza en el poder de intervención. Hay mucho que conquistar, “denme tiempo y verán lo que hago”. Todo es susceptible de ser sabido y aprendido. Incorpora a los conocidos. La lealtad se antepone a la efectividad y la pericia. La empleada se vuelve mano derecha. Le aparece el nuevo desafío: la función de conducir, la función estratégica. El negocio impone su propio ritmo. La empresa ha cobrado vida propia” (Quirós JM : 2000 :12)

¹⁷⁵ Hemos visto en la primera parte que las empresas que comienzan siendo intergeneracionales son excepcionales y esto tiene directa explicación en el hecho de que los fundadores suelen iniciar en edades en que aún sus descendientes no son adultos (apenas si alguno nació). Si estuviese en edad, un descendiente sería el incorporado, algún hijo, candidato privilegiado aunque, como sabemos, esto es excepcional. Pero

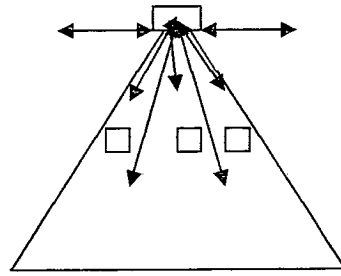
vivos y afectuosos recuerdos de estos personajes (“gente de fierro”) hasta el final. Recuerdos que dan cuenta de pruebas de fidelidad hacia el fundador, el respeto y admiración hacia el fundador y a su vez refieren a favores y apoyos que el fundador les ha hecho. Referencias a como se ha ido generando y potenciando la relación en función de toma(s) y daca(s) excepcionales y en que la nobleza obliga está absolutamente presente (en general se relata como si no se hubiera tocado en ningún momento en detalle el aspecto monetario de la relación)¹⁷⁶. Se van constituyendo en un séquito especial con relación a los que van ingresando en la empresa. Algunos están desde el comienzo mismo pero aparecen como un estamento especial cuando la empresa tiene otros sujetos subordinados de características más ajustadas al concepto típico de empleado. La necesidad del dueño de controlar esta nueva organización y la aparición de una importante cantidad de empleados, distingue a los “mano derecha”. Vale la pena mencionar que a la primera tanda de colaboradores (las sociedades o colaboraciones familiares iniciales que tenían mucho que ver con la necesidad de labor económica y confiable), se le adiciona esta otra instancia de la época de expansión en que nuevamente uno observa habitualmente la incorporación o posicionamiento de algún familiar¹⁷⁷.

Aquel emprendimiento se va volviendo una compleja organización en la cual el fundador es el centro y en la que sus manos derechas y algún responsable, técnico o profesional, son sus interlocutores principales, más cercanos, aunque no los únicos. Es que el fundador accederá buscando informaciones o para dar indicaciones, sin limitaciones ni pruritos, a cualquier integrante de la organización cuando lo crea necesario. Tendrá interlocutores privilegiados, responsables clave y de máxima o menor confiabilidad, pero siempre su autoridad podrá verse ejercida de manera directa, sin delegación y discrecionalmente. Sus interlocutores privilegiados son como apoderados, como representantes, como brazos extendidos, pero de ninguna manera ocupan posiciones estancas, impermeables, que le impidan al fundador acceder a los subordinados de sus respectivas áreas. El concepto de delegación vale para las tareas pero no para la autoridad.

en tal caso ya habríamos terminado la etapa fundacional y estaríamos por definición en la intergeneracional.

¹⁷⁶ Dichos de fundador sobre seguidores: “*Siempre respondían cuando se los necesitaba*”. “*Jamás me iban a decir que no podían*”. Dichos de fundador de su actitud con los seguidores: “*Cuando necesitaban algo sabían que podían contar con migo*”. “*Siempre me informaba sobre sus problemas personales*”.

¹⁷⁷ El contacto con familiares desde el comienzo y esta segunda instancia de incorporación no es centro de nuestra investigación. No obstante nos permite ver el tema de la confianza en la relación familiar y nos permitirá mas adelante ver la diferencia entre estos parientes y la familia propiamente dicha, la familia de procreación del fundador.



La mera observación tanto de la ubicación y el desplazamiento físico de este fundador y sus contactos constantes, a toda hora, y a cualquier nivel permiten hacerse una idea no solo de su hiperactividad sino también de su estar en todo y con todos. Receptando información y emitiendo directivas. Fenómeno que le hace identificar la conducción con una presencia personal significativa, modo de estar “al tanto de todo”, considerando que es la única forma que el negocio puede funcionar bien: “estar encima”. Hay diversos mecanismos que alientan esta concentración o que reafirman esta concentración. Las remuneraciones son fijadas hasta niveles muy bajos por el fundador e incluso manipuladas por él en casos especialmente de plus (premios, gratificaciones) que tienen un carácter notablemente secreto que a veces alcanza incluso al responsable de quien se está retribuyendo. Este responsable muchas veces ignora cuanto gana su dependiente inmediato. Los movimientos funcionales son de incumbencia también del fundador. Este suele tener un conocimiento notable de situaciones personales de los dependientes lo que le da la posibilidad de que éstos se sientan reconocidos. Es bastante común el uso de reglas nemotécnicas o memorísticas para tener la información sustancial al momento de toparse con un empleado u operario. (como tener una lista de novedades personales que pudieran afectar a cada uno antes de recorrer la fábrica). Paralelamente los dependientes van estableciendo una relación muy fuerte y de subordinación con este fundador (recuerdan comentarios del fundador ó la ayuda en algún momento de necesidad) lo que va dando en la relación un componente carismático que se retroalimenta con los éxitos: “es duro”, “está en todo”, “se ocupa de su gente”, “él es el que sabe”, “es brillante”. Todos estos aspectos van dando forma a la organización y son una muestra del tremendo alcance decisional e intervencionista del fundador. Es importante comprender además que mientras esta organización para los terceros es un espacio público para el empresario es un espacio privado: es su casa. Por un lado tiene toda la potestad pero por otro todos los valores de la unidad, que son de él, están

expuestos al público. Esto implica que por un lado el irse de las manos tiene que ver con aspectos que ya no maneja directamente pero también la desconfianza tiene que ver con la posibilidad de que bienes propios expuestos en la organización sean sustraídos o maltratados. De ahí el énfasis en mantener el contralor donde están en juego valores con riesgo de sustracción y de hacerlo con sujetos confiables (necesidad de manos y ojos extendidos entre los que se encuentran familiares ó allegados).

El emprendedor se ha vuelto un empresario lo que implica la conducción de una polity numerosa y de cuyo crecimiento no solo ha sido testigo sino que decididamente ha sido su gestor, su constructor, su creador, escalón por escalón, y, por el régimen legal que lo sustenta, cada uno de sus rincones, patrimonio y nombre son de su propiedad. No solo es el gestor, el conductor sino que es el dueño de la empresa. Qué significa ser el propietario? . Diversas cosas pero por ahora lo que nos interesa es mencionar que tiene derecho a decidir la asignación de recursos, decidir qué hacer en la organización, decidir que hacer con la empresa y, de decidirlo, enajenarla. Es decir que tiene el derecho de administrar sus recursos, conducir a su gente, cambiar su destino e, incluso, transferir los derechos de propiedad, todo ello unilateralmente¹⁷⁸. Pero la empresa es propiedad del fundador por ser el gestor y le da derecho a ejercer sus posibilidades. Por eso la propiedad refleja no solo los derechos inherentes al fundador sino también es el signo de su logro.

El período fundacional es muy variable, en el sentido del tiempo que se tarda en alcanzar una dimensión considerable pero, con muy pocas excepciones¹⁷⁹, concluye con aquel emprendedor en la posesión de una empresa populosa, a la que conduce, y que es el producto de su gestión desde la nada hasta plasmarse en semejante organización. Es el resultado de su hacer y es la muestra de su capacidad. Así lo siente con orgullo, es su identidad. Pero esta empresa es físicamente ajena a su hogar, se ha desarrollado geográficamente separada de aquél. Es una organización (privada) del cabeza de la familia¹⁸⁰. Mientras tanto en este largo lapso la familia (nuclear) de este empresario ha recorrido casi todo el proceso de expansión. Es más, justamente este lapso concluirá en el momento en que comienza el período fisional en el hogar. Esto quiere decir que los hijos

¹⁷⁸ Recordemos que estamos haciendo abstracción de las societarias. Existe un derecho propietario, societario, del cónyuge pero que por ahora no tiene mayor incidencia.

¹⁷⁹ Si bien estamos considerando empresas que en el período intergeneracional han alcanzado la categoría de "grandes", alguna de éstas no lo logran dentro del período fundacional sino en los primeros tiempos intergeneracionales.

¹⁸⁰ Todos los fundadores reconocen el papel del cónyuge, la colaboración y en cierta medida la coautoría. Sin embargo en ningún momento este aporte desplaza, ni siquiera alcanza, al que se considera del fundador.

(al menos los primeros) han hecho el recorrido desde su cuna hasta alcanzar la adultez temprana. Los treinta del emprendedor al comienzo contrastan con los cincuenta en el presente. Pero aún son más contrastantes los extremos de esos dos procesos paralelos que, si bien objetivamente (físicamente) externos al empresario, lo involucran totalmente, le pertenecen (integran su identidad): de la nada de una idea a una empresa hecha y derecha y de la no paternidad o paternidad incipiente a la paternidad sobre un adulto. Estas dos referencias le dan la sensación a este empresario de haber vivido veinte años para nada intrascendentes, (ni homogéneos, ni lineales). Años atrás, y todavía hoy en los análisis menos rigurosos, se solía considerar como las verdaderas etapas de cambio el crecimiento hasta alcanzar la adultez, separando en fases muy distinguibles las pre-adultas y considerando a la adultez como una fase única que recién se quebraba en la vejez. No obstante, los cambios producidos entre nuestros veinte-treinta y los cincuenta-sesenta, son realmente imposibles de colocar en una misma fase. Aquel adulto poco tiene que ver con éste último (Erikson 2000; Levinson 1978). La organización, la familia y el fundador han sufrido una transformación radical. Y éste ha sido un factor decisivo: Es quien ha creado y desarrollado su negocio y ha procreado y mantenido el crecimiento de sus hijos.

Ciclos								
Padre del fundador	30 a 40	40 a 50	50 a 60	60 a 70	70 a 80			
Fundador	0 a 10	10 a 20	20 a 30	30 a 40	40 a 50	50 a 60	60 a 70	70 a 80
Hijo del Fundador				0 a 10	10 a 20	20 a 30	30 a 40	40 a 50
Unidad Doméstica Orientación	expansión		Fisión		reemplazo			
Unidad Doméstica Procreación			inicio	expansión		fisión		reemplazo
Empresa				inicio	Período fundacional		Período inter.-generacional	
				emprendedor		empresario		

El empresario fundacional afronta tres crecimientos: el de la empresa, el de la familia y, otro de diferente carácter pero muy significativo el de sus años. Comienza sin

nada, por los treinta y apenas con algún hijo¹⁸¹. Finaliza esta etapa con una organización de más de un centenar de personas, con un patrimonio importante, atravesando la década de los cincuenta años de edad y con algún hijo ya en la década de los veinte (semiadulto).

Se observa así un perfil diferente según el ciclo empresarial. Es el que consideramos en los cambios estructurales del negocio en su crecimiento desde el emprendimiento hasta la empresa (de emprendedor a empresario). Una incidencia diferente sobre este perfil según el momento del ciclo de vida del fundador que pasa de la primera adultez a la adultez madura. Y, finalmente, el ciclo familiar del empresario que ha ido progresivamente de la fundación de la familia de procreación, su expansión hasta estar a punto de iniciar la fase fisional¹⁸².

Han pasado suficientes años como para que el negocio ya sea una verdadera organización empresarial, con una administración de recursos autónomos y dominio sobre un conjunto humano numeroso; con una estructura que contará con “manos derechas”, estables y solidificados, gente de confianza y con conocimiento técnico y con responsabilidades funcionales que son los inmediatos del fundador conformando un organigrama tipo estrella (funcional ó , a veces , territorial), también denominado tipo sol (centralizado), en que todo y todos en alguna medida dependen del fundador a través de dos , tres o cuatro de estos sujetos, más allá de que por razones de formalidad y de presentaciones externas se acerquen a los de manual, con líneas de responsabilidad, autoridad, función y alcance muy claras. Por su parte su hogar que se ha ido constituyendo desde el inicio de aquel emprendimiento se acerca a la finalización de la fase expansiva y al inicio de la de fisión en que los hijos comenzarán a constituir sus propios hogares de procreación. Bajo estas circunstancias finalizará el período fundacional, con un individuo que ha constituido su propio territorio, su propio dominio sobre una gran cantidad de personas y de recursos. Una organización en que hace y deshace según su saber y entender y que ha tenido la característica de ser un territorio que, excepto en algunos casos al comienzo, ha estado separado totalmente de su hogar, de su familia nuclear. En esto debemos ser cuidadosos en cuanto al papel jugado por su cónyuge que en muchas ocasiones pudo haber participado de la organización. No obstante, desde el punto de vista de la descendencia este ámbito ha sido extraño excepto

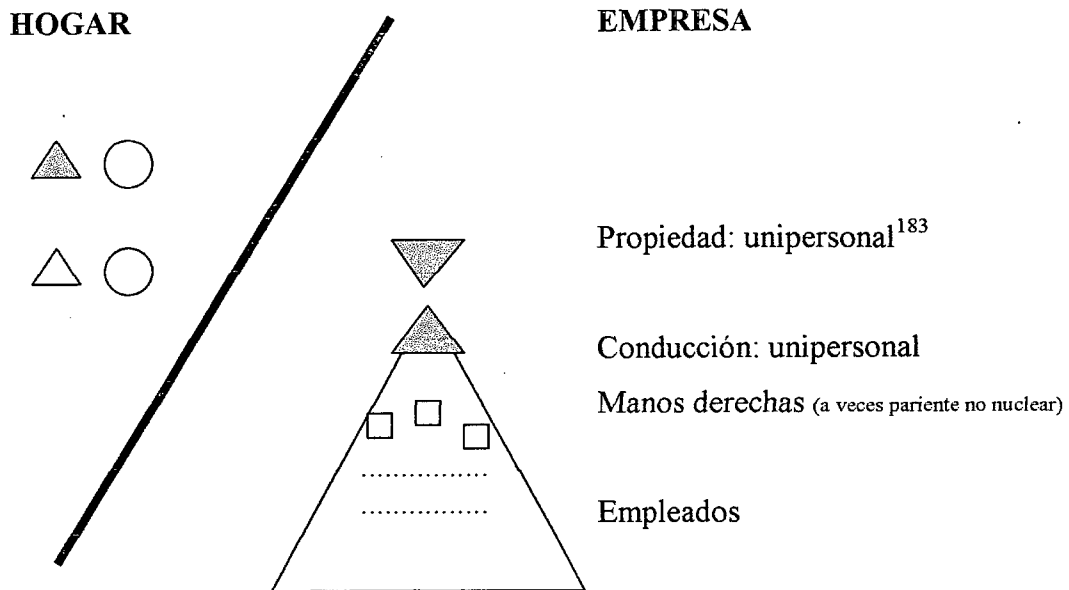
¹⁸¹ En el interregno entre el nacimiento de hijo y la finalización de la etapa fundacional suele producirse la muerte de uno o los dos padres.

¹⁸² En términos de Meyer Fortes (1958)

por visitas ó situaciones en que se han generado algunas actividades menores, cercanas al juego. Dos ámbitos que si bien interconectados lo han sido casi en un sentido que podemos definir así: el fundador participa del hogar pero el resto de los integrantes del hogar en mucha menor medida han participado en el territorio de la empresa. Otra referencia que debe hacerse respecto a la escisión pero en otro sentido es la siguiente: mientras que al comienzo los bienes familiares y personales y los del negocio están confundidos, en esta instancia existen dos unidades jurídico-contables más independientes. Hecho que se correlaciona con un fenómeno ya mencionado: es imposible en un emprendedor incipiente ver diferencia entre su persona y el negocio mientras que en su instancia empresaria se observa una organización con entidad propia (dimensionalmente y jurídicamente).

La sensación de poder lograr lo que quiera, el nivel de autonomía y discrecionalidad, la asociación con el éxito, la objetividad de sus resultados, el reconocimiento de su medio, los competidores que se quedaron o desaparecieron (los trofeos), el recuerdo de triunfos memorables, todo ello lo vuelve un guerrero devenido monarca. He tenido la oportunidad de contactar a muchos empresarios en los cincuentas y verificar que el nivel de actividad y omnipotencia, en aquellos exitosos, es notable: “todo esto lo hice sin nada, y ¡todo lo que me queda por hacer!”, “a mí nadie me regaló nada”. El término monarca suele asociarse a un poder hereditario mientras que el de guerrero se atribuye a un luchador, a alguien que alcanza la posición por mérito. De hecho nuestro fundador alcanza el poder absoluto con los atributos adicionales de haberlo conseguido por las suyas. Por supuesto con las limitaciones de la heteronomía de estas empresas que para algunos de sus aspectos, no menores por cierto, está bajo las normas del Estado (relaciones salariales, contractuales, societarias e, incluso, hereditarias) entre las que una, la de propiedad, le da pie a su poder legar. Poder que radica en el derecho de propiedad (“esto es mío”), reforzado por el poder de disposición de recursos y avalado por el prestigio logrado.

Las relaciones con el numeroso conglomerado humano que conforma la organización no son homogéneas sino de distinto carácter. Los manos derecha tiene usualmente con el fundador una relación de adhesión, respeto y a su vez contractual por remuneración. Algunos empleados intermedios tienen prioritariamente una relación contractual remunerativa pero con un componente de adhesión. Finalmente un grupo significativo de una adhesión casi exclusivamente contractual-remunerativa.



Este hombre, adentrado en sus cincuenta (cincuentón), ha permanecido más horas diarias en función del negocio que de la familia. La cantidad de horas dedicadas al trabajo son notablemente mayores que la media de los nativos y menos delimitadas. Suelen ser individuos que al pasar los años suelen lamentarse de la poca dedicación a la familia. Aclaremos que esta poca dedicación de los hombres es lamentada por la mayoría de los sujetos medios que en edad muy madura hemos entrevistado más allá de ser empresario o no. No obstante, en este caso, parece ser más intenso, tanto de su parte como de los integrantes de la familia. Si bien sería absolutamente irresponsable el estimar un número exacto sí podemos asegurar que la dedicación al negocio alcanza ratios que muchas veces duplican a los empleados rasos. En menor medida a los “mano derecha” quienes tienen también dedicaciones importantes pero siempre menores que el fundador. Esta alta dedicación y con altas preocupaciones en los primeros años en que el riesgo es enorme ya que todavía no se ha conquistado el territorio, es lo que hace a estos fundadores referir a sus cónyuges como alguien que los ha apoyado y soportado. Lo primero por ayudas específicas en la actividad y lo segundo por sus ausencias en el hogar. Se suele escuchar: “en aquellas épocas no había fines de semana ni feriados”. Asimismo implica en muchos casos una menor cercanía al crecimiento de los hijos. Este valor nuevamente es en comparación con una media ya que en general entre los Bagba la dedicación masculina a la crianza de los hijos es mucho menor que la dedicación de las

¹⁸³ No pocos nativos, incluso especializados, llaman, a esta propiedad, propiedad familiar y por tanto, a la empresa, empresa familiar. No obstante, en nuestro caso denominamos a esta propiedad unipersonal y de carácter fundacional.

mujeres. Uno podría sin forzar decir que así como el hogar del fundador es fundamentalmente el reino de su cónyuge, la empresa es su reino con todas las letras. Si bien no debemos despreciar la influencia que ejercerán algunas comunicaciones en esta etapa entre la empresa, el fundador y los hijos: éstos reciben mensajes de la empresa de su padre desde muy pequeños, visitan con cierta asiduidad la empresa. Lo ven ejercer su poder omnipotente. Un reino compuesto sustancialmente por terceros no parientes y que, cuando lo son, son habitualmente parientes ajenos a su familia de procreación y siempre en carácter de empleados subordinados. A veces habilitados, asociados pero siempre subordinados. Es el mundo de los negocios, de sus realizaciones. Creado, gobernado y apropiado por el fundador. Es como el fundador. Es como un hijo. Un hijo del que es el único ascendiente y al que le ha dedicado la mayor cantidad de su tiempo. Esto no será ajeno a la invendibilidad de la empresa en la mente del fundador. Un conductor que por ser propietario unipersonal no depende de electores, se autoerige.¹⁸⁴

Pero esto ha llegado a su fin y un hecho lo marcará: un descendiente ingresa en la empresa. Esto es un verdadero acontecimiento en el momento que ocurre pero también lo será, aunque no necesariamente de la misma manera, cuando se lo recuerde. Ya sabemos que, si la fundación es hecha en la primer adultez, como ocurre habitualmente, el empresario vivirá alrededor de veinte años fundacionales hasta que este fin suceda aunque puede producirse, si bien es menos común, mucho antes, si fundara en la adultez avanzada. El período de gestación y crecimiento de la empresa ha coincidido con el período de gestación y crecimiento de los descendientes.

¹⁸⁴ Cosa que no le ocurre a un conductor delegado (presidentes, gerentes generales). Hay quien tiene la administración y no la propiedad como en estos casos. Quien tiene la propiedad y no la administración (propietario minoritario). Ni la administración ni la propiedad (un empleado de línea). Quien tiene la propiedad y la administración (el fundador y la mayoría de los propietarios mayoritarios)

2.2 Encuadre del Fundador

En este capítulo vamos a encuadrar al fundador que acabamos de reconocer. Por un lado, identificándolo en el universo de tipos empresariales, muy sintéticamente y con el único fin de poder hacer una primera distinción esquemática respecto a otros perfiles empresariales. Por otro lado, comparándolo de manera también muy sintética con algunas referencias antropológicas. Comparaciones estas últimas que se desarrollarán más exhaustivamente en los capítulos siguientes.

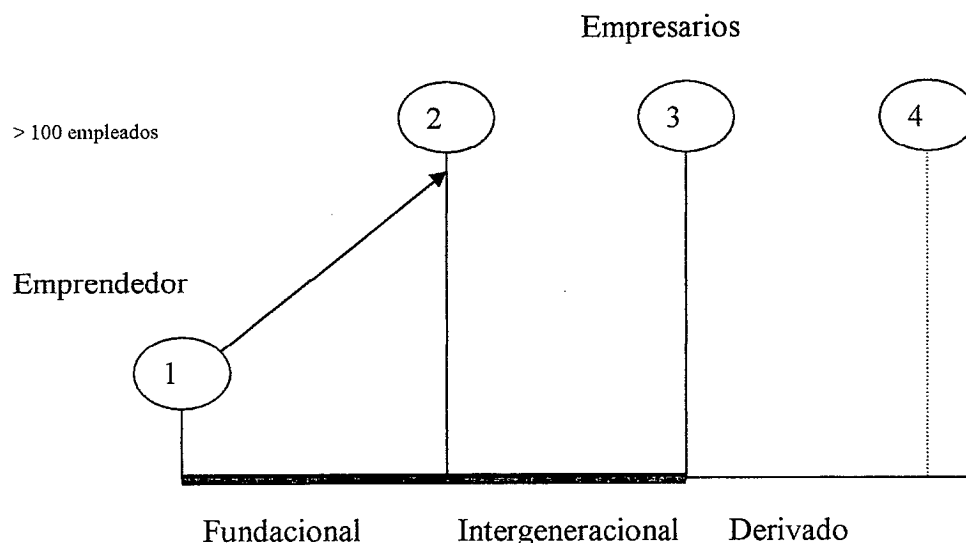
2.2.1. El Fundador en el Universo Empresario (Los empresarios entre los Bagba)

Hay muchos tipos de empresarios pero al que nos estamos refiriendo, y que es el prototipo de este primer período, es a solo uno de ellos, el fundador, el cual tiene atributos únicos.

Si nuestro abordaje fuera acerca de una cultura en la que mis lectores y yo no estuviéramos inmersos no tendríamos necesidad de dejar en claro la particularidad del fundador en el escenario empresarial debido a que se ignorarían los otros tipos y se estaría tomando conocimiento exclusivamente de lo empresarial a través de este texto y nos haríamos una idea limitada solo a este personaje sin que en nuestras mentes estuvieran presentes otros tipos de empresarios que son diferentes del fundador. Pero este no es el caso. En nuestra vida cotidiana hemos tenido contacto con y noticia de numerosos empresarios que nos han llevado a tener una idea a priori del mismo¹⁸⁵. Además el tratamiento del sujeto empresario ha sido clásico en las ciencias sociales y han existido diferentes caracterizaciones que se refieren a sujetos diferentes o a sujetos en diferentes momentos del ciclo empresarial que, al menos a nuestros efectos, es necesario distinguir. Así como bajo el rótulo empresa se escondía una mezcla lo mismo ocurre bajo el rótulo empresario. Considerar la condición de fundador como diferente del resto de los que pudiéramos considerar empresarios es muy importante por varias razones que tienen que ver con su particularidad y tendrá su peso al momento de establecerse el escenario intergeneracional. Es por ello que, habiendo tomado contacto con nuestro fundador durante su período fundacional, lo ubicaremos en el universo empresarial teniendo en cuenta aspectos tanto temporales como jurídicos. Pero no debemos dejar de mencionar

¹⁸⁵ Como seguramente tenemos de los políticos, de los médicos, de los historiadores, de los abogados etc.

que el fundador al que nosotros hacemos referencia tiene un atributo adicional que no todo fundador lo posee: el ser exitoso. Exitoso en dos sentidos: Logra que su emprendimiento crezca sustancialmente ¹⁸⁶ y por otro logra que perdure hasta una etapa intergeneracional.



El empresario al que nosotros hacemos referencia es alguien que pasó por ser un emprendedor (1), cuya empresa creció (indicado por la flecha) transformándose en una empresa grande (mas de un centenar de empleados) que demanda una conducción que es ejercida por el propio empresario dueño de la misma (2) y que será traspasada a un descendiente (3) quien la conducirá compartiendo posiblemente por un tiempo la propiedad con colaterales y que de continuar, será heredada por otra generación que la conducirá y que mantendrá el dominio de la propiedad (4). Este proceso, íntimamente relacionado con la propiedad delimita diversos perfiles que solo parcialmente coinciden. En el primer caso estamos hablando de un emprendedor para el cual su negocio todavía es un proyecto de empresa. En los tres casos restantes estamos hablando de empresarios pero que, por historia y estructura propietaria, se diferencian notablemente.

Los autores han tendido a definir en algunos casos al emprendedor (1), en otros al emprendedor devenido empresario (2) y en casos más específicos se han referido a un nuevo empresario caracterizado por la delegación de la conducción (5) o, visto desde la otra función, adscribiendo el término al conductor no propietario (6). Esta última

¹⁸⁶Recordemos que exclusivamente estamos considerando empresas que al ingresar en la etapa intergeneracional cuentan con más de 100 empleados. Es decir, en términos de la clasificación de la primera parte, empresas grandes.

circunstancia no es la de nuestros casos ya que éstos se caracterizan por mantener el control propietario y a su vez la máxima conducción de la empresa, mas allá que por las dimensiones de la misma, existan marcadas delegaciones de algunas funciones que en otras dimensiones menores son tomadas directamente por el propietario.

Es decir que, en todos los casos considerados por nosotros, la empresa está en manos del máximo conductor y el máximo conductor tiene el dominio propietario¹⁸⁷.

Cuando dijimos que los científicos han tendido a definir al empresario nos

	Emprendimiento	Empresa capitalista		
Tipo	Comenzar	Origen	Propiedad	Conducción
1	Emprendedor			
2	<i>Emprendedor</i>	<i>Fundador empresa</i>	<i>Propietario empresa</i>	<i>Conductor empresa</i>
3		1er sucesor empresa	Propietario empresa	Conductor empresa
4		Post. sucesores empresa	Propietario empresa	Conductor empresa
5			Propietario Empresa (accionista)	
6				Conductor Empresa (manager)
7		Comprador empresa	Propietario empresa	Conductor empresa

¹⁸⁷ Durante nuestro desarrollo completo tomamos contacto con los tres primeros tipos del cuadro. En cuanto a los tipo 5 y 6 , que en realidad suelen convivir entre sí, son los que se han considerado como los típicos en el capitalismo avanzado y que justamente han dado lugar muchas veces a desechar la idea de familia en la empresa: "The "complete businessman" who was at the same time owner , entrepreneur , and manager, slowly gave place to separation of property and control functions and to a plurality of specialized roles within the corporation" (Martinelli 1994 : 488). Es incorrecto que sea una transformación o evolución desde el siglo xix al siglo xx. Lo correcto es que se da año tras año en fundacionales que crecen y sobreviven. Es un proceso vigente en el siglo xxi. No es un proceso filogenético sino ontogenético. En realidad el mismo autor lo dice de otra forma en otro momento contradiciendo su afirmación anterior: "The thesis of the irreversible difusión of managerial capitalism has been critized on various grounds. First, as I will discuss later, it has been pointed out that managerial control applies only to large firms, whereas most small firms are managed by owner-entrepreneurs , and that, even for large firms , family capitalism is much more resilient than the supporters of managerial control would admit. This seems to be the case not only in Continental Europe and Japan but also in the United States , as P.H.Burch (1972) tried to show through the survey he made forty years later of the same

referimos a aspectos que consideran relevantes para perfilarlo. Atributos que cada uno de los tipos empresariales suele detentar parcialmente excepto el personaje fundador exitoso (2) que estamos considerando en el que, habitualmente, uno puede hallar la totalidad de los adjetivos (ver cuadro siguiente)¹⁸⁸.

Este Fundacional es una especie única que desarrolla la empresa **desde el inicio** (en negritas porque no es cualquier punto de partida al que por el solo hecho de hacerlo implica una innovación), que a su vez ha sido exitoso (en términos de un patrimonio creciente y perduración en el tiempo) y que ha mantenido durante su vida activa el control (propietario y autoridad) de la empresa capitalista (capital privado, mano de obra asalariada, búsqueda de ganancias, toma de riesgo) que ha generado (constituido, devenido). Esto saca de nuestro rango a los que no son fundacionales (por ejemplo hereditarios ó compradores); los que no hayan crecido o sobrevivido (pequeños o los que han caído en la etapa fundacional) es decir, que no hayan llegado a constituir una empresa capitalista; los que, aún cubriendo los dos primeros requisitos hayan cedido la propiedad o el control propietario ó, aún manteniéndolo, hayan cedido el manejo de la empresa. No desechamos el concepto empresario para los demás tipos. Solo decimos que el único perfil que contiene todos los atributos que enunciamos es el empresario fundacional que, por otro lado, es al que pretendemos identificar

firms that Berle and Means studied" (Martinelli 1994 : 489). Si bien esta última cita no incorpora el análisis procesual se acerca parcialmente a nuestra posición.

¹⁸⁸ Atributos que parcialmente podemos encontrar diferentes autores como Schumpeter (1964 y 1994), Barth (1966); Drucker (1996); Weber (1984 y 1985); Marx (1971); Cole 1959; Hart (1975); Quirós JM (2000) : una lista de referencias que puede alargarse notoriamente y que respaldaría este listado.(esta solo son algunas referencias significativas de las innumerables que se pueden dar). Vale la pena aclarar que a su vez estos atributos son también parcialmente utilizado por el común de los Bagba para hablar del empresario. Aclaremos también que pueden existir tipos específicos en que no hemos marcado la presencia del atributo pero que en realidad en casos de ese tipo aparezcan. Por ejemplo, un empresario sucesor (3) que sea innovador ó un empresario no fundador (4) que sea un individuo hecho por si mismo. No obstante, no es definitorio del tipo. Asimismo podría haber algún atributo que en algunos casos el fundador no tenga pero son excepcionales en el tipo.

Empresarios Atributos ¹⁸⁹	2	3,4 y 7	5		6
	FUNDADOR	PROPIETARIO NO FUNDADOR CONTROLANTE Y CONDUCTOR (INCL.SUCESOR)	ACCIONISTA MINORITARIO	PROPIETARIO NO FUNDADOR CONTROLANTE No CONDUCTOR	MANAGER NO PROPIETARIO
Acumulador	X	X		X	X
Inversor	X	X		X	X
Ganancias	X	X	X	X	X
Riesgo	X	X		X	X
Innovador	X				
Self made man	X				
Conducción	X	X			X
Asalariados	X	X			X
Propietario	X	X	X	X	
Emprendedor	X				
Genera empresa	X				

2.2.2. El Fundador y El Big Man

Nuestra condición de nativos no solo nos da un preconocimiento del universo empresarial que nos obligó a distinguir a nuestro fundador del resto de los empresarios sino que aquel carácter nativo nos inunda con un enorme preconocimiento sobre nuestra economía en general que es el campo en que nuestro fundador se mueve y que debemos despejar. Existen numerosas referencias del relato que hicimos del período fundacional que son de “natural” entendimiento tanto para mis interlocutores como para mí y que por lo tanto resultaría a priori innecesario abundar en ellas. Sin embargo esa naturalización usualmente remarca excesivamente algunos aspectos y sub-considera otros que, en oportunidad del tratamiento intercultural, solemos considerar de vital importancia. Es por tanto necesario tomar alguna distancia y hacerlo a través de consideraciones clásicas

¹⁸⁹ Se puede hacer una lectura de este tipo de todos los atributos: conecta, innova, arriesga, es el propietario absoluto, es el top en la conducción, el paramount, compensa a sus seguidores con “plata”, acumula crédito social objetivado (devoluciones pendientes), busca una diferencia entre plata entregada y plata percibida, busca aumentar la cantidad de plata o equivalente cuando completa cada circuito, es un hombre que se ha hecho por las suyas.

de la investigación antropológica. Para ello nada mejor que poner en paralelo fenómenos que tengan algunas características significativas similares. Cuando se repasa el proceso fundacional y su protagonista, el fundador, uno no puede dejar de percibir notables semejanzas con los Grandes Hombres (Big Men) descritos por los antropólogos¹⁹⁰. Y es la comparación con estos sujetos la que nos puede dar algo de perspectiva con relación a nuestro “idioma cultural” con el que estamos tan identificados¹⁹¹ y, de esa manera, iluminar algunas características decisivas de nuestro objeto de investigación. Por un lado, los Fundadores y Big Men, comparten una forma de liderazgo muy particular cuyos condicionantes merecen destacarse. Por otro, tienen algunas diferencias que les dan trascendencias muy diferentes. A través de estas semejanzas y diferencias podremos detectar o reformular algunos aspectos clave de la esfera social económica y el fundador empresario. Y así, darle la suficiente importancia a la inserción en la esfera de circulación de recursos nativos del empresario y big man en la que participan manipulando y re-circulando riquezas tradicionales; remarcar la importancia de que fundador y big man sean considerados un self made man con la consiguiente auto-percepción de logro; destacar que en el caso del fundador la fuente de liderazgo está de tal manera objetivada que resulta ser institucionalmente transferible dándole una posibilidad de perdurabilidad que la esfera del Big Man no permite; y significar el hecho de que a pesar de ser transferible el fundador se resiste a hacerlo, siendo para él in-enajenable, mostrando que el emprendimiento se ha convertido en mucho más que una mera fuente de recursos materiales. Veamos sintéticamente, antes de comenzar a desarrollarlos, la significación de éstos cuatro ejes de comparación.

✓ **Manipulación y recirculación de riquezas tradicionales**

Ambos tienen la habilidad de manipular la riqueza tradicional de manera tal que poniéndola continuamente en circulación logran acrecentarla, acumularla y aumentar progresivamente su círculo de seguidores logrando adquirir liderazgo y fama. En esta gestión se enfrentan con competidores que pretenden su campo de riqueza tradicional. En

¹⁹⁰Nuestras fuentes principales han sido : Sahlins (1979), Godelier (1986), Harris (1981) , Burling (1974), Rapaport (1987), Herkovitz 1982), Mauss(1971), Malinowski (1973), Pidocke (1979) .

¹⁹¹ A diferencia de lo sentido por Sahlins en otros mundos, en que *el esquema es el mismo en gran medida*; (mientras que) *el idioma cultural es distinto* (Sahlins 1983: 275), en nuestro caso, particularmente por ser de nuestra propia sociedad, lo que se nos hará redundante es la identificación con el idioma cultural que insistentemente tenderá oscurecer ciertas similitudes universales del esquema. Nuestro proceder es análogo al de Douglas (1978).

esta carrera hacen esfuerzos denodados personales y muchas veces forzando a sus seguidores con el fin de obtener más excedentes que les permiten incrementar la riqueza tradicional acumulada y poner nuevamente en la circulación de toma y daca. No es la acumulación física puntual de riqueza tradicional (retención) lo que los sostiene sino su permanente puesta en circulación de esa riqueza¹⁹² para la regeneración ampliada de la riqueza tradicional¹⁹³. Crecer es un objetivo constante: reproducir la riqueza e incrementarla. Y de esa manera aumentar su capacidad de mando interna e influencia externa.

✓ **Self made man (hombre hecho por sí mismo)**

Ambos tienen la característica de ser un self made man, quienes partiendo casi de la nada logran ese liderazgo. Aunque, y especialmente en los comienzos, los parientes o conocidos sean una fuente de recurso, ya sea porque faciliten riquezas tradicionales o porque aportan su trabajo o relaciones, el inicio sigue siendo absolutamente precario en relación con lo que finalmente se alcanza. De manera tal que se considera o percibe como un liderazgo que no ha sido recibido de otra instancia, que se lo ha generado por sí mismo. No solo “de la nada a mucho”, sino que además se percibe como el producto de una acción propia, de “mérito propio”. Un liderazgo que han logrado compitiendo con otros sujetos que aspiraban y aspiran a esa esfera de riqueza lo cual le da al logro más significación. Pero a su vez, el crecimiento va generando modificaciones cualitativas importantes. Los simples recursos y seguidores de un comienzo se vuelven una multitud lo cual implica un salto cualitativo con demandas especiales. Las demandas de gobierno se vuelven protagónicas.

✓ **Liderazgo transferible**

Dado que el liderazgo se sustenta en la riqueza la posibilidad de transferencia del liderazgo está muy atada a la posibilidad de transferencia de la riqueza. Y aquí comienzan las diferencias entre Big Man y Fundador.: La riqueza acumulada por el Big Man no llega a objetivarse de manera tal que sea transferible. Su liderazgo muere con él.

¹⁹² (ahí radica la diferencia sustancial con el ahorrador y en su extremo el avaro con el que muchas veces el empresario es confundido por considerarlo acumulador de riqueza tradicional física)

¹⁹³ (ahí radica la diferencia con el consumidor de mercancías)

En el caso del fundador, el liderazgo muere con su riqueza tal como ocurre con el Big Man, es decir, si ésta se pierde se pierde el liderazgo pero, en el caso del fundador la riqueza y, por tanto el liderazgo, pueden sobrevivirle. Bajo precisas y normadas instituciones el fundamento del liderazgo adquiere una objetividad que la hace transferible. Pero no solo es transferible sino que puede hacerlo voluntariamente. Por un lado podría hacerlo a un tercero por propia voluntad: donación o a cambio de valores. Por otro, de no hacerlo voluntariamente, se transferirá casi inexorablemente, con su desaparición física de manera automática a sus descendientes que se vuelven herederos obligatorios. Es interesante esta diferencia porque implica que de mantener la fuente de su liderazgo por parte del fundador, logrado y mantenido por las mismas vías que lo logra y mantiene el Big Man, adquiere una forma institucional que permite su transferencia y por tanto trascenderlo. Y es por ello que nuestro fundador, de perdurar su fuente de liderazgo va a vivir un proceso intergeneracional, especialmente en su fase sucesoria, cosa que no le ocurre al Big man. La sociedad le garantiza por medio de normas esta transferibilidad: permitir la tradición de la cosa¹⁹⁴. Es por eso que va a vivir aquel proceso intergeneracional acercándose en esto al que viven los grandes jefes hereditarios polinesios.

✓ **Propiedad in-enajenable**

Con lo dicho en el párrafo anterior queda claro que la riqueza y el liderazgo atribuido al Big Man no son transferibles aunque lo deseara. Cualquiera sea su voluntad no podría hacerlo. Por su parte el gran jefe hereditario¹⁹⁵, que sí transfiere el liderazgo a su muerte, tiene pocas posibilidades de transferencia voluntaria en vida ya que están muy restringidas o totalmente coartadas. Esto hace que ambas vías sean complicadas para medir la voluntad o no de transferencia de estos sujetos. Distinto es el caso del fundador que sí tiene toda la capacidad normativa de transferencia y, dentro de ella, de enajenación¹⁹⁶. Sin embargo se observa que tiende a no ejercerla; de ser posible trata de evitarla. Una presunción habitual sobre el fundador es que como su riqueza acumulada es transferible entonces actuará con ella como lo hace con cualquier otro valor

¹⁹⁴ Volver el dominio en una propiedad (uso) y permitir la transferencia de esa propiedad (abuso)

¹⁹⁵ El gran jefe hereditario polinesio ha sido el tipo que se ha contrapuesto al gran hombre melanesio y es a éste gran jefe al que estamos refiriendo.

¹⁹⁶ Vamos considerar la enajenación una de las formas de transferencia : la venta (es decir entrega a cambio de valores tradicionales como la plata)

transferible, lo intercambiará por valores equivalentes. Pero el fundador tiene una relación especial con esta riqueza en particular. Es su obra y a la vez la fuente de su liderazgo y, por tanto, a pesar de tener la capacidad de transferirla lo evita. Es más, en esta retención a pesar de poder institucionalmente transferirla se ratifica que la finalidad no es la mera acumulación material sino la posibilidad de prestigio, poder y liderazgo que la misma implica. Pero no solo que la empresa sea un medio para esos fines sino que además tiene tal identificación con esa organización que si la pierde la percibe como su muerte.

SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE FUNDADOR Y BIG MAN	
El Fundador como el Big Man :	El Fundador a diferencia del Big Man
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mueve en una esfera específica de riquezas tradicionales, ✓ De la nada construye un patrimonio creciente de esas riquezas y un séquito cada vez mayor ✓ Las riquezas las acrecienta por la permanente puesta en circulación. ✓ La acumulación de riqueza (tradicional) es la fuente de su liderazgo ✓ El séquito lo construye a través de una circulación de riqueza tradicional que debe permanentemente reproducirse y ampliarse para seguir obteniendo la adhesión del séquito y la fama ✓ La relación con los seguidores es por medio de contraprestaciones y respeto. A la vez estas contraprestaciones son al interior y al exterior de la facción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su liderazgo es transferible ✓ Pero a pesar de ser transferible es para él inenajenable ✓ El mantenerlo bajo su propiedad a pesar de ser transferible y el hecho que sea transferible, genera la existencia de un traspaso intergeneracional que el Big Man no puede vivir..

Si además de comparar al empresario fundador inter-culturalmente con el Big Man, lo comparáramos intra-culturalmente con los otros empresarios no fundadores, aceptando en principio que son solo aproximaciones, el cuadro que sigue reflejaría con bastante fidelidad las semejanzas y diferencias predominantes.

Los Fundadores exitosos habitualmente sonparecidos a los	...diferentes a los	Comparación intra-cultural
		Empresarios Propietarios no Fundadores		
...parecidos a los	Grandes Hombres	Manipulación y recirculación de riquezas	Self made man	
...diferentes a los		Transferibilidad del liderazgo	In-enajenabilidad	
Comparación inter-cultural				

		Grandes Hombres			
		Manipulación	Self made man	Transferibilidad	In-enajenabilidad
		De riquezas	Hecho por sí mismo	propiedad	Hecha por sí mismo
2	Fundador	X	x	X	X
3	Empresario sucesor	X		X	
7	Empresario comprador	X		X	

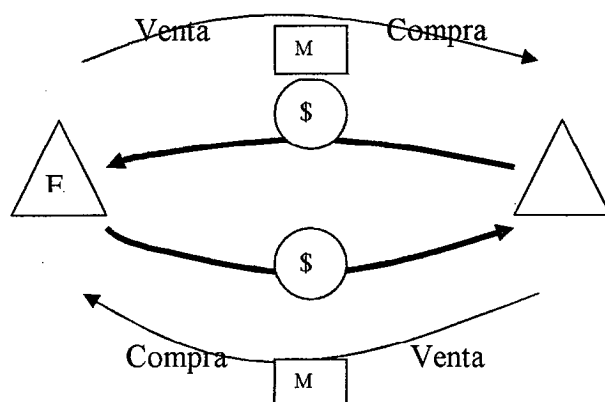
2.3 El Fundador y La Empresa (I)

En este capítulo vamos a desarrollar las dos características que asemejan al Fundador con el Big Man como manipuladores y recirculadores de riquezas tradicionales y como hombres hechos por sí mismos (self made men).

2.3.1. Manipulación y recirculación de riquezas tradicionales

La esfera económica y el empresario (Las esferas de los cerdos y de las mercancías)

El circuito o esfera económica tiene dos tipos de objetos y dos tipos de sujetos. Por un lado cosas llamadas mercancías, mercaderías, bienes ó servicios y por otro objetos especiales llamados dinero, moneda, pesos ó plata. Estos objetos circulan en sentido contrario intercambiándose entre sí.



El acto de entregar unas mercancías recibiendo a cambio plata se denomina “venta” y el acto de entregar plata recibiendo a cambio mercancías se denomina “compra”. El sujeto del primer acto es un vendedor y el del segundo es un comprador. El que la plata sea una de las partes del cambio es fundamental para que los nativos consideren este cambio compra-venta, cambio prototípico y casi excluyente del denominado “intercambio económico”.¹⁹⁷

¹⁹⁷ La forma de cancelación habitual y aceptada es por medio de un objeto denominado “plata” o “la plata” que debe su nombre a que originalmente era de un mineral blanco (grisáceo) brillante que es así denominado. El territorio en que están integrados los Bagba se pensaba que era una zona donde se podía hallar ese material –también llamado argento- o el camino a él. El río que es costa del territorio de los Bagba se llama “de la plata”. Si será valioso el objeto que da nombre a la nación. Sucesivamente se llamó:

Virreynato del Río de la Plata, Provincias Unidas del Río de la Plata y finalmente República Argentina (de argentita o argento y que refieren al mineral plata). Hoy en día no se usa ese material sino unas rueditas de níquel blanco brillante ó rectángulos de origen celulósico emitidos, impresos y regulados por el gobierno que son de circulación forzosa – y se pretende que no se modifique su cantidad- y que sirven entre otras cosas para intercambiar por otros objetos. Es un medio de intercambio y de pago (cancelación de deudas) privilegiado entre los Bagba (y, por donde circulan lo llaman circulación económica) . Todos los objetos que circulan contra la plata, en sentido contrario, son valuados en función de ésta. En los papeles actuales sustitutos de aquel mineral duro, lleva impresos rostros de individuos muy destacados, en general ex jefes máximos de la nación, o imágenes de lugares que han sido centros de gestas significativas en la constitución del grupo-nacional : casa de gobierno (High Office), cabildo (concejo) , casa de Tucumán , monumento a la bandera, estatuas, batallas etc..(*“Para que un objeto precioso circule como moneda, es preciso que su valor “imaginario” sea compartido por los miembros de aquellas sociedades que comercian entre sí. Una moneda no puede existir, ni tener “curso”, si no tiene “fuerza de ley”. Y la ley no es un hecho del individuo. Una moneda debe manifestar en si misma la presencia de los dioses, los símbolos de los dioses deben marcarla, o debe marcarla el sello del Estado, o la efigie de un rey. Incluso hoy día, el dólar, ese billete verde que es la únca moneda conocida y aceptada en todo el mundo, lleva impresa la referencia a Dios, al dios de la Biblia” (Godelier 1998: 239)*). Los nativos han considerado , salvo algunos especialistas que han tomado distancia de ello, que aquel objeto tenía un valor en sí mismo. La prueba es que cuando sus ancestros conquistadores cambiaban objetos de muy poco valor para ellos por esa piedra preciosa que les entregaban a cambio esos pueblos conquistados, la visión de los conquistadores fue la de estar haciendo un intercambio superbeneficioso y solo posible gracias a la ignorancia de los conquistados que no se daban cuenta del valor que estaban entregando. Ese valor (máximo poder tangible) solo podía ser reemplazado en la circulación por un signo superior a su valor utilitario de intercambio, con los ancestros y la historia impresos en sus caras, los símbolos (máximo poder simbólico). Durante los primeros tiempos de sustitución del mineral valioso por las rueditas y papeles rectangulares, quienes los emitían, El Estado, debía mantener en guarda lingotes del mineral (o minerales valiosos por valores equivalentes en sus arcas de manera tal que se pudiera cuando se quisiera convertir los sustitutos por el equivalente del mineral original. Hoy en día esto no ocurre y las rueditas y papeles se han vuelto originales inconvertibles pero con fuerza legal y obligatoria

A este objeto se lo categoriza como dinero o moneda. La moneda , además de no ser un medio de consumo (su inutilidad para ello la caracteriza) y ser medio de cambio, de pago, de acumulación y de medición, es numinosa (potencia , algo no explicable racionalmente Es una fascinación que siente el nativo y que no comprende el extranjero) . Eso lo viven los nativos de manera natural, espontánea, gramatical (cuando se destruye plata provoca un rechazo mayor que un objeto de igual valor). El valor numinoso no se detecta por funciones sino que es del orden de lo evidente y por eso inherente al objeto. Así se percibe. Es por eso que cuando el antropólogo va con las funciones de la moneda para ver en qué medida encuentra análogos en el mundo primitivo va con las funciones que reconoce en la moneda pero omitiendo su aspecto numinoso. Pero lo numinoso es la que descubre de manera inmediata en el otro. Cuando observa los collares y brazaletes, las varillas o las plumas, los totems o las mantas, le sorprende justamente aquello que no percibe en sí mismo, la fascinación por esos objetos vacíos. Justamente el antropólogo ve esos objetos sin nada inherente y por eso le parece sorprendente la fascinación. Tanto que se vuelve loco por rellenarlo. Y encuentra que el nativo lo considera valioso per se porque tiene una falsa creencia. Cree lleno lo que es vacío. Sin embargo lo numinoso no es accesible por descripción sino por vivencia. El uso más espontáneo del concepto “ceremonial” “función ritual” ó “valor simbólico”: “...muy a menudo, sobre todo en las etiquetas de los museos , se califica de “ceremonial” a un artículo simplemente por el hecho de que no se sabe nada acerca de sus usos ni de su naturaleza en general” (Malinowski 1973: 102) Esta cualidad de la moneda de numinosidad solo es descubrible en la relación intercultural. . *“Finau respondió que la explicación no le satisfacía; todavía le parecía tonto que la gente asignara un valor al dinero cuando no lo podían o querían aprovechar para ningún fin útil (físico)”*. (Sahlins 1983 .278/279). En eso que yo no logro ver y el aborigen ve y en aquello que yo logro ver de manera indubitable y el aborigen no ve. Claro que haber encontrado lo sagrado en lo más material y profano obliga a revisar y releer todo nuestro mundo supuestamente profano. Cuando decíamos que el mundo primitivo estaba invadido por lo sagrado ¿no estábamos describiendo un universal? Y cuando decíamos que lo profano dominaba nuestro mundo ¿no estábamos haciendo una descripción de lo sagrado imperceptible y por eso ratificábamos la universalidad de lo sagrado?. Solo se que la moneda es numinosa. Así como los vaygua se desvanecerían fuera del Kula Trobiandés, la plata lo haría fuera de la esfera económica Bagba. La plata es un tipo más significativo entre los Bagba de Crédito social objetivado, de Riqueza tradicional condensada. Pero su uso no es siempre el mismo. Hay quienes la utilizan como medio para obtener para satisfacer el consumo y quienes la utilizan para la recirculación que venimos tratando.

Tal como lo graficamos las mercancías van en el sentido de las agujas del reloj y la plata en sentido contrario. Cualquier objeto o servicio que se intercambia por plata se vuelve una mercancía ya que un objeto se define como mercancía en la medida que es un objeto intercambiable por plata. Si ese mismo objeto no entrara o no estuviera para entrar en este circuito no sería una mercancía. Por tanto el ser intercambiado por plata tiene peso al momento de definirse. Entre los nativos hay innumerables ejemplos de actividades u objetos que para el observador son de igual característica pero que según ingresen o no en esta esfera adquieren otro carácter ¹⁹⁸

Es en esta esfera económica, también denominada mercado, que el empresario interviene de una manera particular destinando plata a la compra de recursos (circuito inferior) que a través de un proceso de transformación (desplazamiento de locación ó cambio de uso) lo vuelve una cosa que vende (mercancía) por un valor mayor de plata (circuito superior) de manera tal que al cabo de la compra y la venta le queda una cantidad mayor que la original. A la diferencia entre el valor original y el obtenido al final se la denominada ganancia o beneficio. La mayoría de los nativos ingresan en esta esfera con la intención de entregar algo propio, generalmente servicios, con el objeto de obtener plata para comprar mercancías que utilizarán en su supervivencia. Sin embargo el empresario busca reunir recursos para vender y obtener plata que también destinará para comprar pero solo parcialmente para su supervivencia, teniendo in mente como destino principal el comprar nuevamente recursos para lograr más plata que nuevamente pone en circulación. La repetición de esta circulación le permite aumentar su stock de plata o equivalentes lo que se denomina acumulación. El empresario es entonces un sujeto hábil en reunir los recursos necesarios que, transformados, los entrega recibiendo a cambio un valor en plata superior al que le insumió la reunión de los recursos y, ese valor mayor, en

Debemos además tener en cuenta que la plata de los Bagba no es un medio de cambio, pago y medición de cualquier cosa. Existen fenómenos sociales que no están bajo su órbita y existen formas de adquirir poder, prestigio y reconocimiento que no son por medio de su circulación y acumulación.

Por lo tanto: Uno, la esfera económica es una esfera de intercambio pero no la única. Dos, la lógica de la plata para consumo no es la misma que la lógica de la plata para inversión. La plata para inversión no se detiene. Tres, la plata una vez en la esfera siempre en la esfera. Cuatro, la plata además de sus cuatro funciones, es numinosa.

A eso debe agregarse que el dinero no es como “nosotros” usualmente lo consideramos no es un elemento puramente material sino que es un elemento puramente social simbolizado por un objeto material. Para el fundador es un objeto brillante (emic) y para un antropólogo es puro consenso (etic). El fundador no reflexiona sobre el dinero, “lo usa”, y, por supuesto, piensa en como aprovecharlo.

¹⁹⁸ Un salero en una cocina, un salero en un restaurante, un salero en un bazar, un salero entre mis recuerdos, un salero de adorno. (Ver Appadurai 1991)

proporciones importantes lo vuelve a destinar a la retribución de los recursos para reproducir el circuito¹⁹⁹

Quisiera ahora poner en paralelo dos relatos: un texto antropológico de características clásicas sobre los Siuai y una descripción hecha por nosotros sobre los Bagba (ver siguiente cuadro).

¹⁹⁹ *Las características relevantes de un empresario son que está involucrado en el **gerenciamiento de un emprendimiento**, es un **innovador** y **busca obtener ganancias** (cf. Belshaw 1955, Barth 1964). Dado que se lo reconoce como a alguien que busca **beneficio**, estamos seguros de que sistemáticamente tratará de **maximizar el valor** –esto es, todas sus relaciones como empresario serán transaccionales. La combinación de gerenciamiento e innovación implica que está involucrado en múltiples transacciones y que da inicio a nuevas actividades. Esto debe significar que se involucra, e involucra a otros, en intercambios de ciertos bienes y servicios que previamente no estaban conectados como recíprocos en transacciones. En otras palabras, la innovación, para un empresario, debe involucrar la iniciación de transacciones que hacen conmensurables a ciertas formas de valor que previamente no estaban directamente conectadas. Así, la actividad del empresario tiende a construir un puente entre lo que antes estaba separado. (Barth 1966)*

La función de empresario consiste en reformar o revolucionar el sistema de producción, explotando un invento, o, de una manera más general, una posibilidad técnica no experimentada para producir mercancía nueva o una mercancía antigua por un método nuevo, para abrir una nueva fuente de provisión de materias primas o una nueva salida para los productos, para reorganizar una industria, etc” (Shumpeter 1961: 181).

