

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 2.

Autor:

Quiros, Enrique Guillermo

Tutor:

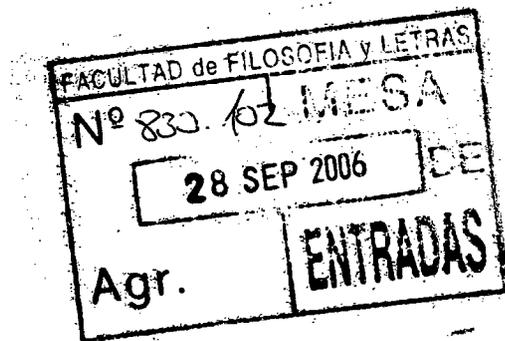
Cordeu, Edgardo Jorge

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 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

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

Buenos Aires, 25 de septiembre de 2006

TOMO II

CUARTA PARTE
PERIODO INTERGENERACIONAL
FASE DE SUCESION

95117

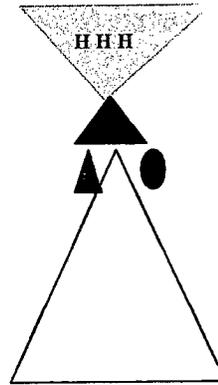
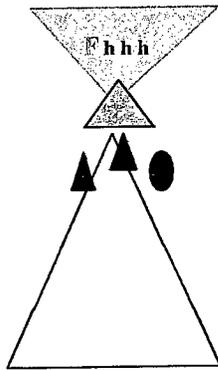
4. Cuarta Parte. Período Intergeneracional. Fase de Sucesión

Mientras el desarrollo de la fase de familiarización se ha caracterizado por el paulatino poblamiento y posicionamiento de los hijos del dueño en la empresa el de la fase de sucesión se destacará por la paulatina sustitución o reemplazo del fundador por sus hijos, primero en alguna de sus funciones y luego en todas ellas. Sin embargo, no es necesario que haya finalizado el posicionamiento de la fase de familiarización para que aparezcan los primeros signos de esta nueva fase. Como veremos, los primeros reclamos del descendiente, habitualmente el varón adelantado, por una posición por encima de sus pares, señal del inicio de esta fase, suelen manifestarse como reacción al posicionamiento (e igualación) de los demás descendientes que se da en la última parte de la fase que acabamos de ver.

El organigrama del encuentro entre estas dos fases (como vimos al final del capítulo 3.1.) se caracteriza por la presencia de un fundador dominando tanto la máxima posición ejecutiva como la propiedad aunque rodeado de varios descendientes en altas posiciones jerárquicas. Sin embargo, podemos adelantar que, cuando la fase sucesoria haya concluido, el formato de conducción será muy diferente ya que:

- a) la propiedad estará en manos de la nueva generación, habitualmente compartida por más de uno de los hijos del fundador⁴⁶⁹ ;
- b) la conducción habrá pasado a manos del sucesor, habitualmente el hijo varón mayor activo;
- c) la función del resto de los propietarios puede variar enormemente desde desempeñar alguna actividad funcional clave hasta no estar activos en la empresa de manera alguna.

⁴⁶⁹ Puede ocurrir que las participaciones accionarias sean equivalentes y con actividad de los accionistas en línea; ó equivalentes pero sin su participación; ó, finalmente, que no tengan peso decisivo de manera tal que se reedite una situación cercana a la fundacional



EMPRESA AL INICIO DE LA FASE SUCESORIA	EMPRESA DERIVADA (concluida la fase sucesoria)
<p>Propiedad : compartida (intergeneracional pero dominada por fundador)</p> <p>Fundador Directorio</p> <p>Los descendientes</p> <p>Empleados</p>	<p>Propiedad : compartida (de la nueva generaci3n)</p> <p>Hijo var3n activo mayor</p> <p>Herederos activos</p> <p>Empleados</p>

	FINAL DE FASE DE FAMILIARIZACI3N e INICIO DE LA FASE SUCESORIA	ALTERNATIVAS POST SUCESORIAES		
		A	B	C
Propiedad	F (1)	p q r	p q r	p (2)
Top	F	p	p	p
Areas	p q r	p q r		
	F: fundador p, q, r, : hijos (1) F es absoluto o mayoritario (con p, q, r)	(2) puede ser que esa propiedad sea compartida (con p, q, r) pero p detenta la mayoria		

Sin embargo este pasaje de un organigrama a otro, del cual el fundador termina desapareciendo, no suele ser ni breve ni sencillo. La fase sucesoria habitualmente es muy extensa y muy conflictiva. Generalmente dura tanto o más que la fase de familiarización, difícilmente menos de diez años⁴⁷⁰, y comúnmente durante ese lapso se viven las situaciones más complicadas en el seno del núcleo familiar activo del fundador y en el ámbito decisivo de la empresa, en el vértice superior del organigrama⁴⁷¹.

Durante la fase de familiarización hemos hecho mención de la conflictividad entre las pautas paternas para con los hijos y de las aspiraciones de éstos en cuanto autonomía, individuación y reconocimiento. Un tipo de conflictividad que tenía mucho que ver con aspiraciones de individuos ingresando en la adultez que pretenden logros personales e independencia y que, en el caso que nos ocupa, se veía exacerbado por el hecho de que esas aspiraciones se daban en el seno del núcleo familiar en que el padre mantenía pautas de autoridad y homogeneidad (equiparación) para con sus hijos como las seguida en la pre-adulthood (un hijo es un hijo). Una conflictividad asociada con la convivencia intergeneracional y el crecimiento de la nueva generación. Sin embargo, durante la fase sucesoria la conflictividad va a tener otro carácter. Más allá de que siga en juego la autonomía, la individuación y el reconocimiento, estas aspiraciones se mueven en un escenario absolutamente original en que el principal recurso, el más codiciado, el que más simboliza aquellas pretensiones, tiende a ser único y, por lo tanto, más compatible con la diferenciación que con la equiparación. Pero hay algo más que diferencia esta fase con la anterior. Ahora no solo está en juego la asignación a y entre los descendientes sino que el recurso en consideración lo irá poniendo en juego al propio fundador.

Dilucidar los rasgos más significativos de este proceso y su resolución será el objetivo de los próximos capítulos que conforman esta cuarta parte.

⁴⁷⁰ En la mayoría de los casos en que tuvimos oportunidad de delimitar ambas fases hemos verificado una extensión mayor en la sucesoria que en la de familiarización.

⁴⁷¹ Ket de Vries (1996 : 47)

4.1. Del Reclamo al Traspaso- Proceso

En este capítulo expondremos las características de la fase sucesoria a través de un recorrido típico desde el primer reclamo por la primacía intergeneracional, pasando por la demanda de la máxima posición y el traspaso efectivo del cargo hasta la obtención de la propiedad parcial o mayoritaria.

								Mayoría
								Traspaso Propiedad
								Traspaso cargo (o reclamo propiedad)
								Reclamo Cargo máximo
								Reclamo primacíaS/pares
	Edad aprox. de inicio	Subfase Primus	Edad aprox. de inicio	Subfase top	Edad aprox. de inicio	Interregno	Edad aprox. de inicio	
Padre	60 a 63		68 a 70		73 a 75		73 a 80	
Hijo mayor	30 a 33		38 a 40		43 a 45		43 a 50	
Hijos menores	25 a 30		30 a 35		35 a 40		35 a 45	
La zona sombreada refleja que los signos de inicio de una subfase suelen permanecer en la siguiente								

La delimitación en distintos momentos, como nos proponemos hacer, es válida siempre y cuando se tenga en cuenta que es muy habitual la coexistencia de características de una subfase en otra. Esto se debe a que si bien es cierto que los aspectos diagnósticos de la fase se van manifestando habitualmente en un cierto orden cronológico, sin embargo los de aparición posterior no necesariamente desplazan a los anteriores sino que se van superponiendo⁴⁷².

⁴⁷² Es más, a veces algunos signos aparecen simultáneamente.

4.1.1. Reclamo de primacía (aspiración del adelantado de ser el principal de la nueva generación)

Cuando la fase sucesoria muestra sus primeros signos el hijo mayor activo (o adelantado) suele estar en el primer lustro de los treinta y el fundador en el primero de los sesenta.

El mayor ya ha alcanzado la edad adulta habiendo cumplimentado prácticamente todos los pasos que para un Bagba así lo indican⁴⁷³ promediando una edad en la que su padre ya había iniciado el emprendimiento. A esta altura ya ha desarrollado una carrera en la empresa que ronda los diez años⁴⁷⁴ y ha llegado a ser en ese período alguien muy cercano operativamente al fundador, actuando no pocas veces como un sustituto o delegado del mismo (mano extendida). Las posiciones sub-rogantes a las que hicimos referencia en la tercera parte han dejado huellas notables en este hijo. A su vez su papel en la ejecutividad de la empresa ha pasado a ser significativo, como lo era alguna mano derecha en las postrimerías del período fundacional⁴⁷⁵.

El fundador a su vez ya es sexagenario, mantiene en sus manos la conducción de la empresa y se ocupa de las principales decisiones de conducción ejecutiva. Sigue siendo un sujeto muy activo, omnipresente en la organización y sin pérdida alguna de su auto-percepción de potencia: “tengo cuerda para rato”, repite por estos tiempos. Es más, ante alguna referencia que lo ponga en duda suele reaccionar sobre-actuando para demostrar su plena vigencia. No obstante su horizonte temporal ha cambiado notablemente de manera que comienza a pensar en “qué será de esto cuando yo no esté” ó “cómo se las arreglarán mis hijos solos”. Este acortamiento del horizonte también contribuye a reforzar su activismo, pero en este caso, para realizar todo lo que considera aún pendiente. No para mostrar vigencia sino por apuro: “si no lo hago ahora ¿cuándo lo voy a hacer?”⁴⁷⁶.

El resto de los hijos activos están alcanzando posiciones de alto nivel en la organización y con aspiraciones de mando autónomo en sus áreas tendiendo a feudalizar

⁴⁷³ Unidad doméstica propia, constitución de familia de procreación, actividad laboral definida, economía doméstica autónoma (más allá de las consideraciones que estos dos últimos indicadores merezcan en el caso del hijo de dueño que lo mantienen habitualmente como un “joven” hasta altas edades) (Ver DUBY 1993:138) De hecho se escuchan estos términos constantemente: “los chicos”, “el chico”, “el muchacho” mas allá de que sea un vicepresidente o un gerente general. Pocas veces a alguien jerárquico que no fuera el hijo de dueño se le denominaría de tales maneras. A aquellas denominaciones obviamente le debemos agregar la de “el hijo” que también rejuvenece o aniña (Ver Ket de Vries (1996: 41)

⁴⁷⁴ Un lapso que no es nada menor en la cabeza del descendiente (un tercio de su vida y de la vida de la empresa)

⁴⁷⁵ El adelantado se siente un primus de hecho (y en su fuero íntimo de derecho)

⁴⁷⁶ Demuestra vigencia con relación a los que vienen y apuro respecto del futuro

sus sectores de manera que esas posiciones son mucho menos permeables para la conducción central que las ocupadas por los terceros⁴⁷⁷. Estos hijos están viviendo una sensación de expansión de sus posibilidades y sus máximas aspiraciones son, por lo pronto, la evitación de las intromisiones en sus ámbitos de acción.