Siuai (Burling 1974:15)	Bagba
<p>Among The Siuai , a tribu of Bougainville Island in the Solomon Islands in the South Pacific, a man who aspired to leadership had to start by building his economic resources. His first step would be to acquire several wives. He needed wives to work in his gardens and to cultivate a surplus of taro, and he needed taro to feed his herd of pigs. The pigs were served at feasts, and by giving feasts a man could collect followers. Only one who was generous with feasts could build up a reputation as a "big man" and only such a man could mobilize supporters. A man who was sufficiently skilled at organization and sufficiently inspired as a leader could recruit hundreds of men who would work for him in building as transporting a slit gong, or in building a men's clubhouse. Once built, a clubhouse would stand as testimony to the greatness of the organizer. Simply by gatherinf there, men acknowledged his leadership. Feast could be held at the clubhouse, and when the slit gongs were sounded it brought further renown to the big man</p>	<p>Entre los Bagba, población del territorio de La Argentina en Sud América, un hombre que aspira a liderar comenzaría por construir sus recursos económicos. Su primer paso sería obtener plata, crédito y-o ayuda, para generar (producir, adquirir) objetos o servicios de interés para los demás a efectos de cambiárselos por una cantidad de plata que será superior a la que ha debido entregar para obtener los recursos para su producción. Los fondos recibidos el individuo los aplicará a obtener nuevos recursos para generar más objetos o servicios de interés para los demás y nuevamente cambiarlos por una cantidad de plata mayor que la que le costó generarlos. Cada vez que se completa este circuito el sujeto tendrá una mayor cantidad de plata para afectar a la generación de objetos y a su posterior intercambio por mayor cantidad de plata. Como el individuo va necesitando cada vez más ayuda va generando por medio del pago en plata un conjunto creciente y continuo de seguidores y va adquiriendo un prestigio cada vez mayor en la comunidad por el éxito en esta acumulación. Los hombres que logran tener gran cantidad de estas riquezas logran aglutinar un soporte cada vez mayor de seguidores. Un hombre que fuese suficientemente hábil en organización y suficientemente inspirado como líder podría reclutar cientos de hombres quienes trabajarían para él por medio de una compensación en plata. Incremento de seguidores que a su vez le permitirá incrementar sus recursos. Este crecimiento implica la necesidad de medios tecnológicos, seguidores y por tanto espacios cada vez mayores en que reúne todos sus recursos. Estos edificios y su contenido a su vez permanecen como un testimonio de la grandeza del organizador. Va logrando un nombre. En la medida que el líder crece en estatura, tendrá la posibilidad de enlistar un más amplio círculo de seguidores y a su vez tendría muchas más posibilidades de recibir adelantos de la comunidad así como adelantar a la comunidad. Su espectro de posibilidades de movimiento se amplía. Aumentaría su circulación de plata, las recompensas, los recursos humanos, fenómenos todos que a su vez reflejarían la gloria del líder que a su vez su seguimiento tienta a más futuros seguidores. Incluso la gloria del líder es compartida por los seguidores. Tales líderes entonces podrán si lo desea influenciar más allá de su propia organización.</p>

Los relatos precedentes pueden ordenarse de la siguiente manera:

BIG MAN	FUNDADOR
Manipulan riquezas tradicionales para acrecentarlas ²⁰⁰	
PRETENSIÓN: de ser un gran hombre	PRETENSIÓN: de ser un empresario
RECURSOS A MANO	RECURSOS A MANO
TAROS	M. PRIMAS
CERDOS	PRODUCTOS o MERCANCIAS
FIESTA *	NEGOCIO *
RECURSOS	RECURSOS
TAROS	M PRIMAS
CERDOS	PRODUCTOS
FIESTA	NEGOCIO
RECURSOS	RECURSOS
<i>Y así sucesivamente</i>	<i>Y así sucesivamente</i> ²⁰¹

- ❖ En el momento de la fiesta el Big Man **entrega los cerdos, se deshace de ellos**, y se hace de prestigio que le da el poder de obtener nuevos recursos, taros, cerdos para dar una nueva fiesta (mayor) , en que se deshace de los cerdos y se hace de prestigio que le da el poder de obtener nuevos recursos²⁰²

- ❖ En el momento del negocio el Empresario **entrega los productos, se deshace de ellos** y recibe un crédito que podrá utilizar para obtener recursos humanos y materias primas para generar productos que entregará en el momento de hacer venta o negocio (mayor), se deshará de ellos obteniendo un crédito. Este crédito es el objeto valioso.

²⁰⁰ Esta manipulación en el caso del fundador es hacer buenos negocios y en el caso del Big Man hacer buenas fiestas. El circuito completo de más abajo es el proceso completo de hacer negocios y hacer fiestas.

²⁰¹ Este "sucesivamente" marca la particularidad . "...el proceso del potlatch es algo más que un potlatch concreto y determinado. La pública distribución de bienes de su propiedad por un individuo es la culminación reiterada de una serie interminable de ciclos de acumulación de propiedad: distribución en un potlatch de lo acumulado; adquisición de nuevas propiedades; nueva acumulación, y preparación para volver a distribuirlo. El sistema potlatch visto en su conjunto es la suma de estos numerosos ciclos individuales de potlatches , mantenido y llevado al máximo entre los kwakiutl por ciertos rasgos sociales y económicos" (Codere citado por Herkovits 1982 :155)

²⁰² En antropología se ha impuesto la idea de la imposibilidad del don puro (Mauss 1971, Gouldner 1973, Derrida 1995)

Los etnólogos observaron un “hombre que acumulaba cerdos” para luego entregarlos en una fiesta, que de ser exitosa, obtendría a cambio prestigio y consecuentemente poder tal que no solo le permitiría mantener la fuente de recursos originaria sino aumentarla. Nosotros observamos un “hombre que acumula mercancías” para luego entregarlas en una operación denominada venta, hacer negocio, que de ser exitosa, obtendrá a cambio una cantidad de objetos valiosos que no solo le permitirá mantener la fuente de recursos originaria sino aumentarla.

En ambos casos hay un elemento llamativo: los cerdos y las mercancías²⁰³. El proceso de generación o producción que implica apelar a recursos para transformarlos en ese elemento desemboca en la entrega por parte de quien los manipula: la entrega de cerdos y la entrega de productos. Una entrega que les da capacidad mayor de generar nuevamente esos elementos. Esa capacidad en el caso de los Bagba se tangibiliza en un objeto valioso entregado a cambio. Un objeto de carácter simbólico que tiene la potencia socialmente reconocida de ser aceptado a cambio de recursos. El empresario se hace de un crédito social simbolizado por la plata. En el caso de los Siuai esa capacidad se recuesta en el prestigio logrado por la fiesta, en la que recibe a cambio un valor intangible pero público (aunque el Clubhouse y el Slit Gong son recordatorios). Pasa a tener esa capacidad teniendo como fuente no un valor simbólico tangible sino la memoria colectiva de un acto público (Podemos recordar cuando se dice “la palabra tenía valor”)²⁰⁴. Sin embargo esta diferencia suele no ser neutra. Cuando existe un recordatorio tangible y mueble (varillas, plumas, mantas, vayguas) los antropólogos tendieron a fijar la vista en esos objetos inútiles pero valiosos para los nativos más que lo que se daba a cambio. Parecería que la existencia de estos objetos encandila y re-direcciona la atención. Por eso muchas veces aparecerá la figura del empresario como un hombre que sabe hacer

²⁰³ La numerosa tira de cerdos ó análogos y su entrega festiva llamaron la atención de los antropólogos desde que tomaron conocimiento como la acumulación de mercancías y su intercambio llamó la atención de los economistas desde los preclásicos y clásicos hasta hoy: “se nos aparece como un inmenso arsenal de mercancías” (Marx 1971 : 3)

²⁰⁴ Una característica del primer formato es que en general el prestigio que da poder es limitado sobre los que tiene influencia y es limitado porque solo sirve para ser reinvertido (aprovechado) en el ciclo inmediato. El segundo formato, al obtener un valor tangible, testimonio del crédito permite decidir, elegir, si invertir o no y de hacerlo cuándo: ya o después. La asignación no ha sido aún hecha. Además, este valor tiene más campo de difusión. No porque sea un valor sino porque en este caso tiene alcance en un grupo numéricamente mayor aunque limitado a usar en el intercambio de algo que socialmente pueda ser intercambiable por ese objeto valioso (solo mencionemos al pasar que la existencia de un valor de intercambio como la moneda suele aparecer como un instrumento de registro de intercambios cuando el ámbito crece y a su vez el uso de tal medio permite al ámbito crecer). El acto público de entrega, la fiesta, queda in mente y obliga (“when the slit gongs were sounded it brought further renown to the big man”). En la venta, queda en un objeto valioso (on paper) y obliga. Solo logra nuevos recursos quien tiene crédito. En ambos casos solo obtiene recursos quien tiene crédito. No obstante la diferencia del crédito o la contraprestación, en un caso se recibe un intangible y en la otra algo tangible, va a hacer diferencia.

plata o para ser un gran empresario hay que hacer plata²⁰⁵. O aparece el jefe trobiandés ansioso por lograr un valioso collar. Lo importante es tener en cuenta que el objeto que uno observa y que llama la atención no es un fin en sí mismo sino un medio clave en el ciclo²⁰⁶.

Si el Big Man hiciera el inventario después de la entrega (fiesta) no habría cerdos sino crédito social y si el empresario hiciese su balance después de la entrega (venta) también contaría con un crédito social, solo que tangibilizado en la plata, su símbolo (ver mas adelante). Y ambos, después de la fiesta o la venta volverán a destinar ese crédito a la obtención de recursos para reproducir de manera ampliada, de ser posible, el circuito.

No conozco un registro etnográfico con un detalle tal de los diferentes momentos del ciclo de un gran hombre como para reconstruir paso a paso el estado de créditos y deudas sociales pero, de existir, seguramente nos informaría que al comienzo del ciclo el gran hombre se encuentra con un gran crédito que aprovecha para obtener esfuerzos de otros, recursos. Al poco tiempo tendría un crecimiento en taros y en cerdos en su almacén y en campo, con un crédito algo disminuido (u obligaciones contraídas), hasta que en la inminencia de la fiesta los cerdos dominarían su registro con, seguramente, significativas obligaciones de su parte con algunos colaboradores ya que el esfuerzo por lograr una gran fiesta lo llevó a comprometerse: al otro día de la fiesta casi ni taros ni cerdos, solo prestigio y crédito superiores, si fue exitoso, al del estado inicial que reinvertirá para iniciar un nuevo ciclo de iguales características pero de mayor alcance.

Si se tomara una empresa con marcadísimo acento estacional, para que sea más evidente, uno observaría que un registro de la situación seguramente reflejaría que al comienzo del ciclo el empresario se encuentra con mucho crédito²⁰⁷ que aprovecha para obtener recursos. Al poco tiempo tendría un crecimiento de materias primas y mercancías en sus almacenes, con el crédito (restringido o generalizado) que tenía al comienzo algo disminuido hasta que en la inminencia de la venta de temporada las mercancías dominarán su registro con, seguramente, algunas obligaciones que ha tomado ya que el

²⁰⁵ Es usual escuchar con relación a los empresarios: "Hizo plata". "Tenía mucha plata". "Lo que toca lo hace plata". "Le gusta la plata". "Sabe hacer plata". "Todo lo transforma en plata". "La plata llama a la plata". "Sabe dónde hay plata"

²⁰⁶ Vale la pena hacer notar que si bien el intercambio puede ser privado entre los Bagba, existen dos cosas que muestran que, bajo otras formas, existe la exposición y contralor público. Por un lado, las operaciones suelen documentarse con algún efecto legal en caso de incumplimiento o reclamo potencial. Intervención de un magistrado. Por otro lado la cancelación con plata implica utilizar un documento de carácter público en el sentido de que es un instrumento de crédito generalizado como veremos más adelante.

²⁰⁷ Restringido o generalizado (ver mas adelante).

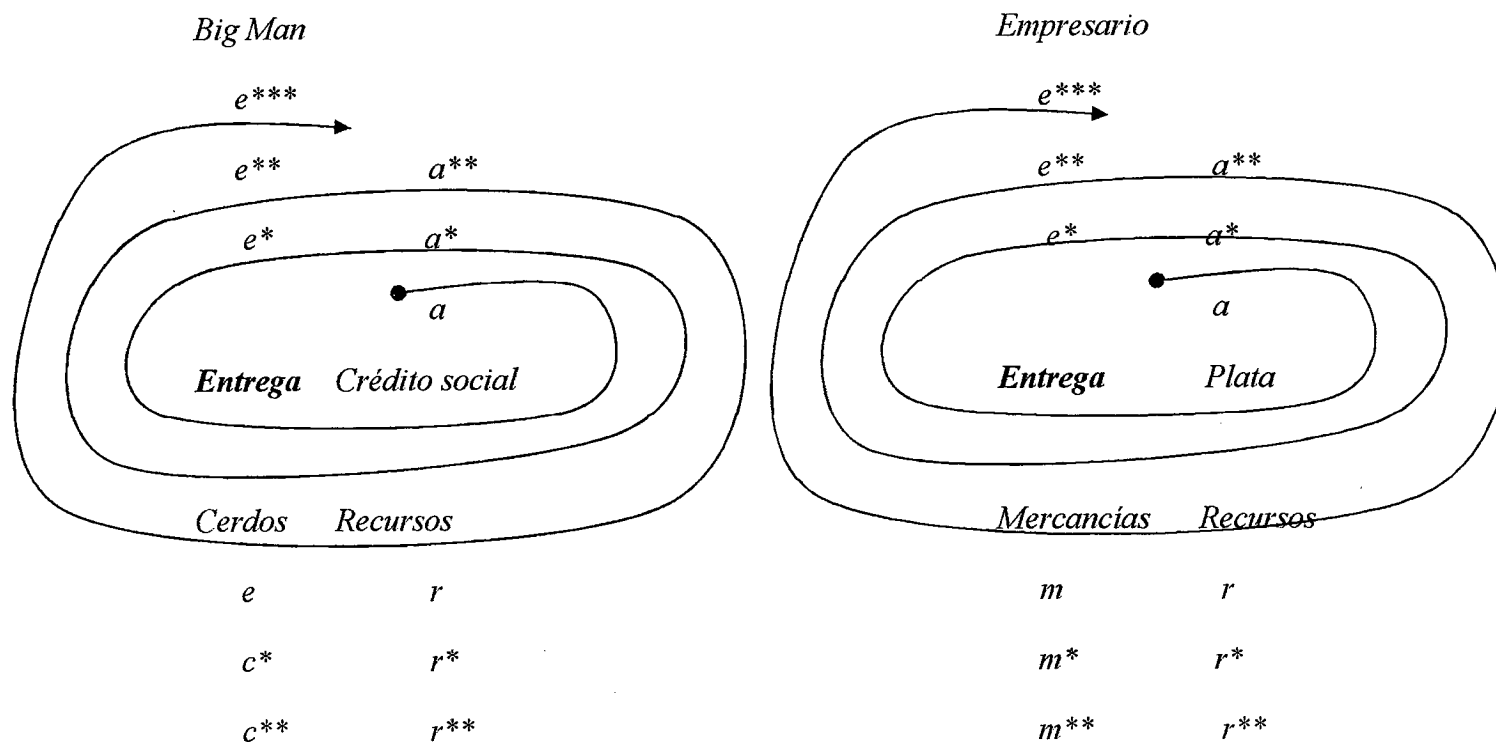
esfuerzo por lograr una gran operación lo llevó a comprometerse²⁰⁸. Después de la venta los almacenes raleados, solo créditos (restringidos o generalizados) supuestamente, si fue exitoso, superiores a los del registro inicial.²⁰⁹

Registro del big man		Registro del empresario	
Al inicio del ciclo	crédito	Al inicio de temporada	crédito
Mitad del ciclo	Créditos, almacenes y algunas obligaciones	Mitad del ciclo	Créditos, almacenes y algunas obligaciones
Antes de la fiesta	Almacenes y obligaciones significativas	Antes del negocio (venta)	Depósitos y obligaciones significativas
Después de la fiesta	Crédito	Después de la venta	Crédito

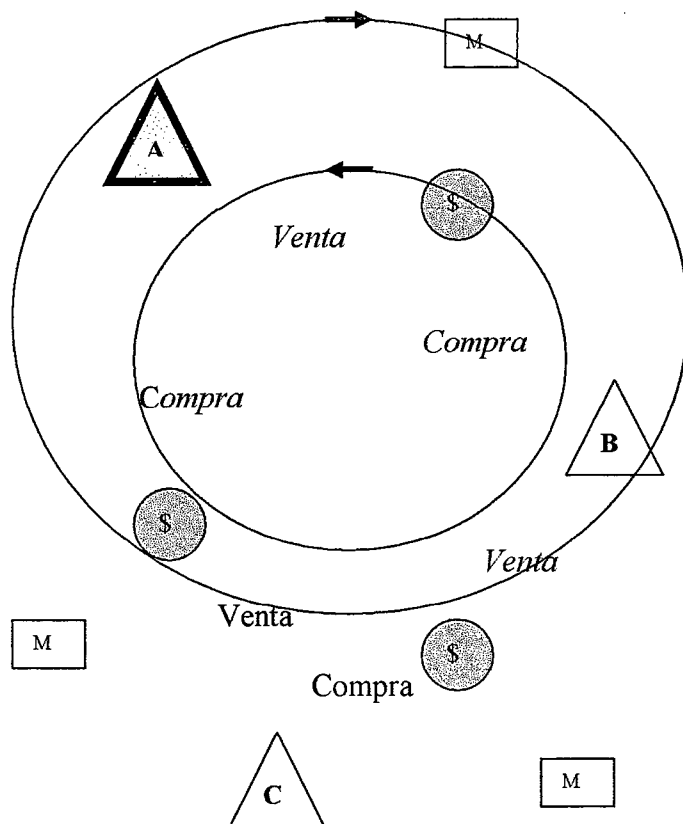
El empresario y su ambiente llevan un registro escrito en cada momento del proceso anterior mientras que el gran hombre y su ambiente llevan un registro oral (memoria pública). Pero la dinámica y los patrimonios de cada uno son conceptualmente semejantes.

²⁰⁸ La acumulación de mercaderías pre-temporada aumenta la tensión que recién comienza a disminuir a medida que se van concretando las ventas (recibiendo crédito social)

²⁰⁹ En el caso en que no estuviéramos ante situaciones de tan marcada temporalidad el ciclo es exactamente el mismo solo que no habrá terminado de agotarse los almacenes cuando ya comienzan a llenarse de nuevo o no se han consumido los créditos cuando ya comienzan a crecer de nuevo y así en cada caso.



Los dos circuitos se van ampliando de manera tal que en cada ciclo la cantidad de riqueza, en cualquiera de sus formas, aumenta. Pudiendo estar en recursos, cerdos, créditos ó en el otro caso en recursos, mercancías, crédito, plata. Pero ¿qué es sociológicamente la plata? Es un crédito generalizado. Y en esto vale el modelo del intercambio generalizado de Levi Strauss. Cuando el empresario entrega la mercancía muchas veces pasa por un paso intermedio que es el crédito sobre alguien a quien le entregó la mercancía. Pero cuando ese alguien le cancela la deuda personal, restringida, lo hace no con una mercancía idéntica o semejante a la que el empresario entregó a cambio sino que, habitualmente, lo hace con un papel que tiene el valor de crédito social generalizado. Con él puede lograr los recursos en otro ámbito diferente al que él entregó la mercancía. Por eso resulta mucho más representativo del circuito un gráfico con tres posiciones en lugar de dos (comparar con el primer gráfico de este capítulo).

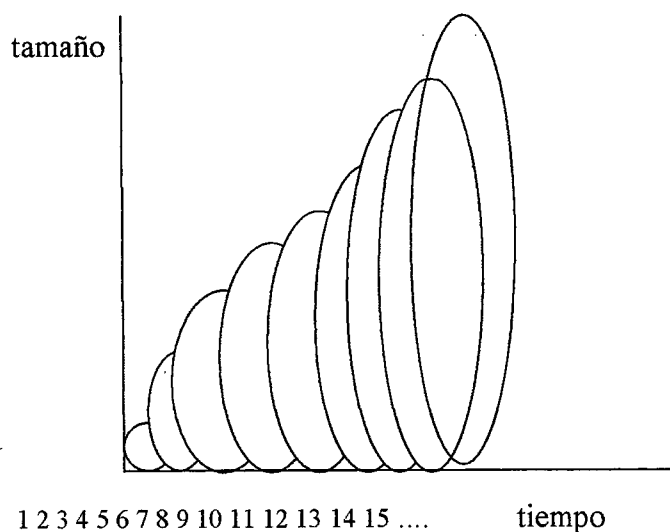


A entrega a B mercancías, B a C y C a A. Mientras que el circuito de la plata es inverso, A entrega a C, C a B y B a A. La entrega de plata es la entrega de un crédito que el receptor puede utilizar con otro sujeto. Es la contabilización de un crédito social generalizado. Este crédito generalizado el empresario lo coloca en recursos más restringidos: las mercancías no son de uso tan amplio como el crédito generalizado y el crédito restringido una vez entregada la mercancía es aún más acotado, persona a persona, para recién después transformarse en un crédito social generalizado que será mayor al del inicio²¹⁰. En realidad con la cancelación en plata no finalizó lo social, no hubo cancelación absoluta, sino que se trasladó a un nivel más general. Quien recibe la plata antes de hacerlo tiene un deudor (o una mercancía) mientras que, después de recibirla, su deudor es el conjunto social. Para recibir un billete hay que estar más integrado (como dice Levi Strauss (1969), el intercambio generalizado demanda más confianza porque es más riesgoso). Cuando el nativo recibe plata en cantidad que considera equivalente a lo entregado da por saldada la obligación de su deudor y éste queda liberado. ¿Qué ha recibido a cambio que lo deja satisfecho? Un valor tangible pero

²¹⁰ De hecho el intercambio Kula tiene ésta característica.

simbólico que el conjunto social está dispuesto a recibir para intercambiar y cancelar deudas. Esta disposición es su fundamento.²¹¹

Podemos entonces sintetizar, en los términos que venimos hablando, que el empresario es un individuo que se inserta en la esfera de la circulación de las riquezas tradicionales con el objeto de intervenir para manipular los recursos nativos con el objeto de poder hacer entregas que le reportarán un crédito social que a su vez vuelve a utilizar para manipular los recursos con el objeto de poder hacer distribuciones aún mayores que le reportarán mayor crédito social y así sucesivamente. Una vez en la esfera intenta que cada vez que cumple el ciclo, uso del crédito social para obtener recursos para generar riquezas que distribuyéndolas le generan un mayor crédito social, contar con mayor crédito social y, por su destino, con más posibilidades de recursos para ingresar en la esfera con un círculo ampliado. Los nativos tienen varios nombres para este fenómeno: reproducción ampliada, crecimiento, acumulación. Esto los nativos lo han simbolizado o linealmente (DMD*) ó circularmente²¹². Sin embargo la mejor manera de hacerlo es (Cg M Cg' M' Cg'' M'' Cg'''....²¹³) y graficarlo en forma de espiral expandido:



²¹¹ Sostenida por normas de curso legal obligatorio pero que pueden ser insuficientes apareciendo por debajo de ellas el fenómeno de la confianza social. La tenencia en mercaderías en lugar de plata es una estrategia seguida por los empresarios para cubrirse ante riesgos de la moneda, riesgos sociales generales

²¹² El DMD* tiene el inconveniente en quedar trabado en D, cuando la riqueza tradicional es mucho más, incluye la circulación como condición. La fórmula D M D' es tan pobrísima como Varillas, alimentos, Varillas'. Por su parte la construcción circular, similar a la que hemos hecho antes aún le falta incorporar el fenómeno del crecimiento muy asociado a dos conceptos: recibir más de lo entregado en la generación del objeto dado y que lo recibido, por cierto mayor, sea reciclado.

²¹³ Este crédito social tiene un referente digital y por eso se puede llevar una contabilidad precisa.

Fórmula (Cg M Cg' M' Cg'' M'' Cg'''....) que por otra parte le es aplicable tanto al empresario como al big man²¹⁴

La adquisición del status de hombre grande es mas bien el resultado de una serie de actos que elevan a una persona sobre el común de los mortales y atraen a su alrededor un coro de hombres leales y de menor rango (Sahlins 1979: 272). Actos que incluyen la acumulación de cerdos y su distribución. Una frase del mismo tipos sería absolutamente pertinente para nuestro Fundador gracias a su grado de generalidad: la adquisición del status de Empresario es más bien el resultado de una serie de actos que elevan a una persona sobre el común de los mortales y atraen a su alrededor un coro de hombres leales y de menor rango. Actos que incluyen la acumulación de mercancías y su distribución. En el acto de distribución el hombre grande es más rico socialmente. Sabe que podrá disponer de más recursos para su futura cría de cerdos y que en el futuro su fiesta será aún mayor. En un acto distributivo, como es la venta, el empresario se vuelve más rico en crédito social generalizado. Sabe que con esos “papeles” podrá disponer de más recursos para la futura generación de mercancías y que en el futuro su venta será aún mayor. Cada uno moviéndose en el campo de las riquezas tradicionales.

- ✓ Reiterada puesta en circulación
- ✓ (de) su crédito social
- ✓ (para) la generación de riquezas tradicionales
- ✓ (para) distribuirlas, entregarlas
- ✓ (para obtener a cambio) más crédito social
- ✓ (para) ponerlo nuevamente en circulación
- ✓ (para) la generación de riquezas tradicionales
- ✓ (para) distribuirlas , entregarlas
- ✓ (para obtener a cambio) más crédito social
- ✓ (a cambio de más crédito social)
- ✓ (para) ponerlo nuevamente en circulación
- ✓ (para) ...

²¹⁴ Hemos sacado la manta y la plata de su idioma cultural y lo hemos retraducido en su perfil sociológico e insertado en un esquema común a ambos.

Debe destacarse la importancia de la continua puesta en circulación de medios de intercambio²¹⁵ para acrecentar²¹⁶ su riqueza que aumenta su poder (capacidad de manipulación ó de que se cumpla la voluntad de uno) como una forma específica del empresario y del Big Man de insertarse en la esfera. De manera tal que el acrecentamiento del poder depende de su fuente, la continua y creciente puesta en circulación²¹⁷.

Nuestro Big Man es un sujeto que de manera continua hace esfuerzos para obtener recursos materiales (como taros) y humanos con el objeto de obtener cerdos que le serán útiles para distribuir y así obtener más recursos humanos y taros que usará para criar cerdos que distribuirá para obtener más recursos materiales y humanos para criar cerdos y así sucesivamente. El fin del Big Man no son los cerdos sino el crédito y

²¹⁵ Recirculación constante que de hecho no es segura sino que está en una zona de riesgo (el llamado riesgo empresarial entre los Bagba), con probabilidad tanto de incrementarse como de perderse. Es que tanto el Big Man como el empresario deben poner en juego su riqueza tradicional para revalidar su fuente rivalizando con sus competidores.

²¹⁶ Crecimiento de su dominio que en general se mide por la cantidad de riqueza tradicional, sea en bienes tradicionales, en créditos sociales restringidos o generales menos obligaciones (situación en un momento determinado). También suele medirse por la cantidad de distribuciones medida por los valores tradicionales distribuidos (entregas, ventas, en un período anual). O se puede medir por la cantidad de súbditos (número de empleados). Si uno hiciera un corte en un momento determinado (del cuadro precedente) se encontraría, por ejemplo 10, con que el sujeto tiene una cantidad de riqueza tradicional acumulada superior que en el período 1 ó 2. Lo mismo ocurriría si midiéramos sus distribuciones entre esos períodos. Y lo mismo si midiéramos la cantidad de seguidores. En 10 cualquier de esos tres referentes es mayor que en 1 ó 2.

²¹⁷ El liderazgo del Big Man. “...no se desarrolla en la esfera de la producción de los medios de subsistencia inmediata, sino en la esfera de la producción y de la circulación de medios de intercambio: los cerdos o su equivalente en conchas, plumas, etc...que son medios materiales de producir una determinada categoría de relaciones y estatutos sociales. Es esta esfera la que constituye la base material directa del poder de los Big men.” (Godelier 1986: 196)

Estaríamos en condiciones también en sostener que el liderazgo del empresario no se desarrolla en la esfera de la producción de los medios de subsistencia inmediata, sino en la esfera de la producción y de la circulación de medios de intercambio: mercancías ó su equivalente la plata que son medios materiales de producir una determinada categoría de relaciones y estatutos sociales. Es esta esfera la que constituye la base material directa del poder de los empresarios.

Cuando Godelier intenta demostrar que el tannaka no es un verdadero Big Man justamente dice que: “...lo que él produce no son bienes que se intercambian en las ceremonias, sino bienes de subsistencia, o cerdos que se redistribuyen y se consumen sin competencia ceremonial... No aparecen, pues, en ninguna de las partes de esta lógica social las condiciones que permitirían el nacimiento de un Big man, capaz de acumular y manipular la riqueza intercambiable” (Godelier 1986: 203).

Nuevamente estaríamos en condiciones de sostener esta última condición para el empresario: las condiciones que permitirían el nacimiento de un empresario, capaz de acumular y manipular la riqueza intercambiable

El mismo Godelier sostiene que “...Meggitt está totalmente de acuerdo con Sahlins en afirmar que un Big-man es ante todo un hombre hábil en acumular y redistribuir riquezas tradicionales. (Godelier 1986: 199) De nuevo es posible sostener que el empresario es un hombre hábil en acumular y redistribuir riquezas tradicionales y es en esta esfera la que constituye la base material de su poder

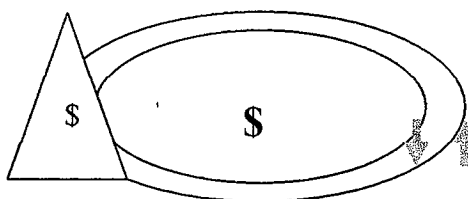
prestigio derivados de poner una cantidad cada vez mayor de cerdos en circulación²¹⁸ que se traduce en mayor poder de movilización (manipulación). Decimos continua porque casi todo lo generado lo destina nuevamente a obtener recursos materiales y humanos con el objeto de aumentar sucesivamente esa circulación. En cada ciclo aumenta su disponibilidad de cerdos que en su casi totalidad nuevamente destina al circuito. Este ejecución continua de este circuito va generando que el Big Man vaya logrando cada vez más recursos y a la vez mas posibilidades de atraer seguidores. Si la circulación se detiene las partes perderían su identidad. Sin embargo el Big Man no está solo en esta empresa. Compite con otros que aspiran a lograr la adhesión de esos seguidores y de la riqueza generada. Y este fenómeno acota su campo de discrecionalidad a riesgo de perder influencia: límites a la exigencia de recursos a recibir y presión sobre la distribución. El Big Man es un líder exitoso en un escenario altamente competitivo que logra un volumen significativo de seguidores a través de la circulación y distribución continua de cerdos. Logra liderazgo entre los suyos y fama ante los otros. “Dentro de su facción...tiene una verdadera capacidad de mando; fuera de ella no tiene más que fama e influencia indirecta” (Sahlins 1979: 273).

El empresario también es un sujeto que de manera continua destina plata – usa crédito social objetivado- para obtener recursos materiales y humanos (compra) con el objeto de generar bienes (produce) que intercambiará por plata- crédito social objetivado- (venta) con el objeto de obtener una cantidad mayor de plata (la diferencia entre la cantidad entregada y la recibida se llama ganancia). Decimos continua porque casi todo el producido de este intercambio lo destina (re- inversión) nuevamente a obtener recursos materiales y humanos con el objeto de generar bienes que intercambiará por plata con el objeto de obtener una cantidad mayor de plata que la entregada para obtener los recursos materiales y humanos. Y así sucesivamente. En cada ciclo aumenta su disponibilidad (acumulación de riqueza) de plata o equivalentes que en su casi totalidad nuevamente destina al circuito. Acumulación creciente de riqueza que implica acumulación creciente de crédito que se traduce en mayor poder de movilización (manipulación). Como consecuencia, mayor logro de recursos, incluidos los seguidores. Pero tampoco está solo en sus aspiraciones. Existen otros que compiten por las mismas riquezas y seguidores que le acotan su campo de acción y discrecionalidad. Por eso

²¹⁸ La fiesta en que se deshace de los cerdos y recibe una nueva cuota de crédito y prestigio es el momento culminante. Justamente cuando entrega los cerdos: los pone en circulación. El momento que el empresario vende y reinvierte.

estamos en condiciones de sostener, aquí también como con el Big Man, que el empresario es un líder exitoso en un escenario altamente competitivo²¹⁹ que logra un volumen significativo de seguidores a través de la circulación y distribución continua de cerdos. Logra liderazgo entre los suyos y fama ante los otros.

Sin la continua puesta en circulación el Big Man se quedarían afuera de la esfera social en la que pretende prevalecer. Y, así también es el espíritu empresarial: “La plata no duerme”. Existe una propensión a considerar que el empresario es un acopiador (plata -\$- en el triángulo de gráfico siguiente) pero como lo hace por medio de la constante puesta en circulación en los hechos es un continuo buscador de que los valores estén circulando (plata- \$- en el óvalo del gráfico siguiente) . Una esfera de circulación además de tener sus sujetos, objetos, pautas, formas y demás, tiene como condición la circulación Sin circulación las partes pierden su identidad²²⁰ . Y esto vale para ambos prototipos, Big Man y empresario.



Más allá de lo veracidad de los estereotipos de las finalidades asignadas al empresario (busque la ganancia (aumentar su disposición del bien intercambiable por antonomasia) y-ó busque prestigio, busque poder y-ó busque emulación) los efectos se traduce en un aumento continuo de la circulación. Pretende permanentemente vender y comprar²²¹ más (recordando que estos términos se usan casi con exclusividad cuando la contrapartida es ese objeto de máxima intercambiabilidad, la plata). Todo momento en que no está en esa circulación es pérdida de tiempo. Circulación y crecimiento son dos

²¹⁹ Sobre la competencia volveremos en el próximo punto.

²²⁰ “Los voygua de los trobiandehños, brazaletes y collares , al igual que los cobres del noroeste americano o los wampun iroqueses, son a un mismo tiempo riquezas , signos de riqueza, medios de cambio y de pago , así como cosas que hay que dar, es decir , destruir, pero son también garantías ligadas a las personas que las utilizan y que les obligan. Por otra parte como sirven de signos monetarios, hay interés en darlas para poder poseer otras de nuevo, transformándolas en mercancías o servicios que a su vez se transforman en monedas”. (Mauss 1971: 254)

²²¹ La venta (empresarial) es recibir riqueza condensada o crédito social a cambio de una mercancía. Compra (empresarial) es obtener recursos humanos y materiales a cambio de crédito social con el objeto de obtener una mercancía.

de las preocupaciones centrales ²²² esto tiene como efecto una mayor capacidad de manipulación de bienes y personas.

Decimos que el empresario es un circulador (nunca duerme) y con ello acumula (derecho social, crédito social). Es importante resaltar que cuando lo observa la búsqueda de “plata” parece una constante²²³. Sin embargo es interesante ver más en detalle sus dichos y actitudes y se observará que en realidad lo que los obsesiona es que la plata no deje de circular²²⁴ sabiendo, por supuesto, que cuanto más circule más diferencia se obtendrá pero dado que más se obtendrá circulando llegamos a un fenómeno que es como el huevo o la gallina. Sin embargo distingue bien su cualidad al compararlo con otro personaje: el avaro que está asociado a la plata pero, en nuestros términos, asociado a manejarse con esa plata de una manera retentiva y mezquina²²⁵. Este va por la plata pero la retiene. Justamente la saca de circulación. El empresario tiene la característica de no soportar que la plata “duerma”, que esté “frenada”, que se “pierdan la enorme cantidad de oportunidades que tenemos delante de los ojos, evidentes para cualquiera”²²⁶. No piensa en la plata que posee sino en las oportunidades que se pierde

²²² Este juego circulatorio presenta las siguientes posibilidades: Que fracase en la obtención de una diferencia o incluso que obtenga menos plata que la que entregó o comprometió (es decir que la diferencia sea negativa). Que el resultado sea igual a lo que habitualmente consume para su propia reproducción. Que el resultado sea mayor a lo que habitualmente consumía pero aumente su consumo en esa diferencia. Que el resultado sea mayor a lo que habitualmente consume y lo mantenga en “plata” (llamado ahorro). Que el resultado sea mayor a lo que habitualmente consume y destine ese plus de “plata” a aumentar la obtención de objetos o servicios intercambiables de manera que la circulación sea cada vez mayor. En la medida que estos resultados sean continuos, sostenidos en el tiempo, tienen diferentes consecuencias. El primero implica el fracaso del “negocio” y por tanto entra en la circunstancia más común entre los emprendedores: la imposibilidad de reproducirlo y por tanto la desaparición. Los tres siguientes implican que el negocio logra una reproducción simple, es decir, significa que mantiene un tamaño estable ya que destina a la obtención de objetos o servicios la misma cantidad en cada circulación. Finalmente la quinta alternativa implica que el sujeto destina cada vez más a la obtención y por tanto aumenta la circulación (llamado inversión). Este último es el caso de los negocios que se expanden, crecen. Tenemos así reflejados las tres circunstancias que ya hemos considerado en su momento: Los negocios que desaparecen, los negocios que mantienen su dimensión, no crecen, y los negocios que crecen sostenidamente. Como sabemos nosotros nos estamos dedicando a los negocios que perduran (por tanto los primeros no son de nuestra atención) y que han crecido (por tanto el segundo conjunto tampoco recibirá nuestra atención). Nuestro tema se encuadra en el último segmento: aquellos que tienen una reproducción ampliada de sus operaciones (circulaciones). Aquellos que completado el circuito ponen en el intercambio cada vez más plata por objetos o servicios, en producción: destinan la plata que no asignan a obtener objetos de consumo a obtener objetos para poner en circulación (en las mismas condiciones o transformándolos)-

²²³ “La plata caminaba por la calle y nadie la veía”. “No hay plata que alcance para aprovechar...”. “Eso es mucha plata”. “Necesitamos más plata”.

²²⁴ Busca incrementar su crédito y, logrado, lo “usa” para aumentarlo.

²²⁵ Si bien con términos cargados de connotación, los antropólogos suelen oponer generosidad y mezquindad, atribuyendo lo primero al Big Man como una condición, aún cuando busque en su fuero íntimo lograr un beneficio personal. Si a los términos precedentes los aliviamos de su connotación, podemos decir que los opuestos son la permanente recirculación frente a la retención y, en este esquema, abarcar a Big Man y empresario.

²²⁶ la plata puede comerse -consumirse (gastarla), guardarla (ahorro), regalarla (donación) ó reproducirla (invertirla). Los chanchos también se comen, guardan, regalan o se reproducen.

por no disponer de suficiente: (El tiempo es oro. No dormir. El dinero no debe dormir (Weber 1985 a)²²⁷ En cada momento uno encuentra una evaluación del empresario en que las oportunidades de circulación son siempre mayores que las de disposición de “plata” y recursos en general. Un nativo no empresario podría decir: si tuviera más plata la guardaría o la usaría para disfrutar tal objeto. El empresario diría: si tuviera plata la usaría para hacer tal negocios, aprovechar tal oportunidad, siempre tendiente a aumentar el circuito (“¡todo lo que podría hacer!” pensando en consumos el común y en el negocio el empresario.) Lograr que la plata circule velozmente es de interés primordial para el empresario. Perder el tiempo es en gran medida ser lento en la circulación (en hacer las cosas) y por tanto desperdiciar (tirar) oportunidades (búsqueda de plata para poner en circulación (ventas es igual a circulación)). El empresario, y lo es en la medida que esté en el juego de manipular y recircular riquezas tradicionales²²⁸, es un acrecentador del patrimonio y su circulación (en algún momento los ingresos lo fascinan). Lo desvelan los cuellos de botella: la falta de plata, ó máquinas, ó gente. Descansar es impensable. Por eso estos sujetos son hiperactivos dedicando las horas diurnas (incluso nocturnas) a la actividad empresarial y ocupando su mente y contactos sociales al mismo fin. Todo debe ser aprovechado. Parece que una vez que entra en la esfera siempre en ella y que esta permanencia le fuera aplicable tanto al empresario como al recurso más significativo, la plata, cuando de él depende²²⁹.

Para poder distinguir actuaciones diferentes en la esfera económica debemos observar el destino de los resultados. Cuando se obtiene crédito (plata) por 5 y se ha insumido crédito (plata) por 4, existe un incremento del crédito de 1. ¿Qué se hace con el crédito recibido, es decir 5? ¿Cuáles son sus destinos típicos? a) se destina para alimentos ó consumo de bienes de subsistencia social en general. b) se mantiene en ese crédito social (plata) c) se destina a bienes como propiedades u otros bienes durables que no son usados por el titular ó se presta d) se compran recursos del mismo tipo a los insumidos con el fin de generar mercancía. En el primer caso se denomina consumo, en el segundo ahorro líquido, en el tercero ahorro en valores y en el último es la reinversión empresarial. En todos los casos se genera una diferencia pero solo en el cuarto caso el destino de esa diferencia define la condición necesaria de un empresario. (la habitualidad y la de contar con un número importante de empleados completan la condición suficiente). e) puede regalarse.

²²⁷ Franklin “No dormía porque tenía miedo que pase la oportunidad”

²²⁸ Un jugador inicia una y otra vez el juego. En cada triunfo, para quienes están en su juego (para los que no están en el juego es “correr detrás de una pelotita” -esto se recibe por respuesta cuando se le pregunta a un nativo que no comprende el juego ó “correr detrás de la “plata” - va detrás de la plata- cuando no se comprende el juego empresarial), este jugador (deportista) va acumulando más prestigio y poder. Consigue un partido, un torneo, un campeonato y vuelve a querer un partido, un torneo, un campeonato. Y con cada uno incrementa su prestigio. Pero vuelve a ponerlo en juego por más. El juego competitivo del empresario es de un tipo similar solo que el registro no queda en una copa o en un historial sino que se hace tangible en la posibilidad de disposición de “plata”: la posibilidad de poner en juego mayor cantidad de “plata” y por tanto que el circuito sea mayor. (En algún momento, bastante temprano, la preocupación es un circuito mayor que el de sus competidores. Al punto que en algún momento el competidor es alguien a alcanzar por encima de casi todo)

²²⁹ Un objeto valioso, perenne, acumulable y retenible es buena prueba de intencionalidad cuando uno se deshace constantemente de él. Porque si el objeto no tuviera aquellas cualidades y fuera dis-valioso, ó

2.3.2 El fundador es un SELF MADE MAN por medio de la riqueza

El empresario fundador es un SELF MADE MAN: Un hombre que de la nada obtiene un posicionamiento de riquezas y liderazgo. Por un lado comienza casi siempre con poquísimos recursos materiales, lo que significa que la diferencia entre los recursos finales son tan superiores a los iniciales que percibe y considera que de la nada hizo lo que tiene a su vista: “Esto lo hice sin un peso “. “Sabe con cuánto empecé? Con 1000 pesos”. “Cuando decidí largarme no tenía ni una moneda”. Pero, no solo los recursos materiales eran precarios al inicio sino también los recursos en gente: “Cuando empecé no tenía a nadie que me ayude” “Empecé yo, una chica que después fue mi secretaria y un operario”. “Al principio era yo solo y me ayudaba mi mujer”. “No eran más de cinco”. Este de la nada a la generación (creador) de una polity numerosa²³⁰, reforzado por el aval de las normas legales que lo hacen el dueño de esa polity que le significará, excepto por algunas restricciones normativas²³¹, ser la autoridad principal, el paramount, con derecho a la disposición de los recursos materiales y humanos. Pero no solo es un hombre hecho por sí mismo sino que ese logro lo ha obtenido por medio de la manipulación de las riquezas. Un Self Made Man en función de la manipulación de las riquezas tradicionales. Atributos ambos que comparte con el Big Man: La fuente de sus

percedero ó no acumulable ó no retenible, no podríamos notar la intencionalidad ante la falta de alternativa. La particularidad de la tangibilidad de la riqueza: Si la acumulación de varillas, chanchos es riqueza material, la acumulación de plata o sus convertibles es riqueza material.

²³⁰ Polity: Se denomina Polity a una organización con un sistema autónomo de fondos institucionalizados teniendo tanto intercambio de recursos como funciones de gobierno. En esencia, una polity es un sistema que financia la movilización de recursos para actividades deseadas. El término puede así referir tanto a la recolección y caza auto-suficiente de la unidad doméstica familiar como también a los grandes grupos formados con fines económicos en las sociedades industriales (Rogers, Carsrud, Krueger : 1996 : 16)

La polity hace referencia al tamaño y naturaleza de la comunidad jurídica, y varía de sociedad a sociedad y algunas veces dentro de la misma sociedad según las épocas... una comunidad jurídica es la red de escala más amplia de relaciones de autoridad que produce un conjunto de interrelaciones entre los roles ... Cualquiera que sea el tamaño de la polity, en cualquier tiempo dado, sus límites están claramente señalados por el hecho de que fuera de ella hay pocos medios, y a menudo éstos no están institucionalizados, de poner fin a las disputas, es decir, no hay autoridad que sirva de enlace entre una polity con otras, de suerte que ambos sistemas son subordinados.

Es importante aquí darse cuenta de que “polity”, pues, no coincide necesariamente con “sociedad” o con “sistema económico”, o con cualquier otra categoría analíticamente importante. ...De esta forma el uso de “polity” como la entidad social en la que el sistema político se manifiesta a sí mismo implica que es bastante posible hablar de una tribu integrada por un número de polities constituyentes o, por el contrario, hablar de una tribu como parte de una polity multi-étnica más grande. Por último podemos definir el “sistema político” como un aspecto de las relaciones sociales. Este aspecto concierne al poder y a las relaciones de autoridad que afectan a la vida social de una polity, en la medida en que ese grupo se define en las tradiciones y prácticas de la sociedad (Cohen R 1979:35)

²³¹ Heteronomía (Weber 1984) propia de estas organizaciones que deben sujetarse a una normativa general que delimita las acciones en diferentes campos como la relación con los dependientes, las contribuciones al Estado Nación, los contratos, de las compañías comerciales,...

liderazgos es la exitosa manipulación de riquezas tradicionales y ambos han sido los generadores de esa riqueza.

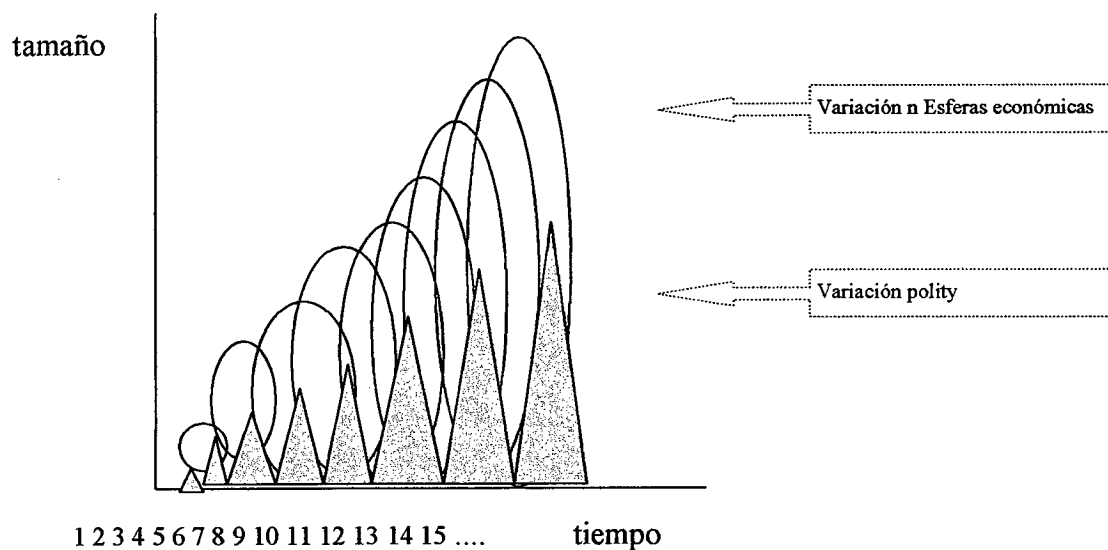
El Fundador, dentro del espectro SELF MADE MEN, es un SELF MADE ENTREPRENEUR. Y con esto queremos especificar la particularidad de que lo logra por sí mismo y por medio de esta actividad, manipulación y recirculación de riquezas. Ya que, en la comunidad Bagba, existen otros SELF MADE MEN que no son empresarios. Es el caso de individuos que acceden a posiciones de poder por las suyas pero no por vía de la riqueza sino de carreras profesionales, políticas, religiosas etc. A su vez, existen otros empresarios que no son SELF MADE MEN. Sujetos éstos dedicados a la actividad empresarial, como ya vimos, pero que no lo han hecho por sí mismos ó de la nada. Sea porque lo han heredado o sea porque lo han adquirido o sea porque solo cumplen la función administrativa. En esto podemos decir que, con sus reservas, pueden valer las comparaciones que generó el fenómeno Big Man. Por un lado el hecho de que existan grandes hombres que no sean Big Man, es decir, que no sustenten su liderazgo en la riqueza²³². Por otro, la diferencia entre el liderazgo del Big Man Melanesio (no heredado) y el de aquellos grandes jefes Polinesios de carácter hereditario²³³.

²³² Si nos atuviéramos a Godelier (1988) diríamos que lo mismo ocurre entre los Baruya ya que no es la única fuente de los grandes hombres la riqueza sino que existen otras vías. De esta manera identifica al Big Man propiamente asentado en la riqueza y al Aulatta, un tipo de Gran Hombre, cuyo liderazgo se asienta en proezas físicas, guerreras.

²³³ Sahlins (1979), Burling (1974)

		SAHLINS		
GODELIER	LIDERAZGO		<i>Logrado por uno ó por otro</i>	
			Self made man	Heredado
	<i>Se obtiene por</i>	riqueza	Big Man	Grandes Jefes de Polinesia (sangre)
		otras razones	Aulatta	
LIDERAZGO		<i>Logrado por uno ó por otro</i>		
		Self made man	Heredado	
<i>Se obtiene por</i>	riqueza	Fundador	Sucesores del Fundador (sangre)	
	otras razones	Político		

Este sujeto fundador comienza a insertarse en la esfera de riquezas tradicionales con escasos recursos, casi desde la nada , en la que está él y algunos pocos colaboradores, si los hay . Sin embargo, al cabo de unos años de participar manipulando esa esfera para forjar y acrecentar su riqueza, como lo describimos en el relato, domina una polity numerosa, populosa, con mucha gente subordinada a él. Por un lado de la nada a una disposición muy importante de riquezas. Por otro de una actividad casi unipersonal hasta un dominio sobre una significativa cantidad de súbditos. Finalmente, recorridos y logros, éstos, que se lo atribuye a su mérito.



El sujeto se introduce en la esfera casi solo y casi sin recursos materiales. Con el tiempo, su esfera, crece enormemente pero, simultáneamente, crecen la cantidad de seguidores ó súbditos. Al arte de la recirculación se suma el de la conducción²³⁴.

El insignificante emprendimiento, por medio de la manipulación de la esfera en la que compite con otros, se termina convirtiendo en una polity con una compleja administración de recursos y una conducción de numerosos seguidores. Que pase de la nada a mucho, refleja un claro crecimiento cuantitativo; que pase de ser casi unipersonal a una polity, refleja un cambio cualitativo enorme;²³⁵ que lo haya hecho por las suyas, refleja y riega la percepción de “por mérito propio”²³⁶. Cuando hacemos referencia al cambio cualitativo queremos marcar que en razón de que la población y los demás recursos de la empresa van siendo cada vez más significativos demandan de una

²³⁴ Por eso el tamaño de las empresas se mide por : ventas (nivel de recirculación, negocios o fiestas); por la riqueza (nivel de créditos y bienes contra compromisos (crédito social, mas recursos materiales menos deudas); ó por la cantidad de personal (súbditos o seguidores)

²³⁵ El empresario tiene diferentes tipo de relaciones: con los competidores, con los abastecedores que no están bajo su órbita de mando y a los que entrega plata por recursos, los clientes con quienes intercambia sus mercancías por plata y los empleados que son quienes están bajo su mando y conforman el staff de la politico a los que entrega plata a cambio de su trabajo.

²³⁶ Que surja de la nada y sea objetivable hace que el valor agregado por el fundador coincida con el valor total y con el reconocimiento jurídico de ese valor total (no solo lo siente él y los que lo rodean sino que pasa a tener un derecho por ley). No solo recibe un aplauso por ello sino el reconocimiento jurídico !la pucha esto es mío! ¡Todo lo que hice ¡ Ambos están relacionados : por ser creación de uno es su mérito y su propiedad . La empresa es la creación de uno y por eso es propiedad de uno..El origen (o historia) de la riqueza no cambia el valor de la moneda (esta es un crédito o derecho sin historia) pero sí cambia el valor del detentador. (\$100 es igual a \$ 100 pero un hombre, un hombre con \$100 y un hombre con \$100 no son iguales, depende del origen de los \$100.)

conducción y una administración que se vuelven cada vez más complejas²³⁷. El espacio, casi inexistente al comienzo, se amplía de manera notable logrando la empresa una entidad física indubitable. La empresa tiene un lugar o lugares específicos bien delimitados. Un territorio propio muy significativo (sus oficinas, fábricas, depósitos...). La empresa tiene un nombre que también va a ir teniendo entidad y que se volverá en la mayoría de los casos muy significativo para el empresario (y alguno de sus seguidores). Al solitario agente original se le impone cada vez más una territorialidad, una organización y un patrimonio que exigen administración y gobierno.

Pero este fundador no avanza sobre un terreno virgen y/o poco atrayente, que le exige solo esfuerzo y habilidad técnica, sino que lo hace habitualmente sobre un territorio ocupado y/o codiciado. Es un terreno de competencia. Este fundador ha tenido y tiene como competidores a otros empresarios que rivalizan, en el mismo campo o esfera de riquezas tradicionales, por la colocación y obtención de sus recursos (materiales o servicios) e incluso por la captura de sus seguidores (empleados)²³⁸. Gran parte de su lucha está en tratar de evitar que estos competidores le ganen terreno y en tratar de ganarles terreno. Gran parte de sus éxitos estarán medidos por estas batallas. De hecho percibe que gran parte de su crecimiento lo obtiene en su lucha palmo a palmo con otros competidores empresarios. Esta competencia es una de las patas que produce caídas notables de emprendedores y empresas. Los empresarios tratan de mantenerse indemnes e incluso avanzar en esta batalla, lo que les permite seguir recaudando, recomponiendo sus recursos y así manteniendo o incrementando sus adhesiones. Esto es tan significativo que de no lograr mantener el territorio conquistado comenzaría a perder recursos (monetarios, crédito) y de esta manera los adherentes se irían a sus competidores hasta que desaparecería como empresario y, por tanto, como conductor, administrador, gobernante. Ya no habría qué conducir. Volvería a la soledad del emprendedor. Su población, los miembros de su empresa, estarían ahora sirviendo a otro emprendedor o

²³⁷ Las diferentes dimensiones de las polity modifican las características de las demandas administrativas y de conducción de manera radical. Hemos verificado estrepitosos fracasos a partir de una determinada dimensión justamente por seguir dando respuestas en función de una dimensión anterior.