Es por tanto un tiempo en que si bien los protagonistas de la familia nuclear están atravesando diferentes momentos de sus respectivos ciclos de vida, lo que les da diferentes aspiraciones y ritmos, tienen algo en común: todos están pasando simultáneamente por momentos laborales muy potentes y especiales. Así como el mayor percibe la inminencia de su tiempo y el fundador comienza a percibir demasiado nítidamente su límite temporal, los demás disfrutan de sus progresivos posicionamientos⁴⁷⁸.

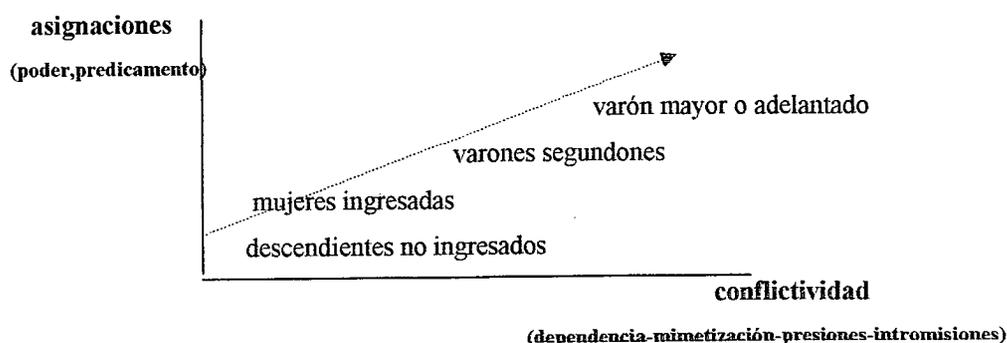
La cercanía físico-funcional que el adelantado ha tenido hasta aquí con el fundador le ha dado por un lado preeminencia sobre sus pares pero a la vez una mayor subordinación a su padre. El mayor usualmente vive una menor autonomía e individuación respecto de su padre que sus hermanos pero a su vez tiene más poder que el de ellos (en su función como si fuera el padre)⁴⁷⁹. El ser varón y la cercanía son dos atributos muy correlacionados con la conflictividad de carácter psicológico (individuación, autonomía, reconocimientos). Tal como vimos en los capítulos anteriores el nivel de conflictividad era mucho menor, y a veces ausente, entre las hijas mujeres y los padres fundadores⁴⁸⁰, e intermedio entre éstos y los varones segundones. Tendencia que se sostendrá e intensificará en la fase de sucesión.

⁴⁷⁷ Los principados (Duby 1993). La feudalización del sector por parte de los responsables de área significa que tienden a generar áreas estancas, impenetrables, y aunque es una tendencia independientemente de que se sea familiar la permeabilidad suele ser en este caso muy diferente: Los terceros son mucho más accesibles a las intromisiones ó, al menos, generan muchas menos consecuencias o reacciones.

⁴⁷⁸ Dificilmente existe otro período en que todos los protagonistas coincidan en tan alto nivel de energía.

⁴⁷⁹ ... *la posición del sucesor y principal heredero potencial se caracterizaba por inmensos privilegios y por una total dependencia de la voluntad paterna. Esta subordinación duraba mientras vivía el padre, aunque el sucesor se casara y fuera también padre* (Augustins 2003, p.478, refiriéndose a la familia troncal campesina del siglo xix en Europa).

⁴⁸⁰ No es el caso de hijas mujeres de "fundadoras" en que hemos detectado en algunos aspectos enfrentamientos cercanos a los del hijo varón (mayor o segundón) con el "fundador".



Esta discriminación, entre los hijos, implica en consecuencia diferentes grados de asignaciones, particularmente posicionales (signo favorable), pero también implica diferentes grados de conflictos correlacionados (signo desfavorable).

La dependencia y cercanía para un tercero “mano derecha” del fundador, como dijimos al considerar la etapa fundacional, es también muy significativa y agobiante⁴⁸¹, análoga en algún sentido a la vivida por el adelantado. No obstante, el tercero cuenta con un ámbito familiar propio (que es una descarga) y una percepción mayor de que lo suyo es suyo (el intercambio con extraños es el que delimita el yo)⁴⁸² mientras que este hijo cercano no cuenta con un ámbito familiar totalmente independiente, lo suficientemente escindido de aquella dependencia y no tiene claro lo que es suyo, lo que es atribuible a sí mismo⁴⁸³. El mayor es visto “como si fuera el padre”⁴⁸⁴ de manera que su individuación y logros propios se ven afectados en general más que en ninguno: su proceder considerado correcto es el de “hacer lo que el fundador dice y como dice que se haga” ratificando la simbiosis y además vive notable cantidad de sinsabores por

⁴⁸¹ Más poder pero más subordinación

⁴⁸² Es el sinsabor del *mano derecha* pero que, cuando es un extraño, tiene como elemento favorable el ser reconocido en su ámbito privado por la posición detentada que se considera un logro: “éste es la mano derecha de don...” ó del “señor...” lo cual es un reconocimiento importante si el “don...” ó “señor...” es, como lo es, un sujeto importante. Es un orgullo que no se posee como hijo del dueño (más cuando el valor de la sangre no se ha instalado y pesa el del mérito)

⁴⁸³ Al interior de la familia es difícil atribuir “lo de cada uno”. Jurídicamente ni siquiera el intercambio al interior de la familia es individualizado. Ni siquiera se pena el robo, no existe. Para robar hay que sacarle al otro lo que es de él y no de uno o indistinguible entre uno y otro (norma legal) (atentaría contra la privacidad, los trapos se lavan en casa) (no hay robo entre familiares en el hogar). Sin embargo, si bien esta cercanía es “elevadísima” para el adelantado por estar en estos términos duplicada (por falta de aire externo y por falta de claridad en sus logros), también es cierto que a diferencia de las manos derechas, los hijos en general, corren menos “riesgos” de exclusión (mayor estabilidad) y con algunas posibilidades de expresión (“quejas, reproches, caprichos”, muy explícitas) que serían impensables en un tercero. Los terceros dicen cosas como éstas “Si yo llego a hacer la mitad de lo que hacen ellos, estoy en la calle” ; “él puede hacer lo que quiere porque es el hijo”; “ le aguanta todo porque es el hijo porque si fuera otro ni hablar”

⁴⁸⁴ Entre los Ndembu , “chifwanakenu” significa “hijo que se asemeja a su padre “ (Turner 1988:108).

desautorizaciones: “no me importa lo que haya dicho mi hijo, hagan como yo digo” y descalificaciones paternas directas: “esto no está bien hecho...”⁴⁸⁵.

Una cercanía que es fuente de ambigüedad y conflictos pero que en mayor o menor medida son compensados por el valor de ser el elegido, el reconocido, el diferenciado, de los pares. La posible menor libertad y mayor dependencia respecto de los hermanos la siente compensada por la mayor autoridad y reconocimiento diferencial⁴⁸⁶. Pero esta valencia positiva se ve amenazada. El adelantado ha constatado en los últimos tiempos una igualación de sus hermanos que le hace perder una distinción que creía estar logrando y que lo pone en alerta ya que ha alcanzado una edad en que pretende no diluir sino consolidar aquella posición en la organización y la familia. Para el mayor ciertas posiciones son ya poco atractivas. Desde hace mucho tiempo ocupa puestos de alto nivel y es parte indisoluble del desempeño en la máxima conducción⁴⁸⁷. Su carrera ha llegado no demasiado lejos de la cima. Pero en este momento aparecen señales que debilitan la percepción de estar “cerca de la cima” y fortalecen la idea de estar “cerca de un techo”. Mientras sus hermanos ascienden, él se detiene y es igualado. Y lo que sostenía su auto-percepción de no estar detenido, como era el estar por encima de sus hermanos, desaparece más o menos repentinamente. El adelantado tiene en su cabeza la idea de llegar a ocupar en su momento la posición paterna y la pretensión inmediata de ser el primero entre los pares compartiendo la conducción paterna. Algo de esa posición ya la ha alcanzado en su papel sub-rogante, y especialmente por el hecho de estar por encima de sus hermanos en la línea, pero esto es justamente lo que queda comprometido con la igualación que se produce en el final de la fase de familiarización.

Al equiparar, la preeminencia se diluye y el signo de aprobación o reconocimiento se ve seriamente afectado⁴⁸⁸. El mayor siente que desaparecen todas sus ventajas (sin atenuarse en lo más mínimo la presión paterna) y ve comprometidas sus expectativas de inminente realización de sus sueños ya que creía estar viviendo tiempos

⁴⁸⁵ Esta descalificación muchas veces no tiene aún que ver con ningún recelo especial con el hijo como habrá en el centro de la fase sucesoria sino que tiene más que ver con el hecho de que el fundador “piensa ante todo (primer pensamiento y primera prioridad) en el negocio” y, fundamentalmente, en el negocio (“como él no lo hace nadie”). ¡hay que estar al lado de mi viejo! Vale la pena mencionar que esta cercanía, el representarlos en muchas ocasiones, el saber de sus idas y vueltas hace que pocos como el primogénito lee tan bien al fundador de manera que sabe de sus dobles mensajes y sabe donde avanzar y detenerse. Los demás actúan mucho más ingenuamente cuando hablan de las cosas.

⁴⁸⁶ No es raro que el adelantado cuando el padre no está presente sea muy duro.

⁴⁸⁷ No solo él lo percibe sino que los terceros lo observan como el número dos.

⁴⁸⁸ La igualación es vivida por el mayor no solo como un avance de los hermanos sino también como una descalificación del padre y, por tanto, le genera resentimientos hacia éste por la determinación. Se siente defraudado.

en que comenzaría a concretarlos: “A mi viejo, no se por qué, se le dio por decir que opinen todo”. “Hasta ahí el único era yo pero poco a poco me di cuenta que lo iba metiendo (se refiere a un hermano) como si nada”. “No tenía ninguna experiencia y ya lo puso de gerente”. “De pronto son todos gerentes”. “Yo tuve que pasarme años y ellos de un día para el otro están aquí ...”. “Que progresen me parece bien pero ahora resulta que somos todos lo mismo, ni loco”. “Parece que acá ser hijo es suficiente”⁴⁸⁹.

Aquel organigrama en que formalmente los hijos varones activos habían alcanzado una equiparación en realidad tiene por debajo resquebrajamiento ya que no logra borrar lo acontecido previamente, al menos in mente del igualado. Las discriminaciones (y las jerarquizaciones son una de ellas), aún provisorias, suelen dejar rastros difíciles de cancelar. La igualación después del adelantamiento no es neutra. El adelantamiento va generando ventajas adquiridas en el mayor que lo llevan a sentir a la equiparación como una pérdida. Para él es una equiparación irritativa. Quien había sido primus comienza a sentir el apareamiento de sus hermanos. Siente la igualación como la pérdida de uno de sus mayores reconocimientos. Y eso se debe a que el currículo marca, es un antecedente, y el pasaje de una asimetría a una simetría se vuelve una incongruencia jerárquica ya que implica despojar de una distinción a quien la consideraba adquirida y, justamente adquirida⁴⁹⁰.

Esto deriva en los reclamos explícitos del adelantado por una posición diferencial respecto de sus hermanos y por sobre sus hermanos. Éste será el indicador más significativo del inicio de la fase sucesoria cuando los hijos del dueño en carrera son más de uno. El adelantado da señales, pide que se ratifique su situación de primus inter pares, inmediatamente después que los pares han alcanzado su máximo posicionamiento⁴⁹¹ y cuando el adelantado está viviendo los primeros años de sus treinta⁴⁹².

La igualación posicional tardía que vimos en el capítulo anterior, después de asimetrías temporales, y la edad del descendiente son los elementos que suelen anticipar

⁴⁸⁹ Un mayor, me trataba de explicar su sensación de esta manera: “¿Sabés como es? Como cuando sos hijo único y te aparece un hermano o te lo meten en la pieza”.

⁴⁹⁰ La comparación de cantidades, como hemos visto en la fase de familiarización, es muchas veces más importante que la cantidad misma.

⁴⁹¹ A veces no es porque ya lo hayan alcanzado sino por el solo hecho de que han reclamado la igualación o, en otros casos, por comenzar los hermanos a no aceptar fácticamente las indicaciones, aún delegadas, del mayor, mostrando en los hechos que no se le reconoce autoridad o diferencia. En todos los casos el padre presta oídos a los reclamos de los segundones, coherente con su criterio de no distinguir entre los hijos.

⁴⁹² Entre los treinta y treinta y cinco se ubican la mayoría de los casos que hemos estudiado en profundidad. Esta coincidencia no es menor ya que podemos sostener con bastante certeza que la edad del adelantado y la igualación son presiones que convergen a provocar su demanda

el inicio de la fase sucesoria⁴⁹³. En la mayoría de los casos de los que hemos tenido conocimiento ambos aspectos han estado cerca de la aparición de reclamos, de verbalizaciones, *más o menos explícitas, habitualmente del adelantado*, sobre la pretensión de ser un primus inter pares, primero entre los hermanos⁴⁹⁴. Comienzan a aparecer sugerencias, pedidos, propuestas, exigencias del adelantado (en voz alta) para formalizar de alguna manera su preeminencia posicional sobre los hermanos: “No tienen experiencia”. “No saben nada”. “Tengo más experiencia”. “Yo estoy aquí desde hace mucho años, él está recién empezando”. “No conocen el negocio total”. “Hay cosas de las que no tienen la más mínima idea y opinan”. “No voy a perder tiempo discutiendo con ellos que no tienen idea de nada”. “Me parece bien si querés pagarles a todos igual pero cuando hablamos en serio no se les puede hacer caso”. Son expresiones de queja al padre. Propone generar instancias en que el único participante de la nueva generación sea él ó acceder solo él entre sus hermanos a ciertas instancias pre-existentes. Explícitamente expresa su pretensión de exclusividad en ciertos temas: no solo ser consultado sino y, especialmente, ser consultado en exclusividad. Explícitamente expresa la necesidad de que el fundador ratifique o formalice su preeminencia sobre sus pares. Explícitamente expresa que su padre no debe escuchar a sus pares ni contradecir sus decisiones tomadas sobre ellos. La preeminencia tempo-posicional del adelantado, cuasi-natural, *sin exclusiones explícitas, se revierte con la equiparación y es allí donde aquella*

⁴⁹³ La edad del sucesor es más fácil de percibir para un tercero que el reclamo. Otro indicador aproximado es obviamente cuando se observa un *organigrama en que la nueva generación masculina está equiparada posicionalmente*

En general en la empresa se observa que la edad promedio de los jerárquicos es marcadamente superior a los subordinados, es decir que la etariedad muestra sus uñas. Hemos notado que es necesario separar entre áreas de cuello blanco y azul como la de oficiales y suboficiales, encontrando que esa premisa se cumple al interior de la clase. Siguiendo este razonamiento uno observa la misma pauta entre los dueños (y futuros dueños), los patricios.

⁴⁹⁴ Por supuesto la igualación y el reclamo de primero entre pares, es un elemento absolutamente ausente cuando la descendencia en carrera es solo una, pero recordemos que el tipo que estamos considerando desde el comienzo es el de los casos en que *hay pluralidad de descendientes en acción*. De cualquier manera, si bien no consideramos en este desarrollo los casos de un descendiente, resulta de interés mencionar que la edad en que uno observa un aumento de presión por parte del descendiente y una reacción de detente del fundador es también rondando esta primera parte de los treinta hecho que da cuenta que la variable presionante no es solo la equiparación sino también la edad del descendiente (la importancia de la edad). Y también este hecho daría razón al fundamento de que no solo es una aspiración de primus sino que en ese acto también están involucradas funciones clave que detenta el fundador (los dos sueños de José). A veces se observa la pretensión de ingerencia sobre algunos terceros clave del dueño, manos derecha, que podría ser que estén jugando un papel análogo al de la pretensión de primus. Los terceros influyentes deben cuidarse mucho de los celos del o los hijos del dueño.

preeminencia cuasi-natural violentada es reclamada explícitamente y cambia su condición ya que pone en evidencia la pretensión⁴⁹⁵.

El reclamo y su sostén (reclamo firme, insistente) es muy significativo no solo porque pone de manifiesto la pretensión del adelantado⁴⁹⁶ sino que hemos detectado que esta pretensión más o menos firme de poder termina siendo una condición para ser un candidato, un atributo imprescindible para que la candidatura prospere. Hemos tenido la oportunidad de ver casos de posibles candidatos que por diversos atributos técnicos (habilidad en algunas de las áreas de manipulación de riquezas) parecían más que viables pero que les faltaba el componente de “disposición” a exigir, a pelear por su aspiración y este componente era mucho más decisivo que cualquier conocimiento específico por más importante que sea. Es por eso que el reclamo firme tiene la característica de poner en conocimiento y alerta a los partícipes directos de una pretensión pero también tiene la particularidad de mostrar a cualquier observador las uñas (ambición de poder) del sucesor ó de un candidato firme a la sucesión⁴⁹⁷.

Pero además el reclamo no es ahora solo por la diferencia sino también por estar sobre los hermanos. No solo es por la preeminencia sino también por la autoridad. Es decir que por un lado tenemos el acto mismo de reclamar pero por otro el contenido del reclamo que es el de una posición de poder sobre los hermanos.

Claro que ante estos reclamos hay usualmente dos reacciones. Una es la de los pares. Éstos han alcanzado la igualación o están en vías de alcanzarla. A veces ocurre por inercia pero no pocas lo logran por acción o presión propia o conjunta⁴⁹⁸ lo cual tiene su importancia porque es una pretensión explicitada. A su vez, como dijimos, viven un momento en que tienen fuertes necesidades de autonomía lo cual hace que acepten con más o menos entusiasmo pero con la legitimidad del caso (con todos sus antecedentes familiares, jurídicos y profesionales) la dominancia del padre pero lejos están de aceptar sin más un sustituto que justamente pretende una autoridad oficializada sobre ellos. Hemos observado sumisiones provisorias de estos menores para aliviarse de la presión paterna. Pero el hecho de que el mayor acentúe en este momento la pretensión

⁴⁹⁵ El primogénito es el que cuando va a las reuniones de directorio le interesa entrometerse en las demás áreas mientras sus pares suelen remitirse a la propia.

⁴⁹⁶ Señal de por sí inquietante para el fundador

⁴⁹⁷ Reclamo que inicialmente suele ser del primogénito, excepto una pocas veces que es un adelantado no primogénito, alguien que ha entrado primero.

⁴⁹⁸ El cónyuge del hijo juega muchas veces algún papel en la presión de igualación (con solo preguntar).

de diferenciación con sus pares, que muestre molestia por la equiparación, suele poner a sus pares en la defensiva y oponiéndose a esa postura⁴⁹⁹.

Por su parte el padre se ve ante el dilema de dos reclamos (opuestos): alguien que quiere estar por encima de sus hermanos y otros que pretenden la igualación. Dilema que hasta ese momento siempre solucionó a través de la igualación excepto ante la necesidad. Pero en este caso no hay necesidad sino que hay ambición. Y por tanto el padre tiende a inclinarse por los segundones. Una señal de “detente” le llega al mayor. Si el padre se inclinara explícitamente por el mayor en estas circunstancias automáticamente recibiría la repulsa de los menores. Sin embargo, al inclinarse por la igualación comienza a tener en contra al mayor (Kets de Vries 1996: 66). Ya veremos, cuando indagemos más adelante, que el “detente” paterno no se circunscribe a un problema de ecuanimidad sino que se debe también a la percepción de que en aquel reclamo además está en juego al menos una parte de su propia posición. Más aún cuando la pretensión incluye la autoridad sobre sus otros hijos. Es por ello que, como hemos constatado, muchas veces es el padre el que termina despertando a los segundones.

Por eso es clave tener en cuenta que si bien la acción detonante proviene del adelantado, ella moviliza al resto de los integrantes activos del grupo familiar. Tanto el padre como los hermanos comienzan a percibir como nunca las pretensiones del adelantado y reaccionan. El padre, si bien está dispuesto a ceder implícitamente decisiones en el adelantado es mucho más reacio a hacerlo de manera explícita, inicialmente por dos razones: en primer lugar, como dijimos, porque le genera problemas con la equiparación demandada por sus otros hijos (¿por qué él y yo no?, ¿acaso es mejor?, ¿siempre él?) y, en segundo lugar, porque una delegación explícita le haría perder parte de su poder discrecional⁵⁰⁰. Existe una tendencia cierta a que una vez delegado el hijo no vuelve a reportar. Más aún, le molesta hacerlo. Los hermanos tienen una reacción más ambivalente. Por un lado prefieren vérselas muchas veces con el hermano que con el padre pero por otra no están dispuestos a liberarse de la dependencia paterna para trasladarla sin más al mayor. Esta situación en su conjunto pone sobre el tapete de manera manifiesta un hecho que hasta ahí estaba presente pero no había aparecido como reclamo. A todos se les hace patente la pretensión de uno de la nueva generación de perfilarse definitivamente como el candidato destacado del fundador.

⁴⁹⁹ Incluso tiende a aunarlos cuando son más de uno

⁵⁰⁰ El padre se molesta con el reclamo ya que transforma lo que era una “dación voluntaria” en una “demanda obligatoria”. Es una pérdida de paternalismo y, de autoridad.

Reclama compartir algunos de los derechos paternos sobre la nueva generación y no ajeno, reclama especial preeminencia sobre el resto de la organización.