²³⁸ Los seguidores de aquel emprendedor lo son por medio de contratos laborales (legislados) en que el adherente entrega su trabajo y el empresario retribuye con una cantidad de moneda-plata (salario, sueldo). Estos sujetos son relativamente estables y sus adhesiones dependen primariamente de aquellas compensaciones, las que comparan con las posibilidades que pueda tener con otro empresario. Y es que el empresario tiene como competidores a otros empresarios en la captación de estos adherentes. Los desplazamientos, por diversas razones, no son totalmente elásticos y dependen de diversas circunstancias que exceden nuestro relato.

empresario²³⁹. Su empresa muestra en esta prueba cruda que es no solo la fuente material de ganancias sino su fuente real de poder. Sin embargo, la complejidad del desempeño de la empresa, que implica un ciclo extenso e involucra a numerosos fenómenos sociales, con deudores y acreedores en las daciones, un “crédito reconocido en la plaza”²⁴⁰, permite al empresario que cualquier pérdida no le produzca necesariamente su quiebra sino que esta llega mucho tiempo después de comenzar la tendencia negativa. Es que las relaciones sociales (devoluciones pendientes) son tales que el empresario no es un sujeto anónimo ni solitario sino el gobernante de una entidad con un nombre y con muchos otros sectores comprometidos (acreedores, empleados, proveedores, clientes que no desean que caiga). Lo que queremos decir es que el empresario cuanto más crédito ha logrado más tiempo tiene de recomponerse si sus éxitos ya no son tales. Esta confianza acumulada está en proporción directa con el tiempo que tiene de recomposición. En tal sentido, las empresas más antiguas tienen más tiempo desde que su tendencia negativa comienza hasta que se produce la bancarrota²⁴¹. Como efecto de ese desmoronamiento o causante de ese desmoronamiento, correlacionado con la caída, aparece un sustituto que era un competidor de la empresa y que la reemplaza en el circuito. Un empresario es reemplazado por otro empresario. Es el efecto de la llamada por Schumpeter(1961) destrucción creadora (y que es análoga en la sustitución de los grandes hombres (Sahlins,

²³⁹ La constancia de la circulación (reproducción) es una condición sine qua non. Uno debería comprender bajo qué circunstancias este circuito puede sufrir o ser afectado de manera tal que la empresa ó el empresario ó ambos se desmoronan. Puede ocurrir que el producto haya dejado de ser necesitado o que exista un competidor que logra hacerlo con ventajas de manera tal que el que adquiriría el objeto ahora puede hacerlo a otro empresario y entregando menos plata a cambio. Los nativos en general intentan obtener más producto a cambio de la misma cantidad de plata o igual producto a cambio de menos plata. Estos competidores de ser exitosos le van obligando al empresario a reducir su circuito el que comienza a desacelerarse. Afectando su patrimonio y a su vez su disponibilidad de plata y a su vez resintiéndose en el cumplimiento de sus compromisos de entrega de plata, pagos. Esto afecta la confianza y agrava más su situación. Así como el proceso de crecimiento es un proceso de generación de plata y confianza, el de la debacle es de pérdida de plata y de confianza. Un cóctel que es fatal para la empresa y termina en la bancarrota del empresario: en patrimonio, en prestigio y en poder. Ya no tiene como retener a sus colaboradores. Los empresarios suelen hacer reservas de plata fuera de la empresa ante el riesgo de este desmoronamiento. No obstante, no es raro el uso de al menos parte de las reservas para tratar de salvar la empresa. El empresario tiene que tener cuidado de no adquirir mas compromisos de los que podrá hacer frente. De hecho quien se descuida, y toma mas compromisos de los que puede afrontar y se encuentra en situación complicada con el círculo que confió en él, puede desembocar en la bancarrota

²⁴⁰ “tiene crédito”.

²⁴¹ “Acerca de los grandes depósitos mantenidos por los jefes gobernantes, dice Malo que eran medios para mantener contenta a la gente de modo que no quisieran abandonar al rey”, esto lo dice en un párrafo notable por su cinismo político y añade “como la rata que no quiere abandonar la despensa ...donde piensa que hay comida, del mismo modo la gente no abandonará al rey mientras piense que hay comida en su depósito”(Malo citado por Sahlins 1974 :165) Los empresarios suelen abultar sus balances (particularmente sus almacenes) en malos tiempos para evitar perder la confianza social y sus consecuencias..

Burling)²⁴². Pero esta gran depredación a su vez enaltece más al superviviente aumentando su autovaloración y su halo en su contexto.

Se nos hace evidente ahora que la lucha con los competidores es una lucha por las fuentes de poder, es una lucha por el poder que esa fuente genera. Esta lucha no la da al interior de una institución sino generando una institución con la que compite con otras instituciones a su vez conducidas por empresarios. Compiten por un campo de riqueza tradicional al que tratan de dominar de manera creciente. El fundador es un conquistador. No alguien que lucha por un cargo sino por un territorio y haciéndolo genera el cargo y el grado de influencia de éste. Gana territorios que gobernará²⁴³. Su esfera es una esfera de competencia por fuentes de poder. Más allá de que esas fuentes sean “riquezas tradicionales” y que los nativos las diferencien del ámbito político, no deja de ser una competencia política, por el dominio de recursos de un campo. Una competencia abierta en que se busca no obtener cargos sino territorios. La competencia económica es, bajo esta perspectiva, una competencia política, por “campos de recursos” que generan poder. El fundador está reemplazando a otros empresarios conductores desplazándolos de un campo de riqueza. Y a su vez corre el riesgo de ser reemplazado por otro que también busca su territorio y posición. De hecho, como hemos visto, es la forma más común de reemplazo. Un empresario por otro empresario y una empresa por otra empresa.²⁴⁴

Pero la empresa no solo es la fuente material de ganancias y la fuente real de poder sino que es también la fuente de su reputación. Por haberla hecho por las suyas y de la nada pero además por haberlo hecho en un campo competitivo. La reputación incluye el carisma por ser un vencedor. Es por ello que muchas veces estas empresas

²⁴² Schumpeter (considera a esta destrucción la destrucción creativa: La forma de reemplazo (recordemos que la sucesión es una forma de reemplazo) sería a través de este mecanismo en que mas habitualmente un empresario es sustituido por otro (Al haber muchos eliminados, como vimos en la primera parte, el superviviente vale más). Este criterio, con sus diferencias, tiene componentes del formato de sustitución de los Big Men en Melanesia (ver Sahlins 1979 : 275 y 276 y Burling 1974 : 15 y 16)..

Puede hacerse la siguiente comparación. Paso del mando por : a) haber sido vencido en una batalla (político-militar) b) por haber sido vencido en una elección (político) c) por haber sido vencido por un competidor (quiebra) (económico d) por cambio por plata (económico)

²⁴³ Al respecto me gustaría distinguir el hecho de alcanzar el liderazgo por los propios medios y el hecho de generar también el medio. Un heredero podría recibir el liderazgo después de una lucha denodada y, en ese sentido, obtenerlo por las suyas. Pero lo que no ha generado es la fuente del liderazgo. Lo mismo puede ocurrir con quien adquiera una empresa o llegue al cargo superior. Su lucha personal puede haber sido denodada para alcanzarlo pero lo que no ha generado es la empresa. En el caso del fundador, no solo lo obtiene por las suyas luchando sino que también es el generador de la fuente del liderazgo. No es lo mismo alcanzar el trono de un reino que generar el reino y por eso ocupar el trono. En este momento lo que estamos enfatizando es la acción de crear del reino.

²⁴⁴ Y si el fundador no es reemplazado por otro competidor, recién allí encontraremos la otra forma de reemplazo. Habrá constituido una empresa durable en la que será sucedido, como veremos, por sus descendientes.

competidoras se vuelven enemigos emblemáticos. Vencerlos, evitar que tomen ventajas, seguirlos, descalificarlos, disfrutar con sus derrotas se vuelven componentes clave en la visión de la polity que se va generando.²⁴⁵ Por lo tanto, cuando hablamos de los éxitos reconocidos del fundador, no son solo los de orden interno (técnicos- organizacionales) sino que juegan un papel descollante desde el comienzo los competidores con quienes se disputa los clientes, a quienes enfrenta y con quienes siente estar en una lucha permanente²⁴⁶. Esta guerra la vive y hace vivir a su grupo de manera tal que cada uno de sus éxitos se identifica con el de la empresa y , en tal sentido, con el conjunto. La empresa es así su fuente de poder, una evidencia de lo alcanzado y un trofeo de sus triunfos. Especialmente cuando los empresarios alcanzan presencia de más visibilidad en

²⁴⁵ De hecho una de las acepciones de EMPRESA es: Acción dificultosa que se comienza valerosamente. Godelier dice (parafraseando a Clausewitz aunque en realidad parafrasea por el orden de la frase a Foucault): “Los intercambios ceremoniales serían la prolongación de la guerra por otros medios; prolongación pacífica , ya que traen como consecuencia el debilitamiento , la disminución del papel de la guerra en las relaciones intertribales. (Godelier 1986: 204). . De aplicabilidad a nuestro caso en el que los intercambios serían como una guerra por otros medios; medios pacíficos (la adquisición pacífica es una condición para que sea llamada económica (Weber 1984). Ahora esta adquisición en lucha da al fundador un halo , cierto aire de heroicidad fenómeno.

Debe entenderse por “carisma” la cualidad , que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente por su origen...), de una personalidad , por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas ...extracotidianas o no asequibles a cualquier otro...y, en consecuencia , como jefe, caudillo , guía o líder. El modo como habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético , estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto , pues lo que importa es cómo se valora “por los dominados” carismáticos, por los “adeptos”.(Weber 1984 : 193) Si bien la relación con los súbditos en base a contraprestaciones de servicios por plata consideradas equivalentes, la imagen del empresario fundador adhiere cualidades cercanas a las carismáticas por esta idea de logro por las suyas. Especialmente entre sus manos derechas y muchos otros seguidores de menor rango.

²⁴⁶ Veblen (1985) nos dice: *El móvil que hay en la raíz de la propiedad es la emulación ;...la posesión de la riqueza confiere honor; es una distinción valorativa (invidious distinction) (p35) La propiedad comenzó por ser el botín conservado como trofeo de una expedición afortunada (p36) La posesión de bienes , adquiridos agresivamente por medio de la hazaña personal ó pasivamente por título hereditario , se convierte en base convencional de reputación (p 38) Bajo el régimen de propiedad individual el medio más al alcance de la mano para conseguir visiblemente una finalidad es el que ofrecen la adquisición y la acumulación de bienes ; en cuanto la antítesis egoísta entre hombre y hombre alcanza plena conciencia, la inclinación a conseguir resultados - el instinto del trabajo eficaz- tiende más y más a modelarse como esfuerzo para superar a los demás en los resultados económicos logrados. El éxito relativo, medido por una comparación favorable con los demás, se convierte en el fin del esfuerzo que se acepta como legítimo y , por lo tanto, la repugnancia por la futilidad se coliga en buena parte con el incentivo de la emulación . Viene a acentuar la lucha por la respetabilidad pecuniaria al extender a todo fracaso, y a toda prueba de fracaso en materia pecuniaria, una nota de desaprobación. El esfuerzo encaminado a lograr un fin viene a significar , primordialmente , esfuerzo dirigido a una demostración de riqueza acumulada que aumente el grado de reputación , o resultado de tal esfuerzo. Entre los motivos que llevan a acumular riqueza , continúa correspondiendo la primacía- en alcance en intensidad – a este móvil de emulación pecuniaria. (p 42) Individuos (valorativo) . Se emplea el término en sentido técnico, para describir una comparación de personas con objeto de escalonarlas o graduarlas con respecto a la valía o valores relativos de cada una de ellas – en sentido estético y moral’ y conceder y definir así los grados relativos de agrado con que pueden ser legítimamente contempladas por sí mismas y por los demás. Una comparación valorativa es un proceso de valoración de las personas con respecto a sus valía (p42) Con la excepción del instinto de la propia conservación, la propensión emulativa (diccionario. Emular: imitar a alguien procurando igualarle y aún excederle. Emulo: competidor de una persona o cosa que procura aventajarla) es probablemente el más fuerte , persistente y alerta de los motivos económicos propiamente dichos (p109)*

su campo de acción es notable la significación alcanzada por los competidores (y ante los competidores). Las luchas con los competidores no solo serán una condición sino que con el tiempo se vuelven parte del objetivo. A la búsqueda de más crédito social teniendo como referencia su propio crédito social actual progresivamente se le suma otro parámetro: más crédito social del que tiene su competidor²⁴⁷.

El fundador es por tanto un sujeto que por medio de la manipulación y recirculación de riquezas llega a constituir de la nada una organización populosa que demandará administración y conducción. Demanda que será satisfecha por él de manera mas o menos centralizada. Es decir que el fundador a través de aquél movimiento cuasi-solitario en la esfera económica se volverá alguien que lidera una organización. Pero no solo obtendrá poder sino también reputación. Él es alguien que de la nada ha alcanzado esta posición y esto se considera en sí mismo un mérito. Hecho que podría compartir con otros líderes que han ascendido por las suyas. Pero nuestro fundador no alcanza esa posición en una organización preexistente sino que además es el creador de la organización y por tanto no solo esgrime como muestra de su logro la posición sino la fuente misma de esa posición, la empresa. Finalmente, ese logro no se ha desarrollado en un campo allanado sino en un territorio altamente competitivo en el que se ha desplazado a competidores y se es amenazado por competidores. Un campo de lucha en que las gran mayoría quedó en el camino. Poder y Prestigio, dos resultantes clave del proceso fundacional. Ambos, percibidos, de pleno derecho por haberlo logrado por las suyas. De hecho pocos sujetos son considerados tan plenamente self made man entre los nativos como lo es este empresario fundador y pocos sujetos alcanzarán un poder tan fuerte y legitimado en una polity como el que él detenta.

Aquel emprendedor exitoso que en principio debía tener la habilidad de aprovechar oportunidades en la esfera económica, progresivamente como consecuencia de sucesivas manipulaciones y recirculaciones exitosas se va encontrando con una organización numerosa que administra y gobierna. Ya no es un mero agente económico sino un conductor que administra y gobierna. Ahora no solo comercia, también lidera.

²⁴⁷ Existe una propensión entre los nativos a ver la relación económica como una relación entre un sujeto y lo material (Hombre-q Plata). A eso debemos agregarle el sentido de poder y logro (agregando de esta forma componentes menos tangibles). Pero aún es insuficiente. La verdadera fórmula no debe dejar de lado una comparación de fracciones en que se cotejan tenencias entre sujetos (hombre/q plata vs hombre/q plata).

2.4 El Fundador y La Empresa (II)

En este capítulo vamos a desarrollar dos aspectos, como son la transferibilidad del liderazgo y la inclinación a la in-enajenabilidad, que caracterizan al fundador alejándose del Big Man.

2.4.1. La Transferibilidad del liderazgo

En general los Big Men son considerados como líderes que manipulan recursos, y por manipular recursos, lo que ha hecho que sean considerados como un tipo especial de líderes dentro de la antropología política y contrastados con otros tipos de jefaturas, particularmente los jefes hereditarios de polinesia. En cambio el empresario, a pesar de ser un tipo especial de líder, se lo ha comparado habitualmente con otros agentes económicos es decir, dentro de la esfera económica²⁴⁸ Mientras aquél se presenta predominantemente como un sujeto político éste se presenta preponderantemente como un sujeto económico. Sin embargo, ya sabemos que el fundador, nuestro empresario, es el líder de una polity (la empresa) en función de la exitosa manipulación de riquezas tradicionales como lo es el Big Man y por medios análogos. Por tanto debemos preguntarnos, sin temor, acerca de aspectos o características de su liderazgo como se ha hecho con el Big Man²⁴⁹. Ya hemos hecho algo en este sentido: por un lado, enfatizando un origen especial del liderazgo fundador (y Big Man) como un self made man y, por otro, marcando la importancia de la disputa del empresario (y Big Man) con sus rivales que compiten por la misma fuente de liderazgo. Ahora pondremos el acento en la posibilidad de que ese liderazgo pueda transferirse o no.

²⁴⁸ Así se compara la conducta del empresario con consumidores ó empleados, compradores ó asalariados. También se lo contrasta con conductas primitivas o arcaicas pero para dar cuenta de la finalidad ganancias respecto a la finalidad subsistencia o simbólica.

²⁴⁹ Algo parecido nos ocurrió en la investigación. Nuestro primer acercamiento al tema de esta tesis se encuadró decididamente en la antropología económica en función de estar considerando vinculaciones entre economía y parentesco. No obstante a medida que avanzaba descubríamos que existía un factor insoslayable que debía adicionarse: el político. De manera tal que efectivamente los dos factores originarios se han transformado en tres: Economía, Política y Parentesco. Este desplazamiento ó énfasis en el liderazgo pasa a ser significativo en nuestra tesis que se centra en la reproducción generacional y, en especial, en la reproducción del liderazgo, del High Office. Dejemos en claro que si fueran exclusivamente los recursos materiales los manipulados por el empresario, el tema del liderazgo le sería totalmente ajeno. Le es inherente desde el momento que manipula recursos humanos. La diferencia entre una propiedad sin organización y otra con organización es que aquella no es una polity y ésta sí y, por tanto, le caben las generales de la ley del liderazgo.

Una de las características que se han considerado diagnósticas del liderazgo Big Man es la de ser un liderazgo efímero. En qué reside lo efímero del Big Man? Efímero (liderazgo) puede significar dos cosas. Que el liderazgo lo debe regar permanentemente para sostenerlo, poner a prueba, demostrar (el riesgo en términos nativos), revalidar rivalizando con los competidores. Depende de los actos exitosos para que perdure. Significado que tiene que ver con lo que hemos visto en los apartados anteriores. Pero efímero también significa que ante la desaparición de quien lo detenta desaparece el liderazgo. Cuando la fuente del poder es exclusivamente personal el poder es intransferible, cae con el detentador. En el primer sentido, es cierto que un empresario o un político no tienen la posición asegurada (se puede perder en manos de otro por malos resultados), porque depende de la reproducción activa de su fuente a diferencia de los cargos divinos absolutistas en que la designación es independiente de los resultados. A un poco eficiente monarca hay que soportarlo. Es el que debe ser. Por eso el empresario o político vive la fragilidad de lo condicionado cuya posición depende de sus logros efectivos porque sino será abandonado²⁵⁰. El primer significado de efímero se refleja macro-socialmente en la mortandad de los emprendimientos, en la sustitución creativa Shumpeteriana. Y en esto las referencias que tenemos del Big Man son análogas (Sahlins, Burling). Este depende de la permanente reproducción de la circulación de riquezas que le da su poder, reproducción acechada por sus competidores. Es decir que el Empresario, el Político y el Big Man se asemejan en que corren el riesgo de la pérdida de liderazgo en la medida que su fundamento se pierda (en el político los electores y en los otros la riqueza). Sin embargo, en su segundo sentido la cosa cambia. En el tipo Big Man más difundido el liderazgo acumulado no es transferible²⁵¹, mientras que, en la mayoría de los empresarios sí lo es. Este sentido de efímero no le cabe. Quizás podamos utilizar para la primera acepción la palabra condicionado (ó activo) y para la segunda la de intransferible en lugar de efímero para ambas.

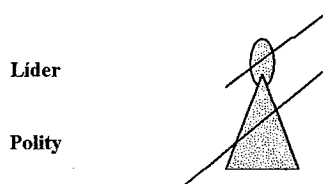
²⁵⁰ Diferencia que se detecta entre la relación contractual, recíproca, compensatoria o activa y la relación estatutaria, no compensatoria o pasiva. No obstante sabemos que aún las relaciones más estatutarias necesitan algún tipo de compensación o retribución que si no aparece termina con la relación dejándola solo en potencial.

²⁵¹ El Big Man a que hacemos referencia es el elaborado por Sahlins y que tiene la característica de no ser heredable. Aclaramos esto porque Godelier, cuando presenta la lista comparativa entre Big Man y aulatta pone entre los atributos del Big Man: *“Deja a sus hijos sus riquezas, una fama y los compañeros en otras tribus, de los que pueden servirse para crecer también ellos en el haz de los intercambios ceremoniales”* (Godelier: 1986: 205). Es decir que lo presenta como heredable, transferible.

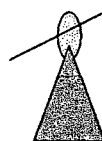
	Big man	Grandes jefes	Fundador	Político
Origen	Adquirido, logrado	Heredado	Adquirido, logrado	Adquirido, logrado
Revalidar²⁵² y Rivalizar²⁵³	Efímero (condicionado ó activo)	Absoluto (estatuido)	Efímero (condicionado ó activo)	Efímero (condicionado ó activo)
Trascendencia	Efímero (intransferible)	Transferible	Transferible	Efímero (intransferible)

En el caso del liderazgo condicionado puede desaparecer el fundamento u objeto sin desaparecer el sujeto. A éste se le esfuma la fuente de su liderazgo. En el caso del liderazgo intransferible nos estamos refiriendo al hecho de que aún manteniendo el fundamento el sujeto original, desaparecido el sujeto desaparece el fundamento al no poder ser transferido.

Muerta la polity muerto el líder



**Muerto el líder
Muerta la polity²⁵⁴**



**Muerto el líder
a otro líder²⁵⁵**

Que la fuente sea durable

Que la fuente sea separable. Independiente. Autónoma

Que exista una pauta de transferibilidad

Que los seguidores legitimen

²⁵² Ratificar, confirmar ó validar, activamente

²⁵³ Oposición entre dos o más personas que tratan de conseguir una misma cosa. Competencia.

²⁵⁴ Ésta es una de las grandes preocupaciones en todas las organizaciones en que la organización depende totalmente del líder : los líderes carismáticos , las organizaciones gregarias ...

²⁵⁵ Según el dicho popular : "muerto el rey, viva el rey"

Obviamente una condición de la transferibilidad es la durabilidad del objeto del liderazgo que se transfiere. Ejemplo: si la riqueza y los seguidores se pierden se pierde lo liderado y por tanto no hay nada para transferir. Es a ello que referimos cuando decimos: muerta la polity muerto el líder. En un liderazgo condicionado como el que estamos tratando, el que el objeto del liderazgo dure hasta el momento del acto potencial de transferencia es obviamente fundamental. Podríamos decir que la existencia de liderazgo depende de la existencia de la polity y la condición de transferencia del liderazgo es que éste exista y, por tanto, que exista la polity. De hecho esto puede ocurrir tanto en el mundo empresario como en el de los Big Men²⁵⁶.

Pero esta condición necesaria es insuficiente. Faltan cumplirse otras condiciones adicionales para que la transferibilidad sea factible. Un líder es quien ocupa el cargo máximo. Es el máximo gobernante de la polity. Esa es la posición o cargo que efectivamente ocupa mas allá de las denominaciones²⁵⁷. Un cargo máximo puede ocuparse por diversas vías, que ya veremos, y cuando hablamos de transferibilidad estamos hablando de la transferencia del cargo: El que otro sujeto pueda ocupar esa posición en esa polity en reemplazo del anterior ocupante. Para ello la polity debe poder sobrevivir al líder. Es decir, debe tener vida propia independientemente de sujeto alguno. Justamente una segunda condición, mas allá de la de durabilidad, es que la polity sea separable ó autonomizable del líder. Es decir que no sea una parte indisoluble de él porque, en tal caso, no podrían escindirse entre sí. Serían indisolubles. No serían transferibles ni voluntaria ni obligatoriamente, ni en vida ni por muerte. De hecho esta es la característica típica del dominio carismático en su extremo más puro: el lazo personal del líder y seguidores al punto tal que en este extremo la organización cae con él, es él²⁵⁸. Condicionado a que el líder tenga éxito sostenido, es decir que reproduzca la polity

²⁵⁶ En ambos casos el líder puede, de ser exitoso, hacer durar su objeto que, a la vez, es su fuente de liderazgo. Los líderes que estamos considerando llegan a su cargo por generar una polity y, la existencia de la polity sustenta su liderazgo. Lidera sobre una polity que es su objeto a liderar y que a su vez es su fuente de liderazgo. Gracias a haber generado una polity manipuladora de riquezas tiene su liderazgo y es a esa polity a la que debe administrar y gobernar. Todo líder necesita de una polity para liderar pero no todo líder necesita de una polity en particular. Un líder funcionario (manager, director, decano, obispo) llega por capacidades, carrera, atributos ó algo por el estilo y si bien necesita de una polity para ser líder puede serlo de cualquiera que demande sus atributos. ...

²⁵⁷ *“se puede decir que son líderes los que a) dentro de un grupo b) detentan tal posición de poder que influye en forma determinante en las decisiones de carácter estratégico c) poder que se ejerce activamente d) y que encuentra su legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo” (Petracca 1985:949)* Al que nosotros nos estamos refiriendo no es a cualquier líder sino al High Office, el Paramount, el Supremo de la organización

²⁵⁸ *En su forma genuina la dominación carismática es de carácter específicamente extraordinario y fuera de lo cotidiano, representando una relación social rigurosamente personal, unida a la validez carismática de cualidades personales y a su corroboración. (Weber 1984: 197)*

permanentemente, en el Big Man de Sahlins, como en el del Empresario, el objeto de liderazgo es durable. Sin embargo cuando vamos a la segunda condición encontramos que mientras la fuente del empresario es independizable de él en el caso del Big Man de Sahlins no lo es. La fuente en este último caso es tan personalizada que desaparece con el detentador. Este no es el caso del empresario quien puede separar la fuente de su persona y puede transferirla. Por un lado genera per sé la fuente de su dominio y mantiene esa fuente pero, a su vez, esta fuente se vuelve una cosa (algo) objetiva, externa y, por eso, alienable. El patrimonio en su conjunto, compuesto por créditos, bienes, medios y obligaciones, conformará una entidad única (uniquenesses) alienable. Por supuesto existen algunos elementos que han ido contribuyendo a que la objetivación se haya vuelto cada vez más reconocible para la percepción nativa. Los registros, lugar o lugares físicos, nombre, la constitución de una unidad patrimonial y la constitución de una persona jurídica de tipo ideal²⁵⁹. Características de la polity que le dan carácter independiente de un sujeto en particular: Separable y alienada del sujeto que la lidera, puede sobrevivirlo. Esta separación que no rige para el liderazgo del Big Man de Sahlins sí rige para los grandes jefes hereditarios de Polinesia. De manera tal que el cargo de éstos jefes son transferibles. La polity los sobrevive no solo por durar sino por no ser una entidad atada a ellos indisolublemente. En este caso muerto el rey viva el rey. En estos términos la polity de los Big Man es efímera, precedera, y la de los Jefes Hereditarios perenne. El cargo es transferible. Pero la separabilidad de la polity de un líder en particular no es solo una cualidad de la polity sino que existe una pauta relacional del sujeto y la polity que la hace separable o no. Los criterios de subjetividad ó los de objetivación, autonomización y alineación de la fuente de dominio deben ser reconocidos por los partícipes de la comunidad para tener efecto. Reconocimiento que puede estar instalado por la costumbre y-ó instaurado por normas legales explícitas. Por tanto no es observando sólo a las características de las fuentes que podemos deducir personalización ó autonomización sino que es necesaria la pauta que establece la relación (en este caso de independización). La posición del Jefe Hereditario puede transferirse porque la entidad política tiene reconocimiento social vida propia y el individuo ocupa un cargo, el cargo máximo en ella.

²⁵⁹ Las empresas se constituyen habitualmente , y de manera excluyente cuando alcanzan una dimensión como la considerada por nosotros, en "personas ideales" , " personas jurídicas" que le da institucionalidad propia y por tanto entidad autónoma respecto al sujeto propietario: esto la objetiva y le da perennidad.

Éste es el caso también de los empresarios y, en nuestra situación específica, el de los fundadores. La empresa adquiere su entidad propia y el cargo en ella es transferible. Pero en éstos existe otro fenómeno adicional que les es propio y que tiene que ver con una institución muy especial vigente entre los Bagba: la propiedad privada. Mientras la polity de Polinesia es de carácter público la empresa es de carácter privado y, eso, tiene sus consecuencias.

El fundador ha llegado al liderazgo de la polity por haberla generado. La pauta o norma social da quien ha generado algo el derecho de su uso, su manipulación, su conducción. Este es uno de los derechos de propiedad que da el derecho de conducción al fundador. Pero los derechos de propiedad privada no se agotan en el uso sino que tienen otro componente que es la disposición. Es decir, la capacidad de transferir esos derechos a otro, incluso este derecho de disposición. A su vez, estos derechos le dan tal autonomía decisional al fundador que puede decidir sobre quien usa, manipula o conduce. Es decir, que puede delegar este derecho. Entonces, ser el propietario de la empresa es tener derechos exclusivos y absolutos sobre la empresa, de uso y disposición.

Duración de la empresa, alienabilidad de la empresa y derechos exclusivos de uso y disposición para quienes detenta esa propiedad es la fórmula que da sentido a la particularidad de la transferibilidad del cargo de liderazgo. Como éste liderazgo halla su fuente en una exitosa manipulación de riquezas que genera una polity y es quien detenta los derechos de propiedad quien puede ostentar o designar el cargo, podemos sostener que la fuente del cargo es la propiedad y, por tanto, la transferencia del cargo máximo depende de la propiedad²⁶⁰. Y a su vez quien recibiera la empresa con sus derechos de propiedad, producto de la transferencia, contaría con todo el poder sobre la empresa como el propietario anterior lo cual le permite seguir manipulando las riquezas y, de hacerlo exitosamente, mantener su liderazgo. Quien tenga la posibilidad de compensar, y éste es quien dispone de la riqueza, logrará mantener las adhesiones habituales.

La institución clave entre los Bagba es entonces la propiedad privada y gracias a ella el empresario fundador tiene derechos no solo de utilización sino también de disposición de la propiedad: puede transferir a otros esos derechos. Y dado que la esfera del empresario es una esfera sustentada en compensaciones, cuando el receptor, nuevo propietario, se hace de los compensadores, la riqueza, está en condiciones de mantener la

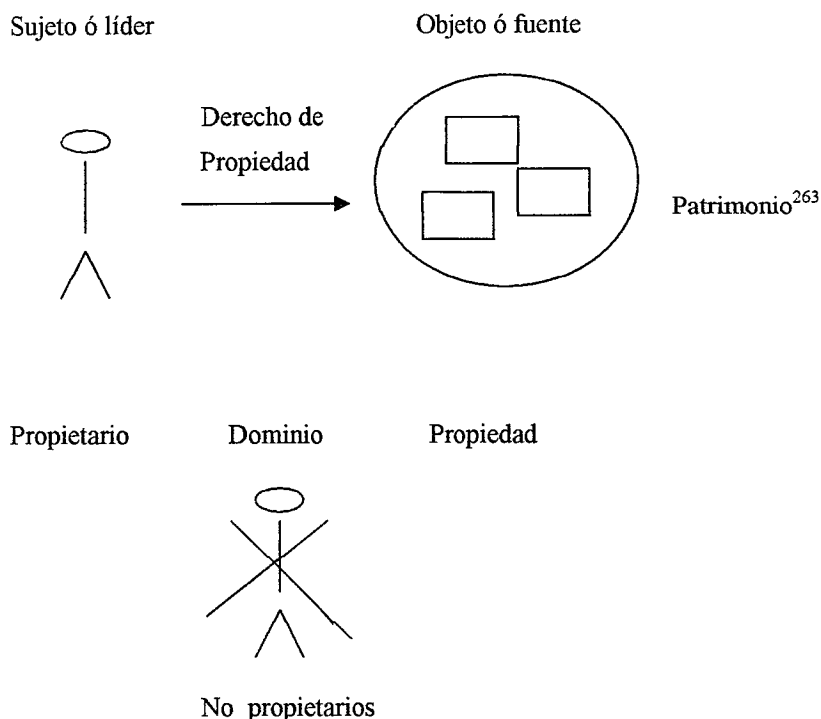
²⁶⁰ Salvo en casos de delegación que por otra parte son delegaciones dependientes del propietario quien decide por propia voluntad no ejercer el cargo y que puede a su vez retomarlos cuando él decida.

esfera incluidos los seguidores²⁶¹. No es una mera transferencia física (transferencia de la cosa) sino una transferencia fundamentalmente jurídica (transferencia del derecho).²⁶²

²⁶¹ En esto debemos ser claros: no se reciben riquezas dispersas en que cada una tenga un valor individual necesariamente independizable cuya suma sea la riqueza total. En realidad la empresa tiene un reconocimiento que puede ser mejor o peor pero que arrastra con la transferencia : nombre, marcas, buena o mala imagen en el mercado, clientes tradicionales, proveedores tradicionales, séquitos etc. El patrimonio está conformado por objetos, créditos, deudas y a su vez la síntesis de todo ello conforma un conjunto único adquiere entidad, duración, objetividad, dominación.

²⁶² *“Sklosvski subraya que en Kholstomer, el cuento de Tolstoi, los acontecimientos son narrados por un caballo y las cosas son extrañadas no por medio de nuestra percepción, sino por medio de la del animal. El derecho de propiedad se considera como sigue: Muchos de los hombres que me definían “su” caballo no cabalgaban; los que me cabalgaban eran otras personas. No siquiera me daban el forraje. También eran otros quienes hacían esto. El bien no me lo hacían los que me llamaban “mi caballo”, sino cocheros, veterinarios o incluso personas ajenas. Cuando más tarde amplié el horizonte de mis observaciones me convencí de que el término “mio” no se refiere sólo a nosotros los caballo, sino por los general sólo se basa en un instinto bajo y animalesco de los hombres, instinto que ellos llaman sentimiento de propiedad o derecho de propiedad. El hombre dice “mi casa” aunque no la habite nunca, aunque sólo se ocupe de su construcción y de su mantenimiento. El comerciante dice “mi negocio”; por ejemplo, “mi negocio de tejidos”, pero no por ello se hace confeccionar sus ropas con las mejores telas que tiene él... Actualmente estoy convencido de que la diferencia esencial entre nosotros y los hombres consiste precisamente en esto. Ya por este simple hecho- y sin tener en cuenta todas las demás ventajas que tenemos respecto de ellos- tenemos derecho a afirmar que, en la jerarquía de los seres vivos, estamos un escalón más arriba que los hombres. La actividad de los hombres , por lo menos de todos aquellos con los que he tenido relación , está determinada por las palabras y no por los hechos” (cita recogida de Guinzburg 2000: 16,y 17 quien refiere a V.Sklovski , en Una teoría della prosa en la que se haría esta referncia al cuento Kholstomer de Tolstoi)*

Efectivamente en nuestro caso es un fenómeno que excede la transmisión física. Por un lado es cierto que tiene como condición que x (la cosa) sea diferente de A (el sujeto) y tenga posibilidad de ser separado de A. En segundo lugar debe existir una norma que pauté que A tiene derechos sobre x. Estos derechos son los de propiedad que incluyen el derecho de uso y , a su vez, el derecho de transferir el derecho de propiedad (que los nativos denominan “transferir x”). Es decir que los derechos sobre x son transferibles de manera tal que , hecha la transferencia, tales derechos los pasa a tener B : derecho al uso y derecho a transferir los derechos de propiedad. Los nativos cuando tienen derechos de uso y disposición de x suelen decir “x es mío”. Y cuando transfieren los derechos de propiedad sobre x suelen decir: “te doy x”, ahora “x es tuyo”. A quien tiene los derechos se le denomina “propietario ó dueño de x. A su vez a x se lo denomina “propiedad”. El derecho que A tiene sobre x , implica que los no A no lo tienen. Es decir que el derecho no solo marca los derechos de A sobre x sino los no derechos de los no A sobre x. Finalmente el derecho de transferencia que incluye el derecho de propiedad es de ejercicio voluntario por parte de quien lo detenta. Es decir, que el propietario decide si transferirlo o no y a quién.



Varios componentes convergen: Dura el objeto ó la fuente, se objetiviza ese objeto, se mantiene una relación de dominio sobre ese objeto y es transferible la relación del sujeto con el objeto a otro sujeto, que se entiende como transferencia de la fuente a otro sujeto. Yo entiendo que la piedra tiene existencia más allá del sujeto que la posee. Si desaparece la piedra los derechos se vuelven abstractos, inexistentes. Por tanto la cosa debe existir para que exista el derecho. Pero es insuficiente. Lo que la vuelve transferible es el derecho a dominar la cosa. Por tanto debe perdurar esta relación y, esta relación considerarse transferible . Cuando se dice transfiero no dice “pongo en tus manos físicamente” sino que dice “pongo en tus manos (tu dominio) jurídicamente”. Transfiere el derecho de propiedad²⁶⁴.

La posibilidad de transferencia de liderazgo podría ser voluntaria u obligatoria. Justamente lo que uno observa es que en general las transferencias son obligatorias o al

²⁶³ Que el objeto x sea una unidad patrimonial implica una norma jurídica. Lo mismo para un derecho de propiedad (uso y disposición) . No es la tangibilidad de la cosa sino la norma que instituye. De hecho no son solo tangibles los objetos de propiedad sino derechos entre partes como los créditos. Y no todos los tangibles son objeto de propiedad, solo los permitidos o no prohibidos.

²⁶⁴ *El patrimonio estaría... compuesto por cosas y derechos. En verdad pensamos que no son las “cosas” las que integran el patrimonio, sino los derechos sobre ellas. (Mariani de Vidal : 1998: 10)*
El patrimonio de una persona es la universalidad jurídica de sus derechos reales y de sus derechos personales, bajo la relación de un valor pecuniario, es decir, como bienes (Velez en la nota al art 2312 del C. Civil, apartado 2do). “una cosa se encuentra sometida a la voluntad y a la acción de una persona” (C.Civil art 2506)

menos muy restrictivas. En nuestro caso, sin embargo, la empresa, objeto y fuente del liderazgo puede ser transferida a voluntad en vida por el empresario propietario, con algunas pocas restricciones, pero, de manera obligatoria o al menos muy restrictiva, en caso de muerte.

Está de más decir que quien lo recibiera debería, para sostener el liderazgo mantener activamente su fuente: tener o aprender las aptitudes de conducción y manipulación de riquezas que demanda la reproducción de su esfera económica. La conformación de un patrimonio bajo la denominación de empresa, con una personería ideal específica, le da a ésta una autonomía y una totalidad objetiva, con carácter de cosa, que el propietario puede transferirla por una contraprestación o donándola. Los bienes y los contra-dones pendientes están objetivados (los deudores deben a una institución no a un sujeto individual). La empresa ha adquirido una entidad propia. La adhesión de los seguidores y de los que intercambian en compra o venta no se altera siempre y cuando se cumpla con las contraprestaciones (producción e intercambio no personalizado sino por contraprestaciones). El receptor, nuevo detentador de la propiedad, pasa a liderar. Por eso, esto ratifica que la fuente mayor del liderazgo reside en la propiedad de la riqueza acumulada. Transferida, el liderazgo es perdido por el anterior y asumido por el nuevo tenedor. Eso no significa que no haya pérdidas de seguidores o recambios en caso de transferencia. De hecho eso ocurre. Tampoco quita que la relación con el líder originario haya sido algo más que interés. Pero lo que ocurre es que de transferirse, el líder anterior pierde la condición de tal por perder la condición necesaria, la posibilidad de contraprestación²⁶⁵.

La transferencia es posible por la tangibilidad, los registros, la valuación, la constitución de una "persona jurídica" de carácter ideal e independiente que autonomiza la empresa y la hace alienable. Pero la transferencia voluntaria descansa en la propiedad privada y sus normas de tradición (transferencia del dominio). Aquellas que continúan, que perduran, tienen formas de lograr que las adhesiones sean transferibles. Existen

²⁶⁵ Cualquier líder carismático tiene como condición la contraprestación. Por supuesto en esta palabra contraprestación incluimos cualquier bienestar que pueda ser condición para los dominados. *"Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado de su dios o de su fuerza mágica o heroica, le falla el éxito de modo duradero y, sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay probabilidad de que su autoridad carismática se disipe. Este es el sentido genuinamente carismático del imperio "por la gracia de Dios" (Weber 1984: 194)* Hemos tenido la oportunidad de verificar en algunos casos de transferencias por compraventa de empresas que se ha puesto como condición sea la permanencia del anterior líder por un lapso prolongado y-o el impedimento contractual de que éste pueda llevarse a seguidores de alto nivel. Esto mostraría que si el líder llegara a reproducir la fuente en otra parte podría tener cierta influencia sobre los viejos seguidores ó el campo de riqueza en que se mueve.

registros de los créditos otorgados, los adelantos recibidos, existen recursos materiales para la producción e instrumentales, existen recursos monetarios acumulados, existen terrenos e inmuebles, todos a nombre del empresario o de una figura legal, bajo un nombre de fantasía, que es como si fuera el empresario, que aúnan objetos autónomos en una entidad patrimonial indisoluble. La empresa, institucionalizada, aúna bajo un patrimonio único cosas separadas conformando una unidad. Y esta empresa tiene una relación jurídica con el empresario, es “poseída” por éste. En las condiciones en que está, es transferible voluntariamente por ese propietario ó automáticamente a su muerte en sus descendientes²⁶⁶. Ser propietario de una cosa real incluye su dominio y la capacidad de tradición (transferencia). En gran medida la tangibilización a través del registro y la documentación es una consecuencia de la pauta. en nuestro caso, amparado por el régimen legal.

Los orígenes de la propiedad de una empresa pueden rastrearse en tres fuentes fundamentales²⁶⁷:

¿Cómo se llega? (como se obtiene un dominio)	¿Que efectos tiene?		
Por haberla hecho (logro, mérito)	Poder de administración, mando y enajenación	Personal	In-enajenable
Por sangre (donación, heredado)		Familiar	
Por adquisición (contraprestación)		Mercantil	Enajenable

²⁶⁶ . En el caso que nos ocupa existen dos situaciones explícitas de transferibilidad. Una, sustentada en que todo dominio sobre una cosa real sobre la cual tengo la propiedad absoluta es transferible voluntariamente. Otra que en caso de fallecimiento se transfiere por vía de la sangre (ejemplo claro de una de las vías de objetivación del carisma de Weber.) Es decir, transferencia voluntaria, venta o donación o casi-obligatoria, por herencia. (Si no la enajena , entonces a los hijos)

²⁶⁷ Ver al respecto Anfossi (1985: 1345 y ss): (Apropiación por contraprestación. Dinero gastado en adquirir. Un tipo particular de riesgo aportado. Un esfuerzo realizado. Un comportamiento que da lugar a un acto de benevolencia por la otra parte (cuando es por sangre no sería una adquisición – falta de contrapartida- sino una continuidad ; de hecho el hijo es una continuidad in mente del padre)) Ver especialmente su asociación con el hecho de haber puesto algo de uno (esfuerzo, creatividad) que es lo que le va dando a nuestro fundador por un lado el derecho, y por otro el reconocimiento.

Por su parte el cargo (liderazgo máximo) pueden recibirse por:

✓	Propiedad (que puede recibirse por)	Logro	(fundador)
		Sangre	(heredero del fundador)
		Contraprestación	(propietario por compra)
		Apropiación	(concesión, toma, reparto)
✓	Sangre		(rey)
✓	Votos		(gobernador)
✓	Fuerza		(conquistador)
✓	Capacidad , Matricula, Premio		(ceo)

Como vemos la propiedad tiene diversas formas de lograrse y los cargo también. Lo que si podemos sostener es que en nuestro caso la propiedad del fundador se alcanza “por haberla hecho” y su liderazgo lo obtiene y sostiene por la “propiedad” que detenta²⁶⁸. Lo primero le da una legitimidad especialmente fuerte respecto a otros propietarios y lo segundo le da una autonomía notable respecto a los demás líderes. El mérito de la existencia de la polity y la omnipotencia sobre la polity son dos atributos asignables al fundador.

²⁶⁸ Bajo normas institucionales explícitas la organización de un sujeto sobre la que tiene derechos casi absolutos se vuelve transferible. La objetivación del carisma (ver Weber 1984: 847 y ss) y la objetivación del honor (Goody 1986:30 y 52). Cuando Goody diferencia la estructura oriental y la occidental hace referencia al honor y dice que aquel concepto de honor “basado en lo que se es más que en lo que se posee” difiere de aquel “vinculado a la posesión de un título, una categoría o riqueza “que “puede por lo tanto transmitirse y circular por el sistema social” (Goody 1986: 30). Si alguien posee un don interno resulta intransferible salvo que se considere que ese don es transferible, por ejemplo, por sangre. El poder transmitido por la posesión de un objeto está bien presentado en el señor de los anillos: Quien lo posee, mientras lo posea, tiene el poder. La posesión física le da el poder. El contacto físico le da el poder. En el caso que nos ocupa es la posesión jurídica que implica: tenerla legítimamente: la ley dice que la cosa está poseída por mí. Si se ha obtenido la cosa por algún medio previsto, se posee legítimamente y por tanto se la posee y hay derecho a usar su potencia. El derecho de propiedad implica los derechos de dominio sobre lo poseído y se traduce: sobre lo que tengo derecho de propiedad es mío, porque no solo es el derecho de disponer de algo sino que también implica la exclusión a esos derechos otros. Por eso no solo surge la relación sujeto propietario-objeto poseído, sino también, sujeto propietario de esa cosa – sujetos no propietarios de esa cosa. Y porque tengo los derechos propietarios, y por tanto es mío, tengo derecho a decidir que sea de otro (como es de propiedad privada, lo público no me limita.)

	Big Man Sahlins	Big Man Godelier	fundador	Empresario No fundadores	1er monarca	2do monarca o dinastía	Jefe polinesio	papa	gobernador	manager
Cómo se obtiene el liderazgo ? (fuente original)	Manipula riquezas	Manipula riquezas Ó sangre	Manipula riquezas	Sangre Ó Adquisición	Conquista	Sangre	Sangre	Capacidades Elección Pares	Manipula Voluntades Elección Pares y Súbditos	Capacidades Elección Superior
Cómo se Mantiene el liderazgo ? (fuente continua)	Manipula riquezas compite	Manipula riquezas compite	Manipula riquezas compite	Manipula riquezas compite	Manipula voluntades y fuerza compite	Statuído únicos	Statuído únicos	Statuído único	Manipula voluntades compite	Manipula riquezas compite
Es transferible el liderazgo?	no	si	si	si	si	si	si	si	Si	si
La polity termina con el líder?	si	no	no	no	no	no	no	no	no	no
	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién	cuándo A quién
Transferible en vida voluntariamente		SI FAM	SI SI	SI SI	SI SI?	SI FAM	SI FAM	SI NO	SI NO	SI NO
Transferible en vida obligatoriamente		NO NO	NO NO	NO NO	NO NO	NO NO	NO NO	NO NO	SI SI	SI SI
Transferible por muerte voluntariamente				NI						
Transferible por muerte obligatoriamente ²⁶⁹		FAM	FAM	FAM	FAM	FAM	FAM	SI	SI	SI

²⁶⁹ Cuando sostenemos que es transferido de manera obligatoria por muerte queremos decir que "los posibles sucesores están determinados de afuera ó por otros y no por el detentador anterior"

Cuando el liderazgo es transferible ponemos como condición que la organización sobrevive al principal, es independizable de él, puede tener vida autónoma de un sujeto en particular. Como vemos, en todos los casos de la tabla excepto el Big Man de Sahlins, se cumple esta condición: la polity puede estar en manos de otro líder. No desaparece con el líder. Un líder específico no es condición de su existencia.

Ahora bien, si es transferible, y lo son todos los casos menos el Big Man de Sahlins, uno puede preguntarse si esta transferencia puede darse en vida del actual líder. Obviamente en todos los casos transferibles lo es en vida: cualquiera puede abdicar. Pero ahora vienen las otras preguntas de este punto. El actual líder, ¿puede determinar cuándo se produce esa transferencia en vida per se?. El actual líder ¿puede determinar quien se hace cargo de la polity? Respecto al cuándo en todos los casos lo puede determinar voluntariamente de manera anticipada pero existen dos casos, gobernadores y manager, que pueden ser obligados a dimitir. Con respecto a decidir sobre el nuevo líder por parte del viejo líder digamos que puede haber influencia del anterior en la medida que existan alternativas (no siempre las hay) y mantenga poder al momento de selección. En los casos de Jefaturas primitivas y Monarquías la transferencia anticipada (en vida) solo puede hacerse en un círculo familiar más o menos acotado. Por lo tanto si bien el antecesor puede influir, solo puede llegar a hacerlo en este campo. En el caso de papas gobernadores ó managers los candidatos no tienen como condición la familiaridad (a veces es una inhibición) y en principio el sucesor les es impuesto, mas allá de sus posibles influencias. En el caso del empresario propietario puede decidir cuándo en los dos sentidos : retiro anticipado y no está obligado a dejar en algún momento determinado de su vida, y esto lo acerca a los monarcas y papas, pero tiene un campo mayor de libertad para definir a quien transferir que éstos. En su caso si bien el traspaso por muerte tiene acotaciones, sesgado hacia la familia, no dejan de ser menos rígidas, en ciertos sentidos que ya veremos más adelante, que las de los monarcas y jefes primitivos ya que tienen la posibilidad de traspaso en vida a extraños por medio de la contraprestación (ó la donación). La propiedad privada de la polity da derecho a transferir a un tercero. Uno podría decir que las propiedades que conducen los otros líderes son públicas ó no son de ellos y, por tanto, no tienen el poder de disposición (que es lo mismo que decir que no son propietarios). El fundador no solo es el gestor autárquico por haberlo hecho sino que además puede disponer del circuito, transferirlo voluntariamente.

En caso de traspaso ya no en vida sino por muerte la posibilidad de todos los líderes está de alguna manera acotada: sea porque decidan los supérstites ó sea porque

aún decidiendo el anterior líder lo puede hacer dentro de un campo restringido. Los sistemas hereditarios como los de los Bagba permiten alguna variación pero con sesgo familiar.

Llegamos así a ver las condiciones cumplidas por el empresario como para que su polity sea transferible incluso a terceros. La empresa es una entidad durable y escindible del sujeto, la empresa puede sobrevivirlo, pero existe una relación de posesión sobre la polity que le da derecho, con algunas limitaciones, a transferirla:

- ✓ El empresario es uno de los pocos líderes que puede transferir su liderazgo a un tercero voluntariamente (por venta o donación). Capacidad que comparte con muchos conquistadores originarios.
- ✓ El empresario, como la mayoría de los líderes, es sustituido a su muerte siempre y cuando la organización lo sobreviva.²⁷⁰

El que la empresa constituya una unidad jurídico – patrimonial, apropiada privadamente, entra dentro de la categoría de los derechos reales y su lógica de tradición voluntaria, casi incondicionada, del propietario a quien quiera, con la única limitación de su razonabilidad y ciertas estipulaciones en caso de que tal tradición sea a familiares.

Pero si bien el término propietario en los efectos jurídico tiene las mismas connotaciones para todos los propietarios, el origen de la propiedad (y su grado de monopolización) es un dato definitivamente distintivo, especialmente en el fundador. La característica de nuestro empresario fundador es la de creador, dueño y señor de la empresa. Por un lado la historia de esta propiedad tiene un peso impresionante y, por otro, el tipo de propiedad, unipersonal, sumado a esa historia, también le da un carácter especial. Es muy importante conceptualmente diferenciar el ser propietario del ser fundador (owner or self made man). Acumular y poseer son dos cosas diferentes. Tiene carisma acumular, es quien gana la guerra. Poseer es que tiene la posesión de los trofeos, los territorios, los bienes, y decide sobre sus destinos. El monopolio de la propiedad le da el dominio absoluto de la conducción. Sus éxitos le dan la adherencia de sus manos derechas y otros seguidores, sea por su carisma más sus recursos, o solo por estos últimos en las escalas de menor adhesión personal. Por supuesto si sus éxitos comenzaran a desaparecer comenzaría a perder sus fuentes de adhesión, sus recursos de adhesión , el

²⁷⁰ Proceso que veremos en el final del período intergeneracional

económico pero también el carismático Sin embargo, nuestro empresario, en el período que nos ocupa, está viviendo su pleno crecimiento y por lo tanto el resultado de repetidos éxitos. Y su particular relación con la empresa, que incluye los derechos de propiedad pero que a su vez lo excede, nos lleva al punto siguiente.

2.4.2 Para el fundador es IN-ENAJENABLE

Todo está dispuesto para que el fundador pueda transferir su empresa. Los impedimentos legales, de existir, son excepcionales. No obstante para el fundador es un objeto in-enajenable.

Al principio la empresa, de existir algo así, era casi invisible o, al menos, indistinguible del emprendedor mismo. Al punto tal que sin el emprendedor la empresa no existía²⁷¹ ó, en todo caso de existir, no sobrevivía. Al final la empresa es objetiva, una entidad omnipresente, al punto tal que puede ser considerada, tratada y legislada con independencia de aquél emprendedor. Ya no muere con él sino que puede sobrevivirlo. Su identidad como una unidad autónoma (persona ideal)²⁷² y su transferibilidad son algunas de las expresiones de ésta autonomía de la empresa que acabamos de ver.

Pero si bien es cierto que aquel negocio inicial, en que empresa y empresario eran difíciles de distinguir, se vuelve progresivamente más voluminoso, tangible y autónomo, resulta que simultánea y progresivamente va generando un aumento de la atracción e identificación del fundador con la empresa que pasa a ser su obra, su referente, su identidad, la prueba de su éxito, su hijo, su vida, su razón de ser. De una simbiosis fundacional a dos entidades aparentemente autónomas pero con lazos de identificación fortísimo, Este proceso vuelve a la empresa un objeto in-enajenable. La relación del fundador con la empresa y la valorización de la empresa por el fundador son especiales. Por un lado tiene algo de uno, y por eso es de uno, que su vez es lo que la empresa tiene de más valioso (necesidad de ser recompensado con algo equivalente). Percepción del empresario que coincide con el principio de propiedad: lo más valioso de la cosa es lo de uno y por tanto me pertenece. Pero por otro lado hay otro paso que es el que lleva al

²⁷¹ De hecho cuando en esos tiempos no se anima a denominarse empresario una de las razones, sino la razón mayor, era la inexistencia de algo lo suficientemente significativo como para que pueda denominarse "empresa".

²⁷² tengamos en cuenta que la empresa es una polity y tiene denominaciones como la sociedad, la compañía o la empresa por los nativos.

principio de in-enajenabilidad: lo más valioso de uno está en la cosa²⁷³. Tiene (o es) todo lo de uno y por eso es uno. Todo lo que tiene es de uno (lógica de la propiedad: x se somete a A) y uno es todo lo que tiene (lógica de la in-enajenabilidad: A se somete a x). Por eso el único derecho de propiedad que se auto inhibe de ejercer, a pesar de estar permitido, es el de la enajenación (no existe equivalente. no hay compensación posible, no es intercambiable. Analogía con el hijo)²⁷⁴.