Lo cierto es que al padre le viene bien un primus. Es una posición a su medida en que se expone menos y a la vez tiene un vocero: "andá y deciles", incluso un testeador (papel que las manos derechas juegan asiduamente). Pero los ascensos de los hijos y la manifiesta o sutil queja del primogénito va complejizando su escenario. Los hijos en su conjunto van aumentando sus demandas: la de los menores pro-igualación y autonomía; la del primus por-diferenciación y poder. Los segundos en ascenso reclaman autonomías, el ejercicio real de sus posiciones a través de un manejo independiente de sus áreas y lejos están de ceder. Quieren romper dependencias. El adelantado al final de la fase familiar se sentía con derechos adquiridos de primus por sucesivas, y de larga data, señales explícitas del fundador y ahora lo reclama explícitamente. De manera tal que las señales ciertas en el sentido de la equiparación mueven el tablero de toda la familia involucrada en la empresa

La igualación, precedida por diferenciaciones posicionales, en la fase de familiarización era casi *inercial* y venía impulsada por el criterio de equiparación del padre para con los hijos. No obstante, esa equiparación al adelantado no le resulta neutral, ya que lejos de ser razonable es la pérdida de una preferencia, de una distinción, como era su posición, en los hechos, de primus. Posición previa que casi siempre tenía mucho que ver con su adelanto temporal pero que también era avalada por el fundador a través de actos y dichos⁵⁰¹. La igualación sentida como una invasión, como un despojo de derechos adquiridos, provoca en el adelantado una reacción que es el reclamo explícito. Lo que había sido una diferenciación sostenida naturalmente por la diferencia temporal y con un aval que no necesitaba mucha fuerza por diferencias más o menos objetivas (de edad, de ingreso, de expectativas...), con lo cual nadie necesitaba decir muy explícitamente éste es más que aquél, se reclama explícitamente y se pretende un aval en igual sentido. Lo que iba apareciendo como una preferencia, se percibe suprimida y se vuelve una pretensión. Una pretensión de ser más que los otros (hermanos) e, incluso, estar por encima de ellos, tener autoridad sobre ellos. La primera pretensión atenta per se contra la equiparación, más aún cuando se pretende que se lo haga explícitamente, re-

⁵⁰¹ Pero incluso en casos en que uno percibe que el fundador efectivamente tiene in mente al mayor como el candidato a liderar el futuro, ante el reclamo de algún otro hermano de "por qué él" suele reaccionar dubitativamente (¿quien dijo eso? bueno se verá; por ahora es así, después veremos). Por un lado se notan actos de preferencia pero por otro ante la puesta en evidencia de esos actos el fundador niega su trascendencia (ocasional, por ahora, está por verse).

afirmativamente y ya no como un mero adelantamiento pasado sino como una referencia al futuro. La segunda pretensión implica el reclamo de parte del espacio de poder paterno, que en la subrogación informal se tenía, pero ahora demandado formalmente. Los hermanos con aspiración especialmente de autonomía, se sienten tocados por el reclamo del mayor, a veces más por el intento de estar por encima que por el de tener alguna prelación o preeminencia. La reacción del fundador es la de detener al adelantado, por no alterar formalmente la pauta de equiparación pero también por su resistencia a otorgar cesiones de poder que no pueda retirar en cualquier momento. Todo esto genera una dinámica de reclamo del mayor, detente del padre con promoción de la igualación, resistencia de los hermanos a la subordinación y aliento a la igualación.

En realidad el adelantamiento pre-igualación tenía algo de marca hacia el futuro en la cabeza del fundador, pensando en muchos casos que el mayor coordinaría, pero siempre de una manera tal que él mantenía todo el poder y que solo sería cedido de otra manera cuando él ya no estuviese activo. Pero la pretensión explícita y formal, tiende a sacarle esa prerrogativa de doy y saco cuando quiero y, a la vez, da señales demasiado claras de que ese tiempo de “cuando yo no esté “comienza a correr. A ello se suma la resistencia a hacer explícita, manifiesta, una discriminación entre los hijos. De hecho éste será el argumento mas fuerte del fundador: “no voy a hacer diferencias” “no puedo hacer diferencias”⁵⁰². Lo cual alienta las aspiraciones de los menores incluso ya no para defender sus autonomías sino para ser parte del futuro. Si bien el fenómeno desatado tiene mucho que ver con la instauración de una incongruencia jerárquica (era más y ahora me equiparan), la reacción no queda en el reclamo de una restauración de lo histórico sino que tiene la característica de desatar el tema del futuro y, por tanto, el tema de la sucesión.

La primera parte de esta fase se debate en este escenario en que la conducción familiar se ha vuelto populosa y las subordinaciones comienzan a resquebrajarse. El mayor pide ser convalidado como primus inter pares. Lo hermanos disfrutan de haber alcanzado los mas altos niveles. Y el fundador siente que está viviendo su última etapa

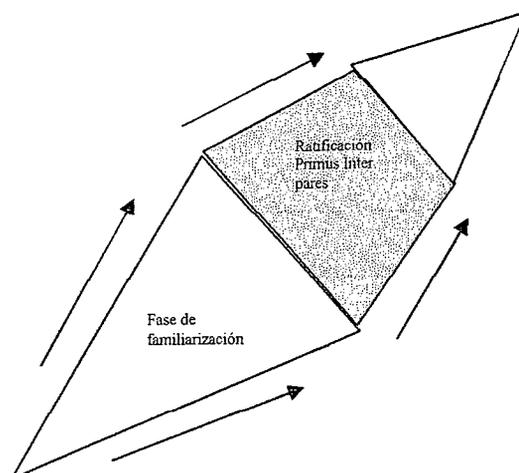
⁵⁰² A veces ocurre que la pretensión originaria del mayor no es producto de la igualación sino por querer formalizar espacios de dominación que el padre formalmente mantiene y solo otorga o saca al mayor cuando quiere. El mayor a veces avanza entonces sobre este manejo paterno pretendiendo formalizar espacios y el padre sintiéndose amenazado reacciona con el argumento de igualdad. Argumento que por un lado lo siente (y además a veces se lo recuerdan sus otros hijos) pero por otro le sirve para frenar. En tal sentido la igualación es un detonante pero también puede ser una reacción. Nos quedan así dos órdenes: igualación, reclamo diferenciar y dominar (espacios paternos) explícitamente, reacción igualitaria ó reclamo de dominios (espacios paternos) reacción igualitaria.

activa. Tanto el mayor como el fundador están apurados. El mayor por consolidar su posición sobre sus hermanos, pidiendo que el fundador no solo la convalide sino que se cuide de intervenir cuando él lo hace. El fundador quiere hacer sus últimas contribución y por tanto demanda que se hagan las cosas como él las pide y con celeridad. Todo este escenario suele ser muy caliente. Es como si los espacios y los tiempos que en la fase de familiarización eran abundantes se hubieran restringido notablemente o comenzaran a restringirse aceleradamente⁵⁰³. Coincidencias de espacio y tiempo que lleva a aglutinar a la familia del fundador en el tope, aumentando las dedicaciones a los problemas que como consecuencia de esa densidad se van generando.

Las pretensiones de autonomía, individuación y reconocimiento de la nueva generación, prototípicas de la fase de familiarización, perdurarán e incluso crecerán en esta fase pero en un escenario en que se manifiestan bajo aspiraciones de poder que estrechan los espacios de poder. El tipo mismo de aspiración es el que comienza a generar escasez⁵⁰⁴.

⁵⁰³ Espacios físicos y funcionales y tiempos vitales y profesionales

⁵⁰⁴ No es que haya cargos únicos sino que hay pretensiones de detentarlos solos. La escasez que gobierna la fase de sucesión no solo es una externalidad de la estructura que se estrecha ante un quantum mayor objetivo (tipo instinto-disponibilidad, necesidad-satisfactor) sino que la demanda es una pretensión del aspirante que incluye el serlo solo, por sobre los demás. Hay cosas del mayor que hacen pensar que no solo la estructura determina la escasez sino que el mayor promueve la escasez. La estructura tiende a estrecharse pero el sucesor es un promotor de ese estrechamiento al aspirar al monopolio de la fuerza, del poder. Existen aspiraciones que es bueno distinguir. 1) Una es la de buscar algo (x). 2) Otra aspiración más compleja es la de buscar algo mayor a lo que tiene el otro (x. yo mayor que x. otro cualquiera). 3) En general ese otro no suele ser cualquiera sino alguien en particular (x. yo mayor que x. otro hermano). Justamente el asignador, el padre, puede moverse con comodidad en la forma "más que otro" pero se complica cuando la fórmula es "más que mi hermano". 4) Pero hay un paso más. Cuando la cosa por la que aspiro no solo debe ser mayor sino que es someter al otro. Es decir que no solo se pretende una posición mayor sino que la posición del otro esté subordinada a la de uno (el algo es el hermano mismo, que el hermano se someta a uno). En tal caso se busca no solo la autoridad del fundador sino también la autoridad paterna, que incluye la autoridad sobre sus hijos, mis hermanos. En la fase de familiarización uno observa cierta competencia por recibir mas atención paterna (en el sentido de asignaciones o reconocimientos) que los hermanos y es equivalente a la fórmula 3). Pero en esta fase sucesoria lo que aparece es una fórmula equivalente a 4) en que ya no solo se busca la asimetría de la fase familiar sino el sometimiento de los pares.



Mientras que la fase de familiarización se iniciaba con un indicador bastante sencillo y evidente como es el primer ingreso de un descendiente, el inicio de la fase de sucesión es mucho más difuso porque implica el comienzo de “el reclamo” de un descendiente por una posición superior (por encima) que tiene la característica de no ser exactamente igual en sus primeras manifestaciones que en las sucesivas y que no tiende a ser igual ni en intensidad ni en cuanto al objeto reclamado (y que se refleja mucho menos en los instrumentos formales como el organigrama)⁵⁰⁵.

Sin embargo es en parte la consecuencia de una preferencia generada en la fase de familiarización, que se sustentaba fuertemente en el adelantamiento⁵⁰⁶ y que se ve afectada por una equiparación también de aquella fase lo que provoca el reclamo explícito del preferido, transformando una preferencia de hecho e informal en una pretensión. De implícita la aspiración se hace explícita ante la sensación de pérdida. No obstante, cuando el ascendente primogénito comienza a dar señales activas (no que es

⁵⁰⁵ Una cosa es que haya actos de distinción que hagan sospechar la preferencia y otra cosa es que se ponga sobre la mesa la pretensión de preferencia. Ver más adelante la preferencia por José y el sueño de José.

⁵⁰⁶ Claro que uno podría decir que aún ese posicionamiento implica una carta marcada en el sentido que, aún entrando más tardíamente, el varón mayor se posiciona más rápidamente y, cualitativamente, mejor. Tiene que ver con las codificaciones sociales: “es lógico: ¿de qué otra manera?” Se suelen manifestar

señalado -pasivo- sino que dice pretender e incluso dice tener derechos -activo-) no tiene como respuesta un ascenso sino todo lo contrario: recibe por respuesta un “detente” que ameseta su carrera ; al mayor se le impone un tope. Por primera vez se le dice claramente: ¿Por qué vos?⁵⁰⁷.