El fundador se va adhiriendo cada vez más a ese circuito identificándolo con ese todo que es la empresa que a la vez la considera parte de sí mismo ó sí mismo. La fama del empresario va muy asociada al crecimiento de su empresa de manera tal que su crecimiento es el suyo y viceversa. Uno va atado al otro²⁷⁵. Pero, paradójicamente, con el tiempo el fundador está más atado a la empresa que ésta a aquél. Mientras que la empresa adquiere su independización progresiva generándose la posibilidad de

²⁷³ Para el fundador el problema no es recibir plata por la empresa sino entregar la empresa. No es como el caso de Bloch (1989) que se sintió incómodo por el regalo en plata que un nativo pobrísimo quiso hacerle donde su sentimiento estaba relacionado con el recibir dinero. O el caso de un mujer que da una tasa de azúcar pedida por su hermana y se la cobre con plata. No siente culpa por recibir plata por la empresa sino que siente terror de perder la empresa.

²⁷⁴ “... Meggitt indica en su nota que no hay *sacralización del Big Man*, como si la acumulación y la redistribución de riqueza no bastase para sacralizar a alguien (Godelier 1986 : 199) Quiere decir : Acaso la acumulación y la redistribución de riqueza no basta para sacralizar a alguien ? Por supuesto que sí. La acumulación de riqueza sacraliza.

Si yo poseo una tela sagrada ,...su “aura” extiende a mis otras posesiones también como a mi social identidad..(Weiner 1992: 10). Benjamín usa la palabra “aura” para significar la uniqueness del trabajo original de arte. Esta uniqueness está determinada por “la historia a la cual estuvo sujeto a través del tiempo de su existencia” y en la era de la reproducción mecánica, es le aura que “marchita”(Weiner 1992: 158 nota 16)

Veamos que hay dos líneas: una que nos habla de que el aura de la cosa pasa al sujeto y otra que el aura de la cosa tiene que ver con ser única y su historia. En nuestro caso hemos visto que efectivamente la historia da a la cosa unicidad, identidad y que es una acumulación de riqueza que enriquece al sujeto que la posee. En este sentido su aura repercute sobre el sujeto (así como el don del sujeto fue puesto en la cosa y por eso la cosa se volvió lo que es). Pero en nuestro caso la relación sujeto-cosa tiene un adicional refuerzo que la hace especial: La cosa ha recibido de manera excluyente el don del fundador, de manera tal que toda su riqueza objetiva es producto de su riqueza personal , pero el fundador no ha puesto parte de su riqueza en esa cosa sino que la ha puesto toda, de manera tal que , de perder la cosa perdería toda su riqueza y por tanto se perdería a sí mismo, su identidad.

²⁷⁵ . *La propiedad privada es un testimonio y un símbolo del éxito pasado y presente del individuo.* (Anfossi 1985: 1345). Se potencian como un cuadro y su autor, un libro y su autor, un cargo y su detentador (Pallone 2003). Esto a su vez incide fuertemente en la caída.

Un collar (vagua) engrandece a su poseedor pero su historia de poseedores enaltece a un collar. Hemos tenido experiencias de afectaciones muy fuertes por concursos que implican la presentación ante los acreedores, por no poder cumplir. para pedirles una quita en el pago o un plazo muy importante. Al efecto también he escuchado a otros en buena situación hablar de otros empresarios con una fuerte carga moral en la frase: (es un fracaso) “ se presentó...” . Hay que tener en cuenta que la autoevaluación es diferente a medida que pasa el proceso. Hemos visto a alguien que jamás lo haría, que compromete sus recursos extra empresa en salvarla, que resiste cualquier idea de no cumplimiento, que resiste la presentación, hasta que con dolor lo hace y finalmente absorbe el golpe resignadamente. La empresa crece con el empresario y éste con aquella. Lo mismo su caída. La quiebra del circuito de la empresa implica la quiebra del prestigio del empresario.

Una caída de prestigio del empresario en el tema de cumplimiento de obligaciones afectaría inmediatamente a la empresa de ser conocido

someterse a otro sin perder gran parte de su esencia, el fundador aumenta su dependencia coartándose cualquier posibilidad de que él pueda desprenderse de esa relación sin ser sustancialmente afectada su identidad. Ya no sería el mismo si es que aún fuese alguien.

Esta es la especial relación que el fundador, con el paso del tiempo y el crecimiento, entabla con su empresa producto de ser no solo una creación suya sino su gran creación. Por eso es correcto decir que cuando hace por las suyas la empresa se hace a sí mismo y, por tanto, la empresa es él mismo²⁷⁶ lo que se manifiesta en sus propensión a la inenajenabilidad. Los fundadores suelen decir: "si la vendo ¿qué hago?"; "esto sí que no lo vendo!"; "mientras yo viva esto no se cierra!"²⁷⁷. La empresa para el fundador se aleja progresivamente de cualquier concepto de mercancía. Lo que para los demás es un valor intercambiable por plata para él es un valor a mantener. Además, para el fundador la empresa es privada, un ámbito privado. Mientras que para los demás participantes es un escenario público, ajeno, para él es su casa²⁷⁸. Muchas veces la visión del fundador, por los no empresarios, como "agente económico", manipulador de riquezas para obtener más riquezas y de la empresa como organismo o máquina generadora de ganancias monetarias y, por tanto materiales, ha llevado a que la visión de los no fundadores sobre el fundador y la empresa sea notablemente des-sensibilizada, de manera tal que esa relación se vea como una relación meramente mercantil, en el sentido más material del término²⁷⁹. Este sentido ya visto cuando tratamos la esfera económica

²⁷⁶ Uno no puede desprenderse de aquellos símbolos en los que uno es. Las pérdidas de trabajo, de titulajes, de status generan la pérdida de ser.

²⁷⁷ Esto se verifica ante ofertas que desde el punto de vista de valores de mercado son altas y son rechazadas. O por intentos de mantener la organización aún perdiendo. O evitar reestructuraciones que le cambiarían el perfil originario (significativo). Evitando cierres parciales de áreas percibidas como definitorias de la empresa. No es que en muchos casos la empresa no pueda ser objeto de enajenación en el fundador sino que la antecederá una resistencia importante o su valor será enorme ó el riesgo evidente y alto de mantenerlo. Y cuando se transfiere porque no hay más remedio se escucha: "no la vendí, me la compraron".

²⁷⁸ *la relación indisoluble de la cosa con su primer propietario* (Mauss 1971 : 245) (ver también Weiner 1992 y Godelier 1998)

²⁷⁹ Felizmente no está todavía todo clasificado en términos de compra y venta Las cosas tienen todavía su valor sentimental además de su valor venal, si hubiera valores que se pudieran clasificar sólo como de este tipo. Tenemos otras morales además de la del mercader; todavía hay gentes y clases que se conservan en las costumbres de otros tiempos, costumbres a las que todos nos sometemos, al menos en algunas épocas o en algunas ocasiones del año. (Mauss 1971 : 246 – subrayado nuestro)). Es muy interesante esta apreciación de Mauss por al menos dos razones: Por un lado la primera frase subrayada podría ser una continuidad de nuestro texto. Sin embargo, en la segunda frase subrayada, Mauss justamente tribuye al mercader el carácter prototípico de la moral de la compra-venta de manera que cuando refiere a una moral distinta no lo hace sobre este sujetos sino sobre otras gentes ó clases ó a algunos momentos del año (periodos festivos).

Hay que decir que parte del derecho de los industriales y de los comerciantes está en conflicto con esta moral Mauss 1971: 247). Por un lado estamos viendo que justamente aparece en nuestro fundador una moral en su relación con la empresa algo diferente a la imaginada por el estereotipo. Por otro esta atadura

se refuerza ahora en función de la especial percepción del fundador. Mauss daba a la cosa maorí ²⁸⁰ una vivacidad notable desmaterializándola: la cosa como una persona decía. De hecho estaba fundamentando el derecho de devolución (la cosa me pertenece porque los que tiene de valioso es mío)²⁸¹. Pero hay un paso más cuando decimos que no solo la cosa tiene algo de uno sino que tiene lo mejor de uno. Lo tiene a uno. En este caso no solo la cosa se debe, se somete a uno, sino que uno se somete a la cosa. La cosa lo tiene a uno o, lo que es lo mismo, uno está poseído por la cosa. La relación del fundador y su razón para no separarse de la empresa cabe en la misma lógica: dirá ES MI VIDA, ES UN HIJO. Es una extensión del fundador, es su gran identidad, es el fundador: Al inicio la empresa no existe sin él y al final él no existe sin la empresa²⁸²

Parafraseando a Hollander y Elman podemos considerar a la empresa, al menos en los tiempos que trataremos, como la sombra extendida de un hombre²⁸³. Los negocios usualmente comienzan como ideas cuasi solitarias de un sujeto y, sean como sean, crecen literalmente alrededor de ese sujeto como si fueran una extensión de él mismo²⁸⁴: "...the founder is viewed as the *prime* (subrayado por nosotros) influences of the destiny of the business" (Hollander y Elman 1988 : 148)²⁸⁵. Afirmación que podemos

le será imputada por los no fundadores como un atavismo, necesidad y falta de aceptación de su renunciamento. Imputación sostenida (no lo únicos) por la ciencia administrativa.

Esto nos obliga a recordar los conceptos de empresa, empresario y de acumulación (de riqueza) que entre los especialistas se lo toma como una acumulación "económica" que muy poco suele tener que ver con el concepto de economía antropológico en el que los aspectos no venales tienen un peso sustancial. Para la antropología toda acumulación material que no sea para la provisión del consumo la considera una acumulación simbólica (social) no económica, más allá de que tenga efectos económicos. Siguiendo esta lógica la acumulación dineraria es una acumulación simbólica no económica aunque llamada por los nativos "económica". Es la emulación pecuniaria de Veblen (1985)

²⁸⁰ (y a través suyo y otros ejemplos de primitivismo en general) (ver también Mauss 1971 :247)

²⁸¹ de hecho esa es la raíz del derecho de propiedad por logro

²⁸² No vamos a dejar de insistir que la situación al inicio es muy distinta que la final de período fundacional ya que al comienzo ni siquiera es una empresa sino solo un hombre mientras que al final es una empresa obra de un hombre, generada por un hombre. Al principio la afirmación es : "la empresa , de existir, soy yo", "la empresa no es nada sin mi" no me excede, casi no tiene cuerpo; y al final es una entidad observable y el sentimiento es "la empresa es mi obra", "la empresa es mi hijo", " yo no soy nada sin la empresa" , "yo soy la empresa" Este orden no es caprichoso como ya veremos. Resaltar el proceso es clave. En el caso de los herederos podría escucharse la empresa es de mi padre, su obra, no soy yo. ("*la vaca es mi madre, el toro es mi padre*" (Mauss 1971 :238))

²⁸³ "to examine the family Bussines as the lengthening shadow of one man..." (Hollander y Elman 1988: 148)

²⁸⁴ "maternal replacement" (Hershon 1975). "In a symbolic way, he unites with the enterprise" (McClelland and Burnham: 1976) (en Hollander y Elman 1988: 148) "...the business can represent the "baby" as well as "mistress " for the entrepreneur" Handler y Kram 1988 :363). "...the business can represent an extension of himself..."(Handler y Kram 1988: 363)

²⁸⁵ *En la vida del fundador, una figura importante y central emerge que necesita ser alimentada, protegida. La figura puede tomar formas que van desde un significativo miembro familiar al mismo negocio. ...el negocio se vuelve un sustituto maternal para el fundador (Hershon 1975) (en Hollander Elman 1988: 148 y 149) Los negocios se vuelven su conexión con la realidad y su forma de tratar con conflictos o identificación desarrollados durante la niñez. " En una simbólica manera , él se une con la*

considerar válida para el período fundacional hasta muy avanzado el período intergeneracional en un doble sentido: como el iniciador o promotor del negocio (primero en el tiempo) y como el máximo decisor y autoridad (principal en el orden jerárquico), el paramount.

El emperador es el imperio y el imperio es el emperador (Frazer 1951). El empresario es la empresa y la empresa el empresario. La empresa en el fundador es como la tierra en el campesino, in-enajenable. No obstante las razones no suelen ser las mismas. En el fundador por sentirla su creación con una identificación personal muy fuerte. Por ello creo apropiada la propuesta de Thurnwald de llamarla propiedad personal²⁸⁶.

En ciertas sociedades se cuenta entre el número de las pertenencias lo que el individuo posee, sobre todo cuando se trata de objetos que él mismo ha producido o fabricado. Estos objetos son inseparables de su persona : forman parte de él , son él mismo. La propiedad en este caso, según lo señala R. Thurnwald, debería llamarse mejor "personal" que "individual". "El trabajo y sus productos-dice- son considerados, en su cualidad de manifestaciones personales del mas alto grado, como ligadas indisolublemente a su autor, como una pertenencia (Zubehör)". "Ésa es la

empresa (Zaleznik and Kets de Vries 1985)) (en Handler y Kram 1988: 363, y 364) La firma puede dar al fundador significado de tres maneras diferentes (Levinson 1971)) (en Handler y Kram 1988 : 363 y 364) Primero, en la medida que el empresario tiene conflictos no resueltos con su padre, él comienza el negocio para escapar, de la autoridad de una figura poderosa ... Tiene necesidad de control (Collins, Moore an Unwalla 1964)) en Hamdler y Kram 1988 : 363,364. Una necesidad evidenciada por la seria dificultad que tiene para considerar temas de dominio, sumisión y sospechas sobre la autoridad (Kets de Vries 1985) (en Handler Kram 1988: 363,364 Segundo, porque el negocio puede representar el "baby" también como la "mistress" para el empresario) (Handler Kram 1988: 363 y 364Tercero, el negocio puede representar una extensión de él mismo, y en consecuencia los temas de sucesión se confusión los deseos del fundador por aplausos (Kets de Vries 1985)) (en Handler Kram 1988: 363,364 Después de salir para establecer su propio negocio, envía por su padre y le encuentra un trabajo en el negocio. Aprende a no ser dependiente y desconfía de situaciones en las cuales otros tienen el control (Danco 1975) (en Hollander y Elman1988 V1, V2. P 148, 149... Con el fin de recomponer el sentido de auto estima y poder (McClelland and Burnham 1976 en Handler y Kram (1988: 363,364)) Está en la naturaleza de los empresarios fundadores tener dificultad para renunciar a lo que ellos han creado (Schein 1985)) en Handler y Kram 1988: 363,364). Levinson (1971) sintetiza la sicología del fundador diciendo que su negocio es "esencialmente una extensión de él mismo, un medio para su personal gratificación y logros ante todo "(en Mc Givern 1989: 408). Otros escritores han identificado poderosas necesidades del fundador por independencia como principal razón para la fundación de muchos negocios...el fundador tiende a usar el negocio como una herramienta para la satisfacción de sus necesidades personales, y la firma existe más como una extensión de su personalidad que como una independiente entidad. Una decisión deliberada a retirarse puede ser, en la mente del fundador, análoga a una decisión de privarse de su mayor fuente de satisfacción personal. Mc Givern (1989 : 408)

²⁸⁶ ...una gran civilización, la china, ha conservado de sus tiempos primitivos, precisamente el principio que nos interesa, reconociendo la relación indisoluble de la cosa con su primer propietario (Mauss 245). (Ver al respecto también Mauss 1971: 245 a 248). (Ver el objeto sagrado inalienable en Weiner 1992 y sobre el don a Godelier 1998).

razón de que estas cosas deban desaparecer al mismo tiempo que él. Se las quema cuando muere” (Lévy-Bruhl 1986: 100)²⁸⁷ (el subrayado es nuestro)

En el caso del campesino su in-enajenabilidad tiene mucho que ver con ser de la familia, ancestral (propiedad familiar). De hecho esta es la duda que se plantean los herederos ante la posibilidad de venta. “¿Estará bien vender un bien familiar?” “¿No enojará a mis antepasados?” “¿Mi viejo se muere?” “Yo no puedo hacer eso con lo que creó mi padre”. Mientras que el fundador lo siente como una pérdida personal. No de culpa como el heredero, no de una falta al deber sino que lo siente como una muerte personal. Es algo que ha hecho él y no otro y en ello se juega su yo: “¿Qué y quien soy yo sin la empresa?” “¿Qué haría sin ella? Ésta es mi vida”²⁸⁸.

Es por eso que estamos ahora en condiciones de expresar que la empresa es para el fundador algo (polity) significativo, durable y transferible y que por ser parte de sí mismo es inenajenable (sdt(pi)). Lo que se acumula es una empresa (sdt(pi)) que es equivalente a moneda pero no hay predisposición a intercambiar por moneda y por tanto no es una mercancía. Y si bien la moneda juega un papel decisivo en la lógica de generación y mantenimiento de la empresa, ésta, en la cabeza del fundador, excede a la moneda al punto tal que son incomparables. La empresa es significativa para el fundador y es significativa para terceros, pero de diferente manera. La mayor significación para terceros²⁸⁹, si bien no es homogénea, puede sintetizarse bajo el rótulo “como unidad de producción”. Los proveedores, clientes y empleados se adhieren a ella fundamentalmente por lo que pueden obtener a cambio de sus respectivos recursos. Pero a la vez socialmente tiene la significación del valor de cambio como un todo. Al punto que uno puede encontrar empresas con cotización pública. Por lo tanto la empresa es algo con valor para cualquiera que pudiera hacerse de ella, un valor venal, como diría Mauss. Pero para el fundador, además, tiene un valor especial, el de ser su referente, su

²⁸⁷ Como veremos mas adelante, la diferencia con esta aseveración está en la última sentencia. En el caso del fundador pretende que le sobreviva, no que se “queme cuando muere”.

²⁸⁸ También se diferencia del gran jefe hereditario en que, como es su obra, tiene una identificación con la empresa tal que si la pierde es su muerte. Y esto sí puede darnos posibilidades de entender la dura adhesión del fundador. Hecho que no ocurre con igual dureza entre sus sucesores el jefe hereditario lo identifica con su grupo, ancestros, como el sucesor campesino con la familia.

La plata es neutra, es pura cantidad y por esa cantidad se diferencia entre sí. En el sujeto que la posee, como cualquier riqueza tradicional, depende de la cantidad pero también de su origen. (el haberla hecho no es lo mismo que el haberla recibido)

²⁸⁹ Merecería hacerse una distinción con los terceros partícipes en la polity que tienen según el caso un tipo de adhesión especial pero que excede a nuestro trabajo.

reconocimiento, su identidad. Es una cosa a su vez, como hemos visto, durable y transferible. Es decir, que más allá de esta significativa relación con el fundador la empresa puede perdurarlo, sobrevivirlo y por dos razones: porque dura hasta él y, por ser transferible, más allá de él. Si bien la empresa para el fundador se vuelve de vida o muerte para la empresa el fundador no lo es. Así, la relación que establece el fundador con ella le provoca que no la transfiera a terceros en vida y, por tanto, no la enajene. Consecuencia de esta tenencia prolongada la transferencia hereditaria adquirirá toda la significación. Si la vendiese, cambiando por plata, la transferencia hereditaria no sería tema a considerar.

Como un Big Man: En función de intercambios exitosos con terceros que parcialmente distribuye a sus seguidores se va constituyendo en un líder con seguidores y con el crecimiento de su patrimonio, que es algo durable, (una acumulación objetivada no necesariamente material) pero que a diferencia del Big Man es transferible y, por ello, podrá sobrevivir a su muerte. No obstante tanto el fundador como quien lo sustituya para mantener a los seguidores y al patrimonio debe permanentemente reproducir el proceso de intercambio que le dio lugar. Éxitos objetivados en patrimonio y seguidores y que nuevos éxitos permiten mantenerlos y acrecentarlos y así sucesivamente. La construcción de una polity con un fuerte basamento y una fuerte centralización en el fundador, da a este liderazgo tintes fuertes del liderazgo carismático²⁹⁰ pero con la cualidad de que a través del derecho de propiedad éste liderazgo tan personal puede ser transferido: La denominada objetivación del carisma (transferibilidad)²⁹¹. Pero a su vez hemos podido observar la particular relación del fundador con la empresa que, lejos de la visión meramente materialista de los no fundadores, es una relación de tal simbiosis que el fundador se juega en esa circulación y acumulación de riquezas el reconocimiento, el poder y su identidad. El principio de in-enajenabilidad nos ha permitido acercarnos a la simbolización del resultado (reconocimiento e identidad). Reconocimiento y poder que se plasma en el liderazgo interno y la heroicidad externa (ver Sahlins 1979: 272-273). El Fundador ve su acumulación como una muestra de su capacidad, su buen ángel, y eso lo incentiva a incrementarla para seguir probándose su grandeza o aumentar su grandeza. Comparar la obra literaria de un escritor, la obra pictórica de un artista plástico, la obra musical de un compositor no es una simple metáfora. La relación del empresario con la

²⁹⁰ Atributo que no se dudaría en dar al Big Man

²⁹¹ Weber (1984)

empresa, con la calidad y cantidad de su producto, el hecho de que uno haga a la otra y esta haga a uno de manera tal que el reconocimiento sobre uno recae en el otro son hechos absolutamente homólogos²⁹². Recordemos el uso que Weber hace de la fe protestante para dar campo al capitalismo. Sin embargo en el ámbito secular también se da la misma gramática: el sujeto ateo necesita muestras en vida (el protestante las necesitaba porque eran señales del más allá y el secular porque todo lo que tendrá es el más acá) y la construcción de una polity de la nada es fascinante. No es solo un signo. Es el signo de su capacidad pero es el premio, el reconocimiento de la misma: estar dotado, ser un elegido.²⁹³

Carisma, seguridad, confianza, interés?. La adhesión es retributiva, carismática por éxito. La sucesión de pérdidas sería: La pérdida de éxito, la pérdida de retribución, la pérdida de adhesión. Es importante tener en cuenta que la adhesión que necesita el fundador no es solo la de sus dependientes que de hecho es bastante coercitiva por medio de la retribución, la fijación de su monto, el manejo de los ascensos, el riesgo de despido. El fundador necesita la adhesión de su medio compuesto por clientes, proveedores y financistas. Adhesión que es la confianza que le brindan y que se manifiestan en la adquisición del producto y en el otorgamiento de crédito. En general uno tiene la sensación de que esta confianza externa es la clave del funcionamiento y que cuando comienza a decaer arrastra a la interna. Claro que una desorganización interna constante puede llevar a la pérdida de confianza externa. Lo importante es saber que están interrelacionados. El dependiente busca la retribución sostenida y, lo sostenido se siente en un patrón omnipotente, exitoso, ganador: "con Don... estoy seguro". El que da las mayores fiestas adquiere prestigio, adherentes, poder. El que acumula más varillas adquiere prestigio, adherentes y poder. El que acumula taros adquiere prestigio, adherentes y poder. El que acumula trofeos de guerra....El que acumula premios.....El que acumula plata ...El que acumula patrimonio.... El fundador, producto de sus resultados y convivencia ha generado en su medio una posición de reconocimiento muy especial de manera que los demás lo ven como la fuente del éxito de la empresa y asocian sin solución de continuidad el futuro de la empresa con su futuro: la empresa es él o gracias a

²⁹² Como la relación entre la reliquia y el santo (Pallone: 2003) . La riqueza de la esfera económica moderna se resiste. ya desde los clásicos /salvo notables excepciones como Veblen (1985) , a verse como un referente de status:"...en otro tiempo entre nosotros y todavía hasta hace muy pocos años en Nueva Guinea, rango y riqueza iban a la par.(Malinowski 1972: 102)

²⁹³ la mayoría de los empresarios mayores de 60 años con los que se ha tenido contacto tenía alguna creencia religiosa más allá de su práctica. En este sentido he percibido el ateísmo mucho mas difundido en el ámbito intelectual

él. Sin él no sería o, al menos, no sería lo mismo. A los demás se les cruza la idea de qué sería de ellos si le pasara algo al fundador. Los adherentes, en caso de fracaso, terminan yéndose con otros exitosos: “Imaginar los depósitos llenos de taros” (ver Sahlins 1979 : 280 y Malinowski 1974: 95).

El fundador, establece una lucha externa con sus competidores (otros empresarios). Los sucesivos resultados positivos en esta lucha, que por cierto es sumamente riesgosa si tenemos en cuenta los pocos sobrevivientes, lo fortalece en su autoestima y a su vez ante sus seguidores. Los fundadores son engréidos, creídos, omnipotentes²⁹⁴. Esto quedará marcado en la memoria de estos fundadores que relatarán una y otra vez situaciones específicas que los muestran como habiéndose adelantado a los demás. Esta idea de “adelantarse”, de ver anticipadamente las oportunidades, una y otra vez, está entre los recuerdos más vivos en los empresarios años después. Estas batallas son también las que los seguidores también reconocen y recordarán y que dan cuenta de la “capacidad” de su jefe. El estar en todo y la habilidad en el adelantamiento (en ver oportunidades) son algunos de los valores más preciados (“los demás estaban dormidos”). Se ha acentuado como oposición la del empresario y los empleados pero en su cabeza la que es una constante es la de sus competidores.

Es interesante ver al empresario como un general que ha vencido en la guerra y por ese medio ha alcanzado los galones necesarios para hacerse dueño y gobernante del imperio²⁹⁵. Por un lado se comprende sus características en su forma de conducción, sus triunfos que van haciendo de él un héroe y las adhesiones que va recibiendo en función de estos resultados (más allá de que el general debe retribuir para que su tropa no se disperse). La remuneración no quita el carisma, solo que, con carisma sin retribuciones no hay continuidad. Es por ello que el fundador debe seguir peleando por el mantenimiento del dominio. La palabra empresa tiene su primera significación en “acción dificultosa que se comienza valerosamente” y su origen histórico en la guerra. La riqueza es una relación social que permite movilizar recursos y valorar sujetos.

²⁹⁴ “Si tengo que empezar de nuevo, empiezo y vuelvo a ganar plata”. “No tengo miedo de quedarme sin plata; sé que puedo ganármela de nuevo, hacerla de nuevo”.
Piensa que por que logró tanto es un “dotado”: para esto se nace, hay que tener un don: se nace, no se hace. Entre el mérito de uno y la señal divina (También influye la edad)

²⁹⁵ Un sujeto que busca adelantarse a sus pares. El emprendedor a sus compañeros de trabajo. El empresario a otros empresarios. Acaso no ocurre lo mismo con todas las carreras competitivas en que los que se trata de emular van cambiando? Corre no por el quantum solamente sino por el quantum que supere a sus referentes: Emulación de Veblen (1985) y comparación de Simell (2001).

El “es mía” que verbaliza el derecho de propiedad, es la base de objetivación del carisma²⁹⁶. El “es mi vida” sintetiza la desmaterialización de la riqueza²⁹⁷. Algo que aparentemente resultaba difícil separar del fundador (como ocurre en el Big Man), se puede impersonalizar y objetivar. Y por otro, algo que aparentemente era la objetividad más extrema, la materialidad en su forma más pura, se transforma no en el logro de una personalidad sino en la personalidad misma.

Aquel emprendedor que 20 años antes apenas era aspirante a entrar en el mundo de los negocios al final de la etapa fundacional es propietario de una empresa numerosa y de una gran complejidad sobre la que tiene el derecho y responsabilidad de operar. Es, como he escuchado, “el manda más”. Su palabra es la última, y muchas veces la única palabra. Su relación con esta polity es análoga a la del monarca absoluto. Pero, a diferencia de éste, él no ha recibido la obra sino que la ha generado. Lo que vuelve a este fundador un sujeto altamente omnipotente y omnisciente, particularmente en los tiempos que estamos considerando (los cincuenta y pico) en que ha alcanzado su cúspide por sí mismo. Su orgullo no es su sangre sino su logro. La empresa es la muestra de su capacidad, es el reconocimiento: de ahí aquello de “mi hijo” o “mi vida” (yo no he escuchado acerca de que la empresa es una amante excepto a terceros). Es decir, que no solo tiene derechos sobre la empresa sino que la empresa es su identidad. Y así como el monarca no puede enajenar su reino el fundador tampoco puede hacerlo con su empresa. Aquél por un mandato ancestral, una inhibición social, y éste por una identificación que lo suelda a la empresa de una manera tal que sin ella no es. Esta identificación crece con el tiempo de manera tal que así como es evidente por estos tiempos de los cincuenta, lo será aún en mayor medida con el avance de la edad, particularmente cuando su posición se vea amenazada.

En síntesis hemos considerado cuatro ejes:

1. Un activo manipulador y re-circulador de riquezas tradicionales para incrementar su esfera de manipulación y re-circulación
2. Un sujeto que no solo se hizo a sí mismo sino que generó de la nada una polity en un campo altamente competitivo

²⁹⁶ Algo subjetivo y personal se vuelve objetivo e impersonal.

²⁹⁷ Algo objetivo e impersonal se vuelve subjetivo y personal

3. Lidera la polity y es propietario de ella (derechos de uso y disposición) y por tanto el liderazgo y la propiedad son transferible voluntariamente.
4. A pesar de estar en condiciones de transferirla, el fundador no la enajena porque es su vida.

Ejes que nos dan cuenta de un fundador con ciertas características específicas:

1. Hiperactivo, desesperación por perder oportunidades, aversión a quedarse dormido o frenar las cosas. Muy manipulador. Considera su medio como un recurso. Siente que le faltan recursos. Si tuviera más recursos tendría donde volcarlos. Oportunidades es lo que sobra.
2. Me hice solo. Creencia de que no dependió de nadie. Un individuo muy creído de sus capacidades, orgulloso de sus logros evidentes, omnipotente, omnisciente, Una visión del que no hace es porque no quiere. Se cree un dotado. Con un don. Un agraciado. Tiene un solo modelo, su experiencia.
3. Conducción centralizada, unipersonal, absolutista. Decisor unilateral. Es el supremo. No tiene a nadie sobre él. Todas las relaciones en la organización son subordinadas. No tiene pares superiores. No sabe delegar. Las manos derechas son incondicionales.
4. Absorbido por su actividad. Sin la empresa no es nadie. Sabe que si pierde el capital pierde todo. La empresa es una fuente de riquezas tradicionales , fuente de prestigio, un trofeo, un logro, honor, identidad, título, obra, status, posicionamiento, ...

Características que van a tener un peso significativo en el proceso intergeneracional.

TERCERA PARTE
PERIODO INTERGENERACIONAL
FASE DE FAMILIARIZACIÓN

3. Tercera Parte. El período Intergeneracional. Fase de Familiarización

Con el primer ingreso de un descendiente del fundador se inaugura el período intergeneracional que concluirá muchos años después cuando algún descendiente reemplace al fundador en la máxima posición. Hasta ahora nuestro centro de atención estuvo enfocado en el fundador y la empresa pero a partir de este momento comenzarán a compartir protagonismo en el relato los descendientes de ese fundador partícipes en la empresa. Los integrantes de la familia nuclear del fundador activos en la empresa serán nuestro núcleo a seguir en el resto de la tesis. Este núcleo va a sufrir modificaciones a través de todo el período. Modificaciones en su constitución, en sus posicionamientos y, fundamentalmente, en el carácter de sus relaciones. Es por ello que vamos a delimitar el extenso lapso en al menos dos fases: fase de familiarización de la empresa y fase de sucesión de la máxima posición. La primera de ellas se caracteriza por el sucesivo ingreso de los descendientes del fundador y su progresivo posicionamiento en la empresa. En esta fase es posible destacar la particularidad tanto de la carrera de estos sujetos como la particularidad de los criterios de asignación de recurso a los mismos. Particularidades que tienen su origen en la potestad paterna y que, gracias a poseer una *polity*, se sigue ejerciendo parcialmente aún en la adultez. La segunda fase se caracteriza por el progresivo protagonismo de la lógica sucesional hasta alcanzar su climax en el efectivo traspaso de la máxima posición y de la propiedad. En esta fase es posible destacar la oposición de intereses al interior del núcleo familiar y que tiene su condicionamiento temporal en el ciclo vital de los protagonistas y su distinción principal en el carácter único de la sucesión de la máxima posición (unicidad). La comprensión de la primer fase se logra especialmente a través de entender la lógica familiar paterna en la empresa y la comprensión de la segunda a través de entender la lógica sucesional de la empresa entre familiares nucleares.

Período fundacional	Período intergeneracional		Período derivado
	Fase de familiarización	Fase de Sucesión	

3.1. Fase de Familiarización

Con el primer ingreso de un descendiente del fundador se inicia la fase de familiarización. Es a partir de este momento que el fenómeno de la incrustación hace su aparición en la empresa y se volverá progresivamente protagónico debido a que el fundador y gran parte de su familia convivirán en un mismo espacio laboral por muchos años y en posiciones decisivas. Esta situación tendrá como consecuencia la instauración de relaciones únicas. Relaciones diferentes a las que el fundador ha tenido y tiene con sus dependientes; diferentes a las que ha tenido hasta este momento con sus hijos; diferentes a las que tendría un empleado en esta etapa con los suyos; diferente a la que ha tenido el fundador con sus padres. Para los hijos también significa el inicio de una etapa muy particular. Por un lado, porque inicia su proceso de adultización que es de por sí muy conmovedor para todo individuo pero, por otro, es muy distinto al proceso vivido por un empleado ó hijo de empleado en estas instancias y al vivido por su padre, el fundador, en su oportunidad. Relatar un recorrido típico de esta fase y detectar la forma y lógica de asignación de recursos²⁹⁸ es nuestro objetivo inmediato

3.1.1. El Ingreso y la Carrera de los hijos del dueño²⁹⁹

El ingreso de un descendiente del fundador es el punto de partida del periodo intergeneracional y la señal de que el período fundacional ha llegado a su fin. Ingreso que no será el único de este tipo. La mayoría de los hijos ingresarán³⁰⁰ y lo harán de manera sucesiva y comúnmente por orden etario³⁰¹. De los ingresantes la mayoría lo hace en la primera mitad de sus veintes. El fundador, por su parte, suele andar por los cincuenta y pico cuando ingresa el primero y puede ya estar transitando los sesenta

²⁹⁸ Asignación de recursos que es de carácter especial cuando la comparamos con los comunes de la propia comunidad pero es de carácter casi universal cuando la comparamos con las relaciones familiares adultas en general respecto a las no familiares, incluidas las etnográficas, en contraposición con las no familiares.

²⁹⁹ Aquí consideraremos los ingresos y posicionamientos sucesivos, en la empresa, de los descendientes del fundador, la forma particular de esas carreras con relación a las comunes y la manera en que ese proceso va modificando el organigrama fundacional.

³⁰⁰ Cuando considerábamos las empresas que habían concluido el período intergeneracional en la primera parte ingresaban 71% de los descendientes (anexo 2.4.). En los casos analizados en profundidad el porcentaje de descendientes ingresados es del 74% (anexo 2.4.)

³⁰¹ A veces hay alteraciones a este orden en general en función del seguimiento o no de carreras formativas terciarias. A veces los que siguen estas carreras ingresan mas tardíamente.

cuando lo hace el último. La empresa, hasta ese momento, no solo ha estado separada físicamente de los hogares de los empleados sino que también lo ha estado del hogar del fundador. Esta separación no solo ha sido edilicia sino que los miembros del hogar del fundador se han mantenido laboralmente al margen de la empresa, salvo contactos poco sistemáticos³⁰². El único punto en común entre ambos ámbitos ha sido el propio fundador. Él ha vivido y percibido en su día a día que los partícipes de la empresa y de su hogar no coincidían y constituían dos mundos con demandas diferentes e, incluso, contrapuestas. De hecho la dedicación excesiva al negocio le ha generado no pocas recriminaciones de parte de miembros de su hogar: la absorción de su tiempo por los negocios suele ser en detrimento del tiempo dedicado a la familia. Pero aún con una dedicación dispar, con inclinación a destinar muchísimo más tiempo a la empresa, el fundador es el único sujeto que participa de ambos ambientes y, lo hace, en una posición central: es parte sustancial del hogar (jefe de familia) y de la empresa (dueño de la empresa). Es esta exclusividad en la doble participación la que, a partir de ahora, comenzará a cambiar radicalmente ya que, miembros de su hogar ingresan en su empresa. De esta manera se inicia un proceso que se caracteriza por el sucesivo ingreso de los descendientes del fundador; la empresa comienza a recibir por primera vez y paulatinamente a una población muy especial y única: “los hijos del dueño”, inaugurándose la fase de familiarización. Como sabemos, no es la primera aparición de parientes ya que, entre las manos derechas y en otras posiciones diversas, desde el período fundacional no era raro encontrarlos. No obstante, es el primer ingreso intergeneracional de la familia nuclear ó de procreación del fundador y, esta familia, es totalmente diferente a cualquier otro parentesco. Si bien hemos mencionado que no era rara la participación de un integrante de aquella familia nuclear en la etapa fundacional, como el cónyuge del fundador, lo novedoso es el ingreso de la descendencia por encima de toda otra consideración.

Durante el largo período fundacional ingresaron cientos de sujetos en la empresa y lo hicieron por distintas vías y razones: por ser conocidos, por recomendación de otros conocidos³⁰³, por convocatoria a través de medios más impersonales o por parentesco.

³⁰² Contactos previos que tienen su peso en la posterior atracción de la empresa, que da lugar al ingreso, pero que no son para nada representativos de las cualidades de esta nueva instancia. Algunos empleados de la empresa están acostumbrados a ver a al menos alguno de estos hijos ingresantes durante la adolescencia en la empresa: por visitas al padre, por ayudas provisorias. En este sentido el hijo no les resulta un sujeto para nada desconocido. No obstante, la entrada formal y sistemática es un cambio clave para la empresa y sus partícipes.

³⁰³ Ante la necesidad de un empleado se escuchaba decir inmediatamente: “¿no conocés a nadie?”

Pero la razón central fue la necesidad de contar con personal suficiente para hacer frente a los requisitos del negocio. Por ello algunos tenían características eminentemente técnicas, otros sin calificación y otros sustentados fundamentalmente en la lealtad o confianza³⁰⁴. Estos terceros a su vez lo hacían por la necesidad de un ingreso monetario. De esta manera el modo de relación era claramente contractual, de contraprestaciones recíprocas, en que el dueño necesitaba del trabajo del sujeto empleado y pagaba por ello una remuneración y el contratado necesitaba un ingreso monetario y ofrecía a cambio su trabajo. Por supuesto el camino para establecer esta relación, como mencionamos, no siempre es el mismo pero la relación tiene su núcleo central en estas contraprestaciones. Más allá de la existencia de otros sustentos adicionales de la relación, particularmente con algunos sujetos de alta confianza con el fundador, nunca dejaba de ser una vinculación sustentada en contraprestaciones que de no reproducirse, más tarde o más temprano, implicaba la des-afectación del empleado. Estos lazos sustentados en necesidades e intercambios recíprocos y aunados al carácter jerárquico de la organización, cuyo último sustento son los derechos de propiedad, hicieron que el fundador se encontrara rodeado de cientos de personas sobre las que ejerce plena autoridad y logra plena subordinación, teniendo como uno de sus armas más potentes la amenaza (en general implícita, a veces explícita) de des-afectación o no promoción³⁰⁵ ó el incentivo de la promoción posicional y económica. Sin embargo, este nuevo ingreso, tiene características muy distintas. Su hijo ingresa lisa y llanamente por ser su hijo. Razón de ingreso por demás novedosa. Pero a ello se agregará la novedad de que la continuidad o reproducción de la relación estará lejos de ser meramente el resultado de un contrato de prestaciones recíprocas, al menos del tipo a las vigentes con terceros, sino que estará fuertemente sustentada en su origen, el de ser descendiente. La relación sanguíneo-familiar será el origen y un protagónico componente en la estabilidad de la relación del dueño y sus hijos en la empresa. Todos estarán de acuerdo que ésta será la razón principal, la cualidad principal del ingreso y de la permanencia. En principio entra en la empresa porque es el hijo del dueño y será una de las razones más fuertes para mantenerse en ella. Enfatizamos esta razón, más allá de que los argumentos no se agotan

³⁰⁴ Podía haber alguna excepción. No era extraño contar con algún personal cuya razón de estar no radicaba más que en el deseo u obligación de darle trabajo por parte del fundador y no por lo que rindiera (es el caso de algún pariente aunque no exclusivamente eran parientes) Un papel de protector que lleva a que cobije en su seno a una serie de sujetos. Esta relación está lejos de ser una relación meramente económica en los términos economicistas. Obligaciones por algún compromiso, deseo por demostrar poder, efectividad simbólica ante los demás que suelen recordar hechos de este tipo para mostrar la preocupación por su gente del fundador.

³⁰⁵ De hecho el empleado siempre de alguna manera está en riesgo ante el patrón.

en ella, porque es la que le da al ingreso un carácter específico que de una u otra manera perciben todos los partícipes. Mientras el ingreso de los empleados tiene carácter contractual el de los hijos del dueño un carácter decididamente estatutario.

Existen tres sujetos o tipos de sujetos que de una u otra forma son afectados por este ingreso y que por tanto son muy sensibles al mismo. Sin dudas para el hijo ingresante este acontecimiento le implica el inicio de una actividad laboral (comúnmente la primera)³⁰⁶, que ya es de por sí conmocionante para cualquier sujeto, a lo cual se agrega que lo hace en la empresa de su padre de la cual tiene un conocimiento parcial y mediatizado pero a la vez altamente idealizado. Al padre le implica el ingreso de un sujeto muy especial, su hijo, en un ámbito que hasta ese momento estaba muy divorciado del doméstico, lo cual intuye tendrá efectos especiales. En el escenario en que se ha movido como rey y señor con terceros comenzará a moverse un sujeto de su propia sangre. Parte de la unidad doméstica ingresa en su territorio. Tampoco a los terceros les pasará desapercibido este ingreso. Pocos como ellos tendrán la sensación de que no es para nada común y que será trascendente. El título de “hijo del dueño”, usado desde el primer momento por los empleados, no es meramente descriptivo sino potente³⁰⁷. Rápidamente alguno de estos dependientes tendrá una tarea novedosa que se adicionará a la tradicional, a la que ya venía desarrollando: la de introducir al hijo en el campo laboral³⁰⁸.

El ingreso, especialmente el primero, es percibido por el fundador de manera ambivalente, con sensaciones contrapuestas. Positiva en función de que si de algo está necesitado es de familiares nucleares que, para él, son sinónimo de confianza: entra una “mano derecha” de máxima confianza. También es satisfactorio para el fundador que el hijo reconozca el valor de lo que él ha creado, su empresa y, con ello, siente que lo valoriza a él mismo, es un reconocimiento de su obra. Asimismo es una posibilidad de carrera para su hijo en una etapa en que el padre debe alentar, encauzar, indicar, inducir, aconsejar, ayudar al respecto. Los padres a cargo de sus hijos en esta instancia, empresarios o no, se ven compelidos moralmente a “preocuparse” por la ocupación del

³⁰⁶ Si bien se menciona constantemente la conveniencia de que el hijo trabajase primero para un tercero, muy raramente ocurre.

³⁰⁷ Los usos literales muchas veces remiten al nombre de pila del dueño como: hijo de don Mario, hijo del señor Mario, hijo de Mario.

³⁰⁸ La secretaria suele ser una persona que ante la visita de los hijos en la empresa suele ese día tener una actividad especial que es entretener a los chicos. De una manera análoga, pero ahora en temas de adultos y de manera continua, estos primeros mentores deben adicionar a su actividad habitual la de la enseñanza y seguimiento del hijo del dueño. Ya no les será requerida solo la respuesta por sus especialidades sino que ahora serán también interrogados por la marcha del “muchacho”.

hijo en la adultez. En el caso del empresario su empresa es una solución. A todo ello se suma la sensación, que se acrecentará con el tiempo, de que “esto será de ellos” y algún día “deberán tomar el timón”, pensando tanto en los descendientes como en la empresa. Sin embargo, otros aspectos son percibidos con cierta inquietud por el padre. La entrada del hijo implica una incursión de familiares nucleares en un ámbito casi exclusivo del fundador y lo percibe como un hacerse cargo de algo que estaba fuera de su responsabilidad, al menos, de manera directa. Por un lado siente agrado por la incursión del hijo pero por otro siente que puede ser un problema. A su vez, así como la empresa es una extensión del fundador el hijo es una extensión del padre y, por lo tanto, un fracaso en la empresa o en el hijo es una falla en el fundador o en el padre respectivamente. El cuerpo del padre se ve extendido a cuerpos que no maneja totalmente y aumenta la exposición (vergüenza y orgullo son las dos caras opuestas del sentimiento paterno). Sentimientos que también serán ambivalentes por parte del descendiente. La valencia positiva es comúnmente el trabajar en la empresa del padre, de la que ha escuchado hablar desde chico y por la que siente una misteriosa atracción, especialmente en un momento en que debe buscar una salida ocupacional. Pero por otro lado le aparecen algunos sentimientos encontrados, que suelen crecer con el tiempo, percibiendo como una valencia negativa el trabajar con el padre, especialmente en cuanto a sentir afectada su individualidad o percepción de logros. Estas sensaciones lo acompañarán durante toda su carrera en la empresa. Todos estos ambivalentes sentimientos no son óbice para que en los hechos el fenómeno del ingreso se produzca y que sea el resultado de una expectativa de que ello ocurra. La naturalidad del ingreso por parte de los hijos es una constante fáctica y, de hecho, cuando se les interroga acerca de la razón de ello aparecen respuestas lindantes con una pregunta no hecha muy explícitamente en ese momento. El desafío de los jóvenes en los veinte es el de lograr su camino ocupacional y generar sus ingresos, un reto que suele tener su complejidad y que en este caso se encuentra con una posibilidad no menor de resolución en una actividad, idealizada e introyectada durante muchísimos años³⁰⁹. De hecho los casos más comunes en que no ocurre la ingreso es cuando existe

³⁰⁹ El hijo sintió hablar de la empresa durante mucho tiempo desde chico y de una manera apasionada en voz de su padre. El descendiente se ve rodeado de diversos sentimientos: por un lado la identidad con la empresa (noticias desde chico, visitas, imagen enorme de la misma, lugar deseado), el posicionamiento especial que por ser hijo del dueño tendrá desde el comienzo, un especial poder, la seguridad de un camino. Por otro la necesidad de autonomía, la demanda de individuación, valorización de sus propios logros, la necesidad de efecto demostración de independencia en su medio, la sensación de haberse cobijado sin hacer recorridos propios, el tratamiento infantilizado, particularmente en público (trabajo con papá que es un fenómeno no bien valorado entre los Bagba). Estas dos líneas de sentimientos contrapuestos jugarán en todo el período intergeneracional.

alguna vocación definida muy diferente. Pero la inclinación por el ingreso también puede constatarse en los fundadores toda vez que cuando el hijo no ingresa comienzan a manifestarse preocupaciones e, incluso, presiones para que lo haga. Es común observar que cuando va pasando el tiempo habitual de ingreso y el hijo no lo hace, comienzan movimientos del fundador en el sentido de tentarlo o presionarlo. El fundador mantiene una cierta postura de aparente libertad de decisión en el hijo que tiene un cierto límite temporal porque en definitiva el fundador espera que ingrese, desea que ingrese, ó, al menos, si no lo pensó conscientemente se le hace manifiesto cuando esto no ocurre. Esta presión es observable no sólo en los ingresos demorados sino también en las múltiples formas de retención en caso de pretensiones de desvinculación de un hijo, contando los intentos de irse³¹⁰. El que el ingreso sea lo usual y la naturalización del hecho por los implicados, al fundamentar la decisión, nos debería llevar a pensar que la pregunta debería ser por qué en algunos casos no ingresa y no por qué lo hace cuando lo hace³¹¹.

Pero esa naturalidad inicial, como hemos mencionado, con el tiempo irá adquiriendo algunos matices que llevarán a preguntarse sobre lo acertado o no de aquél ingreso. Pregunta hecha por padres y pregunta hecha por hijos. Por diferentes razones estas dudas aparecerán durante toda la relación del período intergeneracional tanto en el fundador como en el descendiente: ¿habré hecho bien en emplear a mis hijos? ¿Habré hecho bien en trabajar en su empresa (la del padre)?³¹² Es que una empresa penetrada por la familia, ingresando en el período intergeneracional, sufre una metamorfosis muy especial y decisiva. Y una familia, y cada uno de sus integrantes activos en la empresa, en tales circunstancias también sufren una metamorfosis especial por quedar cruzados por el fenómeno empresarial. La relación que va a establecerse en la empresa es diferente a las relaciones precedentes. Es diferente a las relaciones que los miembros de la empresa estaban acostumbrados (incluido especialmente el dueño en esta afirmación) y a la que los miembros de la familia del dueño (que lo incluye) estaban acostumbrados. Aparece una relación nueva o una relación vieja en un escenario nuevo, lo cual es un cambio en la relación³¹³.

³¹⁰ Un ejemplo extremo de aquella situación es el de ir atrayendo a aquellos que han obtenido títulos en carreras muy vocacionales y no pertinentes. Ejemplos de lo segundo (la retención) son más que numerosos durante toda la fase política en que el hijo es común que amenace con irse (también lo hará el padre en esa fase).

³¹¹ No es ajena a nuestra pregunta de por qué ingresa el hecho de estar muy involucrados en el modelo fisonal o des-incrustado Bagba. Una inquietud del investigador pero no necesariamente del investigado

³¹² ¿“para qué lo habré hecho?” , ¿“Por qué lo habré hecho?” “ son autorreflexiones más que habituales

³¹³ Aparece una relación nueva en la empresa que: ni es aquella de la etapa fundacional en la empresa (f) , en la que uno encuentra un dueño con sus empleados (ocasionalmente parientes pero no familiares); ni es

Lo dicho hasta aquí es válido para todos los ingresos. No obstante los ingresos posteriores de otros hijos adicionan alguna particularidad. Por un lado tienen la ventaja de un antecedente, con lo cual, generan menos conmoción. Lo que se hizo con los ingresos anteriores servirá de experiencia y como referentes limitantes al posicionar a los nuevos. Pero por otro, tiene la particularidad de que la consideración ya no es de Padre – Hijo solamente sino que se agrega progresivamente el tener en cuenta al o los otros hijos participantes. Ya no es posible una valuación basándose exclusivamente en un sujeto (hijo) sino que permanentemente se estará comparando con los otros descendientes activos en la empresa. Un aumento de complejidad que tendrá su peso en el resto del período intergeneracional.

En el mismo momento del ingreso el hijo inicia una carrera en la empresa. Y así como las razones de ingreso de los “hijos del dueño” son particulares (respecto a los comunes), sus carreras también lo son. Es casi un hecho que los ingresantes lo hacen al lado de alguno de los manos derechas del fundador, los que se volverán instructores, de manera tal que uno puede observar un primer período de mentorización, más o menos breve (no suele exceder los dos ó tres años), en que se puede identificar a este hijo como un empleado “especial”. Pero pasada esa primera iniciación comienza un estadio en que ese hijo deja de ser un aprendiz para participar del manejo de algún área, usualmente la dirigida por su mentor. Esas áreas que eran manejadas por aquellos hombres de confianza terminan adquiriendo una forma que llamamos “híbridas” porque los viejos jefes areales de ser mentores pasan a ser una especie de gerentes especiales³¹⁴ (co-gerentes ó subgerentes) con cierta sumisión al descendiente en área pero con dependencia real y comunicación directa con el fundador. Esto obliga a aquellos mentores a una múltiple y heterogénea tarea absolutamente novedosa para ellos: no solo manejar el área bajo la tutela del dueño sino también darle cuenta al mismo tiempo de la marcha del descendiente y, a su vez, satisfacer las demandas del descendiente. A partir de este momento el fundador no solo va a tener en cuenta la manipulación de riquezas sino que progresivamente tendrá en consideración la carrera de sus hijos. Es como si la organización siguiera operando bajo la forma del período fundacional pero con la

una relación equiparable a la de la etapa expansiva en el hogar (e), caracterizada por la familiaridad más pura; sino una relación intergeneracional (i) que se establecerá en la empresa lo cual la tiñe de lenguajes laborales y, por otro, se da entre familiares nucleares y, por tanto, tiñe el ámbito empresarial de un lenguaje familiar. Una relación específica que arrastra características de ambos lugares y que, es muy común, percibir como una fuente de conflictividad por los propios nativos., hecho que veremos más adelante.

³¹⁴ La palabra gerentes es usada por los nativos. A medida que las organizaciones crecen van teniendo más líneas intermedias. Por ejemplo se comienza por unidades de empleados u operarios, luego supervisiones, luego jefaturas, luego gerencias, luego direcciones.

inserción de una carrera ocupacional familiar que tiene su propio ritmo y camino dentro de la estructura previa. Pero la estructura no tiene buena adaptación a la duplicidad gerencial por área porque, cuando existe, genera ambigüedad. Esta duplicidad es ya de por sí una hibridez pero a ello se suma el hecho de que esa bicefalia de conducción se compone de sujetos provenientes de dos fuentes totalmente diferentes: carrera tradicional en la empresa y carrera especial de descendiente. Éste es familia y aquél no. Aquel está por su sapiencia o contraprestación y éste por su sangre. Por eso a pesar de la superposición la diferencia de carreras marca diferencias jerárquicas especiales³¹⁵. Llegada esta instancia el poder decisional del área estará dividido de manera especial. Los descendientes son análogos a los príncipes enviados desde el centro en que el aparato administrativo y su titular se les someten. El Fundador le pide al antiguo colaborador que forme a su delfín y éste va tomando ingerencia en el territorio asignado. Sin fuertes explicitaciones pero como comprendiéndolo ambos sujetos perciben con claridad sus fuentes de poder y en el caso del mano derecha sus límites³¹⁶. Un atributo de peso de estos miembros antiguos es el de comprender la importancia de la estabilidad del hijo del dueño frente a su propio riesgo de ser despedido. Sabe perfectamente que difícilmente un enfrentamiento en este sentido lo favorezca. La relación entre el fundador y su mano derecha es muy sólida pero en última instancia, sea por una razón superior ó por falta de contraprestación, interrumpible. La relación del fundador con su hijo es de altísima estabilidad, difícilmente interrumpible. Esto es percibido de manera creciente por ambos, mano derecha e hijo. A su vez, y ya desde los primeros momentos, se hace notorio el nivel de contacto extra-empresa del hijo del dueño y su padre con temas empresariales. El hijo del dueño pasa de una sumisión más o menos razonable al comienzo a una progresiva percepción de que en muchas cosas es mejor su propio criterio. Esto va llevando a que la mano derecha mantenga un alto predicamento a nivel técnico con el fundador pero que a nivel de actos de autoridad esté sutilmente relegado y evite enfrentar cualquier decisión del hijo del dueño. Esto hace que a pesar de la bicefalia se va constituyendo una especie de división jerárquica fundada en los orígenes (y los destinos).

³¹⁵ En estas organizaciones es muy común que existan superposiciones o duplicidades lo cual genera inconvenientes pero lo novedoso ahora es que esa duplicidad se le suman sujetos de dos proveniencias radicalmente diferentes y con destinos diferentes.

³¹⁶ El hijo está técnicamente por debajo del mentor y, en eso, le tiene particular consideración, especialmente al comienzo, pero en otros aspectos menos técnicos pero de mas trascendencia está por encima.

La velocidad de ascenso así como el posicionamiento algo por encima de las manos derechas aunque de manera sui generis es una característica de la carrera de los descendientes. Incluso intuitivamente interpretada por estos terceros que en general asumen esta situación, absolutamente nueva para ellos, como lo mas natural. No la aceptarían si este sujeto ascendente fuera un tercero como ellos. No es que no sientan la invasión y a su vez les incomode sino que toman una postura de subordinación a la circunstancia no solo sin presentar rebeldía sino con disposición a hacerse cargo del tema. En todo caso mantendrán su alianza con el fundador toda vez que este muestre disconformidad con la nueva generación pero sin rebelarse ante la nueva generación ni ante el fundador incluso volviéndose componedor o haciéndose cargo de determinados asuntos para evitar la confrontación que a él le obligaría a tomar partido: “déjeme a mí que yo me ocupo”. Sabe que si en estas circunstancias ocurriera tal cosa quedaría entre la espada y la pared lo cual podría significar incluso su expulsión³¹⁷.

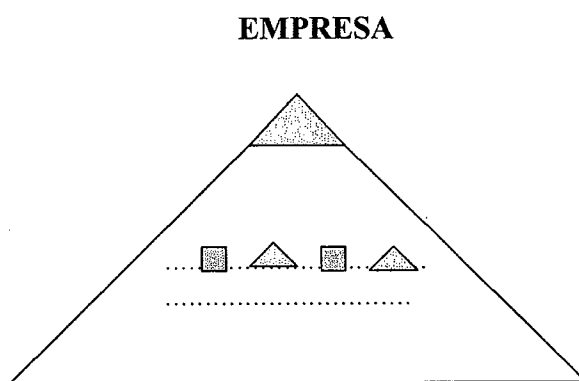
Las áreas en las organizaciones empresarias juegan un papel análogo a territorios y, de hecho, a veces son territorios distantes. La segmentación funcional ó la separación territorial son dos de las estrategias más comunes de posicionamiento. Estas áreas implican funciones claramente diferenciales y personal absolutamente exclusivo lo que les da notable autonomía. Los cargos máximos suelen tener denominaciones de rango similar (jefes o gerentes) para sus autoridades. Así como en los reinos los príncipes se van diseminando por los diferentes territorios bajo su mando, en las empresas los descendientes se van diseminando sobre las áreas funcionales (a veces también territoriales) bajo su mando. La diseminación o segmentación implica establecer no solo una distancia respecto del fundador sino también respecto de los demás descendientes. No es lo más habitual que dos descendientes estén en el mismo área³¹⁸.

A veces las empresas mantienen la hibridez de las gerencias en función del proceso relatado pero, generalmente, el hijo termina tomando una posición areal de manera

³¹⁷ De hecho esto temerá cada vez más a medida que se avance en el proceso intergeneracional. Es un riesgo que aumenta con terceros que confunden su cualidad con la cualidad del sucesor ó no saben distinguirla. Hemos visto el ingreso de terceros que no han sabido reconocer esta diferencia y han pagado con su permanencia. También a manos derechas que no han logrado mantener este equilibrio y han caído en desgracia.

³¹⁸ Esta territorialidad a veces no es evidente para el observador pero se hace manifiesta en el proceso cuando a alguien que busca autonomía y poder se le pide que abandone ese área en pos de un cargo incluso mayor pero sin esa autonomía. Como ir al lado del rey. Las resistencias suelen ser notables y se defienden espacios que están a distancia no mayor de treinta metros ó un piso. De hecho uno de los fenómenos que va a ir sintiendo la conducción fundacional con los descendientes es que las áreas se le van volviendo más impermeables. Debe aceptar tiempos, debe tener cuidado de no herir susceptibilidades. Esto especialmente cuando se va promediando el período intergeneracional. (La división orgánica: autonomía, mando. Ej : jefes de cuerpos, gobernadores) Opción : preferencia de tropa o cercanía al rey

exclusiva. Ya no comparte la co-conducción de los primeros años. De esta manera se generan gerencias ocupadas por familiares y otras por terceros. Ocupando aquellos áreas pre-existentes ó incluso generándose áreas nuevas. Si uno recabara el organigrama de la empresa y sus modificaciones de estos tiempos detectaría este proceso³¹⁹: la apertura de áreas , es decir , la segmentación. De esta manera se abren nuevas posiciones que da lugar a gerencias “mixtas”, es decir, algunas ocupadas por no descendientes y otras por descendientes³²⁰. Como los descendientes no tienen todas las cualidades técnicas requeridas por todas las áreas, estas áreas no cubiertas por descendientes tienen su propio responsable no familiar.



Sin embargo este organigrama es absolutamente engañoso. Si al comienzo del período intergeneracional había contactos extra-empresariales entre fundador e hijos, lo cierto es que la poca experiencia de los hijos y sus posicionamientos todavía en instancias menores, hacía que el intercambio fuera de baja influencia. Pero a medida que los descendientes van tomando posicionamientos más jerárquicos hasta llegar a las gerencias expresadas en el gráfico precedente el contacto entre los familiares es mucho más decisivo y, haya una instancia formal o no, se constituye en un cónclave de la familia que progresivamente se va instalando por encima de las instancias gerenciales no familiares. Por un lado el fundador encontrará mucho más permeables y subordinadas a las gerencias de terceros que la de los hijos pero por otro aumentará cada vez más sus

³¹⁹ Pensemos como se está dando la renovación de las gerencias en los posicionamientos que de ser de extraños pasa a ser de extraños y familiares. Esto muestra como cala en la empresa lo familiar. Y a su vez si uno observa una familia no empresarial en esta instancia se encontrará con un nivel de temáticas y de rutinas totalmente diferentes.

³²⁰ Dijimos descendientes y no descendientes porque los familiares no descendientes, parentela, tienen una carrera diferente a la de los descendientes (De hecho no serán candidatos) aunque alguno de ellos puede estar ocupando alguna gerencia.

familia que progresivamente se va instalando por encima de las instancias gerenciales no familiares. Por un lado el fundador encontrará mucho más permeables y subordinadas a las gerencias de terceros que la de los hijos pero por otro aumentará cada vez más sus inter-consultas con los familiares especialmente relacionadas con aspectos de carácter confidencial³²¹. En algún momento este fenómeno se formaliza través de una instancia muchas veces denominada “directorio” y que algunos tratarán indistintamente como “la reunión de la familia”, si bien es de solo parte de la familia: la familia nuclear del fundador activa en la empresa. Esta es una instancia que aparece cuando está bastante avanzada la fase de familiarización ya que implica generalmente que se ha alcanzado el posicionamiento de la mayoría de los hijos. En esta instancia se mezclarán temas operativos con algunas otras temáticas de propietarios y familiares. Es una instancia que comienza informal, y tímidamente, y que poco a poco se va transformando en una instancia clave, exclusiva de la familia nuclear del fundador, específicamente de los familiares nucleares que trabajan en la empresa³²². Por estos tiempos suele observarse que los descendientes tienen algún tipo de participación propietaria³²³ (de hecho “director” en las disposiciones legales refiere a aquellos sujetos que representan a los propietarios en la administración de la empresa. Pero veremos que en la práctica esto tiene un origen diferente por más que converjan).

Existe una fuerte propensión a que con el tiempo el fundador, que mantiene la conducción máxima de la empresa, tenga en sus hijos o algunos de ellos sus manos extendidas haciéndolos cargo de áreas más amplias (o abarcativas) a través de cargos bajo cuya vista quedarían las gerencias de terceros³²⁴. Estas posiciones muchas veces no pasan de ser meramente formales ya que en los hechos los principales agentes siguen respondiendo en última instancia al fundador quien acostumbra como lo hizo en toda su historia a llegar hasta las últimas líneas si lo cree conveniente. Sin embargo existen

³²¹ Por un lado los terceros son mucho mas permeables a la autoridad del fundador (una relación lineal desde el inicio) mientras que, el ejercicio de autoridad sobre los hijos se vuelve maa complejo (multilineal, de múltiples interpretaciones y consecuencias) . Pero por otro lado los hijos son de máxima confianza en otros aspectos a diferencia de los terceros. El manejo de la plata, las informaciones de la familia que incluye el patrimonio, la lealtad incondicional. Temas sobre los que los terceros reciben una confianza mas limitada.

³²² Esta instancia puede que nunca adquiera carácter formal pero a pesar de ello siempre existe.

³²³ Esta asignación se verá con mayor detalle en próximos capítulos.

³²⁴ La denominación puede ser variada pero lo importante es que este cargo es envolvente de áreas manejadas por terceros y van dando señales claras de la preeminencia que estos familiares irán teniendo a la larga sobre el aparato de carrera administrativa (el gte administrativo, el de producción, el comercial) En la medida que fueran cargos técnicos no cubiertos por descendientes dependerán aunque sea formalmente de una instancia superior descendiente.

diversos factores que influyen para que no sea lo mismo un salteo de autoridad sobre un tercero ó un salteo de autoridad sobre los hijos en este nivel posicional. Mientras la disconformidad con aquellas superposiciones sobre terceros pocas veces se manifiestan, el pasar por arriba a los hijos suele ser fuente de reiterados conflictos³²⁵.

Cuando uno indaga la lógica del procedimiento de segmentación, que incluso llega a crear áreas a medida, y el de posicionamientos por encima de las gerencias, de manera que aunque sea formalmente queden bajo la vista de algún hijo, percibe que el criterio que se ha seguido es el de “un lugar para cada hijo y un hijo para cada lugar”. A su vez, el ingreso distintivo que lleva a cogobernar áreas al comienzo pero que muestra ya una distinción de carreras y jerarquías se termina reflejando en la instauración de estas posiciones claramente diferenciales (como la dirección) cuyo corte es el de “familia nuclear en la empresa” vs los otros “no familiares nucleares en la empresa”. Si finalmente agregamos que es muy habitual que a esta altura haya alguna participación propietaria de la nueva generación, vía algún tipo de cesión, termina de plasmarse una diferencia radical y cualitativamente muy diferente entre dos grupos en el seno de la empresa: muy lejos de ser una diferencia de grado³²⁶.

El que esta carrera diferencial se produzca en un organigrama con posiciones y denominaciones habituales y clásicas en que los hijos del dueños se mueven “como si fueran extraños”, no debe llevarnos a confundir con que realmente lo sean, ni siquiera por un momento. Una misma denominación puede dar cuenta de dos situaciones totalmente diferentes. Decíamos anteriormente que de manera informal primero y formalmente después aparecerá una instancia en que se dilucidan los aspectos que involucran a la familia nuclear activa del fundador. Aspectos que si bien en principio son del orden empresarial, no se limitan a ellos y pueden derivar en las más diversas situaciones de orden estrictamente familiar. La formalización suele hacerse, como ya mencionamos, por la vía de un “Directorio” y la condición de miembro es la de ser familia nuclear activa del fundador. A su vez, dada esta condición de “ser activo” para

³²⁵ Por un lado un hijo hace demandas impensables en un empleado pero por otro recibe descalificaciones poco vistas sobre un empleado, especialmente de los niveles altos. Existe algo que une la relación que permite un nivel mayor de agresión verbal sin que se produzca ruptura. Mas demandas y de peor forma y mas autoridad y de peor forma.

³²⁶ Existen tres aspectos a resaltar sobre la propiedad. Primero al que referimos en este apartado y que dice que los descendientes se van volviendo propietarios y solo, excluyentemente, los descendientes. Segundo, a veces los descendientes activos se diferencian de los pasivos pero, hecha esta aclaración, las participaciones propietarias suelen ser igualitarias. Tercero, el ejercicio pleno del derecho de propiedad por parte de la nueva generación suele estar inhibido por ser minoría, por el contra-documentos ó por deuda. Estos dos últimos aspectos, equiparación e inhibición serán tratados mas adelante.

participar, es muy raro que un miembro de este directorio-familiar no tenga algún posicionamiento en la línea. Un posicionamiento que a la vez es muy significativo para el que lo detenta. Es muy común que cada uno de estos hijos se identifique con su área de dominio como si fuera un territorio autónomo, como un territorio propio, como suyo. De manera que los hijos participan como responsables de línea, miembro del directorio familiar y, ya a esta altura, de alguna forma de propiedad. Y son partícipes de ese directorio por ser miembros de la familia y de la organización (responsable de línea) y de esa propiedad por ser de la familia (a veces se le adiciona la participación activa, pero solo a veces). Por tanto el origen de la participación direccional es diferente al que usualmente se estipula normativamente. Se termina teniendo los cargos de la norma pero no se tiene el origen de la norma. Los hijos justamente detentan esta doble posición; su participación en el directorio no proviene de su propiedad sino de ser hijos del propietario y, a su vez, de detentar la posición en línea (que suele ser una condición que se adiciona). Este directorio a su vez, está subordinado al fundador, no solo como propietario (hecho que ocurriría con cualquier directorio legal que depende del propietario), sino como máximo ejecutivo. De manera que los hijos son unos directores especiales así como son gerentes especiales. Detentan posiciones clásicas y denominaciones tradicionales pero que son orgánicamente diferentes a aquéllas y marcan su origen especial. El que se usen denominaciones análogas no es ajeno a que permanentemente se pretende enfatizar la carrera del hijo como si fuera la de un extraño. El que en realidad tengan efectos diferentes a los esperados para esas posiciones es la resultante de que los hijos no son extraños y están ahí fundamentalmente por el carácter de hijos³²⁷. El hijo no llega a la gerencia y dirección por una carrera profesional en la empresa (al menos no llega exclusivamente por ello) ni llega a la dirección por ser propietario y, por ser director, consecuentemente a una posición areal, sino que llega a la

³²⁷ Esta dualidad es clave. Por un lado se ingresa y asciende por ser hijo del dueño y por otro lado se intenta que ingrese y ascienda como si fuera un extraño. Se lo quiere hacer, foguear, evitar preferencia, prepararlo para la conducción con un modelo en parte del fundador (hecho solo) y por otro de los terceros (pelearla entre extraños). No solo en la carrera sino también en la propiedad.

En el Estado están los cargos llamados políticos y los cargos administrativos de carrera. En la empresa pasa lo mismo mas allá de que algunos cargos políticos son más profesionales o técnicos que otros. Esta divisional del Estado es esclarecedora de dos carreras diferentes en la empresa: la política y la administrativa que, los administrativistas suelen confundir o fundir en una sola, la administrativa ignorando la política. Análogamente la de los familiares y la de los empleados. Los herederos suelen participar de las campañas militares como el príncipe, pero cuidado de aquél que lo confunda con un simple oficial. Es interesante porque en realidad entre los nativos, dada la característica de la empresa, se suele valorar en términos meramente técnicos o meritales obviando su pertenencia a la familia "del dueño" ó "los herederos" Los sujetos de las carreras políticas son potenciales candidatos a todos los cargos electivos. Pero esto se verá mejor en la fase política o sucesoria.

posición areal, a la dirección y a la propiedad fundamentalmente (como condición necesaria) por ser el hijo del dueño

Recopilando, la fase de familiarización tiene un doble carácter expansivo: por una lado se va dando una sucesiva población de descendientes (cantidad) y por otras se van posicionando (calidad) encontrando cada uno su lugar en áreas que, de una u otra manera, son de peso. Espacios en que cada uno de los descendientes vive con bastante autonomía (no absoluta) respecto de los demás descendientes aunque con dependencias directas o indirectas en la relación con el ancestro a quien, a partir de un cierto momento, comenzarán a demandarle aire, independencia y valorización ó reconocimiento. En las primeras instancias de esta fase el fundador está notablemente activo y ocupado de manera tal que las incursiones de mando sobre el hijo no son demasiado sostenidas y a su vez el hijo está en período de aprendizaje y ascenso de manera tal que sus demandas son bastante satisfechas al ir logrando espacios. Pero a medida que se avanza en la misma, los contactos aumentan con el posicionamiento y las demandas con la edad, lo que se va manifestando en un incremento de exigencias por parte de la nueva generación que reclama más autonomía. Mientras en la primera parte el hijo se siente interesado en que el padre lo convoque más adelante la sostenida presencia del padre se vuelve muy conflictiva. Esta diferenciación es muy importante en términos de tamaño. En la medida que la empresa tiene mayor tamaño los contactos en la primera etapa son menos asiduos y las carreras se van desarrollando con más aire. Hecho que no ocurre en las empresas de menor tamaño en que la conflictividad suele aparecer más tempranamente. Pero en éstas de mayor tamaño, a medida que se asciende y se va conformando el posicionamiento en los máximos niveles, el fenómeno, aunque más tardíamente, aparece. La posibilidad de segmentación está directamente relacionada con la posibilidad de diferimiento de este escenario pero la misma lógica de ascenso de los hijos del dueño en que todos alcanzan un posicionamiento especial y clave hace que tarde o temprano el tema se agudice. Fenómeno sobre el que volveremos al tratar la asignación de recursos.

La particular carrera de los descendientes que prontamente se van infiltrando en la organización, con ascensos también especiales y acelerados³²⁸, termina dibujando un organigrama novedoso y acorde. Áreas que son creadas para posicionar un descendiente

³²⁸ Cuando hablamos de pronto y acelerado es en comparación con los miembros comunes.

y descendientes que son enviados a áreas en las que es necesario tener un virrey³²⁹ (recordemos la fórmula “un lugar para cada hijo y un hijo para cada lugar”). Cuando uno arriba a una empresa en que este proceso de familiarización está avanzado o completado, se encontrará con un organigrama superior en que los descendientes estarán altamente posicionados resultado de una carrera que se inicia el primer día de ingreso de los descendientes y que concluye con el copamiento de gran parte, si no todo, el top del organigrama. Y aún cuando las posiciones operativas sean cubiertas también por terceros, hay una instancia muy especial, que muchas veces se denominada directorio, que puede ser una instancia exclusivamente familiar y que tiene el máximo peso en algunos temas. Los miembros de este ámbito pueden definirse por diferentes cualidades que comparten: los de la familia (nuclear), los estables, nosotros, los propietarios, los herederos, los accionistas, el dueño y sus hijos. De hecho los protagonistas suelen denominarla reunión de familia o directorio indistintamente³³⁰. El organigrama de esta manera marca a fuego la fase plena de familiarización y muestra la especificidad de los hijos del dueño con relación a los otros miembros comunes, incluso la parentela.³³¹

Así como el cambio desde el inicio del emprendimiento hasta la finalización del período fundacional fue realmente radical, el cambio de estructura al máximo nivel desde el inicio del período intergeneracional hasta la finalización de la fase de familiarización

³²⁹ Algunos efectos administrativos de la fase de familiarización dejan su marca en las formas del organigrama: Gerencias híbridas, Gerencias Mixtas, Creación de negocios o áreas para la familia nuclear, Creación del directorio y-o reunión familiar

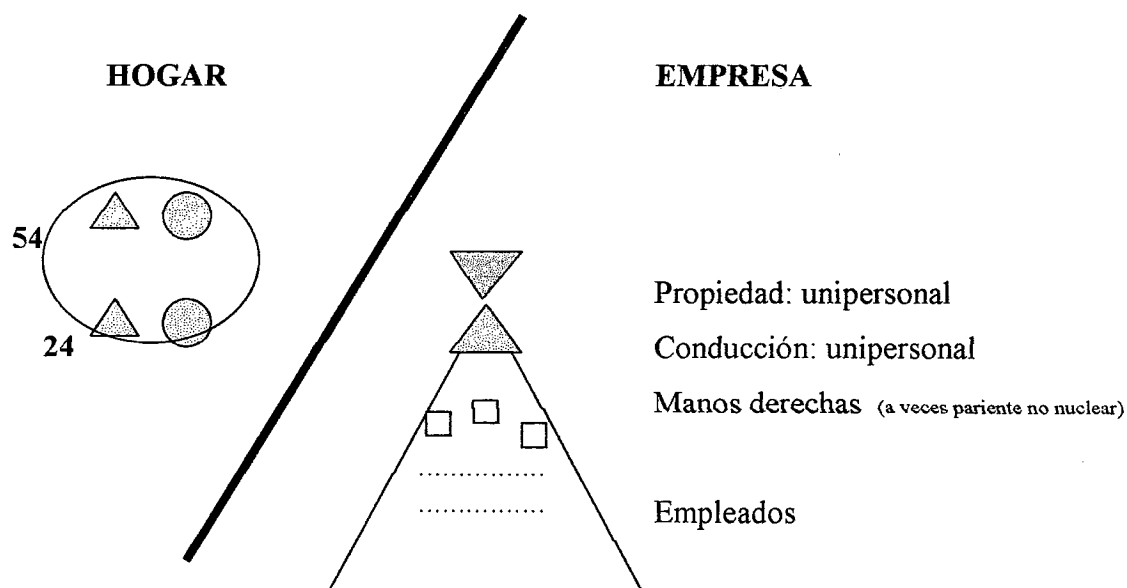
³³⁰ A veces esta instancia familiar no es del orden directivo porque existen otros intereses propietarios. En tal caso, esta instancia es más informal pero no deja de existir: la familia siempre en algún lugar, con mayor o menor regularidad, con mayor o menor formalidad, se reúne, intercambia y es de peso específico. La empresa comienza a tener un propietario múltiple y conductor múltiple. Esta instancia tiene poder y lo saben bien quienes hayan caído en desgracia en ese organismo. Un poder sobre terceros.

³³¹ Debo recordar que la parentela juega un papel diferente al de los comunes terceros sin la fuerza de los hijos del dueño. La parentela juega posiciones también de confianza, y ésta es una de sus razones de ingreso. Pero también lo es el hecho de conseguirle un trabajo al pariente, esta función del gran padre de la familia extensa. Por eso, durante el transcurso de la relación, aparecen situaciones en que la protección parental y su implícita estabilidad es un problema para el fundador. Sin embargo esta estabilidad nunca es del nivel de los hijos del dueño. Es rarísimo que uno escuche referencias que ante una ineptitud del descendiente entre los familiares se manifieste la expulsividad como una alternativa mientras que en lo referente a los parientes es muy común. Tienen una estabilidad diferente a los comunes-comunes pero también radicalmente diferente a los descendientes. Asimismo estos parientes no participan de la reunión familiar. En realidad, la relación del fundador con ellos tiene mucho que ver con su familia de orientación o la de su cónyuge pero no con su familia de procreación. Y ésta es la familia que una vez constituida se prioriza mientras que la de orientación se relega. En esto debemos aclarar que también hay una diferencia: no es lo mismo los ancestros de la familia de orientación que los colaterales de la misma. Lo referido en el párrafo anterior tiene más peso sobre los colaterales. Esta lógica que ya está en esta instancia, se repetirá con diferentes actores en el futuro. Mientras que la familia nuclear del fundador es una en la mente de éste, la relación de colateralidad de ese núcleo será secundaria en el futuro con relación a las respectivas familias de procreación de los descendientes. Si bien para el padre los hijos (hermanos entre sí) se equiparan, esos hijos comienzan a tener cada uno una unidad nuclear que los distancia entre ellos (mejor dicho que priorizan por sobre la colateralidad): la familia de procreación de cada uno.

también lo es. Pero mientras aquel cambio iba de un inicio casi solitario de operaciones hasta la conformación de una polity numerosa, este cambio es sobre esa polity numerosa que se ve invadida por los descendientes no como un miembro más de la organización sino en una carrera muy particular que termina modificando la conducción de manera sustancial. Los descendientes terminan incrustados en los más alto de la organización³³². Por primera vez aparece en la empresa algo más que un dueño, los descendientes del dueño³³³. Y terminan en la máxima instancia, usualmente, con alguna participación propietaria. Paralelamente, y no de menor importancia dado los implicados, el período se inicia con el nido lleno (hogar del fundador) y termina con el nido vacío, escindiéndose un hogar en varios y con la nueva generación en plena edad procreativa³³⁴: el fundador ya es abuelo. Los indicadores de adultización no se hacen presentes habitualmente de manera simultánea sino como resultado de un proceso más o menos largo que coincide en general con la fase de familiarización.

Estamos en condiciones ahora de presentar el cuadro de situación resultante al momento de promediar el período intergeneracional para compararlo con el cuadro del final del período fundacional y de esa manera observar los cambios más significativos en los hogares y en la empresa.

FINAL DEL PERÍODO FUNDACIONAL

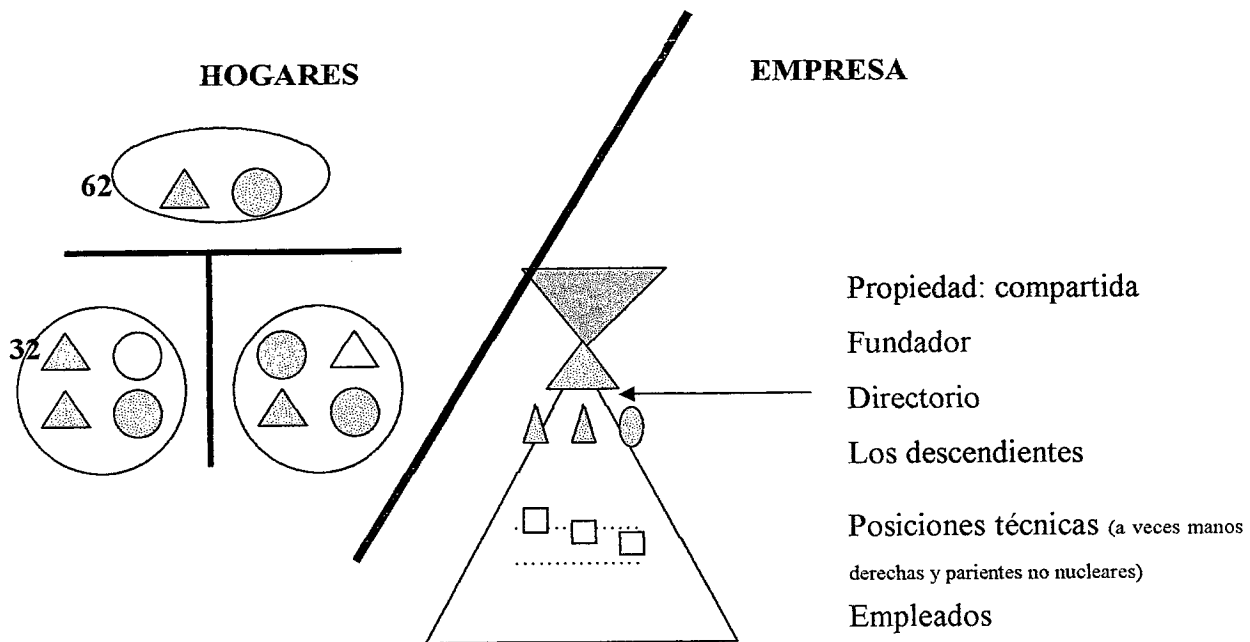


³³² La conducción de la empresa de no ser familiar se ha vuelto familiar.

³³³ Insistimos: los patricios, nobles o, meramente, dicen los nativos, son los hijos del dueño. Hijo de patrón. Hijo de Don...Hijo del trompa.

³³⁴ Justamente generando su familia de procreación

FINAL DE LA FASE DE FAMILIARIZACIÓN



Podemos estimar con bastante aproximación que cuando han transcurrido unos diez años desde el primer ingreso tendremos un fundador ya en los sesentas y algún o algunos descendientes en los treinta. Gran parte los descendientes activos, si no todos, estarán participando de un directorio-familiar, de una responsabilidad de área y, muy posiblemente, de una participación minoritaria en los derechos de propiedad. Los hijos del dueño no solo se han diseminado por la empresa sino que lo han hecho de una manera especial. No solo arribaron y se posicionaron de manera diferencial con el resto de los empleados sino que esos posicionamientos fueron constituyendo instancias nuevas en la organización. Al principio de una incidencia menor pero progresivamente tornándose de carácter mucho más decisivo. Ni fundadores ni comunes, ni propietarios plenos ni empleados, ni directores per se ni meros gerentes. Un posicionamiento especial pero que por su carácter y la edad que van asumiendo los protagonistas es a esta altura una parte decisiva e insoslayable de la conducción. Un posicionamiento especial para sujetos especiales: los hijos del dueño ó los herederos. Así es percibido por todos los partícipes sean empleados, el fundador ó los propios descendientes.

3.2 Criterios de asignación de recursos (por parte del fundador)³³⁵

Los hijos del dueño o herederos del fundador no solo tienen en esta fase posicionamientos especiales, como hemos visto, sino que todas las asignaciones de recursos son también de carácter especial. En los dos capítulos que siguen se analizarán las asignaciones de los recursos de la empresa en el núcleo familiar del fundador destacando cómo tales asignaciones reflejan una lógica familiar que más precisamente es una lógica paternal³³⁶.

En el capítulo anterior hicimos un recorrido en que observamos cómo los descendientes ingresan en la empresa y se van posicionando de una manera muy particular en la misma. Esa carrera ya nos da la pauta de una discriminación entre descendientes y el resto de los miembros de la organización. Nos ha dado las primeras señales de que los criterios seguidos con los descendientes son diferentes a los seguidos con los extraños. No sólo en cuanto a la velocidad de ascenso y a los criterios de ascenso sino también en cuanto a los lugares específicos a los que se accede que son excluyentes de o vedados a los comunes. Tal es el caso de algunas posiciones superiores operativas: la instancia directorio y la instancia propiedad. Incluso cuando coinciden las posiciones en sus denominaciones difieren en su desempeño efectivo. En esta especificidad tiene mucho que ver el poder decisional del fundador. Sin dejar de lado para nada la presión de los propios descendientes y el cónyuge, es el fundador el que en última instancia va tomando una a una las decisiones que terminan conformando el organigrama que esbozamos recientemente. La forma final plasmada es la resultante de esas decisiones y de los criterios o pautas seguidas al efecto. Decisiones económico-familiar solo comprensibles a la luz de la lógica de las asignaciones en el seno familiar. Son justamente estos criterios los que pretendemos desentrañar en este capítulo; cuáles son las pautas seguidas en la asignación de posiciones y de recursos en general a los descendientes. En primer lugar debemos mencionar cuáles son esos recursos a los que vamos a referir. Tengamos en cuenta que un recurso es un medio valioso, considerado como tal por los actores, y con el cual se puede satisfacer un deseo, aspiración o necesidad. No importa que ese valor sea un trofeo a ostentar o un medio efectivo de

³³⁵ Si los componentes de la fase familiarización fuera padre hijo y no padre e hijos, como lo es en nuestros casos, este capítulo perdería gran parte de su valor excepto para comparar con terceros. Las familias de este capítulo se caracterizan por tener ambas relaciones en la empresa, la filial y la colateral.

³³⁶ En este capítulo vamos a ver fundamentalmente la consideración paterna en la asignación de recursos entre descendientes. En el siguiente capítulo veremos la autoridad paterna a través de la asignación de recursos a los descendientes

lograr acciones en consecuencia³³⁷. En la empresa hay una variedad de estos recursos que son usualmente distribuidos de alguna manera. Se asignan los ingresos generados, se asignan los cargos, se asignan los espacios, se asignan las funciones, se asignan las propiedades por nombrar los más significativos. En nuestro caso vamos a poner el énfasis en las asignaciones de las posiciones, las remuneraciones y la propiedad.

Los especialistas nativos suelen sostener que los criterios a seguir en una empresa deben ser los de mérito. Es decir, promueven la asignación por resultados o por contrapartida. De acuerdo a lo que un sujeto aporte será compensado. Algunos remiten esta compensación estrictamente al resultado y otros la amplían al esfuerzo (si alguien dedica el tiempo activamente, más allá de los resultados, será compensado). De hecho esto se refleja en los regímenes de contratación de los terceros. A veces a destajo, a veces por tiempo; a veces a resultados y a veces a remuneración fija. Pero se espera, más allá de las imperfecciones por desinformación, indecisión o incapacidad, que el miembro contratado esté aportando algo equivalente en contrapartida de su remuneración. Caso contrario es expulsado de la organización. Esta conducta no solo es la promovida por los especialistas sino que de hecho ha sido la conducta seguida por el fundador con sus dependientes en toda la etapa fundacional y la que seguirá con ellos en esta etapa. Pero los especialistas promueven que este tipo de criterio, el propiamente burocrático³³⁸, sea extensible a todo participante en la organización, provenga de donde provenga. Es más, se promueve borrar cualquier memoria que no sea la de la evaluación profesional lisa y llana. En tal sentido, cualquier otro criterio es considerado un desvío, una anomalía³³⁹. En esta línea el tratamiento que debería darse a cualquiera de los descendientes no debería ser distinto al dado a cualquiera de los comunes³⁴⁰. Rige entre ellos la idea de que exista en la empresa una conducta homogénea, una conducta característica de la que se tiene como extraños: la conducta propia del ámbito público. Sin embargo si bien la conducta

³³⁷ Para que sea recurso: que sea un valor ó un medio para obtener un valor, que esté disponible a alguien y que sea asignable a alguien. Y esta asignación es un mensaje un señalamiento, una evaluación.

³³⁸ El perfil burocrático de Weber (1984)

³³⁹ Tengamos en cuenta que cuando referimos a suprimir la memoria, olvidar los orígenes, estamos eliminando la principal cualidad (sino la única) que detentan los hijos del dueño. Es como suprimir la memoria en el linaje.

³⁴⁰ Es que los especialistas son abolicionistas de la racionalidad de acuerdo a valores en provecho de la racionalidad de acuerdo a fines. Estas apreciaciones desatienden muchas veces el factor político involucrado. En los hechos es incorrecto afirmar que el fundador no tiene en cuenta el resultado. De hecho pretende obtener un resultado y por tanto su actuación, aunque sea parcialmente, es de acuerdo a fines con los condicionantes del medio. Lo que ocurre es que para los especialistas, que también cuentan con su valor, el fin principal es la eficiencia en el resultado sin tener en cuenta la importancia de la propiedad de ese resultado. Lo político asociado con el poder es puesto entre paréntesis y se pone todo el acento en los político asociado con la administración.

seguida por el fundador ha sido con los extraños dependientes de esas características, ante la presencia de sus hijos establecerá inmediatamente una diferencia, mas allá de algunas formalidades en el sentido de hacer aparecer su conducta como homogénea³⁴¹. Con ellos no tendrá en cuenta primariamente el resultado, la contrapartida, el objeto sino que tendrá en cuenta el sujeto³⁴². Una forma de compensación como la promovida por los especialistas para todos y por el fundador solo para los extraños es del tipo: cuántos valores recibo de un sujeto, así compenso al sujeto. La forma de compensación en ciertas circunstancias, precisamente con los descendientes, por parte del fundador será del tipo: más allá de los valores recibidos, compenso a cada sujeto por ser ese sujeto. El fundador a diferencia del especialista, en este caso, resalta la memoria: el “quienes son” pesa por encima de qué entregan a cambio.³⁴³

El criterio más notorio seguido por el fundador con los descendientes es en primer lugar el de **equidad**. Toda vez que puede efectúa asignaciones equitativas, evita la diferencia. Un criterio que rige a todo padre respecto a sus hijos, más allá de ser empresario o no. Entre los bagbas este criterio paternal rige durante todo el ciclo de vida y, por eso, decimos que no es un criterio infantil sino que es un criterio paternal. Siempre que los padres se enfrentan con la asignación de recursos a hijos suelen promover la equidad en la distribución³⁴⁴. Esto ocurre en las premiaciones infantiles, en los regalos infantiles: Tener en cuenta lo que se le regaló al otro. Pero esto también ocurre en los regalos adultos: La búsqueda de recompensar equitativamente rige hasta los últimos días. No obstante, la asignación igualitaria no solo es una propensión interior del padre sino que es una “obligación” social y familiar³⁴⁵ (la herencia es un ejemplo)³⁴⁶. El asignador

³⁴¹ Formalidad que como veremos más adelante tiene dos fuentes. Por un lado no mostrar diferencias ante terceros por los terceros y por otro lado creer que un tratamiento como entre extraños con el hijo es bueno para el hijo. Vamos a ver que estas formalidades provienen de la presión social, de la creencia social, de la sentencia de los especialistas, que no deja de ser parte de su concepción solo que él en sus prácticas las viola. Hay algo más fuerte que lo hace seguir otro camino.

³⁴² Estamos marcando la diferenciación con los comunes y por eso contraponemos de manera absoluta objeto (aporte al negocio) –sujeto (hijo). No obstante, como veremos mas adelante, el fundador tiene en cuenta no de manera excluyente al sujeto con relación al objeto sino que en primera instancia busca la suma (satisfacer al objeto y al sujeto) y opta por uno solo (el sujeto) cuando uno enfrenta al otro (y esto solo hasta cierto punto: que no comprometa algo significativo del negocio)

³⁴³ Vamos a ver que justamente el fundador lo que no hace, mas allá que diga lo contrario, es tratar a sus hijos como extraños y por tanto con la simple regla del mérito o resultado, y la competencia que ello implica. En esto sigue la conducta de distinguir claramente entre familia y no familia, fenómeno no solo generalizado entre los Bagba sino casi universalmente.

³⁴⁴ Hay quienes dicen que se mantienen en la adultez de las familias empresarias conductas infantiles.

³⁴⁵ Incluyo en todo este razonamiento al cónyuge que acompaña, refuerza y promueve estas conductas.

³⁴⁶ El régimen hereditario de los Bagba promueve esta equidad. Y no se escucha entre ellos que este régimen esté perimido y es particularmente un tema de adultos.

Me parece importante mencionar que cuando decimos imposición del criterio paternal no significa que se imponga en función de una sola dirección exclusivamente. En realidad, hemos detectado intentos de

no quiere que se piense que es injusto y no quiere particularmente, y muy especialmente, que sus hijos piensen que es injusto. Un segundo criterio que también entra en la evaluación es la **necesidad**. Es decir, tener en cuenta que los descendientes tengan cubiertas sus necesidades de manera semejante³⁴⁷. En realidad cuando uno indaga en detalle este es un principio que muchas veces prevalece sobre el de equidad ó, más precisamente, es cuando se afecta el principio de necesidad que uno puede observar la violación del de equidad. De manera que ambos principios podrían formularse en conjunto: Se da equitativamente para que todos tengan lo mismo. Si se descompensa la tenencia, la dación del necesitado se refuerza y por tanto deja de ser equitativa excepto que se miren las tenencias y se verá que se busca reestablecer la igualdad. La asignación es un medio para ello. También podría formularse como sigue: solo en caso de necesidad se justifica alterar la equidad. Con estos dos principios estamos poniendo en claro que la actitud del padre respecto de los descendientes es sustancialmente diferente a la que ese sujeto tiene con los extraños³⁴⁸ y que esas conductas en las asignaciones no son un tema de una relación infantil sino que son de una relación paterno-filial. Cuando el padre Bagba está en relación con sus hijos está con sus hijos y para ellos no hay dos tipos de

asignaciones diferenciales de parte del fundador pero que ha recibido inmediatamente la reacción de quien ó quienes recibieron menos de manera que el fundador se vio forzado, en la mayoría de los casos a buscar formas de reestablecer el equilibrio. Por tanto el empresario no solo tiene introyectada la igualdad sino que también le pesa en su cabeza una evaluación diferencial que, de no provocar reacciones, seguramente llevaría a asignaciones diferenciales. No obstante entre su formación y la reacción presionan ambas para terminar imponiéndose la equiparación. No soporta que pueda considerarse que una asignación diferencial implique diferencias en la relación paterno-filial.

Se evitan las diferencias cuantitativas porque reflejan diferencias cualitativas. Más cantidad implica mas cariño, más reconocimiento, más premio, más valor

³⁴⁷ El criterio de protección es el que a mi entender abarca esta conducta y que tiene su raíz en una de las obligaciones potestarias del pater. En realidad la verdadera obligación porque la otra es la autoridad que es más un derecho devenido obligación.

³⁴⁸ Lo cierto es que el fundador, especialmente entre los terceros de confianza, no solo tiene en cuenta la contraprestación sino que permanentemente compara con los pares del sujeto a quien va el recurso y la necesidad del sujeto. Fenómeno que también tienen en cuenta los receptores que no soportarían una asignación muy diferencial entre pares. Esto demuestra que la comparación entre pares y el estado de necesidad excede a lo familiar. No obstante, estos parámetros en lo extra-familiar se consideran cuando la contraprestación existe. Ésta es la condición necesaria. Mientras que entre los descendientes, ser hijo (en algunas asignaciones hijo activo) es la condición necesaria (más allá de que siempre "figure" una contraprestación), lo cual trae como consecuencia que más allá de la efectiva contra-prestación, prime la equidad y necesidad. Lo que estamos sosteniendo en esta nota tiene una doble información. Por un lado, toda medición entre pares va mucho mas allá que la relación familiar. Los pares extraños siempre se están cotejando y ese cotejo dice mucho de valorización y de reconocimiento del superior. Por otro lado, nos muestra que aunque presente en los extraños criterios de equidad y necesidad, en éstos se requiere otro elemento, la contraprestación, mientras que entre familiares el elemento es justamente la sangre (en algunos casos se suma: ser activo), no la contraprestación. En aquel caso sería porque ha cumplido voy a ser equitativo y protector ó lo voy a proteger del sentimiento de que la equidad se ha violado. En este caso sería porque es mi hijo voy a ser equitativo y protector ó lo voy a proteger de cualquier sentimiento de inequidad. Más allá de que esta asignación se presente bajo formas de contra-prestación.

relación. Veamos tres asignaciones clave a efectos de observar esta conducta: las asignaciones de posiciones, la de remuneraciones y la de propiedad.

Los descendientes no entran todos al mismo tiempo sino sucesivamente y se van posicionando en diferentes puestos progresivamente. La tipología de las empresas es de carácter orgánico y por tanto las diferentes áreas no son comparables por sus contenidos (como ocurre en los ordenamientos segmentarios) sino que pueden ser comparados por aspectos más abstractos como el nivel de los cargos ó títulos. Por tanto, la importancia de un sujeto no tiene que ver, en principio³⁴⁹, con las características del área sino con el nivel o rango de la posición detentada. Así uno puede ver que si bien por razones cronológicas o etarias los descendientes ingresan en momentos diferentes y sus carreras, ascensos, también son en momentos diferentes, puede también constatarse que con el tiempo casi todos los descendientes tienden a ocupar cargos de semejante nivel³⁵⁰. A pesar de estar en rangos diferentes en un momento dado, finalmente casi todos desembocan en un mismo nivel. En esto vale la pena mencionar que suele haber muchas veces alguna diferenciación entre varones y mujeres³⁵¹. Una diferencia que no altera el criterio de equidad que manifestáramos ya que en principio va asociado con un criterio social en que se espera que la mujer tenga otro tipo de carrera³⁵². En general se observa una reacción pacífica de esta situación por parte de las mujeres no posicionadas. Una ventaja de estos posicionamientos es, insisto, su falta de comparatividad: momentáneamente las diferencias en tiempos de ingreso y carrera permiten mantener distinciones pero definitivamente se equiparán los niveles³⁵³ y solo quedarán las diferencias orgánicas de las posiciones que son incomparables o muy difíciles de comparar por sí mismas³⁵⁴. A medida que se avanza en la fase familiarización, aún cuando existieran diferencias en áreas, la instancia dirección-familia tiende a presionar hacia la equiparación.

³⁴⁹ Existen de hecho diferencias que pesarán pero las consideraremos en otro capítulo.

³⁵⁰ Jefatura, gerencia, dirección

³⁵¹ pero aún en estos casos puede ocurrir que la instancia familia-directorio (más allá de su formalización) igualen (ó directorio familiar)

³⁵² El recorte femenino está muy asociado con la carrera hogareña por encima de la carrera empresarial. La maternidad es un argumento muy esgrimido por los fundadores. Esto, como veremos más adelante tendrá peso en la diferenciación al interior de los descendientes.

³⁵³ La equidad cuando algo es medible o la ambigüedad cuando algo no lo es. Sería algo así: "No sé, no es comparable. Pero si lo fuera, igual para todos"

³⁵⁴ Habitualmente hemos encontrado a los descendientes en diferentes ramas. Cuando lo han estado en la misma en general han sido de diferente sexo. A eso hemos hallado una sola excepción en nuestro trabajos en profundidad que, poco a poco, a medida que se acercaba el proceso sucesorio se fueron escindiendo en sub-especialidades (al principio era el área administrativa y financiera y al final se van perfilando como dirección de información y dirección de finanzas).

Los posicionamientos, desde el aspecto cualitativo, si bien tiene que ver con ciertas necesidades del fundador son también la respuesta a las inclinaciones de los descendientes que paulatinamente se van recostando sobre sus inquietudes personales. Más allá que ésta hubiese sido una vocación condicionada por el ascendiente, los descendientes se van ubicando en posiciones que eligen. Cuando se encuentran en lugares incómodos a sus inquietudes suelen reclamar un pase que finalmente se concreta. El hecho de tener en cuenta sus intereses es otro fenómeno que tiene la marca paternal. En esta carrera se manifiesta la propensión a considerar no solo lo equitativo sino también las apetencias del hijo. El tratar de canalizar los deseos de los descendientes ó las necesidades de los descendiente. Éstos, en tal sentido, no son para nada pasivos. Justamente es en la asignación posicional, a diferencia de las otras asignaciones, que se puede, en esta fase, detectar a pesar de la equiparación de nivel la distinción de particularidades de los descendientes, de sus propensiones o aspiraciones. Pero también refleja la búsqueda de satisfacer las necesidades de los descendientes, una forma de cubrir las necesidades de todos ellos por igual³⁵⁵.

Uno suele encontrar al fundador entre dos señales que no siempre son compatibles. Por un lado la satisfacción de las aspiraciones de los descendientes y por otro la cobertura de las necesidades de la empresa. En esta instancia, aunque sea con esfuerzos especiales, es factible dar respuesta a ambos aspectos aún cuando sean parcialmente incompatibles. El organigrama de una empresa de este tamaño da posibilidades, en esta instancia, de no poner excesivamente en contraposición la demanda de ambas fuentes, la empresa y el descendiente³⁵⁶.

Otra asignación importante de recursos es la de las retribuciones en las que nuevamente aparece una marcada tendencia hacia la equiparación³⁵⁷. Más allá de las contribuciones, las remuneraciones tienden a ser igualitarias (a veces parcialmente),

³⁵⁵ “Es bueno que ellos no se envidien, no tengan celos, no se crean unos mas que otros, no se saquen ventajas”.

³⁵⁶ Nunca se mira solo el interés del descendiente. El fundador siempre mira el resultado del negocio. Si bien paga el costo de las demandas del descendiente no está dispuesto a renunciar a importantes oportunidades ó a poner en juego la empresa. Lo ubicará donde quiera y cubrirá con quien sea necesario la vacante para que el negocio funcione. Se percibe la preservación del hijo y de la empresa: Ambos. Incluso presionará al descendiente para que si quiere dejar una posición primero encuentre el sustituto o la solución. La preocupación es por el hijo pero en esta instancia el peso en el fundador del resultado empresarial es enorme. No obstante, la importancia y variedad de recursos y la posibilidad de posiciones más inocuas da más alternativas en la fase de familiarización de estas empresas que lo que ocurrirá en la de sucesión.

³⁵⁷ Existen momentos en que los descendientes difieren aún mucho por antigüedad ó el caso de las mujeres que suelen recibir pagas diferenciales. Fenómenos que veremos en el capítulo 3.4. En todos los casos mencionados existen razones de peso (en casos societarios, que no son los nuestros, también hemos observado diferenciaciones que luego se redistribuyen, re-equiparan, en el seno familiar).

independientes de la plantilla laboral y bajo formatos de honorarios, dividendos u otras formas que muestran una distinción incluso formal respecto del conjunto. Otro tipo, formalmente diferente, de asignación de recursos remunerativos es a través de bienes. Es posible que alguien necesite adquirir un inmueble o un auto que le exijan fondos. Es común que eso implique un retiro extraordinario de la empresa que será restituido ó los demás descendientes serán compensados de manera similar. Es en el tema de las remuneraciones que los fenómenos de equidad y necesidad se hacen más evidentes. El hecho de que estemos hablando de un medio preciso de medición, cuantificable, hace que se puede observar con exactitud el extremo de la equidad. En este escenario las diferencias tienden a ser cero: igual remuneración para todos más allá de la función desplegada³⁵⁸. Donde en el desempeño de terceros habría diferencias entre áreas en este caso esas diferencias desaparecen. Nuevamente, es muy común encontrar algunas diferencias por un corte totalmente diferente y que tiene que ver con el corte varón-mujer en que ésta recibe una remuneración inferior. Pero la asignación remunerativa, por ser no solo un medio de precisa medición sino un medio para obtener otros recursos que conforman el standard de vida de los sujetos fuera de la empresa, en sus vidas particulares, es el recurso en que se refleja más claramente el principio de necesidad o de igualación de las tenencias. Los padres desean que todos los hijos tengan un nivel de vida equiparable entre sí. No es para nada excepcional ver alguna asignación, generalmente de las de carácter especial o de carácter particular (cesión del fundador de sus fondos particulares) alterando la equidad en función de la necesidad o equiparación de tenencias de sus descendientes

Durante el período intergeneracional, signado por estas carreras de los descendientes que implican innumerables decisiones, algunas minúsculas y otras de mayor importancia, por medio de la distribución de recursos, entendiendo por tales tanto las decisiones económicas como las posicionales, en un momento determinado se realiza una distribución que tiene un especial significado. Esta distribución es la de la propiedad. Como ya mencionamos en la gran mayoría de los casos se produce alguna forma de participación propietaria, de mayor o menor extensibilidad, a la nueva generación. Mientras las normas legales tienen estipulaciones de carácter muy restrictivas al momento del fallecimiento del fundador o su cónyuge respecto a la partición entre los

³⁵⁸ También Puede leerse: "Iguales niveles posicionales para todos para que todos ganen igual". Usualmente, cuando alguien dice: bueno, está bien que (el otro) gane más, es no porque su tarea sea inferior o de menos resultado o sea menos importante. La diferencia no es de calidad sino de cantidad (tiempo dedicado por ejemplo).

descendientes, lo cierto es que así como la figura de los descendientes-directores es un formato notablemente común hacia el final de la fase, la anticipación parcial de la propiedad (que entra en el campo de la “*devolution*” de Goody (1976.a)) también es notablemente habitual³⁵⁹. El formato societario habitualmente cuando promedia el período intergeneracional es diferente al formato propietario fundacional y es diferente al formato propietario post-intergeneracional. Mientras la fundacional es una propiedad conyugal ó unipersonal y la derivada (post-intergeneracional) será una propiedad colateral ó unipersonal, la del período intergeneracional es una propiedad de carácter intergeneracional, valga la redundancia, y, una de sus características es que las participaciones de los descendientes suelen ser iguales³⁶⁰. Están como vimos dentro de los principios paternos de las asignaciones y coinciden con las normas legales de la herencia que promueve los mismos criterios equitativos. La anticipación propietaria, que es una verdadera donación, hecha con los criterios paternos de la equidad son anticipaciones de la fotografía hereditaria³⁶¹. La lectura de la participación de la nueva generación en este adelanto más la asignación legal obligatoria sobre lo que mantiene el fundador, da una aproximación del formato derivado de la propiedad³⁶². Esta asignación, como dijimos, se suele producir sobre los finales de la fase de familiarización, y sus causas son muy variadas.

Si bien las demás asignaciones de recursos eran especiales para los hijos del dueño, no obstante lindaban con las asignaciones a los extraños: algunos extraños pueden ocupar posiciones jerárquicas y recibir remuneraciones similares ó incluso superiores a los hijos. Justamente, esa cercanía y similitud, es la que en gran medida permite aparentar que la carrera del hijo o su retribución son equiparables con la de los extraños. Pero estas

³⁵⁹ Decimos que por diferentes razones porque van desde el fallecimiento de uno de los cónyuges fundantes, pasando por situaciones meramente formales por alguna necesidad colateral (trámites, firmas, garantías, liberación de responsabilidades por riesgo crediticios, divorcios etc) hasta por cierta demanda de los descendientes ó alguno de ellos ó por decisiones impositivas ó por desear gratificar ó involucrar. La aparición en esta fase por las razones meramente formales no es ajeno a que los hijos recién en la fase de familiarización son mayores de edad. Hemos comprobado la siguientes causales: por necesidad de presentar un conjunto societario, por cobertura por riesgo de muerte, por muerte de uno de los cónyuges, por nuevos casamientos, por presión de los descendientes (a veces es un signo de que la fase política se ha iniciado)

³⁶⁰ A todos los que trabajan igual (condición necesaria y a veces suficiente: hijo; condición suficiente: trabaja). Coincide con encuesta. Tuvimos algunas excepciones por corte masculino.

³⁶¹ Pasada por el trabajo. Por tanto hay inter-juegos, algo de flexibilidad. Al diferenciar muchas veces entre activos y no activos se está teniendo en cuenta contraprestación. Pero lo que es menos importante o se desecha es evaluar la calidad de la contra-prestación (por ejemplo capacidad) salvo que tenga un corte social previo como el sexo que habla de roles y capacidades instituidas.

³⁶² Es en esta asignación que el propietario suele hacer más consideraciones relacionadas con los cónyuges de sus hijos e hijas y con la muerte de él (el fundador) o su cónyuge. Qué pasa si les pasa algo? A su vez, piensa en quienes están interesados en la empresa.

cercanías o similitudes que llevan a equiparar extraños e hijos, caen definitivamente cuando hablamos de la propiedad. Solo la familia nuclear participará de ella y, en esto, la participación de los comunes es nula³⁶³. En realidad, es el único recurso que salvo rarísimas excepciones excluye a los terceros³⁶⁴. De hecho, el detentar derechos de propiedad por parte del fundador aunado a su transmisión sanguínea, es el atributo definitorio para el ingreso (hijo del dueño) y su futuro (heredero). Propiedad y no propiedad es la diferencia radical del fundador y lo será entre los hijos del fundador y los comunes. Por su parte, al interior del núcleo descendiente, el principio es la equiparación borrando cualquier intento de distinción. La asignación suele hacerse por partes iguales. Sin embargo, en esta asignación suele aparecer un fenómeno particular que no suele ocurrir en las otras dos asignaciones mencionadas. Existen disposiciones legales específicas respecto a las cesiones a descendientes. Por ley, todos los descendientes tienen derechos a participaciones equivalentes sobre el 80% del patrimonio del ancestro. Por un lado existiría la posibilidad de distinción en un 20% y por otro obsérvese que estamos hablando de patrimonio y no de empresa. El 80% al que está obligado no es de carácter cualitativo sino cuantitativo: se cumple con la norma con la equivalencia valorada en moneda. Estas normas por un lado atan al fundador pero por otro le dan un campo de manipulación de una cantidad (20%) y de la calidad en la medida que se respete la cantidad si bien es cierto que esta asignación, la de la empresa, tiene una incidencia mayor que las otras, especialmente en el futuro, porque de la propiedad derivan los derechos de uso, conducción y disposición de la empresa. En principio, los fundadores suelen hacer las primeras participaciones de manera equitativa³⁶⁵. Estas participaciones, como veremos en el próximo capítulo, no son de significación decisiva y, por tanto, permiten al fundador no tomar partido por el momento. De manera tal que uno puede encontrar participaciones aún de los que no participan en la empresa; también puede encontrarse participaciones dispares pero que en otra instancia son equiparadas; y pueden verse participaciones dispares justificadas en función del aporte a la empresa³⁶⁶.

³⁶³ hemos visto participaciones de yernos (esposo de la hija) activos en la empresa

³⁶⁴ En nuestra experiencia, la participación de un tercero en el directorio no es rara, si bien muy exclusiva. Sin embargo la participación propietaria de un tercero es realmente muy rara y siempre tienen una historia especial: falta de descendientes, habilitación muy antigua, alguna apertura de capital por recursos financieros pero siempre de carácter minoritario...

³⁶⁵ Nuevamente hemos visto excepciones excluyendo a mujeres o las mujeres, incluso activas en la empresa. También hemos observado a veces participaciones mayores en quienes trabajan en la empresa. El argumento de dedicación y antigüedad ha estado presente en varios casos, pero el de ser varón también.

³⁶⁶ Existe una propiedad potencial en todos los descendientes por partes iguales: Son los herederos y, por tanto, en la medida que la mayoría quede en manos del ancestro, esa mayoría, de no hacerse nada caerá de manera igualitaria en cada uno de los descendientes.