Se establece un circuito que se retroalimenta circularmente que va potenciando el conflicto y las sospechas. Por un lado el mayor siente la igualación y en ello la sospecha de invasión sobre sus prebendas por parte de sus hermanos. A este sentimiento le sucede su reclamo recibiendo como respuesta hermanos que reaccionan adversamente y un padre que confirma esta reacción con su “detente”. Incluso este padre en su respuesta ¿Por qué vos? alienta a los hermanos y le ratifica al mayor que son tan competentes como él. Esto puede acallar aparentemente o muy provisionalmente al mayor pero en realidad aumenta sus conductas de reclamo de prevalencia aunadas a una creciente descalificación a sus hermanos a través de la enunciación de sus propias virtudes y descalificación de los otros. Hecho que genera nuevas reacciones en igual sentido de padre y hermanos. Este círculo va creciendo ó agudizándose. Las pretensiones de diferenciación y dominio sobre los hermanos suelen expresarse por un lado en la búsqueda de formalizar instancias en que solo participan el fundador y el adelantado exclusivamente y en que se resuelvan cosas en las que los demás no tienen ingerencia y, por otro, en pretensiones de autoridad sobre sus pares: “no me desautorices”, “déjame que yo los manejo”. Claro que con estas dos pretensiones no solo se está desplazando hermanos sino que se le está obligando a compartir posiciones al fundador. Es por eso que muchas veces resulta difícil distinguir la pretensión del mayor por la primacía intra-generacional de la pretensión por la primacía intergeneracional. Es lo mismo que ocurre con el aliento del padre a los menores: cuánto hay en ese aliento de la propensión paterna a la igualación y cuánto hay de limitación al mayor de cualquier pretensión de desplazamiento paterno? De hecho este circuito a veces se inicia directamente por reclamos sobre la posición paterna (autonomización de subrogancias) y es el fundador quien reacciona poniendo en juego a los otros hijos, igualando, equiparando⁵⁰⁸.

El reclamo al que venimos haciendo referencia no tiene solo un mensaje sino dos, ambos poco digeribles en el seno familiar: Yo soy más que mis hermanos ó yo quiero

⁵⁰⁷ El primogénito muchas veces tiene un posicionamiento tan evidentes que son verdaderas señales de su mejor posicionamiento. Pero una vez que se hace manifiesta la pretensión esas evidencias se diluyen. No solo se igualó sino que se le enuncia expresamente. Su confusión es notable.

⁵⁰⁸ Al ser circular uno puede percibir primero reclamos o primero igualación.

más que mis hermanos (superioridad e interés); Yo quiero que me cedas derechos, refiriéndose al padre (ambición sobre posición del padre, parcial por ahora , al pedir parte de su función como el derecho de mayorazgo, el poder del mayor, el derecho del mayor, la función del mayor), y , en eso, que des un paso al costado, “no te metas” (dejáme a mí manejarlos).

La dinámica es reclamo, igualación, reclamo, igualación....				
	Mayor	Padre	Menores	Efectos
	Aspiración y efectos de responder al reclamo	Causas del detente equiparador	Aspiraciones y reacciones	
Argumento y razón intrageneracional	Más que mis hermanos por derecho (diferenciación)	Equiparación por paternidad	Autonomía	Resentimiento del mayor Resquemor hacia el mayor (egoísta)
Pero también tiene efectos intergeneracionales	Algo de la autoridad paterna La equiparación o detente se siente como una desconsideración paterna	Siente pretensión del mayor como una pérdida de autoridad por: -lo que era una gracia como una demanda -desplazamiento en funciones	Las intromisiones paternas, las descalificaciones del mayor y la igualación paterna movilizan a los menores	Resquemor hacia el mayor (ambicioso)

El mayor no solo está buscando restaurar primacía sobre sus pares, fenómeno que afecta a los pares (¿por qué él?) y al criterio paternal, sino también lograr autonomía respecto de su padre en esas funciones de primacía (entre las que estaba la función de intermediario entre el padre y la nueva generación) fenómeno que afecta a la autoridad del fundador⁵⁰⁹. Los menores, por el mismo proceso de detente del adelantado, son alentados, lo cual no hace otras cosa que avivar aún más sus pretensiones de autonomía. El mayor, que pretende como nadie espacios autónomos, es desalentado en su pretensión de dominio formalizado sobre la nueva generación y por tanto se debilita en una de sus funciones, la de intermediario. Un debilitamiento explícito que lo discapacita para cualquier imposición sobre sus pares como solía hacerlo en su papel delegado. El fundador, para quien las pretensiones de autonomía los hijos no son bien soportadas, se

⁵⁰⁹ Es interesante dejar en claro que el mayor comparte con el padre el que los menores no se autonomicen. Sin embargo el mayor pretende autonomizarse del padre y éste no lo permite porque no pretende solo la dependencia de los menores sino de igual manera la del mayor. Por eso muchas veces el déjanos solos no es solo de los menores sino de toda la descendencia si bien el ideal del mayor sería “déjanos solos con tu aval de que soy el que manda”

encuentra con una descendencia crecientemente resistente, impermeable a sus indicaciones y con un intermediario que ha pasado a ser un problema. Si bien se intenta seguir apelando a las formas anteriores, éstas suelen ser mucho menos eficaces.

Los hermanos cada vez tienen menos interés en que logrando independencias del fundador ahora reaparezca un par que se instale como un nuevo pater. No están buscando un cambio de subordinación sino más autonomía. Por supuesto que hay situaciones en que los hermanos apoyan la primacía del mayor, pero siempre se lo hace cuando el fundador quiere ejercer autoridad y entonces los menores dicen, nosotros “nos arreglamos con él” (el mayor). Pero nunca se le someten a éste. Aceptan lo que éste dice en la medida que coincida con lo que ellos piensan. Es una subordinación táctica y, por tanto, absolutamente condicionada. Una vez que sale el peligro del fundador, desaparece toda subordinación. Es una subordinación momentánea, una alianza asimétrica de conveniencia, de sometimiento coyuntural. Si para las manos derechas los hijos del fundador se vuelven en un determinado momento inmanejables, al mayor le ocurre lo mismo. No olvidemos que por estos tiempos las remuneraciones, las posiciones y las propiedades, más allá de su virtualidad, son equivalentes (“yo soy tan dueño como vos”, “esto también es mío”, “vos no sos el único con derechos acá”, “esto es de todos”, “esto es de papá”, “decidamos entre todos”⁵¹⁰). Cómo dominar a pares con iguales derechos?. Es más, por la lógica de la mayoría, cómo dominar a pares que en conjunto pueden esgrimir mayor poder?. Los menores aceptan en ciertas circunstancias tratar con su hermano mayor pero una vez asumido ese rol superior no es obedecido salvo que se esté de acuerdo⁵¹¹: frases de los hermanos del tipo “¿vos que te creés?” “vos no sos papá”. “Vos no sos el dueño” reflejan esta circunstancia. Fenómeno que hace fracasar cada vez mas la función del mayor recibiendo objeciones de su padre del tipo: “no te sabés imponer” (ó aglutinadoras, “no saben decidir”)⁵¹²

⁵¹⁰ No se dice todos somos hijos, o todos somos hermanos sino “todos somos tan dueños como vos” (igualdad propietaria, no parental)

⁵¹¹ (en el gobierno de Tikopia) *El Ariki Kafka, que tenía prioridad en los ritos religiosos principales, en los asuntos políticos era solamente un primus Inter pares. Cada jefe podía ejercer influencia sobre cualquier otro jefe, pero esta influencia era solamente del tipo que un abogado calificaría de “efecto persuasivo”. Existían determinados mecanismos para ejercer tal influencia, y formalmente observaban las normas prescritas de etiqueta. Sin embargo, un jefe siempre podía rechazar o ignorar una sugerencia que otro le hacía; no había estructura de poder por medio de la cual un jefe pudiese imponer su voluntad sobre otro.* (Firth [1979] 1985 : 289-290)

⁵¹² Como puede observarse el mayor queda entre dos frentes. A veces utilizado por el padre para ejercer control sobre los hermanos y a veces reclamado por los hermanos para evitar autoridad paterna. Una situación intermedia que tiene pocas posibilidades de éxito.

La reacción paterna ante el reclamo del mayor no se remite solamente a la ratificación de la igualación de la nueva generación sino que de manera creciente expresa opiniones del tipo: “no está preparado” (refiriéndose al mayor), comenzando un período de alta descalificación del adelantado desde el punto de vista ético-afectivo (por interés y ambición) y desde el punto de vista profesional (por incapacidad)⁵¹³. Mientras el mayor recibió incentivos y señales sostenidamente (fue el preferido), ahora recibe paños fríos y descalificaciones⁵¹⁴. La pretensión explícita lo deja expuesto en su ambición y esta descalificación lo desautoriza frente a sus hermanos⁵¹⁵.

Esta serie de señales (igualación posicional, remunerativa y propietaria, así como la descalificación por parte del top al mayor) no solo generan esta subordinación insubordinada, la cosa no se detiene allí. No solo desacredita al mayor para ejercer la autoridad del primus sino que califica (alienta) a los hermanos para soñar con la participación mayor en la conducción. Suelen ahora participar en temas e instancias que antes no lo hacían. No solo son igualados sino que una forma de hacerlo es incluirlos en instancias de las que antes no participaban⁵¹⁶. Paulatinamente, aquellos que no parecían tener aspiraciones más que de autonomía, sienten posibilidades de participación en aspectos que solo participaba su hermano mayor. Algo que incomoda notablemente al primogénito⁵¹⁷. Estos espacios no hacen más que aumentar la complejidad. Son ámbitos más o menos formales que suelen incrementar en la mayoría de los casos la conflictividad.

La generación de instancias (como directorios) que van incluyendo a otros miembros de la nueva generación, si bien de alguna manera han sido alentada por el fundador, no son espacios que le agradan en demasía, especialmente, cuando se

⁵¹³ Se reiteran las descalificaciones a la descendencia en general cuando reclaman unánimemente autonomía pero es una descalificación colectiva que aúna a los descendientes.

⁵¹⁴ “Papá, (dirá para adentro) ¿qué me estás haciendo?”. “Háblale, ¿por qué me hace esto?” (a los demás no los maltrata como a mí!).

⁵¹⁵ En realidad esto ocurre con cierta naturalidad. Por un lado existe una imagen de familia nuclear en que los colaterales son iguales. Por otro una imagen de que el padre es la autoridad. Por otro una imagen de que el padre es el que lo hizo. Por otra una imagen que los hermanos sean unidos y no prevalezcan entre sí. Una sabiduría probada por el padre y no demostrada aún objetivamente por el hijo. Nadie debe pretender lo que no es de él o no se lo ha ganado. Lo que se ha recibido hasta ahora es una gracia, un don paterno. Una propiedad compartida por todos e igualitaria entre los de la nueva generación. Recurrentes reparticiones igualitarias desde la niñez hasta la fase de familiarización. Las normas legales de herencia. Todas pautas muy consideradas que atentan contra la llama egoísta e individualista del adelantado. ¿Por qué consideras que tenés más derechos que tus hermanos?, ¿crees que podés solo?, ¿Crees que te las sabes todas?

⁵¹⁶ Primero se preocupan por autoridad no por sucesión. Acepta al mayor para aliviarse de presión paterna. El padre le da alas al mayor pero luego lo frena. Después los hermanos no lo ven tan capaz al mayor (la situación crítica lo vuelve bastante torpe. Mensajes encontrados, debe tener en cuenta muchas cosas, objeto, hacer lo que quiere el padre, el veto del padre, el no equivocarse, el ser halagado...)