Mientras las asignaciones de recursos de la empresa en general excluye a los no partícipes en ella (en posiciones y retribución), en este caso es bastante habitual que con alguna participación los incluya y, derivado de ello, que estos descendientes externos puedan recibir alguna compensación extraordinaria. Esta dinámica se verá más en detalle en la fase de sucesión.

Posiciones	Remuneraciones	Propiedad
Equidad	Equidad	Equidad
Niveles similares	A todos iguales. Compensa necesidades	A todos iguales (a veces a descendientes no activos)

En las primeras sub-fases (población y posicionamiento) ó fase de familiarización los fundadores tienen excelentes recursos de evitación de cualquier distinción ya que cuentan con recursos divisibles³⁶⁷. Los recursos en esta fase, al ser divisibles permiten que las distribuciones se efectivizan por medio de la partición igualitaria³⁶⁸. Las distribuciones de recursos son a su vez medios de valorización y por tanto informan sobre las preferencias del asignador, hecho que el fundador evita hacer con sus descendientes³⁶⁹. Es decir que, las pautas seguidas son exactamente del mismo tenor que

³⁶⁷ La divisibilidad infinitesimal de los recursos, como las remuneraciones o la propiedad es una cualidad muy especial. Divisibilidad de la propiedad, que da derecho, según las proporciones, al poder, es una particularidad a la que estamos muy acostumbrados pero, sin embargo, muy especial. Que lo tuyo y mío sea contable, divisible, vendible, se defina por unanimidad o por mayoría, pueda ser más o menos...

³⁶⁸ Los retiros al ser igualitarios implican que toda decisión de retiro de uno se multiplica por la cantidad de descendientes. Asimismo hemos observado una notable inelasticidad a la baja de estos retiros en los descendientes cosa que no ocurriría en la etapa fundacional, especialmente al comienzo, con los retiros del fundador, que eran la variable de ajuste muchas veces de la expansión.

Las posiciones también se multiplican por el número de hijos. Por eso a mayores recursos y tamaño la posibilidad de satisfacer equiparación y necesidad es mayor, más fácil de cubrir.

³⁶⁹ La forma de evitación de la distinción es por vía de la igualación o la no medición. Remuneraciones o posiciones iguales o remuneraciones (retiros) no registrados (ambigüedad) o formas no remunerativas y posiciones cualitativamente diferentes pero de igual nivel. Es decir, igualdad o no comparatividad.

La evitación de la distinción es un medio de evitación de la preferencia: "yo no tengo preferencia por ninguno", "no voy a hacer diferencias", "para mí son todos iguales". Si bien la asignación no es necesariamente por mérito en el caso de los hijos, resulta que una diferenciación se percibe como que se está evaluando una diferencia en la contraprestación y por tanto una sobre o sub-valoración de la misma. Si se pensara que no hay contraprestación se consideraría como un regalo y, en este caso, lo que pesaría no es la subvaloración o sobre-valoración de la prestación sino la preferencia o diferencia de afecto. Los intercambios tienden a manifestar equivalentes contraprestaciones y los regalos tienden a ser medidas de afecto. Pero a la vez existe otro problema. Si el acento en la diferencia de asignación fuera del tipo: tiempo dedicado, no generaría en los descendientes, en principio, problemas mayores. El tema es cuando a tiempos

las seguidas en la unidad familiar en expansión (hijos pre-adultos) cuando los padres asignaban lugares equivalentes, asignaciones equivalentes, regalos equiparables e, incluso, tiempos similares. Vale la pena mencionar que también existen precedentes de asignaciones provisoriamente desiguales por etariedad cuando el mayor recibía espacios o retribuciones mejores que implicaban un problema a ir resolviendo en la unidad familiar con el tiempo buscando espacios y retribuciones equivalentes.. Por supuesto en la firma los reconocimientos son diferentes, los objetos utilizados son diferentes. Para un ojo ajeno son objetos laborales, económicos. Un ojo un poco más agudo vería que en realidad son objetos adultos mientras que aquellos de la unidad doméstica en expansión eran infantiles o adolescentes. Pero yendo aún más en detalle lo que se observa es que bajo diferentes objetos las formas distributivas son exactamente las mismas. Difieren en los objetos (ahora adultos) respecto a la unidad doméstica pero son iguales en los criterios³⁷⁰. Asimismo, y ahora en relación con los extraños, no con la unidad doméstica, parcialmente coinciden (la propiedad, la dirección y el paramount son la excepción – son valores familiares, blasones familiares) en los valores asignados (remuneración o posición- valores generales) pero difieren en los criterios y las formas³⁷¹. El fundador puede mantener y mantiene durante la primera fase criterios familiares (paternales) que logran sostener un equilibrio en la prole que incluso cuando se altera (desequilibrando) surge como razonable por algún aspecto valorativo que siente como evidente y que cuando es cuestionado rápidamente corrige hacia la equiparación.

Hasta aquí hemos mencionado la tendencia equiparativa del padre pero por otro lado existen reclamos en casos de falta de equidad por parte los descendientes. Ambas acciones y reacciones propenden a lo mismo o dan como resultado lo mismo, la asignación equivalente. Igualación promovida por el padre y controlada por los miembros de la prole. El reclamo sobre las diferencias y el reclamo por la equiparación son notables hacia el final de la fase: “¿por qué a él sí y a mi no?”; “¿por qué él más que

iguales se habla de aportes diferenciales porque en este caso aparece el tema de las capacidades y, eso, cae en la evaluación del sujeto.

La distribución de valores implica no solo una ventaja hedonista de mayores medios de disfrute sino una distribución de reconocimientos que suele tener más significación que aquella ventaja

Cuando se da un valor es un reconocimiento. Si ese valor se da exclusivamente a ese sujeto el reconocimiento es con relación a todos aquellos que podrían haberlo recibido y no lo reciben, La igualación de la distribución de reconocimientos es un reconocimiento parcial porque no reconoce la diferencia entre los reconocidos. Reconoce al hijo con relación a los comunes pero no a los hijos entre sí. El reconocimiento es distinción. “Recibió una distinción por su tarea”.

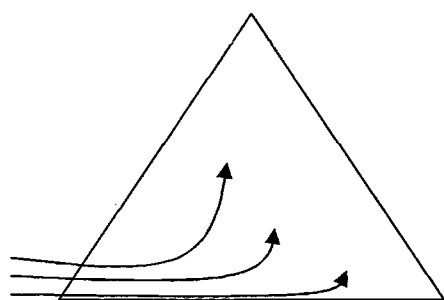
³⁷⁰ La coincidencia hace muchas veces confundir al hijo con un empleado y ver los diferentes criterios como preferencias caprichosas

³⁷¹ La expresión exacta sería: coinciden en algunos objetos pero, aún en esos casos, difieren en los criterios.

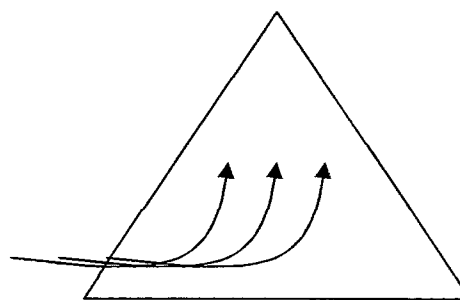
yo?"; "¿por qué ellos cobran diferente?"; "¿por qué ellos pueden y yo no?"; "¿acaso es mejor que yo?"; "¿vos hacés preferencia?". Pero no solo el descendiente rezagado de manera directa sino que también el cónyuge del fundador presiona por la igualación.

Sin embargo, cuando uno se acerca individualmente a los descendientes, alguno o algunos de ellos suele manifestar cierto dis-conformismo por la equiparación. Fenómeno que se manifiesta progresivamente durante la fase de familiarización. A esto convergen un par de razones.

Primero, durante la primera parte de esta fase existen diferencias, más o menos marcadas, en función de que los diferentes momentos de ingresos a la empresa y de los posicionamientos de cada uno de los descendientes no son simultáneos sino sucesivos, de tal forma que cuando uno saca una fotografía de distintos instantes de estos primeros tiempos puede descubrir que tanto las diferencias de antigüedades de los descendientes como los posicionamientos en diferentes niveles son bastante marcados. Este proceso es cuasi-natural debido a que es el producto de las diferencias etarias de los hijos del dueño y la pauta, relativamente regular, de edad de ingreso de los mismos. Pero estas diferencias iniciales van paulatinamente convergiendo hacia la nivelación. La lógica equiparativa hace que llegado un punto determinado de ascenso todos terminen convergiendo hacia niveles similares. Es decir, que después de un largo lapso de diferencias es característico que hacia el final de la fase las asignaciones de recursos terminen equiparándose, particularmente en lo relativo a las asignaciones posicionales.



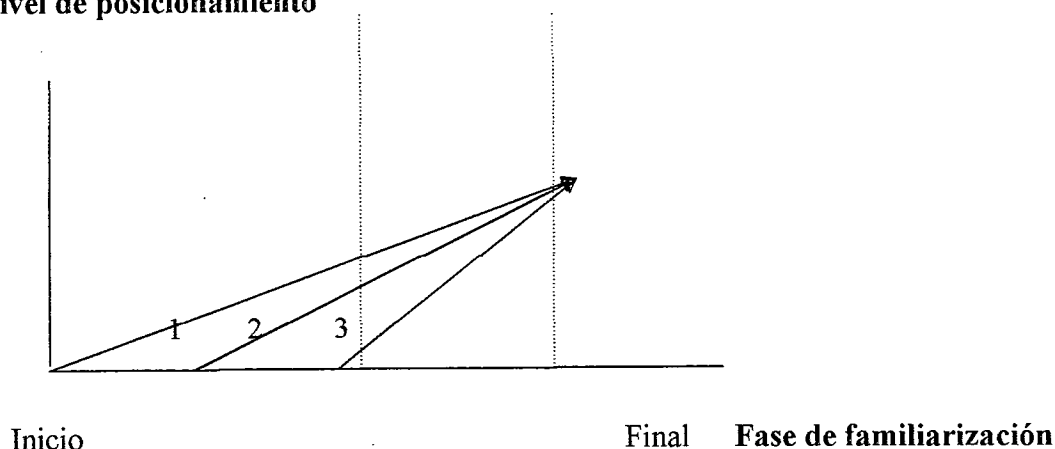
En la mitad de la fase familiar



En la última parte de la fase familiar³⁷²

³⁷² Se denomina incongruencia jerárquica cuando alguien ha sido superior de otro y ahora es inferior. Es decir que se invierte la relación de autoridad. También juega cuando en dos campos diferentes dos sujetos tienen relaciones de subordinación exactamente contrarias. En uno es el subordinado de un sujeto y en otro es el superior de ese sujeto. Pero también existen reacciones de incongruencia cuando alguien es igualado. Individuos que estaban por debajo pasan a ser pares. Este es el caso que nos ocupa.

Nivel de posicionamiento



Como puede observarse en los gráficos precedentes, mientras que en la mitad de la fase de familiarización los niveles entre los descendientes son diferentes, a medida que nos acercamos a la última parte de la fase los niveles tienden a igualarse. De hecho consideramos como el signo del fin de la etapa de familiarización cuando el máximo posicionamiento de todos los descendientes se ha alcanzado..

En segundo lugar, hacia el final de la fase de familiarización al menos alguno o algunos de los descendientes ya han recorrido un largo trecho desde el inicio de la adultización y del ingreso en la empresa acercándose a un nuevo estadio en su o sus vidas. Un estadio en que la diferenciación comienza a ser una seria pretensión. No es que la distinción sea una pretensión novedosa, en estos descendientes, sino que comienza a ser una pretensión mucho más firme y manifiesta. En realidad la búsqueda de esta individuación es propia de todo el proceso de adultización pero aumenta su presión con el tiempo.

Por tanto, por un lado hay más distinciones al comienzo que al final de la fase y por otro hay más demanda de distinción al final de la fase que al principio, con más fuerza en algún ó algunos descendientes que en otros. Las distinciones del comienzo se deben a los distintas edades de los descendientes y consecuentes diferencias en los momentos del ingreso en la empresa y la igualación del final se debe a la propensión paternal a la igualación, a la equiparación en las asignaciones y reclamo de los descendientes más jóvenes. Paralelamente los sujetos en proceso de adultización van aumentando progresivamente sus pretensiones de individuación, de reconocimiento de sus logros, de reconocimiento personalizado y, por tanto, de diferenciación, más enfáticamente en el adelantado.

La propensión a la igualación, propia del padre, se va paulatinamente cuestionando en función de una propensión a la distinción, propia del hijo. Estas dos tendencias son antitéticas y, dado el crecimiento de las demandas de distinción, tenderán a manifestarse en mayor medida a través del tiempo.

La distinción, el reconocimiento personal ó individual, implica destacar a un sujeto de otro. Cuando se habla de destacar es importante marcar “destacar respecto a quien”. La igualación bajo la consigna “hijos del dueño” justamente lo que destacaba es a los descendientes de “los comunes” pero no es esta diferenciación la que está en juego aquí. De hecho, ya a esta altura del período intergeneracional esta diferencia entre ambos grupos se ha ido acentuando. Al comienzo, uno podría encontrar a un hijo del dueño en espacios muy similares a los de un empleado, sea éste jerarquizado o no, y en tal sentido notar poca diferencia en la funcionalidad de ambos en la empresa. Pero, justamente, a medida que pasa el tiempo y los hijos se van posicionando hasta llegar a un mismo nivel (en todos ellos ó la mayoría de ellos) se destaca más claramente la diferencia entre sus participaciones en los recursos respecto a los comunes. Pero decíamos que justamente lo contrario aparece al interior de los hijos que en un comienzo uno encuentra diferencias en un corte sincrónico y que progresivamente esas diferencias tienden a borrarse hacia el final de la fase. Y en el caso que nos ocupa, el de un hijo, de quien (o quienes) quiere ser destacado es de su hermano (ó de sus hermanos). Pero, justamente entre ellos, existe un tratamiento que va en sentido contrario: El trato como grupo y la equiparación a su interior no hacen más que suprimir la individualidad y la distinción. Si hay algo que atenta contra la distinción y promueve el agrupamiento es justamente la equiparación promovida por el padre y controlada por los hijos. La indistinción y el agrupamiento atentan contra el reconocimiento personal, contra la individuación.

La equidad implica asignar en partes iguales y por tanto no hacer diferencias. Este criterio tiene la característica de aparecer ecuánime y por ello, en general, considerase neutro. No obstante implica la no distinción y por tanto atenta contra cualquier intento de individuación o reconocimiento. La lógica de la igualación y la necesidad atenta contra la distinción y el reconocimiento por mérito. Sus efectos son la indistinción, la agrupación o des-individuación, la ausencia de reconocimiento personal, la falta de reconocimiento por logros individuales.

Precisamente los descendientes buscan en mayor o menor medida reconocimiento e individuación y, a través de este criterio de igualación si hay algo que no se hace es individualizar o reconocer. Es más, el padre hace referencias plurales en estos temas :

“Les daré tanto”; “Uds”; “Son”; “Qué les pasa”; “Qué se creen”; “Tomen”. Pero un acto enmarcado en la justicia de a todos igual atenta contra un marco mental, el del descendiente, que busca lo personal, lo mío, mis logros. Demanda que es progresiva ya que la preocupación por la diferencia por parte de los descendientes o alguno de ellos es creciente en el tiempo.

El hijo tiene en cuenta como mirada evaluadora al padre, como referente de comparación a los hermanos y como experiencias de individuación y medición de logros al fundador y a los comunes. Los esfuerzos del fundador han quedado plasmados en un objeto notorio e indubitablemente unido a él, la empresa. El “común” jerarquizado recibe una compensación (ó compensaciones) de parte del fundador, un evaluador externo ó extraño, que no sustentaría la asignación más que en una contraprestación equivalente y que por tanto es reflejo de las aportaciones del empleado y, por tanto, de su valía. Pero el “hijo del dueño” ni ha generado aquel objeto valioso del fundador, o al menos no se puede asociar su contribución con él de manera indubitable, ni recibe una compensación que sea interpretada como la contrapartida de una dación equivalente. Es miembro y es compensado por ser hijo y como hijo del dueño. Y una prueba de ello es que justamente todos los hijos del dueño son compensados de manera similar. Es por ello que una de las pretensiones al momento de obtener reconocimiento personal es la de diferenciarse de sus pares, sus hermanos³⁷³, a los ojos del padre cuya manifestación más potente y tangible sería la diferenciación en las asignaciones de recursos (con criterios meritales)³⁷⁴.

Los criterios que gobiernan las asignaciones en el período de familiarización marcan de manera indubitable la diferencia entre los hijos del dueño y el resto de los empleados. Pero simultáneamente propenden a suprimir cualquier distinción al interior del grupo hijos del dueño. Con lo cual tienden a sub-considerar las demandas explícitas de individuación ó, en otros términos, de reconocimiento individual. Los descendientes suelen constituirse como grupos, bastante cohesivo, respecto a los terceros³⁷⁵ pero, al menos alguno o algunos de ellos, tienen una elevada pretensión de distinción respecto de sus hermanos, particularmente una demanda de distinción y reconocimiento diferencial a

³⁷³ En este capítulo estamos poniendo todo el énfasis en la paridad y la pretensión de reconocimiento respecto a los colaterales pero existe otra línea de búsqueda de reconocimiento que es con relación al padre y que veremos más adelante.

³⁷⁴ Síndrome del príncipe: “tengo todo menos mérito”; “todas las pompas pero sin mérito”. El desconsuelo del heredero.

³⁷⁵ Esto se ve claramente cuando hablan terceros (que no tengan que ver con el área de los descendientes a los que sí defienden individualmente) y los hijos se aúnan para atacarlo, especialmente si tienen altos niveles de confianza con el padre. En este caso se usa el nosotros-ellos.

los ojos del padre. Sin embargo el criterio de equiparación que rige las decisiones paternas cancela permanentemente esa posibilidad de respuesta al menos en términos indubitables y tangibles. Cuando existe una diferenciación manifiesta se da en el ámbito de un reconocimiento social a favor de los varones que, en principio, es aceptado más o menos naturalmente por las desfavorecidas, aún cumpliendo actividades análogas. Pero, así como por ser de carácter social ó general tiene mayor grado de aceptación también por ello no tiene la significación para los favorecidos de un signo de reconocimiento individual. Los excluidos ó diferenciados no son los pares con los que se compara.

El criterio de asignación del fundador es diferente según sean sus hijos ó extraños. Pero el criterio que alguno de los hijos va pretendiendo es análogo al seguido con los extraños, claro que, entendiéndolo que él merece una diferencia. Pide ser reconocido como el mejor³⁷⁶. En esto es bueno tener en cuenta la enorme diferencia que existe entre la relación paterno-filial y la relación entre hermanos. Así como la relación paterno filial se va modificando a medida que el hijo se vuelve adulto, la relación entre hermanos también lo hace. Y si a la primera la podemos poner en términos, por ahora provisorios, de paulatina fisión en el caso de los hermanos la podemos poner en paulatina extrañeza: los hermanos se van volviendo más extraños. Así como la inauguración de una unidad doméstica propia está correlacionado con un cierto distanciamiento de los padres, esas múltiples inauguraciones de los hermanos también son correlativas con un paulatino distanciamiento de los mismos. Pero mientras el padre promueve la vigencia de las pautas centrípetas originarias los hijos van promoviendo nuevas pautas de carácter más centrífugo.

PADRE A HIJOS	FUNDADOR A TERCEROS
Asignación ó justicia por sujeto	Contraprestación ó justicia por objeto
A cada uno una parte igual	Cada uno lo que se gane

EXPECTATIVA DEL ADELANTADO	
Asignación ó justicia por objeto	
Cada uno lo que se gane (entendiendo que el que más aporta es él)	

³⁷⁶ El tema del adelantado será de especial consideración en la última parte.

Una asignación paterna entre descendientes en la evaluación de cualquier descendiente tiene en cuenta no solo la asignación a sí mismo sino la asignación a un hermano de manera tal que su valuación tiene en cuenta ambas cantidades. A mayor cantidad para sí aumenta su satisfacción pero a mayor cantidad para su hermano la disminuye. El reconocimiento no es una relación padre-hijo exclusivamente sino que integra en su fórmula una relación tripartita padre-hijos ó padre-hermanos. A su vez la asignación igualitaria anula la discriminación en el reconocimiento o afecto entre pares y por tanto propende a que el sujeto se fije en el valor de lo recibido, valore lo recibido por su quantum. Pero a su vez esta indistinción le significa la grupalidad o des-individualización ó des-personalización de la asignación. Esta igualación evita la comparación con los hermanos pero aumenta la razón de la asignación: el ser hijo del dueño. La medida de logro es cero (las medidas de capacidad, mérito ó virtud, iguales a cero). En esto el hijo del dueño siente cierta envidia por el común que es valorizado, sea mucho o poco pero casi siempre individualmente.

De esta manera podemos concluir que el tratamiento paterno protector equipara, evita la distinción, sopesa la necesidad, promueve el grupo y, todo ello, pone entre paréntesis el reconocimiento personalizado, individual. Pero la expectativa filial si bien es la de pertenencia al grupo de elite, de los herederos, y estar protegido, es también su expectativa la de ser distinguido, reconocido, individualizado. Más aún en su caso en que aquella membresía de elite, aquella marca de ingreso y carrera por ser hijo del dueño positivas como posicionamiento son una carga para el claro reconocimiento. Se percibe claramente cierto grado de omnipotencia en algunos descendientes por ser parte de la familia patricia, de participar en escenarios exclusivos, de ser protegido ó tener estabilidad especial, pero, simultáneamente reclaman ser medidos por parámetros de los comunes, con referencia a las formas de premiar pero no de sancionar. Es como si llegara apalancado, pero una vez alcanzado el resultado – solo los positivos - se desea que se olvide ese origen y se reconozca todo como si fuera por las suyas, sin apalancamiento. Lo que queremos dejar establecido con esto es que la pauta protectora es paterna y es silenciosamente aceptada (sin oposición ni aprobación explícita) por la descendencia. Y esa forma silenciosa tiene mucho que ver con que atenta con su propia pretensión de reconocimiento de lo propio.

La fase de familiarización que puede durar más de una década vive cambios importantes en sus participantes, particularmente los de la nueva generación, mas allá de que esos cambios no se dan simultáneamente en cada uno de ellos. Los primeros años

suelen ser para el descendiente sorprendentes, sensación de haber ingresado en un campo muy idealizado por él y en el que vive sensaciones especialmente nuevas. Sensaciones que no son ajenas al proceso de adultización que está viviendo el hijo, más allá de la empresa. Pasados los primeros años, con posicionamientos más significativos algunas sensaciones especiales comienzan a aparecer. Por lo pronto, para el primero no pasan desapercibidos los ingresos de los segundos, la celeridad de sus carreras, el acercamiento en los posicionamientos. La sensación de satisfacción inicial que siente el descendiente va disminuyendo a medida que pasada la novedad de su capitalización y de un posicionamiento ascendente, se van reiterando las equiparaciones que tienden a la grupalidad de los logros en oposición a la individuación de los mismos. El ser miembro de la empresa al comienzo es por sí satisfactorio pero luego es insuficiente. Comenzará a pesar cómo se es miembro, en qué condiciones, en qué posición, con qué reconocimientos. Y, en esto, la distinción con terceros no es suficiente, comienza a pesar la distinción con los hermanos.

Usualmente se sostiene la incompatibilidad de lo económico con lo familiar³⁷⁷. Uno regido por la frialdad y otro por los afectos. Lo cierto es que aquella definición de económico hace referencia a la forma "tipo" del intercambio entre extraños dejando de lado otros tipos de circulaciones de recursos, y esta definición de familiar enfatiza un aspecto, especialmente el del amor paterno y materno pero deja de lado otros aspectos de la relación familiar como la competencia y los intereses. Como vemos en este capítulo es permanente la asignación de recursos económicos entre familiares y resulta que es la asignación que menos inconvenientes conlleva ya que la divisibilidad permite la perfecta equiparación. Para el fundador resulta así un tema de bastante simple solución: puede generar diferencias que le parezcan naturales sea por antigüedad, por sexos, incluso por cierta valoración de contraprestación. Pero será suficiente que existan reclamos por inequidad para que tienda a equiparar convergiendo las asignaciones hacia la igualdad. Es como el match de los galuku-hama de Nueva Guinea³⁷⁸. El tema económico de la empresa no es más inconfortable o es tan confortable como hablar sobre la calidad del producto o la decoración de las oficinas. A veces es más confortable porque muchos se

³⁷⁷ *La estructura ocupacional se organiza en función de estándares de competencia, los criterios de selección son universalistas y referidos a aptitudes impersonales lo cual contrasta con las pautas de solidaridad, de lealtad, la vinculación sentimental, la necesidad de seguridad y en general con los criterios particularistas de la función de status en un grupo de parentesco.* (Parsons 1994: 51 y 52)

³⁷⁸ Read (1979: 256) trata el fenómeno de la equivalencia como criterio entre los compañeros de edad en los galuku-hama de Nueva Guinea y como a su vez se valoriza la fuerza (que podríamos traducir como capacidad en nuestro escenario). Al respecto describe el juego en que las fuerzas juegan un papel, pero el match debe necesariamente terminar empatado, no importa lo que dure. Termina cuando igualan.

desentienden. La igualación es una forma de desentendimiento. Por eso, la oposición economía y familia “per sé y siempre” no tiene mucho sustento. Salvo que suscribamos como economía y como familia conductas antitéticas y no la circulación de recursos, en general podemos encontrar tanta compatibilidad (e incompatibilidad) en la circulación de recursos económicos en el seno de la familia como fuera de ella. Lo que sí deben diferenciarse dos cosas. Por un lado la lógica de circulación entre extraños no es la misma que entre familiares³⁷⁹. De hecho la circulación contractual y la estatutaria son sus formas respectivamente y muy distintas por cierto. Ahora bien, marcada esta diferencia, sobre la que volveremos mas adelante, debemos dejar sentado que una lógica no implica que todos sigan exactamente los mismos criterios. Y aquí efectivamente aparecen contradicciones ó, mas precisamente, aspiraciones contradictorias. No entre economía y parentesco sino entre los diferentes protagonistas al interior de la familia. El problema no es la circulación de recursos entre familiares que por parte de quien decide se lo hace con el criterio de equiparación. El problema en esta instancia es la incompatibilidad entre dos criterios seguidos o pretendidos por los protagonistas: “Papá a mi me corresponde más”, “Yo no voy a hacer diferencias entre Uds”³⁸⁰. Diferencias que son imperceptibles o casi imperceptibles al principio y que recién comienzan a tener peso mucho mas adelante. Diferencia que comienza a mostrar que las pautas paternas no necesariamente coinciden con las pautas filiales. El hecho de demandar reconocimiento de logros personales y que los logros sean medidos en función de los de los pares es un fenómeno que alcanza a los comunes, pero, en esta circunstancia lo novedoso es que los pares son los hermanos y, para el premiador, los competidores son los hijos. Si hiciera lugar a la distinción los otros hijos reclamarían por la paridad y, entonces, volvería a imponerse el principio de equidad. Equidad que es un problema para la pretensión de individuación del hijo que presiona por su desequilibrio, y así sucesivamente. Como puede observarse la contradicción principal reside no entre la frialdad y los afectos de la economía y la familia respectivamente, sino entre las pretensiones indistintivas del padre sobre la prole y las pretensiones distintivas de algunos sujetos de la prole. Claro que, si la decisión de estas asignaciones estuvieran en manos de un extraño esta contradicción no existiría pero está en manos del padre y, por tanto, es nuclear.

³⁷⁹Esto en la economía de “El Capital” como en la “Economía de la Edad de Piedra”

³⁸⁰ Excepto diferencias que tengan que ver con “esfuerzos”, particularmente “tiempo de dedicación” ó “tareas manifiestamente diferenciales.

Como dijimos, no todos los descendientes consideran la equiparación justa, de hecho esto suele ser más evidente en cabeza de los adelantados, los mayores o primeros ingresados (lo ponemos en masculino porque éste es un hecho que hemos constatado), pero estos cuestionamiento al comienzo no son de alta conflictividad. Se suele afrontar a través de hacer pequeñas diferencias no muy evidentes ó por compensaciones posicionales-formales como el “cargo” o con ciertas actividades³⁸¹. Pero que también se suaviza porque existe inculcado en los descendientes un sentido de culpa en quien manifieste la aspiración o ambición de diferenciarse de los hermanos: como si rigiera un principio inculcado de “los hermanos son iguales”³⁸². De todas maneras en esta fase, cuando se perciben reclamos de reconocimiento en comparación con los pares, son más de tipo posicionales, funcionales ó de halagos que de carácter monetario. La igualdad en la compensación monetaria o de propiedad es la menos cuestionada en esta instancia (porque no se tiene claro que se tenga derechos propios y, de tenerlos, se teme explicitarlos). Respecto a las pequeñas diferencias son aquellas que se van gestando en posiciones cualitativamente más decisivas y que dan lugar a entender que existen derechos a posteriori, en tiempos de sucesión y que veremos más adelante.

Al principio de la fase	Al final de la fase
Hay diferencias	Hay equiparación
Pero menos conflictos	Pero mas conflicto

³⁸¹ Lo hemos visto en retiros equiparables pero con diferencias de títulos ó en actividades reconocibles como cualitativamente diferentes (por conocimiento técnico por ejemplo). Siempre poniendo la valuación afuera, en la objetividad social.

³⁸² También bajo un principio propiciado por la paternidad y que se emitirá con más fuerza en la fase de sucesión : “los hermanos deben juntarse” (los hermanos sean unidos). No deben envidiarse (Caín y Abel). No deben pelear. No deben competir. Deben mantenerse unidos. Son como una sola persona.

3.3 El poder en la asignación de recursos (por parte del fundador)

En este capítulo se tratarán nuevamente las asignaciones de recursos a los hijos del dueño pero, en este caso, lo haremos resaltando el ejercicio de autoridad por parte del fundador y la correspondiente subordinación por parte de los descendientes.

Los descendientes en esta fase de familiarización están viviendo la década de transición a la adultez. Habitualmente, en estos tiempos persiguen progresivamente, como hemos dicho, reconocimiento, especialmente por parte de su padre, de sus logros laborales individuales distintos de los de sus pares, sus hermanos. Pero también persiguen independizarse de su padre. Sin embargo, en esta etapa, el padre, quien asigna los recursos, promueve no solo la indistinción de los descendientes sino también la subordinación de los mismos. El tratamiento paterno equitativo tiende a disimular la diferenciación de logros individuales (personales) como hemos enunciado en el capítulo anterior. Pero sus métodos de asignación discrecional (timing, formas, participaciones, intromisiones) atentarán además contra la otra pretensión, la de autonomía.

PREOCUPACIÓN DE LOS HIJOS POR		EFECTO OPUESTO POR APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS PATERNOS
INDIVIDUACIÓN DIFERENCIAR LOS LOGROS PROPIOS (DE LOS DE SUS HERMANOS)	INDIVIDUACIÓN	EQUIPARACIÓN- GRUPO
	RECONOCIMIENTO	EQUIPARACIÓN - GRUPO
INDIVIDUACIÓN INDEPENDIZARSE DE ANCESTROS AUTONOMIZAR SUS ACCIONES DIFERENCIAR LOS LOGROS PROPIOS (DE LOS DE SU PADRE)	INDIVIDUACIÓN	SUBORDINACIÓN
	AUTONOMÍA	SUBORDINACIÓN
	RECONOCIMIENTO	INDISTINCIÓN – HIJO DE ...

La autoridad del padre ya se ha hecho evidente en el capítulo anterior. La equiparación y la necesidad es una lógica paterna, fundamentalmente paterna, impuesta

efectivamente por el padre, más allá de las resistencias que pudiera haber³⁸³. En los ingresos sucesivos, casi siempre condicionados por un orden etario, suelen marcarse diferencias momentáneas que con el tiempo tienden a la equiparación. Por eso no es raro encontrar la aspiración a esa igualación en los últimos llegados. Los recién llegados siempre han estado en una relación relegada respecto a los más antiguos y, por tanto, la igualación suele ser un logro, al menos en los primeros tiempos de alcanzada. Sin embargo, y más allá de esta coincidencia en algunos momentos, debe quedar claro que la equiparación y necesidad son fundamentalmente pautas paternas, propias de los procreadores con respecto a su prole y validado por las normativas sociales como la ley de herencia y donaciones en ese núcleo y la puede imponer el padre gracias a su dominio sobre los recursos. En este sentido su imposición es una manifestación del ejercicio de autoridad paterno. El ejercicio de autoridad a que hacemos referencia también se ejerce con los terceros pero se lo hace con otros principios entre los que no se cuenta la equiparación por sujeto sino la asignación por intercambio de valores equivalentes: *si hay contraprestación hay asignación* (mutuamente equivalentes)

Pero el ejercicio de autoridad en la asignación de recursos excede a lo ya visto. El padre, no solo efectúa las asignaciones de acuerdo a aquellos principios sino que lo hace de una manera tal que le permite mantener este poder decisorial. En general el fundador tiende a que las asignaciones de recursos bajo su autoridad se reproduzcan ó, dicho de otro modo, se reproduzca el poder de imponer su lógica en la asignación de recursos. En definitiva que su autoridad paterna y la subordinación filial perduren, no se agoten. Es decir, que se intenta que los recursos en manos de los descendientes no sean de tal magnitud o cualidad que permitan sus insubordinaciones ó su autonomizaciones. Y para esto el fundador tiene fuerzas más potentes o de diferente orden que las desplegadas sobre terceros³⁸⁴. Es que la ruptura con la autoridad paterna implicaría no solo una ruptura ocupacional sino que estaría implicada la relación familiar y el riesgo de pérdida futura del derecho de propiedad, amenaza de desheredamiento, lo cual las vuelve fuerzas

³⁸³ Normalmente se identifica conducta familiar con la conducta paterna. Pero existen conductas familiares diferentes e, incluso, antitéticas a las paternas dentro de la familia: la búsqueda de distinción de la prole y la autonomía de la prole. Comienza el descubrimiento de que la familia es más que el padre. Tiene su lucha interna. Los hijos descubren que lo que era “nuestra casa”, “nuestra situación económica”, “nuestra empresa”, en realidad son la casa, la situación y la empresa del padre. Una asimetría interesante es que en general los padres saben lo que los hijos tienen pero los hijos no conocen totalmente los recursos de los padres.

³⁸⁴ No hay dudas que el descendiente también tiene fuerzas adicionales a la de los empleados. El padre necesita, desea, promueve la permanencia del hijo en la empresa como no lo hace con un empleado. Hará todo lo posible por retenerlo. Esto el hijo lo va percibiendo con el tiempo, no desde el comienzo.

centrípeta notables³⁸⁵. Estas parecen ser acciones por sanciones, pero también existe otra fuerza tan fuerte como aquellas que tiene que ver con la sensación de deuda hacia el ancestro, la culpa, que tiene su raíz en la reciprocidad generalizada ó don puro que es un intercambio totalmente asimétrico desde que la posesión de recursos es unilateral y, por tanto, su devolución es imposible. La deuda no cancelada ata de por vida. Recordemos que una de las cosas que no se puede reconocer con claridad es el aporte del hijo para (ó por) recibir una contraprestación y, en su lugar, la percepción de que todo es una dación por ser hijo y por tanto la consecuente conducta como hijo. Los efectos familiares en general, la deuda hacia el padre en particular y el riesgo de ser desheredado, adicionados al riesgo de perder una posición ocupacional, ingreso y nivel de vida, son todas fuerzas que tienden por un lado a retener al hijo en la empresa y, por otro, a lograr que se subordine al fundador. Como veremos a esto se sumará una forma de asignación que se caracteriza por la indisponibilidad ó disponibilidad condicionada que hace que por un lado el descendiente tenga un activo o patrimonio considerable, muchas veces incomparable a lo que podría obtener fuera de la empresa pero por otro la disposición de este activo o patrimonio depende totalmente de la decisión del fundador. La atadura de los valores a ser usados en el circuito de la empresa llega incluso a las posiciones que, por sus características muchas veces no pueden ser trasladadas a otras organizaciones. Sea porque algunas de ellas son solo asequibles a hijos de dueño ó sea porque el currículo “haber trabajado en la empresa del padre” es desvalorizado en el mercado laboral.

El padre parece tener dos propensiones que a su vez están instituidas legalmente para la pre-adulthood (ó minoridad) de los hijos: proteger a la prole sin distinción alguna y ejercer la autoridad sobre ella. La prole a su vez se siente (ó vive) protegida y subordinada. Pero existen dos cosas que como pauta de adultez se promueve entre los Bagba: Una es la distinción con relación a los pares. El sujeto comienza a parangonarse con sus pares (fenómeno que viene formativamente introyectado desde la formación escolar más primaria a través de competencias y notas) y que en el campo ocupacional de adulto es criterio clave de medición de realización, reconocimiento, éxito. La distinción es una aspiración. Pero por otro lado se considera pauta adulta la independización de los hijos de sus padres, de la nutrición paterna y de la autoridad paterna. Autonomización

³⁸⁵ Estamos mencionando las fuerzas adicionales ya que las fuerzas habituales ejercidas sobre los empleados también se mantienen en el caso de los hijos: riesgo de pérdida de empleo, de pérdida de ingreso y el tener que arreglárselas buscando otra ocupación

que justamente bajo el formato de la fase de familiarización se ve comprometida (*el hacer su propio camino implica también la distinción de sus propios logros de los de su padre*)

Esta tensión entre estas dos pretensiones y sus opuestos será creciente con el tiempo. El volverse adulto es un proceso que se va dando progresivamente de manera tal que la sensación de no cumplimentar esas pautas a los 20 años no es lo mismo que a los 30 años. En tal sentido, la presión sobre este logro es mucho mayor en esta edad que en aquélla, en la que habitualmente todavía no existen planteos significativos al respecto. Ya vimos como la pretensión de distinción respecto de los pares se agudizaba hacia el final de la fase familiar y ahora agregamos que la pretensión de autonomía irá creciendo paralelamente³⁸⁶.

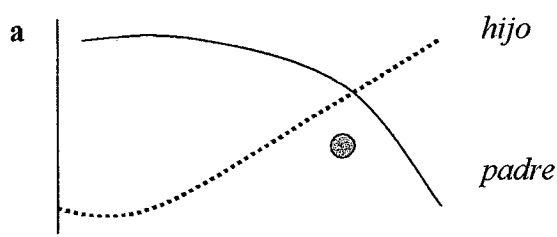
La relación paterno-filial es siempre jerárquica; relación en la que los generadores, los cónyuges, reforzado por sus edades (no solo relativas sino absolutas - enormes, generacionales) y recursos, tienen autoridad sobre los hijos. Decimos *reforzado por edades y recursos* porque el sometimiento del período de expansión de la familia nuclear puede llegar a invertirse en la fase final en que la senectud y-o falta de recursos de los padres puede implicar una inversión jerárquica y, esto, en nuestro tema es significativo porque justamente existen recursos que permiten mantener el poder, la autoridad, la jerarquía originarias. La relación de autoridad se sustenta en la paternidad pero se mantiene en instancias posteriores por la detentación de recursos atractivos para el descendiente³⁸⁷.

“Esto lo hice yo”, “Esto es mío”, “Soy tu padre”, “Lo que tenés te lo di yo”, “Todo lo que sos es por mí” (hasta la vida) son frases, y razones, que en distintos momentos de disputa no es raro escuchar. El logro evidente del fundador, la propiedad tangible del fundador, la paternidad del fundador, las asignaciones graciosas del padre y la falta de claridad en la contra-prestación están detrás de éstas sentencias. Recordemos que el fundador tiene la legitimidad del creador con lo cual es un dador (reciprocidad

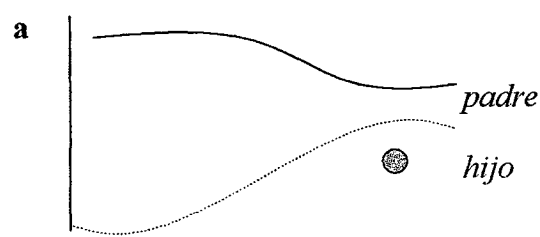
³⁸⁶ Al inicio de un trabajo, los introductores, los entrenadores, los instructores, los maestros son una tabla de salvación enorme. Pero una vez que el sujeto comienza a sentirse seguro de sus movimientos quiere autonomizarse de aquellas tablas de salvación.

³⁸⁷ “Puede haber una diversidad de motivos para la obediencia de las órdenes, tal como la costumbre, los lazos afectivos, el interés material y los motivos ideales, pero el criterio característico de toda verdadera relación de coordinación imperativa es un determinado mínimo de sumisión voluntaria. La sumisión voluntaria es una consecuencia de la creencia en la legitimidad de la orden, y por tanto se necesita conocer la clase de legitimidad que se alega, la clase de personal administrativo que la garantiza, el modo de ejercicio de la autoridad y el tipo de obediencia. De todo esto, lo mas importante para la clasificación de un sistema de autoridad es la clase de legitimidad que alega tener.” (Schepardson 1979: 239,240)

generalizada), es el padre (que ha ejercido la autoridad durante toda la vida previa del descendiente), es el propietario (sea que tiene legitimidad jurídica) y como tal tiene la discrecionalidad de la asignación material. No obstante si solo se tuviera para esgrimir la paternidad o, incluso, la deuda, no sería suficiente para la retención, la subordinación. Es el dominio de los recursos, su propiedad, el que genera la condición necesaria y que hace diferencial a las familias no empresarias de las empresariales. En la práctica los otros fundamentos tienen un peso muy significativo pero pueden hacerse valer en la medida que exista el dominio de una polity (que a la vez sea atractiva al hijo)



Prototipo de familiares no empresariales

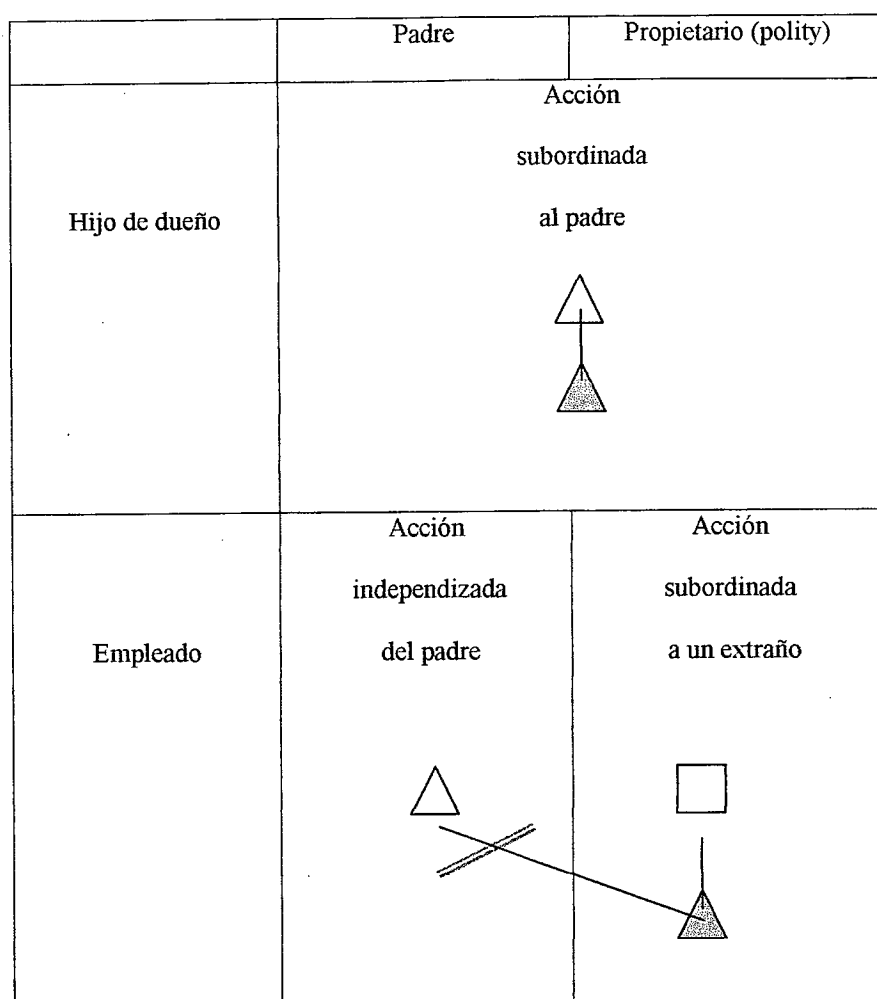


Prototipo de familias empresariales

a: autonomía

La autoridad paterna tiene un peso clave en la relación jerárquica que estamos considerando pero no sería tal sin la detentación de recursos. La detentación de recursos es la que hace que los terceros se empleen subordinadamente al fundador y la misma detentación de recursos es la que hace que los hijos del fundador ingresen. Este control de recursos es la condición necesaria de la relación, la que le da existencia y continuidad. La prueba es que los sujetos que no tienen tal control no logran subordinados, sean extraños ó familiares adultos. Pero dada esta condición, y por tanto esta relación de dominación-subordinación, las características que las relaciones adquieren son diferentes según sea con extraños o sea con familiares descendientes. Que el fundador sea el padre y el subordinado el hijo y que el superior sea propietario y el subordinado el heredero, son factores decisivos en la cualidad de la relación.³⁸⁸

³⁸⁸ El que sea el padre y a su vez propietario son dos atributos clave para entender la relación autoridad-subordinación de un fundador y su hijo. Cualquiera de estas dos condiciones que no exista estaríamos en otra situación



La detentación de recursos como condición necesaria es poner a la autoridad en función de la posibilidad de asignación de esos recursos y, es por eso, que las obligaciones y derechos paternos pueden considerarse como condicionantes unos de otros³⁸⁹. Podemos entonces sostener que las dos potestades paternas, una obligación propiamente dicha, la de nutrición-protección, y otra un cuasi-derecho, la de autoridad están relacionadas de manera tal que si no estuviese la primera no existiría como existe la segunda. El padre no solo brinda afecto, nutrientes y consideración sino que también ejerce la autoridad sobre la descendencia. Es la máxima autoridad del núcleo familiar y es quien tiene el poder de asignación y de sanción. La “patria potestad”, un formato para cuando los hijos son menores lo responsabiliza de una serie de obligaciones para con el

³⁸⁹ El empleado se subordina al empleador porque éste posee los recursos, es el propietario de los recursos. En la misma línea, más allá de otras consideraciones que no pueden dejarse de lado, el hijo del dueño se subordina a su padre porque éste posee los recursos, es el propietario de los recursos (en este caso no solo va tras la obtención de recursos sino también de la propiedad)

hijo pero también le otorga una serie de potestades: la autoridad (PATRIA POTESTAD)³⁹⁰. En realidad tiene la autoridad porque brinda afecto y nutrientes de manera tal que sin esa prestación perdería la autoridad. Es lo que le ocurre a los padres sin recursos, los no empresarios. Y es lo que sanciona la jurisprudencia Bagba para los padres de hijos menores que no contribuyeran a la manutención del hijo y que por esa razón le es quitada la patria potestad. En realidad la lógica de la minoridad. “recursos entonces autoridad” se mantiene en este caso en la adultez justamente por tener los recursos³⁹¹. Pues bien así como en el capítulo anterior se vio el seguimiento de esas pautas equitativas-protectivas en este vamos a ver como a través de esas asignaciones se ejerce y mantiene el poder. El hecho de que el criterio de asignación de recursos sea el criterio paternal ya es un ejercicio de poder. El término poder aquí lo consideramos como la capacidad de que la decisión de un sujeto pueda ser ejecutada, sea ejecutada. Es la lógica del padre, de hecho, muchas veces contraria a lo que sería la lógica de los descendientes o, al menos, de alguno de ellos. Pero no solo eso, vamos a ver que las formas, los tiempos, el quantum, las proporciones, los medios, las preguntas de destinos, etc son todas formas de ejercicio de poder que marcan la subordinación.

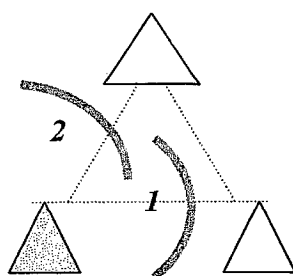
Decíamos que por ser el fundador “propietario” está implicada la relación de autoridad-subordinación. Pero debe agregarse que por ser una relación “padre-hijo” también está implicada la identidad del subordinado.

Justamente por estar hablando de padres e hijos no solo está implicada la autoridad y su particular forma sino que está en juego nuevamente el tema de reconocimiento. La diferenciación entre pares era una pretensión de hijos que apuntaba al reconocimiento de los logros. Pero existe una diferenciación aún más significativa que es la de los logros del descendiente respecto al padre. Éste era y sigue siendo un “self made man“, un hombre que se ha hecho solo, y “the man who made this enterprise”, el hombre que hizo la empresa (the man who made this work). La empresa y él conforman una unidad casi indisoluble. Mientras que el hijo del dueño se encuentra en el otro extremo en que no solo no se manifiesta como un hombre que se ha hecho sino que no queda en claro qué es lo que ha generado. El desarrollar su carrera ocupacional en la empresa de su padre y bajo la supervisión de su padre le genera una falta de individuación de sus

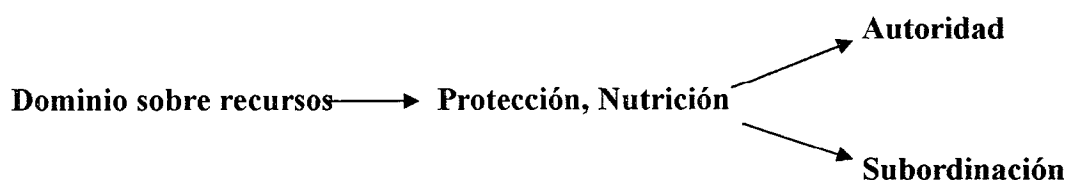
³⁹⁰ Es muy interesante observar que la patria potestad, régimen que refiere a la relación paterno-filial mientras el hijo no es adulto (emancipación, edad...) da cuenta de dos aspectos : Uno el protectivo como función paterna (obligación) y otro el de autoridad (derecho – obligación) (Zannoni 1998)

³⁹¹ La autoridad y la protección están íntimamente relacionadas de manera tal que la insubordinación implica desprotección.

logros mayúscula. Por tanto la subordinación tiene la doble implicancia de falta de autonomía y el que los logros sean difusos. Los méritos son habitualmente atribuidos al superior, las contraprestaciones que normalmente suelen alivianar esta atribución, en este caso no aparecen, solo hay prestaciones en un solo sentido. En este punto el descendiente pretende dejar de ser considerado el hijo de dueño. Mientras que en la separación de sus pares quería no ser considerado un todo (indistinto y equiparable) con sus pares aquí pretende no ser considerado un todo (indistinto y subordinado, apéndice) con su padre.³⁹²



Dos cortes: Uno con los pares (1) y otros con el padre (2) que buscan perfilar una unidad autónoma e indivisa, con identidad propia.



La pretensión de autonomía de la dominación del padre así como la subordinación a su dominación se manifiestan a través de una serie de mecanismos que van desde el quantum de la remuneración, el momento de la misma, las formas (moneda, bienes, papeles), los posicionamientos y su ejercicio, así como las asignaciones y disposiciones propietarias. Estas dos caras, autonomía o subordinación son una negociación constante y conflictiva, que va desde la última a la primera, con avances y retrocesos, pero con una

³⁹² Como todo lo hizo el padre y los logros del hijo son imperceptibles, toda asignación que recibe es una dación sin contraprestación. Por tanto va generando una deuda. Y está sometido al acreedor hasta tanto la cancele. Debe cuidar sus gastos, no ser obsceno, rendir cuentas, subordinarse: “Lo que tenés te lo di yo”, “Todo lo que sos es por mí”. Mensajes que se reiteran bajo diferentes términos y gestos reforzando la sensación de falta de logros personales.

tendencia creciente hacia la conflictividad (entre la subordinación a la autonomía entre la dependencia y la emancipación). Las demandas de autonomía son progresivas a través del tiempo como lo eran las de distinción entre pares.

En síntesis, producto de los derechos de dominio que sobre la empresa tiene el fundador, recurso que satisface aspiraciones de los descendientes ó predispone a carreras en la organización (salida ocupacional, futuro heredero, conformidad paterna, seguridad, vocación introyectada, salida natural) el fundador en la adultez de sus hijos continúa siendo el abastecedor de “protección y nutrición” y como consecuencia de aquel dominio (propiedad) y reforzado por esta provisión (don puro), mantiene el derecho de “autoridad”. Obligaciones y derechos que están estatuidos legalmente durante la minoridad del descendiente pero que dejan de estarlo cuando alcanza su adultez. Sin embargo, en nuestro caso, por otros medios que los de estar avalado por ley, algo de estas obligaciones y de estos derechos se mantienen. En realidad la disposición legal de la patria potestad en la minoridad no deja de ser una resultante de una propensión social que en su práctica tiende a que los ancestros nutran y protejan a la prole y a la vez ejerzan autoridad sobre ella. La ley aparece así como una ratificación escrita de la más común de las prácticas. La gente no lo hace por la ley, salvo excepciones, sino que lo hace por mandatos morales³⁹³. La dependencia de subsistencia del hijo es uno de los factores más poderosos para mantener la posibilidad de obediencia, especialmente hacia la adolescencia. Difícilmente un padre pueda mantener la autoridad sin la contribución decisiva a la manutención del hijo. Cuando arribamos a la adultez, el padre cuenta con recursos que por diversas razones son atractivos a los hijos y, por tanto, quedan subordinados. Aquel mecanismo que en las prácticas garantizaba la obediencia en la adolescencia continúa vigente, en estos casos que estamos considerando, en la adultez. El padre no está obligado a mantener pero mantiene. El hijo no está obligado a obedecer pero obedece. Y ambas conductas están relacionadas: La manutención deriva en obediencia. Una, por deuda. Otra, y quizás la más significativa, porque la manutención es de trato continuo, no de una vez por toda. La forma es subordinante.

³⁹³ Los Bagba reconocen un pasado remoto, o menos mediato como el de las generaciones previas, en que la característica era el patriarcado o la dominancia paterna y la consecuente subordinación de los hijos (y la mujer). Es más, la patria potestad sobre menores solo recientemente se ha ampliado a la madre ya que hasta hace unos años era un derecho del padre. Podemos agregar que entre los Bagba suele considerarse por un lado el cambio como el producto de un cambio de visión moderno autónomo (evolución ideológica) ó provocado (por la ruptura con la tierra).

Unido a este fenómeno de manutención y autoridad, el hecho de ser una relación entre familiares nucleares afecta un segundo aspecto muy relacionado con la adultez. La necesidad del adulto de ir individualizando sus propios logros de manera tal de recibir un reconocimiento. Reconocimiento que en los primeros años de adulto van muy atados al reconocimiento de los ancestros. La propensión a asignar a todos por igual sin distinción dentro de la prole y la notable evidencia de los logros paternos a diferencia de los de los descendientes, llevan a que el hijo del dueño reciba solo reconocimientos difusos que poco contribuyen a clarificar sus propios logros, distinguibles del de los demás, pares o padres. La falta de autonomía contribuye a la indistinción de logros propios y, a su vez, esta falta de evidencia en los logros deja difusa su posible contribución acentuando la idea de asignación graciosa de lo que el padre le asigna, uno de los fenómenos que aumenta la dependencia.