⁵¹⁷ A veces “se vuelve loco”.

pretenden regulares y efectivos. Es decir cuando se pretende institucionalizarlos y democratizarlos. El fundador es reacio a mantener estas instancias más allá de la formalidad ó las utiliza como instrumento ad hoc. Él, que es quien resuelve su vigencia o no y su intervención o no, activa esta instancia toda vez que quiere medir la convivencia familiar, que necesita imponer alguna cuestión ó meramente para dar respuesta a la demanda de participación de la nueva generación. Sin embargo, en cuanto la conflictividad aflora, en función de diferencias personales y aspiraciones contrapuestas, la instancia es suspendida, en general por el fundador. Es una instancia que por un lado da participación pero por otro va generando frustraciones que no hacen más que aumentar la tensión. El fundador sale de estos eventos con la sensación de alta conflictividad en el seno de su familia y con la sensación de que se le están reprochando sus actitudes. El mayor en particular, siente que no se avanza, que es una instancia absolutamente inconducente. Los menores suelen molestarse en la medida que sus áreas son cuestionadas pero en general los afectan menos con la valencia positiva de sentirse partícipes en igual medida con los de la nueva generación. En estas instancias hemos visto aunarse al fundador y los menores cuando el mayor intentaba sobre-posicionarse sobre sus hermanos. También hemos vivido discusiones fuertes del padre y el mayor con los menores cuando éstos se inmiscuían en las áreas de cada uno de ellos. Y hemos visto unirse a todos los hijos cuando el fundador argumentaba que él los dejaba hacer ó que no violaba sus autonomías. Lo cierto es que esta instancia parece tener un doble efecto. Por un lado permite que en medio de un período de crisis haya un ámbito que aparece y desaparece toda vez que la conflictividad generada llega a un punto elevado⁵¹⁸. Estas intermitencias de apariciones-desapariciones son muy manejadas por el fundador como reacción a presiones de la nueva generación. Por otro lado esta misma dinámica va generando un descreimiento que tiende a aumentar el nivel de crisis y reducir las respuestas⁵¹⁹.

Cuando el mayor estaba bregando por algo más, sea consolidar su posición diferencial y lograr funciones autónomas se encuentra con el freno a ambas aspiraciones y agravado porque el freno lo coloca en una situación peor que la precedente de la que

⁵¹⁸ Así como la instauración – desarme de reuniones es un método, otro es el de periódicas separaciones por vía de aislamiento en unidades de negocios específica, separaciones físicas de áreas. Otro mecanismo es el del mal mayor en que la aparición de un enemigo los aglutina provisoriamente reinstalándose la oposición una vez que desaparece. Dentro de esta línea aparecen los chivos expiatorios, generalmente un tercero que por un lado sirve en la triangulación y por otro es estigmatizado

⁵¹⁹ Hay un momento en que ante la crisis las respuestas comienzan a ser: Y para qué? No vale la pena? Nunca resolvemos nada. Es una pérdida de tiempo. Son desgastantes.

quería ir progresando. La igualación de sus hermanos, la descalificación descarnada tanto moral como profesionalmente y la inclusión de sus hermanos en espacios que creía y aspiraba exclusivos de su padre y él, junto a idas y vueltas que a veces le muestran señales de que todo vuelve a reencaminarse pero que en el mismo momento que se pretende la explicitación ó la autoridad autónoma vuelve con virulencia la desacreditación (no servís para esto) , igualación (todos tienen los mismos derechos) e inclusión (llamemos a una reunión para resolverlo; que opinen todos) que dismantela cualquier pretensión. . El padre cada vez más en lugar de ser una referencia (actuar en nombre del padre) es un obstáculo (no te la creas). El resquemor, odio, bronca con la descalificación⁵²⁰ paterna genera un distanciamiento hacia el padre y a la vez afecta en buena medida la autoestima del mayor⁵²¹. La resistencia del hijo y los hijos, la conflictividad generada y la reacción evasiva, va generando también el distanciamiento comunicacional y afectivo desde el padre. No solo se aleja el hijo sino también el padre. No solo se siente desoído e incomprendido el hijo sino también el padre. Las reacciones negativas se amplifican y van creciendo haciendo la situación muy insatisfactoria para las partes, particularmente para y entre el mayor y el padre.

4.1.2 Por el cargo, top ó máxima posición (aspiración de ser el sucesor).

La disputa intensificada va derivando y extendiéndose paulatinamente desde aquel pedido de “déjame manejar a mis hermanos” y, directa o indirectamente, “dame de tu posición” hasta uno mucho más radical como es “dame toda tu posición”. El

⁵²⁰ La descalificación no solo está en aquello de interesado e incapaz sino también en los otros dos elementos del detente ya que al igualar se le dice no mereces más que tus hermanos y al incluir se le dice tu opinión no vale mas que la de ello. Es más, corre el riesgo de que pueda valer menos.

Por eso el mayor acepta descalificar a sus hermanos y la promueve y los menores aceptan descalificar al mayor y lo promueven. (vamos a ver en el próximo capítulo que Juan Carlos descalifica a sus pares y los expulsa o los promueve para debilitar al detentador.). De cualquier manera las desavenencias de opositores se vuelven en contra en tiempos de alianzas. Nunca será igual

⁵²¹ La baja estima es de dos tipos : sensación de incapacidad, de falta de reconocimiento profesional y falta ético-moral por ser interesado

primer reclamo es como una gotera que ya no se detiene sino que va creciendo hasta desembocar en el último. Su máxima pretensión de compartir “con el padre” comienza a transformarse en “sin el padre”, en aspirar al cargo paterno. Quien en algún momento fue el aval para imponerse por sobre sus hermanos, el padre, hoy se ha vuelto quien pone en juego permanentemente a sus hermanos y lo descalifica como nunca lo había hecho. La pretensión de una parte de la posición paterna como es la de la subfase primus es como un germen que va creciendo hasta transformarse progresivamente en la pretensión de la posición paterna en su totalidad (que el padre de un paso al costado)⁵²². El mayor poco a poco y en medio de las sucesivas frustraciones va manifestando la pretensión mayor, la del cargo de su padre.

El mito Bíblico de José refleja estas instancias sucesivas:

Israel amaba a José más que a todos los demás hijos, por ser para él el hijo de la ancianidad. Le había hecho para él una túnica de manga larga. Vieron los hermanos cómo le prefería su padre a todos sus otros hijos, y le aborrecieron hasta el punto de no poder ni siquiera saludarle. José tuvo un sueño y lo manifestó a sus hermanos, quienes le odiaron más aún. Les dijo: “Oíd el sueño que he tenido. Me parecía que nosotros estábamos atando gavillas en el campo, y he aquí que mi gavilla se levantaba y se tenía derecha, mientras que vuestras gavillas le hacían rueda y se inclinaban hacia la mía “. Sus hermanos le dijeron “ ¿Será que vas a reinar sobre nosotros o que vas a tenernos domeñados?. Y acumularon todavía más odio contra él por causa de sus sueños y de sus palabras. Volvió a tener otro sueño, y se lo contó a sus hermanos. Dijoles. “He tenido otro sueño: Resulta que el sol, la luna y once estrellas se inclinaban ante mí”. Se lo contó a su padre y a sus hermanos, y su padre le reprendió y le dijo: “Qué sueño es ese que has tenido? ¿Es que yo, tu madre y tus hermanos vamos a venir a inclinarnos ante ti hasta el suelo?”. Sus hermanos le tenían envidia, mientras que su padre reflexionaba

La percepción de la “preferencia” del padre por uno de los hermanos”, el sueño y temor de un “hermano dominando” a los otros y el sueño y temor de que no solo domine a hermanos sino que “desplace y domine a los ancestros”, enuncia con justeza los mojonos de nuestro proceso.⁵²³

⁵²² En realidad el mayor quiere dominar con la mirada paterna: para que lo reconozca y para que le confirme si está haciendo lo correcto (temor a no ser reconocido y temor a equivocarse). Qué difícil marcarle errores en estos tiempos a los mayores.

⁵²³ Vale pensar que efectivamente es un preferido y que efectivamente sueña. También es válido que pueda ser que los hermanos piensan que es un preferido y que hermanos y padre piensan que sueña. Lo cierto es que la creencia desata una serie de consecuencias que llegan hasta la eliminación del preferido. El relato, obviando el orden etario y enfatizando en el preferido o no, puede mostrar desde hechos a sospechas. José

La segunda parte de esta fase de sucesión, en que se pone definitivamente en juego la idea de la futura conducción, comienza a manifestarse enfáticamente cuando el mayor está culminando los treinta (está entre los 38 y 40 años) y el fundador en el final de los sesenta (entre 68 y 70)⁵²⁴. Aquél está acercándose a lo que considera la mitad de su vida cuando ya desea tener claramente definido su camino y perfilados sus logros⁵²⁵. El fundador siente que su horizonte personal se ha reducido notablemente, acompañado por algunas señales de debilitamiento físico⁵²⁶. El presente pasa a ser central en su perspectiva. Tratar de que esta instancia dure lo más posible. Por estos tiempos ya ha cedido más operación en sus hijos, especialmente en el mayor, de manera que le sería absolutamente imposible el manejo sin sus colaboraciones o su colaboración. En su cabeza y en la de los descendientes rondan con intensidad las posibles fórmulas derivadas para cuando él no esté. El cargo máximo primero y la propiedad a heredar que lo respalda después, entrarán en consideración.

Las primeras señales de apetencia de la nueva generación, generalmente del primogénito, por el mando mayor inauguran el tiempo en que ser como el padre deja de ser una metáfora o una idealización y pasa a ser un proyecto concreto la aspiración de la posición del padre: querer ocupar el lugar del padre (en el sitio del padre). No un lugar como el padre, sino su lugar. Es un desafío de suma cero, lo que gana uno es a costa del otro.

puede ser el preferido, sentirse el preferido o percibirlo sus hermanos como el preferido (en los hechos hemos notado la *dominancia de una preferencia, que no significa amor sino destino de primero*) El primer sueño puede ser un deseo de José, una sospecha de los hermanos de lo que sueña o pretende José e, incluso, un sueño de lo que el padre espera que sea (hemos verificado que todo esto ocurre). También podría ser que es una comunicación de José explícita como aparece y por tanto expresa su deseo (es el caso de los reclamos o explicitación de la pretensión. Lo mismo ocurre con el segundo sueño que puede pasar por todas esas instancias. (este quisiera que me vaya y de hecho lo quiere. También, si uno toma al mayor en el momento que siente que se alienta a un menor, el mayor tiene la fantasía de que el menor es el preferido, de que sueña con dominar y que incluso piensa quedarse con la posición paterna. Eso lo conmueve de tal manera que pierde los estribos. Tengamos en cuenta que las descalificaciones paternas son duras y ratifican la *pérdida del favor paterno*).

⁵²⁴ Hemos observado en un par de casos que aparentemente el reclamo ó presión por lo del padre es anterior a la igualación de los hijos y ese reclamo era seguido por la igualación. No obstante en estos casos la edad del adelantado y el padre ya recorrían la segunda parte de los treinta y sesenta respectivamente. Además, téngase en cuenta que el reclamo es siempre seguido de igualación y a la vez en muchos aspectos los hijos son igualados y, en esto, la sensación de pérdida depende de la percepción del adelantado que quizás con alguna igualación, no la total, ya se siente tocado y reclama y entonces nosotros no percibimos o recabamos que su reclamo es producto de la igualación. Pero como todo reclamo es seguido de igualación nos aparece la igualación como una consecuencia. De hecho la reafirmación de igualación casi indefectiblemente resultó ser la consecuencia más allá de que el origen del reclamo sea la igualación o no. Más allá de que el acto de igualación provoque el reclamo casi siempre sigue al reclamo y sirve de "detente": no me pidas que diferencie ni me pidas que me haga a un costado.

⁵²⁵ (Levinson (1978)

⁵²⁶ (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003)

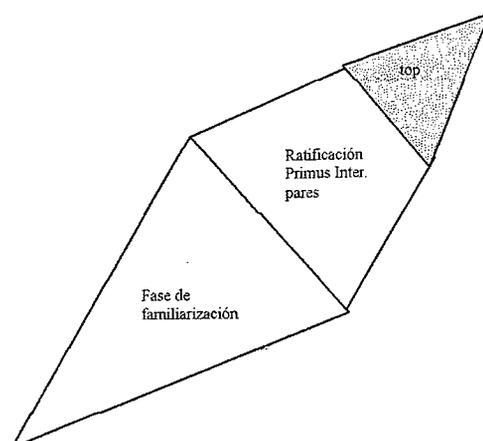
El mayor da señales de su pretensión de alcanzar la máxima posición⁵²⁷ (o sus funciones y prerrogativas) a través de afirmaciones en medio de la disputa por la primacía haciendo referencias a que él será o debería ser quien tome el lugar del padre en el futuro. Pero el momento de concreción de la pretensión poco a poco se irá acercando y se irá transformando en el deseo de la posición del padre ya⁵²⁸ : “es hora que me dejes hacer cargo”. A su vez los menores, que originalmente no habían reclamado posiciones diferenciales (con su hermano), alentados por la reiterada igualación promovida por el padre (y el debate consecuente), se consideran ahora candidatos, con credenciales suficientes, de manera que no es una disputa entre un padre que desea mantener el poder y un aspirante que desea el poder ahora (ya)⁵²⁹, sino que hay otro u otros que han abierto sus aspiraciones: los segundones (“los mas chicos”, “los otros”, “los menores”)⁵³⁰.

⁵²⁷ Ya veremos en el próximo capítulo que reclama, especialmente con insistencia, quien tiene ambición de poder.

⁵²⁸ No te metas, dejame a mí, no me desautorices, cuándo me vas a dejar sólo? , no te metas, puedo arreglarme solo, directo e expresadas en tercera persona a mí. Estas demandas muchas veces se producen en discusiones aparentemente por otras razones o referidas individualmente a mí porque , excepto cuando se producen discusiones acaloradas, el pedido suele ser menos directo. El mayor en muchos casos tiene cierta distancia formal con le padre.

⁵²⁹ Como resulta ser el caso de un solo descendiente activo en que el tema igualación y multiplicidad de aspirantes no aparece, excepto con ciertos recaudos hacia terceros influyentes. También es el caso de la primogenitura normada en que mas allá de la existencia de otros descendientes éstos no son candidatos y además no obligan al padre a elegir.

⁵³⁰ Segundos de no aspirantes a aspirantes. Un segundón (tercero) en los inicios de la fase sucesoria: yo se que P (primogénito) quiere el día de mañana sustituir a O (nombre de pila del padre) . Yo no, por ahora no. Quiero manejar bien mi área. Después no se. Cinco años después decía: yo creo que P no puede manejar solo. Le faltan conocimientos, manejo. Yo pretendo ser parte de la conducción. Esta descalificación del mayor la vivimos reiteradamente en otras empresas. De cierto dejar hacer a “yo también quiero tener voz y voto”. De “por ahora no” a “por qué no”. Tengamos en cuenta que los segundones ahora ya están alcanzando las edades que el mayor tenía cuando reclamaba el primus inter pares. Así como el fundador se ve presionado por las edades, especialmente del mayor, éste se ve presionado por las edades de los segundones. Esto demuestra dos cosas. Por un lado el hecho de que este segundón (tercero en línea) despierta sus apetencias mas tardíamente que el mayor y por otro lado que el valor al que se aspira en última instancia es a la posición paterna.



Pero la sabiduría de este nuevo escenario no se debe solo a la presión de la nueva generación como lo es la subface primus sino que a ello se suma un fenómeno que presiona desde el otro extremo, la finitud de la vieja generación. El “dejame” o “dejanos”, no necesariamente implicaba sin el padre sino con un padre no interventor. Sin embargo el tiempo que corre pone en carpeta la forma sin el padre. La conflictividad de esta subface no solo se ve presionada por el posicionamiento de la nueva generación sino por los límites de la vieja. Una preocupación que embarga a ambas generaciones.

Así como en el comienzo de la fase familiar la inquietud in mente es cómo será trabajar con papá ó cómo será trabajar con mis hijos, en la última mitad de la fase sucesoria la inquietud in mente es, además del presente, cómo será esto sin papá ó, en igual sentido, cómo se las arreglarán solos.

Una preocupación del ancestro con un doble significado: preocupación paternal y preocupación fundacional. Como se las arreglarán solos en el sentido de sus propias manutenciones y del mantenimiento de la empresa⁵³¹. El fundador ha ingresado en una edad en que él se pregunta sobre “¿qué será de ellos?” y “¿qué será de esto?” si yo no puedo ó no estoy.

Una preocupación también presente en los descendientes quienes comienzan a animarse a pensar y expresar el tema, hasta ese momento tabú, de la empresa sin el fundador. Algo que comienza a rondar en sus cabezas y, especialmente, en la de los mayores y que si bien es una inquietud que se relaciona con la situación de la empresa, se lo piensa fundamentalmente desde la perspectiva del propio futuro en la empresa.

⁵³¹ La situación económica afecta y se usa.

Todos saben que se está en un proceso que desembocará en un traspaso real. Las edades de los protagonistas y especialmente la del fundador así lo muestran, no solo al interior de la familia sino también a los terceros. En algunas familias se habla más y en otras menos del tema pero en todas y en todos está in-mente y se manifiesta cuando se habla con los protagonistas individualmente: el “¿como será esto sin papá”? es una pregunta más o menos expresada, más o menos reprimida pero que ocupa progresivamente el centro. Lo mismo ocurre con los miembros terceros entre los cuales en mayor o menor medida repiquetea la pregunta ¿qué será de esto sin don...?(el fundador)⁵³²

La puesta en tema de la desaparición del fundador y “qué será de esto?” deriva necesariamente en *pensar en una forma de conducción ya no subordinada al fundador sino sin el fundador y su fórmula reemplazante*, los descendientes. Cuando hablamos de todos iguales vs primus no estábamos hablando de la máxima posición sino de una estructura más o menos potente pero siempre por debajo de la máxima posición. Pero cuando se piensa acerca de la situación sin el fundador se está hablando de la sucesión propiamente dicha de la máxima posición. Ronda en la mente de los protagonistas la forma futura que implicará el reemplazo de la vieja generación. Mientras que el reclamo del mayor sobre los hermanos era un reclamo de imponerse sobre pares (incluso las pretensiones en otro sentido se encubren bajo la de imposición sobre los pares) la nueva situación implica necesariamente pensar en la desaparición del ancestro. Y a su vez, para el ancestro, mientras aquel reclamo del adelantado sobre los hermanos le significaba la alteración de un criterio de equiparación, esta presión lo obliga a pensar en la propia decadencia o desaparición⁵³³. Cada avance de los hijos, y en particular del adelantado, a partir de ahora es un acercamiento del fin del fundador⁵³⁴. Por eso cada paso por concretarlo se vive como un deseo de eliminación⁵³⁵. La susceptibilidad entre los

⁵³² Es una pregunta que también y en particular se hacen los miembros (terceros) mas encumbrados en la organización *Toda la empresa en alguna medida se lo pregunta. Hasta los clientes y proveedores*

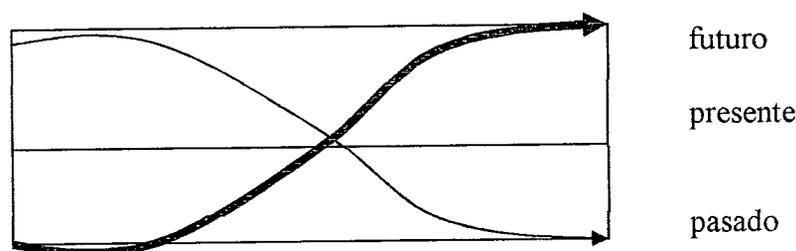
⁵³³ Al primero el padre lo siente como un atentado ético, moral, (o así lo expresa) mientras que al segundo como un atentado al ser, ontológico.

⁵³⁴ El fundador siente al mayor queriendo su posición y éste siente así a los hermanos.

⁵³⁵ El paso por la aspiración de ser el primero de la nueva generación puede no darse y de hecho no existe cuando el hijo en carrera es uno solo entrándose directamente en los signos de la segunda parte en que claramente se aspira al paramount Pero habiendo más de un hijo en carrera es poco común la ausencia de esta aspiración y a su vez su existencia moviliza porque todos perciben que da señales anticipatorias del traspaso del paramount. Muchas veces se observa en los casos de hijos únicos en actividad cierta competencia con alguna mano derecha o tercero que ingrese en posiciones de confianza del fundador que son sentidos como una amenaza por el hijo. El temor del hijo de no ser el elegido (el amado) es paralela al temor del padre de ser eliminado por el hijo.

protagonistas es enorme durante toda la fase y a su vez progresiva⁵³⁶ porque los movimientos comienzan a verse como señales anticipatorias y, por tanto, con recaudos.

La especial etapa del ciclo vital por la que atraviesa el adelantado y las frustraciones vividas que lo van distanciando del padre lo llevan a expresar su pretensión de querer su posición, lo cual coincide con un tiempo en que todos, en función de la edad del fundador, se preguntan por “cómo será esto sin el padre”. Se está ingresando en un tiempo en que lo acontecido, el pasado, pesa pero la incertidumbre futura comienza a hacerlo en igual o mayor medida.



Incertidumbre sobre la forma y la oportunidad. Fundador, mayor y segundones se encuentran en un escenario en que todos comienzan a tener en vista un mismo horizonte pero con la característica de que el cómo (tiempo y forma) los contrapone ya que una solución excluye la de los demás. El padre desea una solución conjunta, no necesariamente simétrica, con un mayor en todo caso como coordinador, pero a ejecutar mas adelante. El mayor, desea una solución asimétrica que lo cuente como líder y de ejecución clara e inminente. Los segundones promueven una solución conjunta, más o menos simétrica, y de (más o menos) pronta ejecución. En algún punto todos difieren y esto es fuente de conflictos de alto voltaje

	↔		↑ ↓
	Todos juntos	Uno	
Mas adelante	Fundador Con cierta asimetría coordinadora		
Inminente	Menores	Mayor legitimado	

⁵³⁶ “quiere sacarme de encima; quiere quedarse con todo; quiere tomar mi lugar” (padres). “se cree que el único que puede es él; nunca le importó nada mas que el negocio; piensa solo en él; no va a largar la manija nunca; siempre dice que se va y después se queda” (hijo).