		Padre	
		Protección y Nutrición	Autoridad
Hijos	Logros propios en relación con los de los hermanos	Asignación a todos por igual y de acuerdo a necesidad Todos igual Todos juntos Indistinción	Lógica paterna en la asignación de recursos Padre Creador Propietario Propiedad Posiciones Decisiones Remuneraciones
	Logros propios en relación con los del padre	Asignación graciosa y generosa del padre	Distribución -¿a quien? - ¿cómo? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿En qué? ¿para qué? ¿por qué?

Propiedad

El hijo del dueño, por ser tal, ingresa en la empresa. Por ser hijo, (relación parental), y por ser su padre el dueño, (detentar los derechos de propiedad), ingresa en la empresa. El padre puede ingresarlo porque es el dueño y, lo ingresa, porque es el hijo. Pero además desde el comienzo de la etapa intergeneracional se percibe la potencialidad propietaria de los hijos del dueño aunque con mucha menor intensidad de lo que será con el paso del tiempo. Cuando decimos potencialidad propietaria nos referimos a que el ingreso no solo implica una carrera ocupacional para el hijo ó una persona de confianza para el padre, sino que también implica el ingreso de un futuro potencial propietario. Así como en el caso del fundador al nacimiento del hijo esto no está in mente, lógicamente porque la polity aún no existe³⁹⁴, en el momento del ingreso es común que el fundador exprese frases como, "esto será de ellos", "sería bueno que ingresen para que esto no se pierda", "si no entran quién va a seguir con esto", "todo este esfuerzo es para ellos", todas refiriendo a una perduración de la empresa "en manos" de los descendientes. No solo ingresó el hijo del dueño sino un futuro dueño. La potencialidad propietaria está a su vez avalada por normas legales de la herencia que contribuyen a darle un marco aún más fuerte: de hecho los hijos son los herederos, los que recibirán el patrimonio al fallecer el padre al fallecimiento de éste³⁹⁵. Sin embargo la percepción de lejanía de este hecho y la prevalencia de otros valores más inminentes en el inicio del período hace que el peso de este atributo de futuro dueño tenga una significación relativa menor. Al comienzo será de poco peso en el trato que se dispense el resto de los miembros de la empresa pero que irá adquiriendo protagonismo con el tiempo. Al comienzo el trato diferencial de un tercero hacia el hijo del dueño es mirando los ojos de aprobación del dueño mientras que hacia el final del período ese trato diferencial tiene más que ver con la inminencia de ser el nuevo dueño. Al comienzo la tenencia propietaria de los hijos es nula y por tanto mera potencialidad, mera promesa. Cerca del final de la etapa intergeneracional, muchas veces simplemente el paso del tiempo (edad del fundador ó su estado de salud), la va haciendo más significativa. No obstante, el pasaje del tiempo que de por sí va haciendo más significativo el atributo de futuro propietario del descendiente suele verse acompañado por actos parciales pero explícitos a través del período intergeneracional que le van

³⁹⁴ Esta es una diferencia con las reproducciones no fundacionales en que la polity ya existe al momento de procreación y, por tanto, el padre, incluso el abuelo, están atentos desde el nacimiento del perfil del nuevo descendiente.

³⁹⁵ Ya dijimos que patrimonio no es igual a empresa y que la asignación puede ser cualitativamente diferente cuantitativamente equivalente (incluso con algún margen testamentario)

dando entidad. Sobre el final de la fase de familiarización es muy común observar que se han dado algunas señales públicas en el sentido de hacer partícipe de la propiedad a la nueva generación. Estas decisiones van marcando una progresividad o escalonamiento en la transferencia propietaria de manera tal que el descendiente no se volverá propietario de una vez en el futuro, al final de la vida del ancestro, sino que será propietario, poseerá derechos de propiedad, mucho antes. Sin embargo los hijos reciben estos derechos de propiedad de una manera tal que, su ejercicio, les está en gran medida vedado.

La fuente máxima del derecho de decisión en una organización económica como la que estamos considerando reside en la propiedad, en los derechos de propiedad sobre la empresa que, recordemos, significa tener los derechos de control, de usufructo y la posibilidad de transferir estos derechos. Mientras la propiedad es unipersonal, decir propiedad y sujetos propietarios es lo mismo y coadyuva a sentir que empresa y dueño son uno, una unidad. Este suele ser el caso más común en el período fundacional. No obstante, en el período intergeneracional esta situación suele sufrir modificaciones cuya tendencia es el aumento de los propietarios vía incorporar como tales a los hijos, algunos de los hijos ó uno de los hijos. Esta transformación tiene como consecuencia que la propiedad sea mantenida simultáneamente por más de una generación, por dos generaciones. El sistema colectivo vigente dirime las situaciones antagónicas entre los sujetos, es decir cuando tienen diferentes opiniones, a través de un sistema cuantitativo: cada uno tiene una cantidad determinada de participaciones en esa propiedad con derecho a emitir opinión de manera tal que alguien puede tener más cantidades de estas unidades votantes que otro. Las opiniones deben recibir unidades de voto a favor o en contra. Si esas unidades por el sí son más que las del no, la decisión es positiva. Esto significa que no solo a efectos de la toma de decisiones (poder de qué hacer) es importante el ser propietario (condición necesaria pero insuficiente) sino que es decisivo tener o reunir una cantidad de unidades votantes de manera tal que sea mayor que la cantidad que opina diferente a uno. Si alguien tiene el 51% de las unidades votantes en general decide, salvo casos especiales estipulados por ley: ejerce el poder de control (o designar a quien controle), el poder de conducción (o designar a quien conduzca), el poder de asignación de recursos (o designar a quien los asigne). “El poseer la propiedad” tiene otra característica. Salvo disposición en contrario es enajenable, parcial o totalmente por

quien la posea³⁹⁶. Esto implica que una posibilidad cierta es la de vender la propiedad por parte de cada uno de los sujetos dejando de ser propietario totalmente o dejando de serlo en las cantidades que lo es antes de enajenar una parte. Esta enajenación incluye la cesión gratuita. Decidir a quien le transfiero, de quien será y en este sentido el que la detenta tiene la posibilidad de determinar la futura relación de poder. Es decir, no solo ejerce la actual posición quien detenta la mayoría sino que su futura transferencia determinará quien la detendrá en el futuro (poder de ejercer y de disponer). En tal sentido, esta es una de las vías en que el fundador incide sobre su sucesión a través de la herencia (incluidas donaciones anticipadas, compensaciones con otros bienes, etc. etc)³⁹⁷. Es más, existen modalidades que permiten al propietario poner condiciones a las acciones a posteriori de su muerte, lo cual es un ejercicio de poder más allá de su ciclo vital.³⁹⁸ Finalmente la propiedad tiene la ventaja que da derecho a una renta económica siempre que se decida pagar a los propietarios una renta económica, decisión por mayoría de participaciones de los propios propietarios. No podría ocurrir que un propietario cobrara y otro no. Si cobra uno cobra el otro, en la proporción de sus tenencias de cantidades de unidades propietarias que, pueden o no coincidir con los votos, pero que habitualmente coinciden.

Lo que uno observa durante el período intergeneracional es un proceso que suele iniciarse con una propiedad unipersonal o de los socios fundadores (es decir, una sociedad como la fundacional) que luego va incorporando a sujetos de la nueva generación en partes iguales pero en minoría cuantitativa ó con cláusulas que vuelven la supuesta mayoría de la nueva generación inhibidas (propiedad virtual). Es una transformación que pone de manifiesto los potenciales propietarios y da señales de la futura conformación societaria una vez finalizado el período intergeneracional pero que en su ejercicio sigue siendo un derecho del original fundador. Es un sistema que formalmente se mueve de una manera y, en la medida que no haya contradicción entre lo pensado por los propietarios formales y el que ejerce la decisión real, las decisiones aparecen como efectuadas por los formales. Sin embargo en cuanto esa diferencia surge lo real aparece en escena, emerge de las sombras, para imponerse. Uno recién encuentra

³⁹⁶ Mientras el propietario puede enajenar libremente a extraños, está restringido de hacerlo libremente a descendientes: debe hacerlo equitativamente ó compensar con algo equivalente.

³⁹⁷ con las limitaciones legales a tener en cuenta

³⁹⁸ Poder de quien será en el futuro e incluso de cómo lo hará. (derecho a renta económica dosificada): fideicomisos y testamentos. Poder más allá de la muerte.

las propiedades efectivamente dominadas por la nueva generación, sin inhibiciones, simultáneamente o una vez ocurrido el traspaso del poder de conducción.

Debe tenerse en cuenta que la propiedad es la fuente última de la decisión. Ser propietario da el derecho al voto acerca de la organización y más específicamente sobre la conducción de la organización y sobre la asignación de sus recursos y definición de su estrategia o futuro (extinción o transformación de la empresa en sí misma – venta-). El formato típico en esta instancia es la de una propiedad compartida entre el fundador (y cónyuge) y descendientes³⁹⁹. En esta participación compartida los descendientes socios suelen ser particularmente los que están en carrera en la empresa, (aunque, como hemos dicho, no es rara la participación de otros descendientes no activos) y suelen serlo por partes iguales cada uno de ellos⁴⁰⁰. Asimismo bajo forma de retención de la mayoría, bajo alguna forma legal específica sin tener la mayoría (fideicomiso, cesión de derechos, sociedad especial) meramente por la indisposición mobiliaria, el dominio o control de ese paquete se mantiene en manos del fundador. Es decir que los descendientes son propietarios pero lo son con ciertas incapacidades de gran significación. Minoría para las decisiones de control y conducción pero también una restricción a lo que podría ser una decisión totalmente autónoma como es la de vender la parte de uno que no es usualmente y jurídicamente entre los Bagba ámbito de la totalidad sino del individuo (salvo que exista alguna disposición adicional ó alguna presión de algún tipo como es el caso que nos ocupa). Mientras que para el fundador, por razones personales y autónomas que ya vimos en el período fundacional, la propiedad es in-enajenable, para los descendientes, receptores habitualmente por donación de sus padres, es in-transferible pero por decisión del fundador, bajo formas legales diversas, por presiones (riesgo de sanciones pecuniarias futuras) ó por el sentimientos de culpa o deuda de que en realidad no es algo verdaderamente propio, de uno, al menos, mientras el donante esté con vida. Uno puede poseer la participación en la propiedad de una organización (normalmente

³⁹⁹ En los tratos de formas propietarias se suele considerar la forma previa y posterior (Augustins (2003), Bourdieu (1991), Gersick et al (1997)) pero, al menos en nuestro caso, esta posición intermedia juega un papel significativo, lejos de ser breve y con incidencia sobre la resolución final.

⁴⁰⁰ Los descendientes de afuera de la empresa a veces están, y en algunos casos con menor porcentaje. Se usan mecanismos para evitar la equidad hereditaria como otras compensaciones o compras con resultados del mismo negocio (que puede implicar no respetar la equidad hereditaria en algunos casos). En todo esto juega un papel muy importante el resto del patrimonio no empresarial.

A su vez, los que están fuera de la empresa tienen en general un perfil (incluida relación paterno-filial) mucho más independiente, mucho menos conflictivo y mucho más reconocido.

títulos denominados “acciones”) y si bien cuenta con pocas de ellas de manera tal que no le da posibilidad de influir sobre las decisiones de control y, menos aún, de conducción, sin embargo habitualmente uno mantiene el derecho absolutamente individual de enajenar su parte. Para los otros derechos se necesita alcanzar la mayoría pero para éste de disposición del derecho no. Lo que estamos sustentando aquí es que en el caso que nos ocupa aún el ejercicio de este derecho se inhibe. Esta inhibición a veces es por uso de alguna fórmula jurídica. Otras es por amenazas sobre transferencias futuras como la herencia. Finalmente existen apelaciones al hecho del origen de esa participación haciendo referencia a que en realidad ha sido una cesión gratuita, un regalo (y los regalos no se venden a los sumo se devuelven)

La propiedad puede ser colectiva ó plural (es decir que varios pueden participar de los derechos de propiedad); puede ser divisible (particionada en partes que a la vez se puede disponer de ellas transfiriéndolas per se). La característica del período fundacional es que la propiedad es prácticamente unipersonal, conformando una unidad indisoluble que justamente da lugar a una identificación casi sin solución de continuidad entre el fundador-propietario y la empresa. Uno es el otro y viceversa. A medida que se avanza en el período intergeneracional comienza la colectivización, aunque manteniendo el último poder decisonal en una persona, pero la propiedad sigue teniendo la característica de indivisibilidad, manteniéndose la inhibición de posibles disposiciones parciales. Recién se vuelve esa propiedad habitualmente colectiva y divisible una vez hecho el traspaso de ella es definitivo con des-afectación total del fundador, por cesión en vida ó, más comúnmente, por muerte⁴⁰¹.

La forma u origen más habitual de incorporación de los descendientes como nuevos propietarios no es de poca significación. La mayoría de las veces los descendientes reciben participaciones propietarias por vía de la cesión gratuita de sus ancestros. Es decir, se es propietario producto de una cesión graciosa, de un don puro. A su vez, la recepción es de carácter igualitario, al menos entre los que participan en la empresa. Por otro lado la entrega total no alcanza para hacer perder la mayoría al fundador (y cónyuge) y, de alcanzarla, el paquete queda inhibido de ejercer esa mayoría por las vías más diversas como la cesión temporal de los derechos de conducción, y finalmente cuando algún derecho, como el de disposición ó transferencia, podría ejercerse individualmente y autónomamente suelen imponerse cláusulas restrictivas ó

⁴⁰¹ Aunque pueden quedar, aún en este caso, alguna inhibiciones. A veces jurídicas y otras de mandatos familiares difíciles de violar sin sentir una fuerte responsabilidad.

indisposición física de los títulos de acreditación. Los descendientes pasan a ser nominalmente propietarios pero con un ejercicio totalmente restringido y subordinado de la propiedad.

No obstante, los descendientes al recibir una parte, aunque minoritaria e indisponible por cierto, se vuelven formalmente dueños, haciéndose manifiesta no solo su situación de hijos de dueño, hijo del que tiene el poder absoluto, sino que aparecen los primeros pasos del proceso de hijos a dueños. Uno podría decir al comienzo que eran hijos del dueño y futuros dueños mientras que ahora mantienen ambas categorías: en parte ya son dueños. De hecho pueden dirigirse a los demás esgrimiendo ser propietarios. Particularmente ante la presencia de no familiares, sin la presencia del fundador, este avance tiene fuerte significación. Marca como pocas cosas la radical diferenciación entre los hijos del dueño propietarios y el resto de los partícipes de la organización. En este sentido este paso es de gran significación para el descendiente, en especial, con relación a los terceros⁴⁰². Sin embargo, como entidad, en su interior, sigue siendo una institución absolutamente dominada por el fundador, particularmente cuando existen posiciones diferentes. En ese momento el ejercicio real de los derechos de propiedad está en sus manos. La habitual frase del fundador “esto será de Uds pero, mientras esté yo...” se da con una constitución propietaria detrás como la que estamos describiendo. Marca este estadio sui generis en que por un lado se tiene el título de posesión pero por otro se está absolutamente inhibido de ejercerlo efectivamente, en la práctica. Así como el ser hijo del dueño implica una ventaja comparativa con los terceros, el ser parte de la propiedad también lo es. Pero a su vez así como ser hijo del dueño presiona a la participación en la polity la participación en la propiedad ata en mayor medida cualquier elucubración sobre el despegarse de la empresa. Se pone más en evidencia lo que está en juego y lo que se puede llegar a perder. La atadura a la organización va siendo progresivamente mayor y la expectativa de una enorme autonomía futura aumenta la dependencia presente. “Vamos, pónganle energía, esto es de Uds”. “No pueden desentenderse, esto es de Uds”⁴⁰³. Se percibe una apelación mayor al compromiso, a la necesidad de cuidar lo propio, a partir de estas cesiones parciales. Pero también aparecen progresivamente mayores signos de

⁴⁰² “Soy accionista”; “soy uno de los dueños”; “acá el dueño soy yo”; “soy tan propietario como vos”. Todas afirmaciones que se escuchan fuera de la presencia del fundador.

⁴⁰³ El argumento retentivo no es “qué vas hacer afuera de acá” sino “cómo vas a tirar por la basura lo que es tuyo”.

pretender algún ejercicio de esa propiedad, aún de su valor simbólico: “Al final soy dueño o no?”; “Para qué soy dueño”; “Votemos”⁴⁰⁴.

A la parcialidad de la cesión propietaria debe agregarse algo que está desde el comienzo: la posibilidad de herencia futura. El ser candidatos a la herencia, cuya certeza puede ser cambiada por el fundador, implica la atracción por algo muy valioso pero, mientras tanto, la sumisión a quien tiene en sus manos la última palabra de asignación.

Esta propiedad iguala a la nueva generación, deja el dominio en el ascendiente y es una propiedad indisponible para los descendientes. Pero no deja de ser una concesión, aunque sea parcial, como lo han sido por ejemplo los posicionamientos, que sea por presión de uno de los hijos; sea por requerimiento de algún requerimiento formal que demanda la incorporación de un socio en los papeles; sea por la necesidad de igualar lo cual inhibe de hacerlo con uno; sea por diferenciar de los no activos en la empresa; sea por gratificar o conformar; lo cierto es que junto con la generación de una instancia directorio-familia, ahora directorio-familia-propiedad, que integran los mismos, le va dando una entidad que no se salda con un mero ejercicio directo de autoridad sino un ejercicio de última instancia. “Yo no voy más a esas reuniones, que decida él y listo, si al final hace lo que quiere”. Esto es una respuesta a la detección de una lógica repetitiva que el fundador trata de embozar pero que su propia propensión a la ejecución rápida lo hace violar permanentemente. El fundador comienza a necesitar cada vez mas tiempo dedicado a la deliberación y negociación para que, en definitiva, se evite la puesta de manifiesto de la decisión unilateral. Por eso uno puede sostener que si bien la decisión sigue estando en el mismo lugar que en el período fundacional, alcanzada la última parte de la fase familiar, tiene formas y tiempos muy diferentes.⁴⁰⁵

Es muy común en estos momentos escuchar “decidan Uds”. Si la decisión va en tono con lo esperado por el fundador, prospera. Si va en otra dirección aparece el fundador desmantelando el ámbito de decisión ó contrariando la decisión descalificando por irracional o ignorancia a lo que se pretende decidir: “No voy a dejar que se vaya todo al diablo”, “No lo voy a rifar”, “Todavía les falta”, “Uds no saben nada”. El fundador

⁴⁰⁴ El padre va cediendo a veces por necesidad, por convicción, pero en general formalmente manteniendo la rienda. Los hijos van ingresando en edades y posiciones que cada vez más les hacen demandar espacios y pretenden ejercer sus posibilidades. Esto va complejizando la situación ya que son avances formales irreversibles sin que el principal decisor pretenda modificar su nivel de autoridad.

⁴⁰⁵ Por supuesto la mayoría propietaria no es la única fórmula inhibitoria. Existe además otras razones : a) simbólica : no puedo votar contra mi padre b) esto es de él b) material : mi padre tiene más patrimonio hereditario por asignar

preferiría gobernar con la norma “acá se hace lo que yo digo” pero las demandas de descendientes, crecientes con la edad y los posicionamientos, apuntaladas en el deseo paterno de retenerlos, lo obligan a gobernar con el concepto “hago lo que Uds quieren”, lógica que va creciendo progresivamente. Al comienzo este tipo de afirmación es impensable. Asimismo, cuando el escenario comienza a tener este tipo de respuestas tiene un límite de debate hasta que se decide en consonancia con el padre. Caso contrario, el padre ejerce su autoridad. Es como el juego que mencionamos en su momento en que los jugadores deben actuar para vencerse pero que al final del juego no deben vencerse. Aquí al final del juego debe resultar la decisión paterna, en el mejor de los casos como decisión de los hijos, en el peor, haciéndose evidente la autoridad, imponiéndola explícitamente el padre⁴⁰⁶. Claro que el uso excesivo de esta última solución va endureciendo y aglutinando a los hijos y a la vez convenciéndolos de la especial situación subordinada de su propiedad: “Siempre dice lo mismo pero al final hace lo que quiere”. A un externo le da la primera sensación de que les da autonomía pero los hijos ya han detectado que son palabras. Sin embargo entran reiteradamente en el juego. Lo cual muestra la dificultad y los valores en juego para ponerlo en palabras.

El padre se debate entre mostrar “Esto es de Uds” (el poseer una parte), “Esto será de Uds” (el estar condicionada la posibilidad de ejercicio) Se posee de manera limitada. Pero no aparece en una sola pieza. Aparece siempre primero como una posesión absoluta e ilimitada y solo aparece la cláusula inhibitoria cuando la resultante de lo resuelto por medios ilimitados está en des-sintonía con lo que el fundador piensa que debe resolverse.

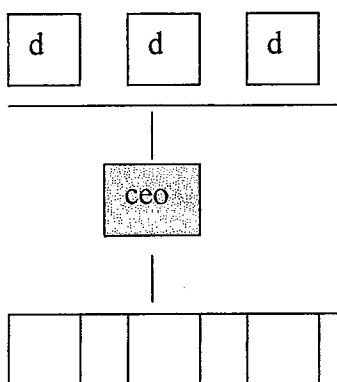
Dirección

La instancia directorio-familia vuelta directorio-familia-propiedad incorpora un nuevo atributo que es el de propiedad y que permite a los participantes sentir que no solo están participando por ser familia sino también por ser propietarios. Formalmente el

⁴⁰⁶ El padre evita utilizar la mayoría porque pone en evidencia que los derechos de propiedad de los hijos son de ejercicio virtual. Una cosa es la norma y otra los hechos. El votar con el 51% implica mostrar que se ejerce la autoridad y eso se evita. También es un hecho el conocimiento de las participaciones de las cantidades de los demás de manera tal que es como si en el juego de pocker conociéramos las cartas de cada jugador : se tiene el resultado automáticamente por deducción

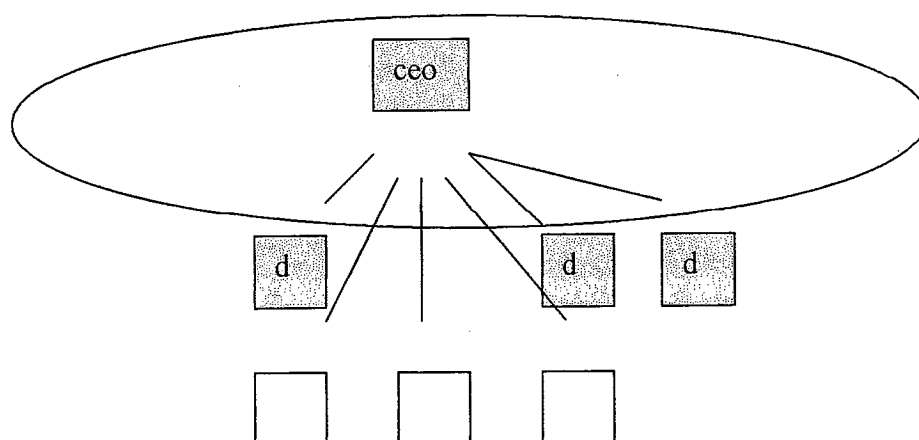
Además la votación implica poner de manifiesto un conflicto, una lucha. En general entre familiares nucleares se evita votar. El valor del voto del padre nunca es igual al de los hijos. La etnografía muestra esto.

orden jerárquico de estas instancias suele ser del siguiente tipo: los responsables de áreas suelen reportar a una cabeza que conduce la totalidad de la operación, manipulación de riquezas, que a la vez debe reportar a un directorio compuesto por o representando a los propietarios que pueden estar o no en la organización.



Pero en nuestro caso la verdadera última instancia está en el fundador que a la vez comparte una instancia especial con los demás hijo-propietarios que pretende tener una funcionalidad análoga a la de directorio tradicional pero que nunca cumple sus funciones de supervisión a la gerencia general (detentada por el padre) porque esta también domina esta instancia y, es más, los otros partícipes de este foro son doblemente subordinados a quien deberían evaluar: hijos y gerentes. Por no agregar a lo dicho la posición de deudores (recibieron graciosamente la propiedad y futuros beneficiarios de sus decisiones, serán herederos del resto)⁴⁰⁷.

⁴⁰⁷ También el fundador la denomina reunión con los hijos. Jurídicamente el directorio es la representación de la propiedad. Administrativamente es la instancia de la definición estratégica. En realidad estos aspectos se juegan en esta instancia que estamos hablando pero en realidad está por debajo del CEO (Gerente General) y no por arriba. Por eso es un directorio sui generis o una reunión familia sui generis. No obstante debe tenerse en cuenta que la temática es la de la empresa, el objeto es el empresarial, se discuten decisiones administrativas más allá de que se hagan entre familiares y con reacciones familiares (bajo relaciones familiares). A cualquier extraño que ingrese en la reunión pensando en una reunión de directorios entre extraños le llamaría la atención la forma familiar y a cualquier extraño que esperara entrar en una reunión familiar le sorprendería que la temática que los absorbe es la de la empresa.



El orden participativo es del tipo:

Hijo, entonces

Ocupado en la empresa, entonces

Gerente, Director y Propietario

La conducción máxima durante la fase familiar es la del fundador si bien progresivamente ha delegado algunas funciones operativas que hacen que los hijos mantengan áreas autónomas. Áreas que serán interferidas según antojo del fundador; por supuesto generando permanente conflictos entre él y sus hijos. La conducción como la propiedad funciona fluidamente para terceros, en ausencia del fundador, pero ante su presencia la conducción autónoma se vuelve una ficción. El fundador sigue el mismo parámetro mencionado de presentarse delegando, dejando hacer, pero interviniendo toda vez que lo crea necesario ó toda vez que crea que debe rectificar. La conveniencia de pacífica relación con sus hijos siempre se sopesa con el riesgo de no ser exitoso en la manipulación de riquezas. La tensión entre estos dos objetivos es continua. La conducción unipersonal en la etapa fundacional, a partir de la última parte de la fase familiar, en que la nueva generación se ha posicionado y ha tomado ingerencia direccional entra en un nivel más deliberativo que, si bien siempre muestra lo unívoco de la conducción, el que ocupa la posición se ve obligado a un mayor debate, no solo de sus posturas sino de su ingerencia en áreas de la empresa. Es puesta en cuestión sus interferencias. Lo que más se destaca es que la conducción de la etapa fundacional y los primeros tiempos de la intergeneracional es dictatorial y unipersonal. A medida que se

avanza en el intergeneracional sigue habiendo una última palabra pero se ve obligada a ser deliberativa. Obligada a presentarse como colectiva y consultiva (más democrática). Esto obliga a una conducción mucho más condicionada. Es más compleja : lleva más tiempo, obliga a dar más explicaciones, a tener mas cuidados, a ser cuestionado toda vez que saltea jerarquías Los tiempos y esfuerzos dedicados al debate, a la deliberación, son progresivamente crecientes y de significación cada vez mayor. Ocurre algo análogo que con la propiedad. Formalmente todos participan de la dirección pero es suficiente que surjan posturas opuestas al fundador para que inmediatamente aparezca la verdadera relación de fuerzas en que éste se impone. El debate, producto de una puesta en escena de los derechos que derivan de los títulos, se mantiene vivamente y hace percibir a los participantes la vitalidad del buró directivo, pero en definitiva es análogo a los discursos en las cámaras en que son de alto voltaje e insumen largas horas pero la decisión ya está en manos de uno de los grupos, el partido mayoritario. ¿Y por qué entonces se ve obligado a deliberar? El arma más poderosa de los hijos es que el padre no quiere que se vayan y menos que se sientan echados. El padre los va necesitando cada vez más operativamente y a la vez no solo debe cuidar la empresa sino la familia y una escisión afectaría a ambas. Finalmente el padre, si al momento del ingreso tuvo en cuenta la trascendencia de la empresa en manos de la nueva generación, ahora, una década después, es definitorio. La empresa en manos de la nueva generación será un objetivo central, más allá de que su concreción no sea inminente⁴⁰⁸.

En consecuencia, el fundador mantiene las riendas de autoridad pero la forma deliberativa es el producto de que progresivamente los hijos van siendo más necesarios. Ellos han alcanzado áreas operativas significativas y, tanto padre como hijos, tienen edades más avanzadas lo cual hace que los descendientes se vuelvan más imprescindibles y demandantes y, el padre, más dependiente de varias de esas funciones porque por un lado las ha delegado en gran medida y por otro porque comienza a sentir las limitaciones de su edad actuales o inminentes. Las concesiones de derechos a los descendientes es en muchos casos el resultado de la presión de éstos y se hace de manera que su ejercicio esté condicionado no perdiendo el fundador el control.

⁴⁰⁸ La atadura a esta altura del padre con los hijos y de los hijos con el padre son por distintas necesidades muy fuertes. El hijo por carrera, herencia y familia y el padre por operación, sucesión y familia.

El fundador

- reparte la propiedad con los criterios parentales de equidad pero con la sujeción parental de autoridad
- ya no podría conducir sin los descendientes. No es como al comienzo que debe incorporar a los descendientes. Ahora no puede gobernar sin ellos (se acostumbró a ellos como a las manos derechas). Por eso la amenaza de irse será un acto de poder de los descendientes.⁴⁰⁹
- aún pudiendo manejar sin los descendientes momentáneamente, existen dos efectos que juegan en su cabeza:
 - ✓ sobre la familia: La no contención de los hijos, especialmente atribuible a él, es una carga a su principio de protección e igualdad. El cónyuge es una influencia y presión clave en este sentido.
 - ✓ sobre el futuro de la empresa: el fundador ya ha superado los 60 años y el horizonte temporal lo hace pensar cada vez con mas intensidad en qué será de esto si a él le pasa algo.

El fundador mantiene para sí la autoridad última y máxima pero entra en un campo de mucha más deliberación. La incursión de los hijos en las decisiones es parte de las características de la última parte de la fase de familiarización mas allá que las definiciones más importantes pasen siempre en definitiva por el fundador. Incluso aún cuando el fundador actúe, como lo hace, por encima de estas deliberaciones formales, recibirá manifestaciones por parte de los no considerados. Esto hace que, en lo referente a la parte final de la fase familiar, uno puede asegurar que la autoridad es ejercida sin más por el fundador pero debe verse permanentemente expuesto a deliberaciones que, en la etapa fundacional y la primera parte de la fase de familiarización, eran impensables.

⁴⁰⁹ El juego de ingreso y retención de los descendientes es de doble fase siempre: por un lado una necesidad operativa y por otro un deseo de ser el protector y, en ello, generar una relación de poder, generosidad, reconocimiento.... (hemos visto la fuerte presión de sucesores hasta el límite del riesgo de ruptura)

La asignación de recursos operativos: Remuneraciones, Posiciones.

La equiparación en la propiedad de la nueva generación, como ya vimos, acompaña la equiparación en las posiciones y en las remuneraciones. Principio paterno que se impone y que muestra el ejercicio de autoridad del fundador ya que, a pesar de la pretensión distintiva de alguno o todos los hijos, el criterio equitativo se impone.⁴¹⁰

La asignación de posiciones es sin lugar a dudas un flanco muy fuerte y de hecho mientras los puestos no son escasos no se generan mayores problemas en la asignación y la aplicación del principio excepto por el hecho de que la polity es orgánica y por tanto cualitativamente es heterogénea: ninguna posición es igual. Pero alcanzando los mismos niveles se da cobertura a la igualdad. No obstante las posiciones son asignaciones al interior de la organización y siempre caen dentro del campo del organigrama jerárquico de la empresa. Por tanto, quien detenta la máxima autoridad tiene incidencia sobre la totalidad de las posiciones de manera tal que marca las pautas de cada área pero también, en los hechos y sin mayores contemplaciones avanza, saltando a los responsables, sobre los propios dependientes de éstos provocando reiteradas desautorizaciones. Desautorizaciones soportadas por los empleados jerárquicos desde siempre pero que en esta fase incluye a descendientes⁴¹¹. Pocas cosas son tan notorias en la etapa intergeneracional como las quejas de interferencia de parte de los hijos así como las quejas de no hacerse las cosas como él quiere, por parte del fundador. Un fundador acostumbrado a tomar injerencia en la empresa en cualquier momento y con cualquiera empleado, incómodo con cualquier limitación de este tipo, sigue conductas análogas con sus hijos con el agravante que tiene una tendencia a verlos in-expertos ó in-maduros (no adultos). Por su parte los hijos de manera creciente van demandando autonomía en sus

⁴¹⁰ Por un lado el padre es un entrometido, tal como con los terceros, pero con el agregado de tener más llegada a la vida extra-empresarial en el hijo lo cual lo vuelve una autoridad mas extensiva. Pero por otro el hijo debe ser mas consentido por el interés de retenerlo y además de evitar problemas en la unidad familiar, lo cual da a la autoridad una cualidad mucho mas limitada o contenida al punto tal que al fundador le resulta mas fácil dar indicaciones definitivas a los terceros, que las obedecerán sin más, que a los hijos que pueden obligar a deliberar (razonar, discutir, persuadir, convencer...). Por eso para el observador a veces aparece el hijo haciendo lo que se le da la gana, haciendo cosas que un tercero no haría, contestando como un tercero no lo haría, incluso recibiendo posiciones que no serían admisibles por sus atributos. Es la figura infantil del hijo caprichoso o del padre consentidor. Pero por otro se observa un hijo que está atado en ciertas disposiciones de recursos, que se ve obligado a contestar sobre sus cosas particulares, que se ve obligado a pedir ante la necesidad y explicar. Es la figura del hijo subordinado y el padre potente.

⁴¹¹ Incluso un estilo que ya viene aplicando con los empleados que es el de hablar a un tercero para que persuada de los que él quiere ejecutar, fórmula que es muy utilizada con los dependientes cuando la tensión puede ser alta o la respuesta negativa. En esto no hay novedad en la conducta del fundador, excepto que ahora este estilo se sigue con un hijo.

movimientos y reconocimientos de sus resultados y evalúan cada una de las interferencias paternas en función de estas aspiraciones⁴¹². Los posicionamientos son en definitiva ámbitos en que, más allá de sus autonomías, se siente la autoridad paterna y, teniendo en cuenta que las posiciones de los descendientes terminan siendo de las más elevadas, estas dependencias terminan siendo muy directas. La lógica de la organización y de la carrera de los descendientes hace que la relación con el padre sea cada vez más estrecha y, dada la característica, más dependiente: se siente más cerca y cotidianamente su autoridad. Paradójicamente mientras que los requerimientos de autonomía iniciales son menores el nivel ocupado por el descendiente hace que las interferencias sean bajas. Pero a medida que pasa el tiempo las demandas de autonomía del descendiente son mayores y es cuando se encuentra más cerca de las decisiones del fundador lo cual hace más evidente el ejercicio de su autoridad y la dependencia del descendiente.⁴¹³

Dado que el fundador sigue operando como un único dueño y gerente general, toda la estructura direccional y la subalterna gerencial está bajo su conducción. Sigue siendo una estrella como en el período fundacional pero ahora con un directorio intermedio que por un lado es una extensión de él pero por otro es un obstáculo que le objetará su intromisión en sus respectivas áreas. Las autonomías de los descendientes son de significación en este momento y las intromisiones del dueño también (como lo hacía en los tiempos de fundación pero ahora con figuras menos permeables, sus hijos). El dueño comenzará a sentir un acceso mas complejo sobre la línea. No dejará de incursionar toda vez que se le ocurra y crea necesario pero será objetado por el hijo responsable de esa área. El sentimiento del fundador será el de “cada vez me resulta más complicado manejar la empresa, especialmente en la áreas donde están mis hijos”. “Con los de afuera me muevo mejor”. “Hacen las cosas como yo digo y puedo preguntarles cualquier cosa sin que se ofendan”. Por su parte los hijos sienten que el padre los “saltea”, “puentea”, “desautoriza”, “desconfía de mi capacidad”. Sobre este fenómeno de superposición volveremos más adelante. La molestia por la intromisión del fundador es un hecho en cualquier subordinado, extraño o hijo, lo novedoso en el caso del hijo es el

⁴¹² Los descendientes no aceptan el titulado “hijos del dueño” como suficiente para ejercer el cargo. Su necesidad de individuación, de ser reconocido en sus logros, lo lleva a querer dominar áreas sobre las que se le reconozcan sus logros, sus resultados. En general, los hijos son notablemente activos

⁴¹³ He visto meterse en el procedimiento y he visto correr el objetivo. “No hace lo que hay que hacer”. “No está bien como lo hace” y “es insuficiente”. “Si pero en tal lugar no se hizo nada”. Intromisiones constantes.

rechazo y su forma en el caso del padre y la consideración especial de las consecuencias de su ejercicio de autoridad.

Pero hay otras decisiones que también tienen su peso, particularmente por ser de carácter monetario el cual es un medio que genera posibilidades de libertad de movimiento ya que es un medio de cambio intercambiable por una innumerable cantidad de bienes. Es el medio por antonomasia. Uno con una posición puede hacer algunas cosas pero, casi todas ellas, dentro de la organización. Con la moneda uno puede hacer muchas cosas, la mayoría de ellas, fuera de la organización. Es un medio de liberación (Simmel 2001). Las asignaciones de remuneraciones a los príncipes está en gran parte del período intergeneracional, sino en todo, en manos del fundador. Suele ser él quien decide montos y oportunidades y, si bien recibe presiones que inciden en la decisión, la última palabra es suya. En cuanto a los montos se percibe una tendencia notable hacia la igualdad, aunque puede a veces observarse que el criterio de equidad es seguido bajo una forma de familia nuclear más asimétrica (el hecho de que las mujeres ganen menos o que los menores y las mujeres ganen menos que el primogénito, ó que las mujeres no cobren dividendos (no son propietarias a veces)). Nuevamente estas manifestaciones son reflejo del pensamiento del fundador quien mantiene este poder casi monopólico: ejecuta un criterio de equidad, en términos de posiciones familiares. Pero su dominio va más lejos. A la entrega de valores monetarios suele sacarle su carácter liberador al quitarle (o mejor dicho no otorgarle) la libre disponibilidad (de la moneda) que, como ya vimos, hace también con la propiedad.

La asignación de bienes, el seguimiento de los retiros y del destino, la arbitrariedad del momento, son alguno de los signos más potentes en el ejercicio de poder por parte del fundador. La asignación de bienes como terrenos, departamentos incluso en algunos casos extremos llegan a comestibles. La forma en que se vive privadamente es causa de aumentar o bajar los dividendos. El saber que alguien va gastar cualquier extra de manera que él no cree conveniente es suficiente para diferirlo. Una relación tensa difiere las asignaciones anuales. Las preguntas de qué se piensa hacer no son raras. El fundador se inmiscuye en la vida privada y por ser el padre conoce más que un extraño la vida privada. Supervisa los comportamientos. El mundo extra-empresarial es parte de este continuo evaluativo (una inversión considerada inconveniente, un acto de despilfarro, un medio de locomoción peligroso, un casamiento, son todos aspectos en consideración). La retribución por medio de bienes implica para el receptor el disponer

de un recurso valioso pero por otro implica que el dador defina el destino. La evaluación y fijación del fundador del nivel de retiros y el contralor de los destinos dados por los receptores, con la posibilidad de modificar los montos y sugerir los destinos es otra fuente de ejercicio de ese poder. Es como si el fundador no se fijara solo en el “estado de necesidad” como ya dijimos sino en “la necesidad” en el sentido de lo que considera conveniente para el hijo, lo que él considera necesario para el hijo⁴¹⁴. Un manipuleo más que común en situaciones de minoridad y que de una manera particular se extiende a la adultez de las familias empresariales. Los destinos de los fondos son parte de la transacción, parte de la asignación: sea des-monetarizando la asignación haciéndola en bienes ó en depósitos indisponibles, ó sea en seguimiento de su aplicación. El tener en sus manos el momento de las daciones extraordinarias, decidiendo cuándo serán otorgadas e incluso si serán otorgadas es otra de las maneras habituales que muestran en donde reside la autoridad. Es un seguimiento que excede totalmente a cualquier evaluación de contraprestación como ocurre con los terceros sino que es un inmiscuirse en la vida de los descendientes más allá de la empresa.

Estas entregas a su vez tienen todas las características de la dación arbitraria (voluntaria y generosa) lo cual genera una sensación en los receptores por un lado de gratitud pero por otro de dependencia, de deuda. Aparece como voluntaria y generosa aunque sea obligatoria e interesada.⁴¹⁵ Las retribuciones en general del fundador a sus descendientes caen siempre en una caracterización ambivalente: por un lado dentro de una reciprocidad equilibrada pero por otro con un fuerte tinte de reciprocidad generalizada. Por un lado aparece como una retribución por trabajar y de hecho así ocurre. Pero por otro aparece como una dación graciosa: se da voluntariamente y sin espera de retribución⁴¹⁶, aunque reiteradamente aparece la demanda de agradecimiento.

⁴¹⁴ Las compensaciones similares hace que cuando un sujeto es más ahorrativo termina teniendo un capital individual mayor. Lo ahorrativo es en general por el lado de no gastador o porque no tiene una demanda familiar tan significativa (menos hijos, o soltero, etc). Esto si se vuelve bienes es observado por el fundador para ver si necesita equiparar, para ver el estilo.

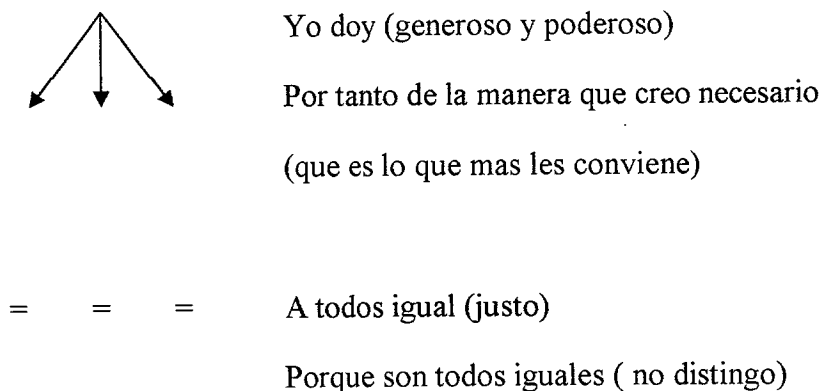
⁴¹⁵ Esto se ve plasmado en la lógica de los dones. Mauss (1971) decía que aparecían como voluntarias y generosas pero en realidad eran obligatorias e interesadas. El padre da como si no esperara nada a cambio pero en función de su dación y la forma especial de otorgarla logra mantener la autoridad, logra la subordinación. En realidad el padre está obligado a la dación e interesado por la dación pero aparece totalmente como voluntario y generoso.

⁴¹⁶ El hecho de haber sido generada por él, le da moralmente el derecho ese patrimonio y sus frutos, no solo jurídicamente sino moralmente. Es más el derecho jurídico de propiedad proviene de ese sentido moral. La relación del fundador con la empresa es tal que los demás le reconocen un poder o derecho moral más allá del jurídico. Sus logros hacen que legítimamente, justamente, sea considerado naturalmente el que tiene el poder. Por eso puede evitar ejercer la autoridad propietaria salvo última instancia y aún perdiendo la propiedad mantiene influencia.

Se dice equilibrada pero se hace sentir generalizada. De hecho la cesión propietaria, la dación de posiciones direccionales y las retribuciones aparecen como daciones gratuitas. Es un mecanismo de poder y un poder que permite ese mecanismo (nobleza obliga a dar y el dar genera nobleza⁴¹⁷). Además estos mecanismos refuerzan la idea de que todo es del fundador. El aparecer como una dación de un solo sentido aumenta la idea de que el logro de la empresa es del fundador.

El mantenerlo en la empresa indisponible o el pagar a pedido o el hacerlo con bienes son todas formas en que lo monetario “figura” pero con uno de sus atributos principales absolutamente inhibidos⁴¹⁸.

El esquema paterno es:



La tentación de los hijos por diferentes recursos como derechos, posiciones, retribuciones, bienes en general, más allá de la contención en una carrera ocupacional que siempre es de por sí compleja, y la detentación de esos recursos por parte del padre, establece una relación de autoridad-subordinación que por un lado es la continuidad de una anterior, la pre-adulta, pero por otro tiene características absolutamente nuevas.

El desarrollo de la carrera de los hijos y del ciclo vital de los mismos hace que las remuneraciones, posicionamientos e, incluso, derechos, aumenten considerablemente a

⁴¹⁷ (ver Gouldner 1973)

⁴¹⁸ La Iglesia obligaba a recurrir a los funcionarios para interpretar las conductas y recibir la gracia. El protestantismo puso la interpretación y la relación con lo divino de manera directa. Cada individuo quedaba en relación directa con la palabra divina y su gracia. Un poder delegado como el del señor feudal dependía de su relación con el reino mientras que el sistema monetario del capitalista le da una relación directa con el poder. Puede perderlo pero no tiene intermediarios. La relación que estamos considerando es análoga a la de la Iglesia pre protestante y a la del señor feudal.

través del tiempo. Pero este crecimiento no es producto de una sola línea de decisión, paterna, sino que pesan presiones de los descendientes.

Es por eso que se van viendo transformaciones significativas en el organigrama, en las condiciones materiales y en la formación de la propiedad de la empresa. De hecho hemos visto en el relato un cambio sustancial del organigrama que los diferenciaba radicalmente del que habíamos mostrado al final del período fundacional.

Sin embargo esas transformaciones son muy significativas respecto a la instancia precedente pero a su vez son menos reales que la forma que manifiestan. Por un lado el poder decisional o de influencia de los hijos hacia el final de la fase familiar es enorme y su nivel remunerativo suele estar por encima o, al menos, a la par del de los más altos niveles. Existen temas en que solo ellos participan y que son claves en la estrategia de la empresa. Pero por otro lado, y dentro de ese campo deliberativo, existe un poder decisional último que sigue estando en el fundador. Marca los tiempos y destinos remunerativos, marca la conformación de áreas, y define las políticas generales de la empresa.

En síntesis, se observa un ascenso de los descendientes durante toda la fase de familiarización en todos los aspectos ya que comienza a participar de la propiedad, alcanza posiciones areales de máxima responsabilidad, participa de instancias únicas como el directorio-familia-propietario y percibe remuneraciones tan o más satisfactorias que las de los empleados más jerarquizados. Pero por otro lado se observan dos aspectos nada menores. Las asignaciones tienden a ser igualitarias entre los descendientes y tienden a tener un alto grado de condicionamiento en cuanto a su uso: para ejercer los derechos de propiedad, manejarse con autonomía suficiente en las posiciones ocupadas ó disponer sus recursos personales de manera independiente. Muestras éstas de la vigencia de la autoridad paterna. Autoridad que sin embargo no es igual a la de la etapa fundacional e inicios de la fase familiarización sino que se ha colectivizado y, más allá de los resultados que muestran su máximo poder, es una conducción mucho más deliberativa de manera tal que cualquier ejercicio de su autoridad, o la mayoría, sobre sus hijos genera preocupaciones y efectos impensables en su ejercicio sobre terceros y, esto, de manera creciente. Los hijos aspiran a las asignaciones paternas y están así bajo su manto de autoridad. El padre desea retener a los hijos (por necesidad operativa, por necesidad sucesoria, por necesidad paternal) y está así obligado embozar su autoridad.

conjunto filial existen y se manifiestan diferencias muy significativas. La comunidad de los descendientes, además de recibir asignaciones y mensajes igualitarios, se mueve paralelamente en un escenario en que se van dando señales (por medio también de asignaciones) que dan lugar a que, en su extremo, todos los descendientes puedan ser ubicados (clasificados) ordinalmente.

En este capítulo vamos a mostrar que durante la fase de familiarización se generan y manifiestan distinciones en la prole que hacen de ella un universo mucho más heterogéneo de lo que el tratamiento equitativo pudo hacer suponer. Discriminaciones que sin abreviar en la misma fuente van generando una estructura especial de los descendientes en la que se destaca la relegación de las mujeres y el adelantamiento del primer varón (ó el adelantamiento de los varones y la relegación de los segundones)

Las mujeres relegadas (ó adelantamiento de los varones)

En el ingreso a la empresa es donde se presentan las primeras señales. Entrar o no en la empresa, trabajar o no en ella, es determinante para la participación en el resto de las asignaciones de manera tal que uno puede marcar una distinción significativa entre descendientes activos y pasivos. Los que no ingresan, salvo rarisimas excepciones, quedan afuera de gran parte de las asignaciones de recursos de la empresa⁴²⁰, y esa fue justamente la razón por la cual estuvieron prácticamente ausentes de nuestra consideración en los capítulos precedentes en los que hicimos particular referencia a los hijos del dueño en la empresa. Quiere decir que hay dos tipos de descendientes no solo en el sentido de ingresados o no sino también, y como consecuencia de ello, en términos de asignación de recursos: quien ingresa tiene más posibilidades de recibir más tipos de recursos y en mayor cantidad y calidad. El ingreso per se es entonces causal de discriminación en las asignaciones de la empresa entre los hijos del dueño. Pues bien, cerca del 39% de los descendientes no ingresa en la empresa. Quiere decir que el grupo de descendientes sufre su primera selección en el ingreso cuando 1 de cada 3 hijos quedan en el camino de la carrera ocupacional. Descendientes que tendrán un trato diferente, una carrera ocupacional indirecta⁴²¹ y que, en la empresa, al menos en esta

⁴²⁰ Los pasivos siguen siendo hijos del dueño y, si bien quedarán afuera de numerosas asignaciones, mantienen su capacidad hereditaria, su derecho en la asignación de la propiedad. Posibles futuros dueños.

⁴²¹ Muchos consideran a esta carrera ocupacional indirecta, es decir con terceros, una ventaja en la salida a la adultez y en el trato con su padres de los que no ingresan. Es común la mención hecha por nativos

fase, tendrán una influencia prácticamente nula y una recepción de recursos muy restringida.

Hasta aquí estamos sosteniendo que el ingreso o no de los descendientes tendrá implicancias en la asignación de recursos a posteriori estableciendo una relación causa efecto lineal. Sin embargo, cuando uno observa con más detenimiento se hace evidente un marcado sesgo sexual en el tipo de descendientes que ingresan y los que no lo hacen. Mientras suelen ingresar entre el 80% y el 90% de los hombres, solo ingresan alrededor del 50% de las mujeres⁴²². Es decir que el punto de partida no es exclusivamente el ingreso ya que el mismo ingreso parece estar afectado por una propensión mayor hacia la masculinidad o, lo que es lo mismo, una propensión mayor hacia la exclusión de la mujer. Un sesgo sexual pre-ocupacional en que, ya sea por falta de vocación ó por falta de exigencia de salida laboral ó por desaliento o falta de incentivo paternal, o por algún otro factor, más mujeres que varones son excluidas anticipadamente de la carrera ocupacional en la empresa paterna ingresando. Solo una hija por cada dos hijos ingresará en la carrera empresarial y, por lo tanto, en el campo de las asignaciones que hemos visto en los capítulos precedentes⁴²³.

Pero, a esta marca en el ingreso debemos adicionar un hecho posterior al mismo y que vuelve a sesgar los activos hacia la masculinidad. Una proporción importante de las mujeres que ingresan tienen carreras intermitentes en la empresa entrando y saliendo en función de ciertas variables muy asociadas a la constitución y desarrollo de su familia de procreación⁴²⁴. Es decir que el argumento de no ingreso pervive en las ingresadas colocándolas en una carrera desigual en su gran mayoría.. Cuando comparamos a la cantidad de varones y de mujeres con “membresía continua en la empresa”, sin interrupciones, la relación a favor de aquellos se extiende, pasando de ser de dos a uno a

especialistas a que éstos no ingresantes pierden recursos pero ganan en autonomía, individuación y, según el caso, en reconocimiento. He escuchado en varias ocasiones y sostenido en la bibliografía de la materia sentencias que se resumen en la siguiente: “los que no participan en la empresa familiar lo que pierden económicamente lo ganan en salud”.

⁴²² En los casos estudiados en profundidad el porcentaje de mujeres ingresadas ha sido algo mayor. No obstante cuando se incorpora la variable de intermitencia que enseguida consideraremos los porcentuales son prácticamente equivalentes. Esto puede deberse a que en la encuesta no se indagó sobre las intermitencias y es muy posible que las respuestas sobre quienes trabajan en la empresa impliquen un corte fotográfico en el momento de la entrevista mientras que la consideración de los casos es longitudinal y considera ingresados a todos los que en algún momento lo hayan hecho mas allá de que actualmente estén en actividad o no.

⁴²³ Percepción de recursos en función de ser activo y ser activo en función de sexo de manera tal que la percepción de recursos tiene fuerte correlación con el sexo. PR: $f(a)$; a : $f(s)$; entonces PR: $f(s)$ y $f(a)$.

⁴²⁴ Es la más importante si bien no es la única razón. Incluso juega para incidir sobre las otras como por ejemplo una menor presión en la atracción hacia el trabajo o una menor presión por retenerla.

ser de tres a uno. Solo una mujer (descendientes) de cada tres varones (descendientes) tienen carreras continuas en la empresa y esto implica una vuelta de tuerca más en la relegación de la participación femenina en el conjunto de "los hijos del dueño en la empresa" y, consecuentemente, en el quantum y la calidad de asignaciones de recursos. Las discontinuidades afectan las carreras de las mujeres de manera tal que sus posiciones terminan siendo menos nucleares incluso participando en menor medida en el directorio. Todo ello tiene efectos sobre las remuneraciones de manera tal que es muy habitual encontrarlas en desventaja en las asignaciones monetarias. Incluso, a veces, se observan efectos sobre una de las asignaciones más inelásticas como es la participación propietaria.

Como puede observarse, puede seguirse una secuencia en que ingreso y continuidad afectan las asignaciones de recursos. También puede seguirse una tendencia en que las mujeres son las que en mayor medida son excluidas del ingreso y de la continuidad y, consecuentemente, de la cantidad y calidad de las asignaciones.

Sin embargo, aún en casos de ingreso y continuidad femenina se presentan situaciones que marcan a fuego la propensión al sesgo. Hemos podido recabar diferencias aún en mujeres con carreras continuas e, incluso, con formaciones y aportes significativos en la organización que si no fuera por el sexo estarían entre los más destacados de la prole⁴²⁵. Cuando hemos hecho referencia a estas circunstancias siempre hemos recibido respuestas en el sentido de "formarán una familia", "no es para mujeres ó es cosa de hombres" ó, finalmente, "no tiene más pretensiones, está cómoda". En todos los casos que hemos considerado, en que había varones y mujeres activas, siempre hemos encontrado algún tipo de diferenciación en la asignación de recursos con sesgo favorable al varón. Es más, en su extremo, hemos tenido la oportunidad de observar casos en que aún varones inactivos ó con participación intermitente recibieron alguna asignación superior a las mujeres activas⁴²⁶. Es decir, que con los atributos

⁴²⁵ Hemos tenido oportunidad de verificar situaciones en que mujeres activas y claves no participaban del directorio y que tenían remuneraciones menores.

⁴²⁶ Varones no activos si eran miembros del directorio. Asimismo en un caso las mujeres activas no eran propietarias y los varones inactivos si lo eran. No son pocas las mujeres ingresadas con anterioridad y que son superadas rápidamente en sus carreras por los varones. Tampoco son raros los casos de mujeres que tienen una formación "formal" muy superior a los varones pero que quedan relegadas posicionalmente. Estas discriminaciones son observadas aún en casos en que la mujer es mayor, ó ingresó primero y en casos en que la mujer cumple incluso algún papel muy importante en el funcionamiento de la empresa. Un caso de interés es el de varones fuera de la empresa que por un lado son aforados por el padre e incluso por hermanas y casos que ingresan tardíamente y que rápidamente se posicionan por encima de las mujeres

condicionantes equivalentes, el varón es sujeto de asignaciones superiores y, en algunos casos, aún no cumpliendo con los condicionantes, el varón se posiciona mejor.⁴²⁷

A ello debemos agregar un fenómeno que hemos recabado reiteradamente y que está relacionado con la perdurabilidad de la empresa. Tanto en nuestro trabajo en profundidad como en la encuesta de la primera parte los fundadores sin participación de descendencia masculina en la empresa ponen en duda su perdurabilidad con frases como: “no hay nadie de la nueva generación”; “¿quién se va a hacer cargo de esto?”. Y ello aún habiendo hijas mujeres en actividad. Las mujeres no solo son relegadas sino que se vuelven invisibles para la máxima conducción⁴²⁸.

Es más, hay un elemento que ratifica aún más la tendencia a la masculinidad. La presencia del yerno, esposo de hija, que se adelanta a su cónyuge, la descendiente sanguínea, y que son casos nada excepcionales. No solo se hizo presente en la encuesta sino que en nuestros casos en profundidad tuvimos la ocasión de observarlos en varias oportunidades sobre diferentes asignaciones⁴²⁹. Una inclinación masculina que no pocas veces es la salida al riesgo de perdurabilidad cuando no hay varones.

Por lo tanto podemos a esta altura tener en claro que es cierto que el ingreso es una condición importante para acceder a las asignaciones de recursos a posteriori. Pero esta condición es insuficiente. Porque el ingreso ya de por sí está condicionado y, aún ingresando, para ciertos descendientes es una cualidad insuficiente. Las mujeres tienen una propensión a entrar mucho menor que los hombres, una propensión a mantener una continuidad una vez ingresadas también mucho menor y finalmente, aún habiendo ingresado se ven en la gran mayoría de los casos afectadas en otras asignaciones como posiciones, remuneraciones e, incluso a veces, propiedad⁴³⁰. Esta tendencia es tan

en actividad. La parábola del hijo pródigo cuajaría aquí muy bien si el hijo que se hubiese quedado hubiese sido una mujer.

⁴²⁷ Entre los Bagba en general las mujeres habitualmente ocupan posiciones menores que los hombres y en caso de posiciones equivalentes suelen percibir menor remuneración.

⁴²⁸ En casos en que ingresó la mujer y todavía no el varón se duda sobre la perdurabilidad de la empresa por falta de interés de la nueva generación. Esto también lo recabamos en la empresa cuando no había herederos varones trabajando en la empresa. Lo mismo en se percibe un problema si no prospera. Hemos relevado algún caso excepcional en que finalmente alguna mujer se ha hecho cargo y que tenía algunas cualidades a destacar.

⁴²⁹ Yernos que trabajaban e hijas que no. Yernos e hijas trabajando pero yernos que cobraban una remuneración mayor. Yernos e Hijas trabajando pero solo el Yerno integrando el directorio (En dos casos la hija y el yerno eran activos y en ambos el yerno llegó a cobrar más que la hija).

⁴³⁰ Es decir que aún dejando de lado las no ingresadas y las de carrera intermitente resulta que también las mujeres con carreras continuas en la empresa suelen operar en áreas o en niveles de menor decisión o

definitiva que uno podría afirmar que salvo casos realmente excepcionales, habiendo descendientes varones y mujeres la mujer es discriminada, aún estando activa en la empresa⁴³¹. Existen momentos en que puede haber equiparación pero suele ser solo de carácter provisorio y, en general, producto de algún reclamo específico⁴³². Puede que haya igualdad en algunas asignaciones pero siempre se encuentran signos de la discriminación en alguna otra. Pero la sentencia precedente aún es incompleta porque incluso no habiendo descendientes varones en la empresa en el plano de la actividad laboral (y de la conducción política) se suele apelar a sujetos no hijos del dueño, el yerno, sosteniendo de esa manera la masculinidad.

En resumen, la primera manifestación de discriminación es el porcentaje minoritario de ingreso. La segunda es que aún ingresando tienen menos continuidad que los varones. La tercera es que ingresando reciben discriminación en algunas asignaciones. Entran menos mujeres que varones y-o se ubican en sectores menores y-o cobran menos y-o no son propietarias. Estas valorizaciones relativas favor de lo masculino no solo se dan respecto a los hijos varones sino también respecto al propio cónyuge de la hija, el yerno. En general queda plasmada claramente la discriminación hacia abajo de la mujer en la empresa salvo raras excepciones ó, lo que es lo mismo, la definitiva preferencia por los varones. Diferenciación que si bien se fundamentan en primera instancia en “no trabajan”, “entran y salen” o “tienen vocaciones especiales”, lo cierto es que, aún superados todos estos argumentos, la relegación femenina se sostiene lo que prueba que hay algo más que aquellos fundamentos. No es que no valgan aquellos sino que son insuficientes. Hay algo más que de antemano propende a relegar a la mujer en la empresa.

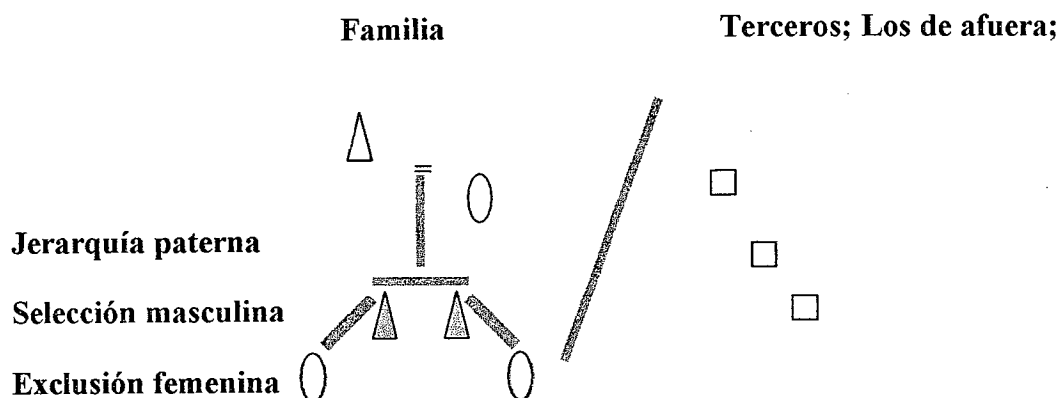
La relegación de las mujeres respecto a los varones nos lleva entonces a una nueva graficación de la estructura de la familia del fundador en que éstos aventajan en la distribución de recursos empresariales a aquellas con un alto nivel de consentimiento de

menos abarcativos. A la inversa los varones desarrollan carreras continuas y excepcionalmente no cubren áreas muy definatorias

⁴³¹ Caso en que las mujeres no eran accionistas, ni directoras a pesar que una de ellas trabajaba. Incluso un varón que no trabajaba tenía participación. En otro caso las mujeres cobraban menos que los hombres.

⁴³² Hemos presenciado modificaciones de discriminaciones iniciales. En ambos casos han sido el producto de reclamos de parte de mujeres después de una discriminación.

la familia nuclear y del resto de los miembros de la empresa que no genera mayores ruidos, considerándolo natural⁴³³.



Coexistencia de la discriminación de la mujer y el principio de igualación de los hijos (los destinos de la mujer y del varón)

La relegación de las mujeres a que hemos hecho referencia no es inquietante para el fundador quien no siente para nada alterado su criterio de equidad para con los hijos por esa aparente inequidad que de hecho no la siente como tal. Puede seguir sosteniendo, sin hesitarse, esta sentencia: “Yo no tengo ni hago preferencia entre mis hijos”⁴³⁴.

Uno podría pensar que el fundador por diversas circunstancias es llevado a generar diferencias pero que una vez puestas en evidencia, como hemos mencionado en capítulos anteriores, reacciona rectificando inmediatamente por medio de la equiparación.

⁴³³ No podemos dejar de mencionar que entre los Bagba el apellido que se trasmite de generación en generación es el paterno. Esto per se muestra un sesgo masculino. Pero además, cuando esto ocurre, no es raro encontrar en la bibliografía menciones hacia la propensión paterna de pasar la polity a los varones con el objeto de preservar el apellido. Lo cual, de ocurrir, agregaría un argumento más al sesgo masculino. No obstante, si bien la transmisión del apellido paterno y la pérdida del materno es evidentemente una marca en este sentido, no encontramos en nuestro trabajo de campo una preocupación específica por la manutención del apellido a pesar de haberlo indagado. Es más, hemos notado que justamente al inclinarse por la masculinidad la presencia del yerno podía ser una pérdida de apellido mas inmediata. Asimismo digamos que en general las empresas no tienen el nombre de sus dueños y, de tenerlos, el nombre de la empresa perdura per se. Finalmente hemos tenido un caso, de tercera generación, en que el hijo de la hija es el sucesor y que portando otro apellido comenzó a usar doble apellido adosando el de su madre pero fue una decisión del nieto no del fundador. Lo cual en este caso tampoco se cumple aquello de que se obligaba a adoptar el apellido porque en este nieto no había obligación alguna.

⁴³⁴ Este es uno de esos casos en que la perspectiva del antropólogo, que se encuadra en la perspectiva de los “guardianes de la verdad” no coincide con la del nativo. El antropólogo en su encuadre piensa que en este caso hay inequidad mientras que el nativo como veremos no considera tal cosa. En alguna medida este apartado tiende a contestar una contradicción que se le hace evidente al antropólogo pero que no es tal en el nativo.

Pues bien, en el caso de las mujeres, habitualmente ante el reclamo el fundador tiende más a sorprenderse que a reaccionar rectificando rápidamente. Pareciera que al fundador le parece natural el estado de diferenciación y por eso se sorprende ante el cuestionamiento al estado de las cosas. Es más, a diferencia de los reclamos de equiparación que considera lógicos y que por tanto responde con equiparación, en el caso de las mujeres suele encontrar argumentos en pro de la diferenciación espontáneamente, sin muchas elucubraciones. Pocos argumentos y del orden de lo obvio. Una reacción muy distinta a la que sosteníamos dos capítulos atrás sobre igualación en los que decíamos que ante un reclamo que ponía en evidencia preferencias inmediatamente la reacción del fundador era igualar. En el caso de la mujer hemos visto reacciones mucho menos rectificadoras cuando se hizo evidente la diferencia. Como que esta diferencia no implicara ninguna discriminación. Como que fuera natural⁴³⁵. Reacción absolutamente invertida en el caso de los varones que, como veremos, ante un reclamo e, incluso sin reclamo alguno, las diferencias tienden a cancelarse sin más.

Otra diferencia con los varones es la presión de entrada en la empresa e, incluso, de cualquier salida laboral en general. La presión para el ingreso que vimos no es del mismo tenor para las mujeres. El “no te mantengo más”, “arreglátelas solo”, “vení a trabajar o no te mantengo más”, se escucha mucho menos hacia la mujer o no se escucha. Este fenómeno que se encuadra en una ruptura clave en el pasaje a la adultez masculina en que el padre le dice al hijo: “a ganarse la vida” resulta ser notablemente más débil en el caso de la mujer⁴³⁶.

⁴³⁵ Ha: Cómo, ellos ganan más?. Por qué, porque son varoncitos?. Pa: Bueno, me parece lógico. En este diálogo aparece el reclamo de una mujer. Ella misma da el argumento. Y el padre no tiene problema en confirmarlo, no lo oculta ni lo considera una inequidad. Debemos aclarar que la cantidad de dinero que por necesidad se le daba por otras vías a otra mujer de esa familia era más que a los varones pero no por vía empresarial. De hecho en muchas ocasiones hemos verificado la ayuda extra-empresarial a las mujeres.

⁴³⁶ Nosotros, extendiendo la concepción Freudiana que menciona aquel no de la niñez que a su vez da pie a la visión LeviStrausseana del no al interior del grupo, en que la resolución en ambos casos es la búsqueda al exterior de una mujer (Levi Strauss 1969), entendemos que aquí se refleja un segundo no en que el padre pone en evidencia que hasta ese momento ha mantenido al hijo pero que a partir de ahora se tendrá que ganar su propio sustento. *Mujer propia y Sustento propio*. Freud (1975) explicaba con notable claridad la salida edípica masculina ya que se sintetiza en una sentencia sencilla: esta es mi mujer, dice el padre, ve a buscarte otra (como ésta pero otra, no ésta). Sin embargo no tenía una explicación tan clara para la hija que incluso lo llevaba a explicar una salida edípica más complicada. Parecería que en este segundo no también la salida es diferente ya que el no paterno es mucho más potente con el varón.

	Mujer	Varón
El segundo NO	Presión ausente o débil No es que el padre inhibe sino que no lo promueve pero tampoco lo hace el medio	Presión fuerte No te mantengo más

La presión que ejerce sobre los hijos que no ingresan para nada la ejerce con las hijas que no lo hacen. Pero se extiende también a la retención en la empresa. Es más baja la presión por la continuidad (y cuando ocurre suele ser más por necesidad de la empresa que por querer que trabaje). Es que por un lado se estima que el varón debe trabajar en la empresa ó en cualquier otro lado. Un varón que no trabaja (se gana el sustento fuera del hogar) es una situación mucho más grave para el padre que una mujer que no lo haga. Los hombres deben ganarse la vida y cuidar de las mujeres, ésta es la expectativa. Y de hecho esto se percibe en la diferencia de preocupación paterna por la salida laboral de los hijos según sexo. Fenómeno que se extiende más allá de los padres fundadores a quienes no poseen empresas.

Un dato interesante es que en principio no existen en la empresa razones estructurales que obliguen a discriminar⁴³⁷. No es raro que en determinadas circunstancias, como veremos más adelante en el período sucesional, la estructura tenga limitaciones para la cantidad de aspirantes y para satisfacer a todos equitativamente. Esto, en la fase de familiarización, puede ocurrir por ejemplo en unidades productivas pequeñas. Sin embargo, en las unidades que estamos considerando esta limitante, en esta fase, no existe. De hecho hay recursos suficientes y de carácter divisibles que son dos

⁴³⁷ Hay discriminaciones (selecciones) por obligación estructural (en un desfiladero que pasa un animal necesariamente deberán pasar de a uno no porque crean que siempre deben andar en fila sino porque la estructura del terreno lo obliga. Si tengo solo una pieza de algo valioso y es indivisible, la posesión solo puede tenerla uno por vez. La condición de la pieza obliga.) como la escasez de recursos o su indivisibilidad, pero cuando estas limitaciones no existen y lo mismo se selecciona uno debe pensar que la razón de la discriminación está en otros fundamentos previos. Es que hay también discriminaciones (selección) previas pre-condicionantes (natural, social o cultural), no estructural como en este caso.

condiciones para poder evitar la diferenciación. No hay obligación estructural: hay recursos y son divisibles (de hecho es lo que se verá entre los varones).

Por tanto no es que el padre se ve obligado a ir cortando por razones estructurales como va ocurrir en la sucesión u ocurre en unidades pequeñas sino que lo hace ó acontece sin ninguna necesidad estructural de la empresa de hacerlo. El padre no está obligado estructuralmente a inhibir en la fase de familiarización a las mujeres y esto da señales de que son inhibidas por su carácter femenino⁴³⁸. Justamente, una sospecha de la naturalidad de esta diferenciación en el fundador es que no hay “razones de empresa” a la vista para podar a las mujeres desde el vamos.

La sorpresa del reclamo en contra de la diferenciación es coherente con la facilidad con que el fundador esgrime argumentos de las diferencias. Argumentos poco embozados, muy explícitos. Entiende que hay diferencias cualitativas prácticamente irreductibles.

Uno de los argumentos más fuertes para fundamentar esta diferenciación es el de la maternidad. Se escucha habitualmente “serán madres”. La interrupción por embarazo y la crianza de chicos se cuenta entre uno de los principales argumentos sino el mayor argumento. El embarazo efectivo y sus consecuencias ratifican la presunción⁴³⁹. Pero también se manifiesta una relación con el trabajo mucho más lábil fundada en necesidades y obligaciones diferentes. “Necesitan menos del trabajo”; “Es mejor que se ocupen de su familia”. Lo que hace que la opción no es como con el varón “trabaja en la empresa o se gana la vida en algún otro lado” sino que es “trabaja en la empresa ó puede quedarse en su casa” siempre que cubra la función principal de la constitución de una familia de procreación. A ello se agrega una visión desde la empresa en que suele argumentarse “ésto no es para una mujer”. Todos argumentos que son válidos tanto para el desarrollo de carrera y asignaciones como para las razones del no ingreso directamente y que son absolutamente compatibles con esa presión menor al ingreso y la continuidad que se percibe respecto de las mujeres. Es la propensión a ver a la mujer en el domus (en el hogar) o en relación con actividades propias del domus (de la crianza, el comedor y el dormitorio). “La mujer es del domus no del oikos”. El doméstico es un ámbito predominantemente femenino y el productivo masculino: Esto es cosa de hombres se

⁴³⁸ Las mujeres, aún con membresías continuas en la empresa son discriminadas, lo que reafirma la idea de una concepción que marca diferentes destinos para la mujer el varón.

⁴³⁹ El caso en el que vimos una hija mejor posicionada y que parecía dar camino a la excepción, la maternidad efectiva jugó un papel importante para relegarla.

escuchará con referencia a muchas actividades consideradas decisivas de la empresa. El fundador se mueve con estos argumentos con absoluta naturalidad y sin sentir que esté violando ningún principio.

Pero no es sólo el fundador. La aceptación de esta condición es avalada por la esposa del fundador y muy excepcionalmente resistida por la descendiente discriminada. En los casos que hemos visto apareció algún reclamo mayor por parte de la madre y la descendiente femenina cuando se hacían diferencias propietarias. Asimismo hemos observado reclamos de otra índole por parte de hijas como remunerativos pero también hemos visto una falta de persistencia casi resignada. No es raro que hijas perciban esta diferenciación y en principio reclamen por la equiparación. Lo que hemos observado es que por un lado todas las acciones en ese sentido deben ser concientes y explícitas lo que obliga a remarcarlas permanentemente mientras que la diferenciación se mueve como un pez en el agua. Es tan así que es habitual el uso de frases como “es lo natural”, “como es natural” ó “como debe ser”. Esto lleva a que ante el pedido se fuerce la equiparación pero que pueda ser alterada en cualquier momento sin aviso previo o porque la misma organización va dando cabida a ello en el día a día. Hemos visto como mujeres demandantes llegaba un momento en que dejaban de hacerlo: “estoy cansada de decirlo”, “no quiero quedar como una rompe”, “ma si, que hagan lo que quieran”, “son unos machistas”. Una cosa es notable, no suele ponérselo en el plano del interés sino de una concepción retrógrada. Por lo tanto la esposa avala y la hija resiste, cuando lo hacen, intermitentemente.

Pero esta práctica (que refleja una concepción) no es exclusiva de los fundadores y su familia sino que se observa en otras áreas de los Bagba. Esto es observable en otros ámbitos como universidades y política. Aún en casos que predominan en número las mujeres los posicionamientos masculinos suelen ser superiores⁴⁴⁰. Muchas veces imponiendo por normativas cupos femeninos lo que prueba su falta de tendencia natural en la ecosistema cultural. No se necesita obligar a lo que se hace naturalmente ni prohibir lo que no se hace naturalmente. En diferentes ámbitos, incluido empresariales, las mujeres cobran menos que los hombres aún en iguales posiciones. Y esto no es más que algunos efectos que reflejan una concepción que considera el trabajo público (fuera del hogar)

⁴⁴⁰ De hecho hemos notado que en carreras de predominancia femenina en número y con identificación femenina de la actividad, cuando se observan los cargos significativos son proporcionalmente ocupados en mayor medida por hombres. De hecho los propios nativos suelen referirse a esta discriminación con una frase: “Esta es una sociedad machista o muy ...”

esencialmente masculino y el doméstico femenino. En los hechos un varón se lo asocia con la empresa y una mujer con lo doméstico. Un varón que parece estar menos obligado al hogar y una mujer menos obligada a la empresa en igual sentido. Han proliferado estudios sobre los efectos de la desocupación en la condición masculina y mucho menos en la femenina.⁴⁴¹

En síntesis, todo converge a mostrar que en el caso de las mujeres su carta está marcada hacia afuera de la empresa y si logra ir en contra de la marca los esfuerzos deben ser enormes, nada sencillos. Es en este corte que queda claro que la discriminación no es una preferencia afectiva por unos hijos sino que es la pre-consideración de una falta de predisposición, aptitudes (preformadas y percibidas), incluso destinos, de un sexo para la actividad productiva y sí en cambio para la actividad doméstica, procreación y crianza.

Los padres observan los niveles de vida y compensan a las mujeres por otros lados extra-empresariales (dotaciones cuando la hija se casa con alguien que no es de su nivel y necesita ayuda para mantener su nivel de vida). De hecho el fundador irá dividiendo su patrimonio en empresa y fuera de la empresa equiparando muchas veces a las mujeres por fuera.

De tal manera que suele observarse una relativa equiparación de recursos monetarios o patrimoniales pero una diferenciación entre dos ámbitos dentro o fuera de la empresa.⁴⁴²

	Mujer	Varón	
Discriminación	Domus	Oikos	Diferentes Ámbitos o Esferas
Equiparación	Patrimonio Extra-empresarial	Patrimonio Oikos	Igual Nivel de Vida

⁴⁴¹ También hemos participado de empresas con fundadoras muy potentes y hemos visto como la tendencia masculina se manifestaba en algunas asignaciones. Hemos visto herederas capaces y que el esposo se imponía. También hemos visto herederas de esas características sin participación de esposo pero que en cuanto aparecía otro varón adulto (un hijo) tomaba mayores riendas

⁴⁴² Cuando tuvimos casos de un varón y una mujer los caminos fueron de una claridad notable y más aún cuando se llegaba a la fase sucesoria

Todo ello nos hace concluir que este sesgo hacia la masculinidad tiene más posibilidades de tener éxito que de fracasar. Más posibilidades de imponerse que de revertirse. De hecho, los datos cuantitativos son abrumadores y la naturalidad con que se va imponiendo también. No requiere mayores explicaciones por parte de los protagonistas ó tienen suficientes (contundentes) explicaciones.

La discriminación no contradice el principio igualitario sino que lo complementa. Las asignaciones se rigen por la práctica de la igualdad-necesidad-grupo pero también se manifiesta en la carrera de los hijos del dueño la práctica de la preferencia (para tal sexo para determinados ámbitos y actividades). Observándose que ambas prácticas coexisten sin gran contradicción.

¿Igualar en qué?: nivel de vida. ¿Diferenciar en qué?: en los destinos por sexo. En este escenario heterogéneo iguala de acuerdo a clases de descendientes. Algunas asignaciones son pertinentes a todos mientras que otras solo a algún tipo especial de descendientes. Fijado el universo pertinente, se iguala. Delimitación de clases, como la de masculino – femenino, que el progenitor no considera como personal sino como natural (ó social, ó cultural). Se sintetizaría en: “Quiero para todos el mismo nivel de vida pero no la misma vida”. “Quiero que todos estén igual de bien pero cada uno en lo suyo”. No es que se diga una cosa y se actúe en otro sentido sino que se actúa como se piensa. Puede ocurrir que se vea obligado a explicar por lo que los especialistas dicen que hay que hacer pero aún así encontrará explicaciones que le dan la razón⁴⁴³. Acaso la mujer no tiene que estar con sus hijos? Acaso no deben interrumpir en cada embarazo? Va acaso a ganar más que su marido? No es contraproducente?⁴⁴⁴ Por supuesto que se nota cierta incomodidad en tener que dar explicaciones y si puede las evita. Particularmente cuando el reclamo deja al desnudo el: “porque sos mujer”

En general, los padres nativos suelen negar la preferencia por alguno de los hijos sobre otros considerando algo más o menos inmoral el solo pensarlo. No obstante, existen decisiones que marcan de una u otra manera estos resultados que para un extraño

⁴⁴³ Existen entre los Bagbas especialistas (guardianes de la verdad) que sostienen el deber ser y que en tal sentido establecen la igualación sexual del trabajo y que tiende a difundirse como una norma que a veces los fundadores se ven obligados a expresar a pesar que la violen sistemáticamente porque en su fuero íntimo no la comparten.

⁴⁴⁴ Tuvimos un caso en que la mujer ganaba un buen ingreso en la empresa de los ancestros y su marido con una actividad profesional potente ganaba bastante menos. De hecho la mujer no retiraba gran parte de sus ingresos para evitar dejar disminuido a su esposo.

a esa visión aparece como una violación de aquel principio pero que para el padre nativo no es un acto de preferencia sino una distinción absolutamente natural⁴⁴⁵. En este marco se encuadran las formaciones (educaciones) durante la minoridad y en las que se va inculcando un sesgo, por ejemplo, hacia la división sexual. Formaciones muy condicionantes de la carrera ocupacional adulta y que es de lo que se trata en esta fase familiar.

Si bien en un principio uno se inclina a pensar que “hijos e hijas iguales” reflejaría la pauta o normativa explícita (o lo que se debe decir) y “el hijos diferentes a hijas” reflejaría las prácticas más comunes que se hacen manifiestas solo bajo ciertas circunstancias, lo cierto es que sin ser falsa esta apreciación es algo incompleta ya que en realidad los criterios de discriminación conviven perfectamente con criterios de igualación porque en realidad son dos criterios o hablan sobre dos cosas distintas.

Es decir que los hechos muestran los resultados de dos pautas: la de igualar y la de distinguir. Distinciones que no son de carácter meramente individual-subjetivo sino de reconocimiento social, como el trabajo y el sexo.

Es mejor utilizar la palabra distinción o diferenciación debido a que preferencia parece reflejar un afecto paterno subjetivo cuando en realidad muchas veces este es el resultado de una creencia generalizada y evidente ó de situaciones a las que se arriba luego de una serie de pasos previos que no necesariamente calculaban la circunstancia diferencial. Por eso, es mejor elegir un concepto más neutro.

Lo que uno puede observar entonces es que la igualación, que recordemos convive con la necesidad, puede coexistir perfectamente con la discriminación varón-mujer según diferentes asignaciones⁴⁴⁶, con consideraciones de necesidades⁴⁴⁷ de esfuerzos⁴⁴⁸ pero, fundamentalmente predeterminando destinos⁴⁴⁹ y las condiciones de esos destinos⁴⁵⁰

⁴⁴⁵ Preferencia en el sentido de decir: tengo posición x y dos candidatos, A y B. Y elijo a A por sus capacidades. Mientras que el padre tiende a inclinarse por : tengo posición x . Para x lo apropiado es un varón porque en el oikos lo más apropiado es un varón. Destinos diferentes . Objetivo al que se ayuda es al de alcanzar los respectivos destinos.

⁴⁴⁶ Puedo igualar en remuneraciones, en propiedades, en directorio, pero no puedo igualar en nivel operativo, por ejemplo.

⁴⁴⁷ Una mujer necesita menos que un hombre

⁴⁴⁸ Hizo mas aportes (presencia-ausencia ó antigüedad ó dedicación). Cuando se llega al momento de las evaluaciones , que no suele ser al comienzo , la mujer ya está relegada. Claro que como veremos entre los varones esto no es óbice para equiparar pero aquí si se lo hace es provisoriamente.

⁴⁴⁹ La mujer al hogar

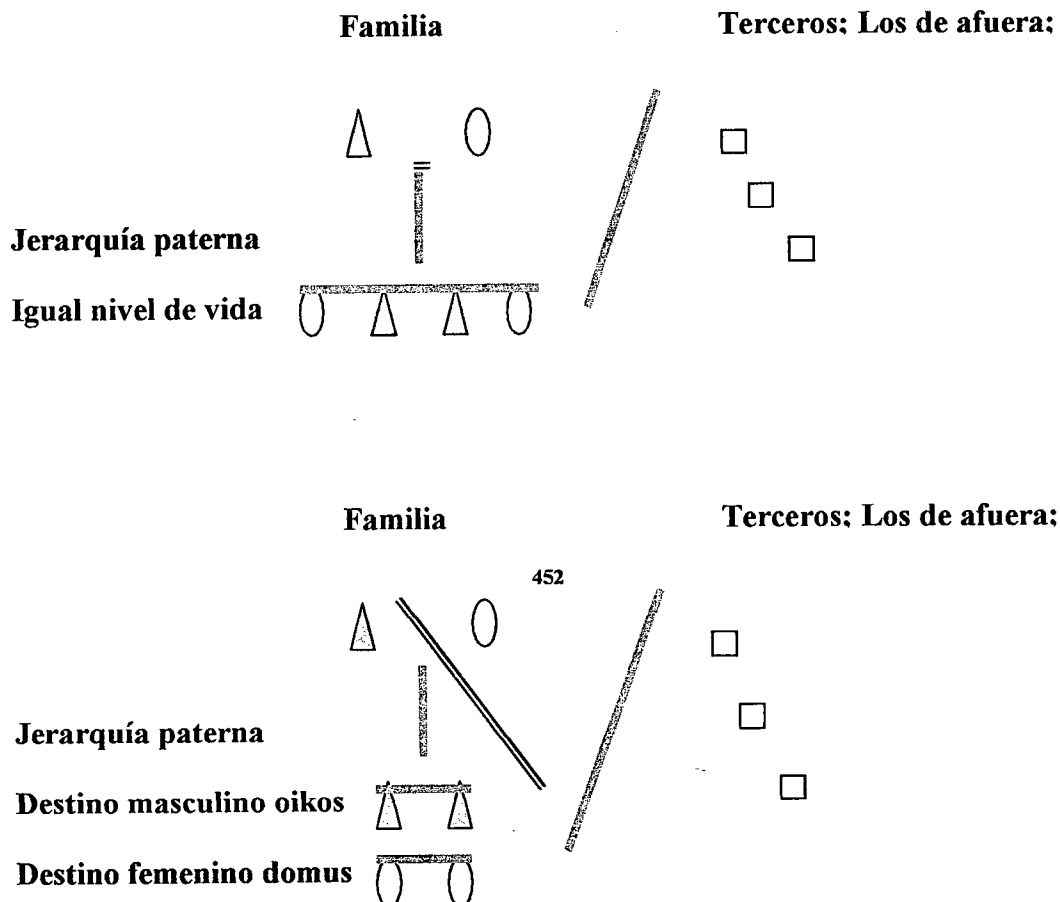
⁴⁵⁰ No se puede estar a full en ambos simultáneamente.

El fundador decide por lo menos discutido o lo obvio, por lo que debe dar y darse menos explicaciones o por lo que debe hacerse porque es lo lógico. En los criterios seguidos con la familia es poco inventivo, sigue su creencia que es la creencia más común. Criterios que tienen la característica de no exponerlo. Que se alejan de la subjetividad que es uno de los aspectos que menos quiere mostrar en el juego de las asignaciones a los hijos. Y de esta manera hay dos clasificadores que son de una dureza tal que determinan una natural participación en las asignaciones de la empresa: el ingresar y el ser varón

- ✓ La consideración de que quedan excluidos los que no trabajan es un criterio que muy pocos cuestionarían y está sustentado en la justicia de retribuir a quien a puesto algo valioso en la cosa, un esfuerzo⁴⁵¹. El principio del valor “trabajo” clásico y el valor “hau” maorí. Por tanto su explicitación no es un problema.
- ✓ Otro caso es el de exclusión por sexos que en general no se considera una discriminación subjetiva sino un hecho natural: “Como es lógico la mujer en definitiva va tener la cabeza en sus hijos”. “Una mujer no puede manejar hombres”. “Mis hijas estudiaron por hobby”. “Prefieren algo con menos responsabilidad”. Agregado al hecho de una preformación inclinada a estos criterios y que se refleja en el bajísimo ingreso de las hijas con relación a los hijos.

El final del apartado anterior entonces debería ahora reformularse: a todos igual (igual nivel de vida) pero diferentes destinos según el sexo. Hombres en el oikos y mujeres en el domus. Por tanto si miro el oikos veo mujeres excluidas o relegadas pero haciendo la división de clases sexuales y ámbitos respectivos y compensaciones extra-empresariales observo una tendencia a igualación por necesidad. Como nosotros hicimos nuestro trabajo en el oikos y desde el oikos vemos más enfáticamente la exclusión femenina.

⁴⁵¹ Ya veremos que la excepción es que puede quedarles parte de la propiedad



Existen dos clases de descendientes mujeres y varones casi irreductibles o al menos irreductibles salvo esfuerzos explícitos de manera tal que las discriminaciones de sexos van excluyendo de manera creciente e irreversiblemente a las mujeres de la empresa, de los cargos decisionales respecto de los varones⁴⁵³.

⁴⁵² Si bien no exponemos el fenómeno del cónyuge femenino en esta tesis pero sabemos que por un lado muy pocas son fundadoras y por otro que su participación en las empresas de nuestro tamaño es menor y cuando ocurre lo hace habitualmente en áreas colaterales. Por eso nos permitimos ponerla por debajo del cónyuge masculino. Por otro lado tiene una importante influencia no en aspectos específicamente empresariales pero sí en los de mantener el equilibrio en las asignaciones y en tratar de recomponer las relaciones conflictivas en el seno de la familia nuclear del fundador. Equidad y Armonía son dos de sus objetivos. Si bien su propia concepción tiende a avalar la discriminación especialmente la de sexos.

⁴⁵³ Una pregunta que flota es la de si esta situación está cambiando. Nosotros hemos notado algunos reclamos algo más firmes pero no llega a modificar para nada la visión general que estamos relatando. Lo que no sabemos es si esto no se podrá a comenzar a percibir en las fases de familiarización de futuras generaciones en que los fundadores han sido educados en otros conceptos. No obstante debemos decir que sigue siendo absolutamente predominante el caso de fundadores varones. Además este cambio, si existiera, debería reflejarse no meramente en reclamos sino en modificaciones de posicionamientos hecho que hasta ahora no hemos podido constatar, salvo excepciones que no modifican la tendencia

Primogénito adelantado (o los segundones relegados)

El corte masculino-femenino, que es el más duro, evidente y explícito (no negado), no es el único al interior de la familia nuclear del fundador. En la fase de familiarización se va generando otra línea de diferenciación que es de carácter etario y que es menos dura, evidente y explícita porque no se la pone en el plano de lo que debe ser, o de lo que naturalmente es ó será, sino que aparece como el corolario de una historia de precedencias fácticas que condicionan el resultado.

Existen algunas características de la fase de familiarización que inciden sin lugar a dudas en el posterior desenvolvimiento del proceso intergeneracional. Es como si existiera una primer sub-fase, condicionada fuertemente por las edades en la que tienden a resaltarse diferencias transitorias, pero diferencias al fin, entre los hijos del dueño y una segunda sub-face que tiende a equipararlos definitivamente. Aquellas diferencias tienen directa relación con el hecho de que la nueva generación no ingresa ni se posiciona simultáneamente ni lo hace en los mismos lugares. Aquel estiramiento temporal y esta heterogeneidad funcional generarán diferencias momentáneas que dejarán huellas más allá de la equiparación final.

El varón mayor, entra primero en la empresa, se posiciona primero, aborda asuntos especiales (fondos, globales, confidenciales), ocupa posiciones sub-rogantes (ceremoniales y reales), y es el que está mas cerca del padre.

Los descendientes ingresan sucesivamente a medida que van alcanzando la edad de adultez⁴⁵⁴. Por tanto el ritmo de poblamiento de la empresa está habitualmente condicionado por las diferencias de edad entre los descendientes que puede estimarse en un promedio de tres años⁴⁵⁵. A su vez la duración del poblamiento está en función de la diferencia entre el primero y último ingresado que puede estimarse en ocho años promedio⁴⁵⁶. Es decir que cuando el segundo ingresa el primero ya lleva aproximadamente tres años en la empresa y cuando lo hace el último, en caso que sean

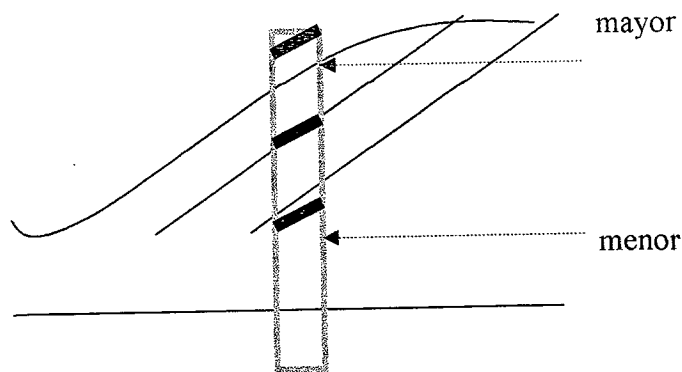
⁴⁵⁴ Existen excepciones que en la mayoría de los casos tiene que ver con desarrollos externos específicos de quienes debieron ingresar (como el caso de la realización previa al ingreso de estudios vinculados, por ejemplo managment. Entra primero y, de no hacerlo, trae una formación extra que le da predicamento) o porque hubo resistencia al ingreso (falta de propensión inicial que provoca que el ingreso se realice más tardíamente) aunque finalmente es seducido o conminado (por necesidad). No obstante es más habitual que el orden etario prevalezca. Por supuesto quedan excluidos en esta consideración aquellos descendientes que directamente no ingresan, que nunca lo hacen.

⁴⁵⁵ Hemos tenido diferencias de dos a cuatro años en nuestros casos.

⁴⁵⁶ Hemos tenido diferencias entre mayor y menor de 5 a 9 años y duración de poblamientos de 6 a 10 años

mas de dos, posiblemente el primero ya haya cumplido alrededor de ocho años en la misma lo cual marca una diferencia de antigüedad, especialmente al principio, muy notable.

Pero al ingreso sucesivo debemos agregarle el posicionamiento acelerado. Las carreras de los hijos del dueño se caracterizan por tener un posicionamiento mucho mas rápido que el de los comunes, y de alcance mayor, de manera tal que cuando los hermanos menores ingresan el mayor suele estar desempeñando una función jerárquica de cierto nivel, sin hablar del elevado posicionamiento que seguramente ha alcanzado al ingreso del último en caso de ser varios hermanos. Esto implica que si uno sacara una foto en el momento de haberse completado el poblamiento (en general habiendo ya pasado la segunda parte de la fase de familiarización) nos encontraríamos con una fotografía en que el mayor estaría con posiciones muy altas y con una buena experiencia mientras el recién llegado estaría haciendo los primeros palotes.



Una de las actividades que más inquieta y resquemor provoca en el fundador es la que está relacionada con el manejo de los fondos, incluido su control. Hemos observado que existe una propensión a que el primogénito tenga ingerencia en el área administrativo-financiera. Un área a la que no necesariamente se accede desde el comienzo pero a la que se va tendiendo. Un área que conlleva a manejar la síntesis de la información y los aspectos legales. Hemos podido observar que las áreas administrativas-financieras y, en su defecto las comerciales, son las áreas que, en las sociedades complementarias, suelen tener los socios con mayor poder, con mayor contacto con lo público, es decir, con mayor contacto con el exterior frente a las áreas muy técnicas o de

puertas adentro⁴⁵⁷. De hecho el primogénito suele tener participaciones en alguna de esas áreas y particularmente, como ya dijimos, en la administrativo-financiera. El manejo del dinero, como hemos dicho, la firma de los cheques, la visualización de las órdenes de compra, de las compras, los gastos, son todos aspectos que introducen al primogénito en instancias administrativas-financieras. La firma y el manejo de dinero serán ámbitos o funciones familiares hasta el final ó mejor dicho, es uno de los manejos que se mantiene en el seno familiar por más tiempo; uno de los últimos en ceder a terceros.

También suele interiorizarse al mayor de temas confidenciales que terminan siendo de exclusivo conocimiento de él y el fundador. Temas como los resultados, el patrimonio, los retiros de la familia, los sueldos del personal jerárquico, las operaciones para evadir impuestos, las distribuciones de resultados, las síntesis, los balances⁴⁵⁸ o, incluso, temas como futuras inversiones o desarrollos ó ideas que se quiere evitar conozca anticipadamente un competidor.

Ámbitos de confianza especiales que el fundador solo parcialmente cedió a sus manos derechas pero que otorgará progresivamente con mucha más fluidez al hijo mayor, Podríamos decir sin temor a equivocarnos que el dinero, las compras, las informaciones secretas son aspectos de gran preocupación de los fundadores. Prueba de ello es esa gran resistencia a delegarlos o compartirlos⁴⁵⁹. El ingreso de descendientes es en este sentido un salvavidas ya que si hay algo que se puede esperar de un hijo a diferencia de un extraño es el poder poner en sus manos algo muy valioso con lo cual podría si quisiera cometer un daño a quien se lo otorga pero teniendo la convicción que no lo hará (por ser su padre). Los hijos del dueño pueden estar sujetos a las mayores críticas laborales y de

⁴⁵⁷ Lo que uno encuentra es que las áreas donde se inclina quien tomará mas poder en el futuro es en áreas administrativo-financieras y en áreas comerciales en detrimento de las áreas productivas. De hecho cuando las escuelas superiores como las universidades se dedican a este managment (una especie de empresario profesional o académico) el énfasis es puesto en áreas administrativo-financieras y comerciales. El manipulador de riquezas suele contar entre sus mayores virtudes la de saber generar créditos sociales y manipularlos en el destino de reproducirlos. La obtención de créditos sociales (moneda) y su manipulación para acrecentarlo es también la virtud empresarial. La sabiduría en la producción de chanchos o de mercancías no es para nada desechable solo que jerárquicamente se impone el contacto con lo público y la manipulación de los recursos mas convertibles, como la moneda.

⁴⁵⁸ "No se quiere decir cuanto se gana" (genera envidia, genera pedidos, genera contribuciones al Estado). Como aquellos que son visitados por parientes en tiempos de escasez y por tanto esconden la comida para evitar el pedido que no podrían negar (Sahllins 1983)

⁴⁵⁹ Debemos adicionar entre los aspectos de confianza que no solo se remiten al tema dinero sino que también se refieren a extensibilidades a áreas donde no se tiene acceso: por ejemplo una unidad productiva distante. Es interesante porque esta extensibilidad territorial va a jugar a veces un doble papel asociado con la ambivalencia de la relación: por un lado es el ojo del amo en la distancia pero por otro es un lugar de separación física que permite una convivencia más soportable entre el principal y el descendiente. La unidad productiva distante puede ser "necesidad de alguien de confianza allí" ó puede significar "sacarse alguien de encima "ó las dos cosas.

capacidades pero no se pone en duda su confiabilidad: No provocarían un daño a su padre. “Esto lo sabemos solo él y yo”.

Los conocimientos más globales y más confidenciales del negocio⁴⁶⁰ es un valor que por un lado lo siente como un reconocimiento del padre y por otro le otorga una distinción no solo con los terceros sino también con los hermanos (sabe mas cosas y es el que las comunica). Sabe cosas que los demás aún no saben ó, aún cuando luego las sepan, las ha sabido antes. A veces incluso es el que se las da a conocer a los demás lo cual implica perder la confidencialidad pero a su vez es él quien da el conocimiento, lo obtuvo antes (poder)

Esto le va dando una cercanía físico-funcional notable con el padre en temas exclusivos a lo que se agrega el estilo fundador que utiliza una forma de enviar mensajes por medio de un mano derecha y que en este caso comienza a hacerlo también con el hijo mayor quien se vuelve su oído y vocero. De esta manera será emisor de mensajes del padre hacia los demás⁴⁶¹. En este compartir de ideas el primogénito se vuelve un lector e interpretador de las intenciones del padre y de cómo se maneja. El primogénito cuenta con más información confidencial y a su vez lee mejor los deseos del principal⁴⁶².

El papel intermediador no solo es con los demás sino que se extiende a los hermanos menores. El fundador por un lado usará al primogénito para enviar mensajes a sus otros hijos y por otro pedirá al primogénito opinión sobre la marcha de la carrera de sus hermanos menores volviéndose un destacado intercomunicador entre el principal y sus descendientes. Incluso éstos comenzarán a verlo como un delegado del padre.

Esta actuación delegada se ve a su vez confirmada por formas que deben seguirse en una polity de estas características. Por razones legales debe contarse en la organización con un subrogante como es un vicepresidente⁴⁶³. Función que en general es meramente formal pero que en los hechos, por ausencia o alguna otra razón de conveniencia, hace que el vicepresidente actúe como presidente. Una función ceremonial

⁴⁶⁰ Estos ámbitos son tan importantes que hemos notado que el primogénito pierde protagonismo cuando no ocupa estas áreas y entra, por ejemplo, en producción (entra en la excepcionalidad de la primogenitura, pero son casos más raros).

⁴⁶¹ El principal ha usado siempre el método de decirle a una mano derecha para que él le diga a otro algo que él quiere que haga pero que no quiere aparecer ordenándolo. Es un estilo de los fundadores. El primogénito cumple muchas veces ese papel con sus hermanos volviéndose una especie de vocero del padre. El papel del primogénito como voz extendida del pater es usual en todos los casos considerados. Por eso va conociendo un estilo del fundador “mandador de mensajes” con doble lectura

⁴⁶² Hemos notado que ve signos que los hermanos y otros no anticipan.

⁴⁶³ Justamente cuando se quiere evitar tomar decisiones de esta naturaleza, meramente ceremoniales sin duda, pero con efectos públicos, en las organizaciones políticas o clubes se nombren vice 1, vice 2, vice 3, de manera que todos usen el cargo de vice.

pero que da señales de que ante la ausencia del fundador quien es el primero. Esto también ocurre con otras acciones que hemos mencionado como firma de cheques⁴⁶⁴ o representaciones como apoderado.

Como podemos observar, las circunstancias van llevando a que imperceptiblemente el hijo mayor se vaya constituyendo en mano derecha, interlocutor, vocero, confidente y subrogante. Todos aspectos que van perfilando un segundo al principal⁴⁶⁵ Sea por la sed de sujetos de confianza del fundador en que un hijo es una garantía o por requerimientos estructurales, legales o formales que obligan a señalamientos (alguien debe hacerlo) el hijo mayor se va constituyendo en un ladero pero a su vez en un primus inter pares.

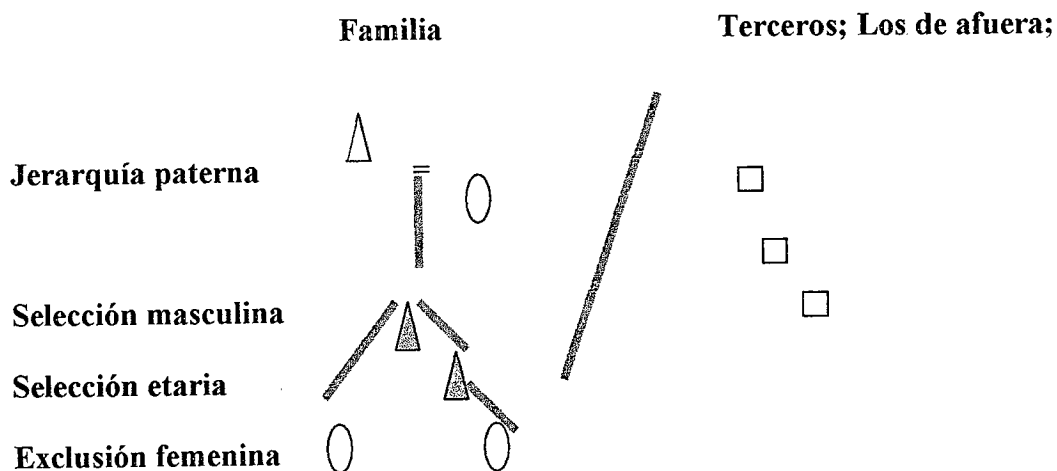
La antelación (antes entrado y antes posicionado), la subrogación (“en nombre de...”, “como si fuera...”) y el conocimiento de informaciones únicas (globales y secretas) son tres pilares que diferencian durante gran parte de la fase de familiarización al primer varón del resto de los varones de manera tal que los protagonistas así como los observadores no dudarían en estos tiempos de considerar al mismo como alguien que está por encima de sus pares. Estas antelaciones o distinciones establecen una cierta asimetría jerárquica que luego es difícil alterar sin generar una incongruencia (incongruencia jerárquica)⁴⁶⁶.

Nuevamente nuestro gráfico se ve modificado, ahora teniendo en cuenta no solo la relegación de las mujeres sino también el adelantamiento del primer varón.

⁴⁶⁴ Las firmas en manos del fundador ante su ausencia pasan a este mayor y recién ante la ausencia de este mayor pasan a algún hermano.

⁴⁶⁵ Casi todas las veces en que han tomado contacto conmigo fundadores en fase familiar avanzada lo han hecho en compañía de su hijo varón mayor o ha sido convocado una vez iniciada la reunión ó ha sido el que se me ha solicitado entreviste inmediatamente. Solo en muy raras ocasiones ésto no fue así.

⁴⁶⁶ Tiempo de ingreso sucesivo. Tiempo de posicionamiento sucesivo. Tipo de posición. Cuando se quiere acordar uno se armó un currículum, una experiencia, unos antecedentes, únicos. Si estaban predeterminados antes de que ocurrieran? Algunos no cabe duda: La cualidad de posiciones femeninas. Otros no quedan tan claros como la discriminación etaria. Pero de cualquier manera sea como arranque o como ratificador, el sendero es muy importante. Luego de ese camino se han establecido jerarquías no meramente sociales que pueden haber recibido el apodo de arcaicas, sino que hay pruebas empíricas: este llegó a más y primero. Y eso tendrá peso. Una vez que toma una posición de ventaja y es de forma continuada es muy difícil revertirla..



Coexistencia entre discriminación e igualación de los varones (la transitoriedad)

Tal como ocurría con la mujer estas discriminaciones conviven con el criterio de igualación pero en este caso tiene características muy diferentes. No es una discriminación de clases de descendientes sino que es una discriminación que tiene características transitorias ya que llegado su momento desaparecerán o propenderán a desaparecer. La compatibilidad entre discriminación e igualación no se da en este caso en función de grupos de descendientes, como ocurría con mujer-varón, sino en función de la provisionalidad de la diferencia⁴⁶⁷ y la propensión, llegado el momento, a la equiparación.

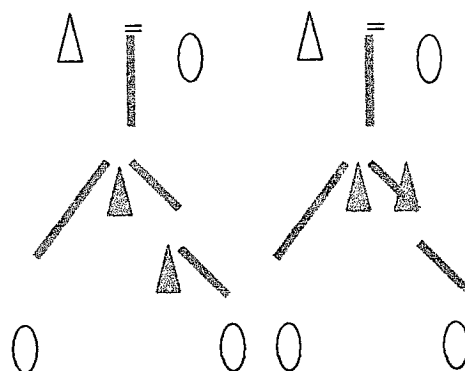
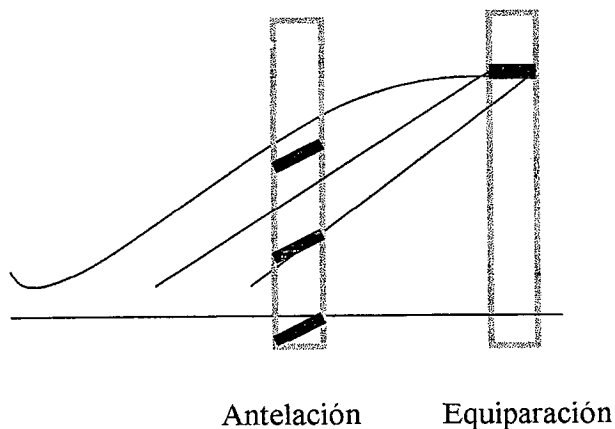
De manera tal que las discriminaciones etarias en la fase de familiarización tiende a ser reversibles o transitorias. Mientras la discriminación femenina era irreversible la de los segundones es provisoria y, como vimos en el relato de la carrera de los hijos del dueño, hacia el final de la fase de familiarización las asignaciones posicionales de los hijos tienden a igualarse y a esa igualación la siguen la de otras asignaciones. La lógica de la igualación tiende a equiparar las posiciones de manera tal que todos lleguen a ocupar iguales niveles y alcancen la posición direccional. La discriminación masculina tiene entonces la particularidad de ser, en la fase de familiarización, circunstancial.

La lógica de antelación que vimos en el apartado anterior es sucedida o absorbida por la lógica de igualación. Los sucesivos ingresos y posicionamientos llevan a diferenciaciones entre los varones pero con tendencia a que todos se vayan posicionando

⁴⁶⁷ También biológica pero no a una diferencia permanente sino absolutamente provisoria como es la edad.

en los más altos niveles. El padre equipara por la lógica de equidad que ya discutimos in extenso (no solo por deseo paterno sino también por señales-reclamos filiales).

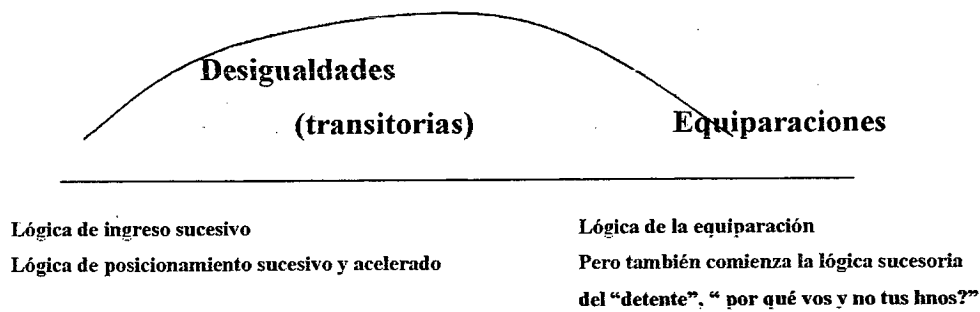
Lo que hemos abarcado en el apartado anterior llega hasta un estado intermedio de la fase de familiarización en que las diferenciaciones se agudizan en función de los adelantamientos pero que comienzan a debilitarse hacia la última parte de la fase en que se propende a la equiparación.



De manera tal que en la primera parte de la fase de familiarización la tendencia es a la diferenciación de los hijos varones y la segunda parte de la fase, especialmente hacia el final, la tendencia es a la supresión de las diferencias⁴⁶⁸.

⁴⁶⁸ Estas equiparaciones, en caso de varios varones, suelen ser sucesivas con lo cual, en tal caso, se van alcanzando parcialmente.

Curva de diferencia entre los varones



La curva crece al comienzo producto del adelantamiento en ingreso y posicionamiento, pero la tendencia a equiparar a los hijos lleva a que comiencen a acortarse las diferencias hasta alcanzar prácticamente al final de la fase de familiarización la equiparación de los descendientes.

Cuando uno busca el sostén del principio de igualdad en la mujer se ve obligado a dividir en clases de descendientes y en ir a buscarlo fuera de la empresa (en funciones en el hogar y en compensaciones extra-empresariales) mientras que con los varones ese principio de igualdad se manifestará tarde o temprano en la empresa, con las asignaciones empresariales. La estructura en esta fase permite igualar (como ya dijimos) e iguala (recordemos que con las mujeres a pesar de que la estructura lo permite no se lo hace)

No hay decisivas obligaciones estructurales: hay recursos y son divisibles. por eso llegado el momento el fundador no tiene problema en equiparar (cosa que no ocurrirá como veremos en la fase sucesoria con recursos escasos e indivisibles y que no ocurría como vimos con las mujeres por razones extra-estructurales)

Estamos entonces nuevamente ante una situación en que la discriminación no atenta con el principio de igualdad de la prole. Pero a diferencia del concepto clasificatorio y definitivo que permitía su compatibilidad en la discriminación femenina, ahora el concepto no es de ese carácter sino que es temporal. La discriminación es provisoria, momentánea (más allá que la duración puede llegar a alcanzar diez años) ya que tarde o temprano tenderá a desaparecer en aras de la igualdad.