La sucesión en principio se debate entre dos modelos. Uno de “todos juntos” y otro de “uno sobre los demás”. Pareciera que todo el tema se recuesta sobre el formato de la nueva generación. El padre y los no reclamantes muy cerca del “todos juntos”⁵³⁷ y el adelantado o reclamante promoviendo el “yo sobre los demás” ó “dependiendo de mí”⁵³⁸. El primer modelo es compatible con toda la tradición del ciclo familiar desde el hogar hasta la fase de familiarización⁵³⁹. El segundo altera significativamente, más allá de que en los hechos ha habido adelantamientos, la condición de la nueva generación. Lo que pudo haber sido un mero adelanto temporal se pretende imponer como definitivo. No olvidemos que la pretensión de ser distinguido es una pretensión central de los hijos, particularmente del mayor, en la fase de familiarización y esta pretensión continúa, en

⁵³⁷ El padre también sostiene el uno sobre los demás pero ambiguamente. Los no reclamantes tienen dudas sobre la posición paterna. Temen que se incline en definitiva por el mayor.

⁵³⁸ Hemos detectado que el ideal del adelantado es la conducción absoluta e irrestricta con los hermanos sometidos y el padre vivo pero a un costado. De hecho el solo poder (sin sus hermanos subordinados) y en soledad (sin su padre) son cosas a las que se resiste. De hecho si el padre eligiera, posiblemente alivia la presión del mayor porque a éste, diferente a lo ocurrido al Rey Lear, no le desagradaría la consejería del fundador (claro que sin propiedad decisoria). Por supuesto en definitiva el poder está por encima de ambos condicionantes y lo aspirará aún sin estos atributos de sometimiento y acompañamiento. Es decir, lo tomará aún en la máxima soledad como el fundador originario

El hijo más que decir “andate” dice “dejame a mí”, quiere tener la organización “bajo sus pies”. Por supuesto para tenerla necesita un fundador ausente. El andate aparece cuando el dejame a mí no se cumple

⁵³⁹ Tanto la imagen fraternal paterna de llevarse bien, ser unidos a la imagen de para mí son todos iguales. En realidad la diferencia entre la relación fraternal de los hijos (en ojos del padre) y la relación fraternal de los hermanos (en ojos del hermano) es enorme. Los hermanos sean unidos es un sentimiento más de la primera perspectiva que de la segunda y, cuando se vive en la segunda, tiene bastante fuerza el no defraudar al padre (como cuando no se vende la empresa no por uno sino por ser de la familia). En realidad del “todos juntos” al “cada uno” muestra un pasaje de la preeminencia de los sentimientos de la familia de procreación del fundador o de orientación de los descendientes (fundacional) a las familias de procreación de los descendientes. Si se mantiene como parámetro el sentimiento del fundador este proceso aparece como una des-familiarización.

Estamos jugando con modelos diferentes aunque tengan gramáticas similares. Un hijo adscribiría a la frase: los hijos son lo más importante. Claro que los hijos a que refiere el padre no son los mismos a que refiere el hijo (el padre con ojo paterno, el mayor con ojo fraterno y los menores con ojo fraterno de rezagados)

En su investigación longitudinal de las familias multigeneracionales, Bengtson (1975; Giarusso, Stallings y Bengtson, 1995) señaló un fenómeno que denominó la hipótesis de la apuesta intergeneracional. Esta hipótesis se basa en el hecho de que los padres en la edad madura informan constantemente de niveles más altos de cercanía y consenso en sus relaciones padre-hijo que los hijos. Se planteó que cada generación tiene preocupaciones evolutivas diferentes y así cada una hace una “apuesta” en sus relaciones intergeneracionales. Los padres se preocupan más por la continuidad de los valores que encontraron importantes en la vida y con la relación estrecha con la familia a la que han dedicado tanto, así que tienden a minimizar el conflicto y a sobreestimar la solidaridad de su descendencia. Los adultos jóvenes, por el contrario, están motivados a establecer la autonomía de los padres en valores y relaciones sociales y sienten menos compromiso con las relaciones padre-hijo y por tanto sobreestiman los contrastes intergeneracionales. En este estudio que cubría cuatro momentos en la vida de familias multigeneracionales, Bengtson encontró que la hipótesis de la apuesta intergeneracional aparece en los cuatro momentos y por tanto, se manifiesta en distintos periodos del desarrollo de los padres y los hijos. (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.173

otro recurso como el cargo máximo, en la fase sucesoria, con la pretensión sucesoria⁵⁴⁰. El reclamo inicial del adelantado que buscaba restituir (de derecho) una distinción (de hecho) que se había instaurado durante la fase de familiarización se re-significa en una imagen no de restitución sino de reemplazo: no como fue sino como será. Reforzado por el modelo experimentado, el unicato fundacional, análogo al de uno sobre todos los demás sustentado por el mayor⁵⁴¹.

Pero si fuera solo entre dos modelos futuros nuevamente estaríamos en un papel paterno meramente arbitral. Sin embargo, el debate no es solo sobre dos modelos sino sobre dos momentos: el del reemplazo ya o el traspaso mas adelante. Y es aquí donde la presión del mayor y la pretensión y finitud del fundador se tensan: “No podés seguir haciendo todo vos”; “Si no vas cediendo esto va a ser un caos”; “¿No pensaste que te podés enfermar?”; “Se cree irremplazable”; “ Se necesita otra cosa”; “Hay que actualizarse, ya no se puede manejar como lo hace” (dirigiéndose o refiriéndose al padre); “Hacen lo que quieren”, “No los para” (refiriéndose a los hermanos); “Creo que ya no lo aguanto””; “Ya no soy un chico”; “Es hora que nos dejes”. En la fase de familiarización y en los comienzos de la sucesoria primaba el padre fundamentalmente asignador mientras que ahora es definitivamente parte del juego. Además de asignador es parte de los demandantes de un recurso: Entra en juego su desplazamiento debido a que tanto los aspirantes como él coinciden en la pretensión temporal. Todos pasan a querer la misma posición ya. Y así comienza a percibirlo: “se que le gustaría que me vaya”; “quiere sacarme de encima”; “se que preferirían que no esté” “creen que ya estoy viejo” sin embargo, responde, “tengo cuerda para rato”; “van a tener que esperar un poco”.

De aquí en mas el quiénes de la nueva generación (que enfrenta a padre y menores con el mayor) y el cuándo del reemplazo del fundador por la nueva (que enfrenta a padre con hijos⁵⁴²) son los dos ejes de discusión. Progresivamente los protagonistas estarán hablando del futuro tanto como del presente en cada demanda y de quién y cuándo mas que de qué. Cruzando ambas variables, modelo y tiempo, podemos

⁵⁴⁰ El equiparar, que ya regía en la fase de familiarización, al ser sobre una posición única, indivisible, deriva en otro valor fraterno del padre : *compartir*. De ahí que el todos igual de la fase de familiarización se transforma en el “todos juntos” de la fase sucesoria. Cuándo piden plata tengo para todos pero cuando me piden una joya única qué hago? Distinguir es equivalente a: para mí solo.

⁵⁴¹ Los menores suelen tener dudas acerca de posición paterna: a veces pienso que prefiere a... (el mayor); estoy seguro que le gustaría que lo reemplace... (el mayor); si tiene que elegir, elige a ... (el mayor).

⁵⁴² Aunque hemos visto que cuando el padre hacía explícito que elegiría y a quién, los excluidos se inclinaban por la demora.

ver que en realidad hay visiones y pretensiones diferentes acerca de cómo debe ser el presente y otras acerca de cómo el futuro.

	Presente	Futuro
Padre	Todos juntos con padre	Todos juntos sin padre
Mayor	Sin padre bajo conducción mayor	Sin padre bajo conducción mayor
Menores	Todos juntos sin padre	Todos juntos sin padre

Los tiempos de la fase sucesoria están muy relacionados con las potencialidades de los protagonistas. Los lapsos entre un reclamo y otro, y entre éste y la resolución son notablemente variables y dependen de innumerables factores. Sin embargo, y especialmente en lo referente a esta subfase, hay algunos que pesan sustancialmente: la importancia (imprescindibilidad) efectiva del mayor para el fundador, la disposición a irse por parte del mayor, la salud del fundador, el carácter de los segundones, la importancia de los segundones para el fundador⁵⁴³.

Factores que pesan en cuanto al avance de la fase	
Un aumento de ellos acelera	Un disminución de ellos acelera
Presión mayor (co-relacionado con la edad)	Salud del fundador (co-relacionado con la edad)
Imprescindibilidad del mayor	Importancia de los segundones

⁵⁴³ La presión del mayor o la salud del fundador no son reemplazables por la edad porque de hecho hemos visto casos en que el mayor reclama antes o después de los límites más comunes y por otro lado hemos visto estados de salud muy diferentes en los sesenta y en los ochenta. No obstante es verdad que si bien no hay una causación lineal existe una correlación con las edades. Algo así como afirmar que en los segmentos de edad mencionados las posibilidades que se esté viviendo esta fase son altísimas. Se dice que la ultimogenitura es más conveniente porque dilata la presión del sucesor. Esto está avalado por nuestra investigación por dos vías. En los casos en que la diferencia de edad era menor entre fundador y sucesor, y no habiendo otras circunstancias como enfermedad del fundador, el lapso de la fase por el top fue más extensa y por otro, cuando la diferencia era mucho mayor que la media (caso de ultimogenitura tiene esta característica), la preocupación del fundador muchas veces es porque el hijo es muy joven aún por si a él le pasa algo. En este caso la fase sucesoria puede ser de menos de la mitad, a veces incluso con inexistencia de la subfase final por el top.

El avance de la nueva generación, especialmente del adelantado y el horizonte temporal que marca el debilitamiento del fundador y la aproximación a un escenario absolutamente nuevo bajo la conducción de la nueva generación marcan a fuego este período. Las ideas acerca del formato de ese futuro se cruzan con la oportunidad y ello se debate en función de las armas que cada uno de los protagonistas cuenta para imponerse. Todos ellos se ven envueltos en una disputa en que por un lado presentan intereses contrapuestos y a la vez se necesitan mutuamente.

Fuerzas (o armas)		
Fundador	Mayor	Segundones
Propiedad (es el dueño)	Operación (No puede sin mi)	Equilibrio
Herencia (decide el futuro)	Herederero (ley)	Herederero (ley)
Operación	Perduración (soy su futuro)	Perduración
Paternidad (es el padre)	Hijo (soy su hijo)	Hijo (soy su hijo)
Logro. (es quien lo hizo)	Adelantado (antecedentes)	Operación (no pueden sin mi)

La dependencia del fundador de la nueva generación se va incrementando notablemente, tanto por la importancia que han adquirido los descendientes en la operación como por la necesidad de preservarlos a efectos de lograr la perdurabilidad de la empresa⁵⁴⁴.

Durante la fase sucesoria es significativa la paulatina des-ingerencia o delegación operativa del ancestro, obviamente a su estilo, a favor de la nueva generación de manera tal que le resultaría prácticamente imposible al promediar la fase manejar la firma sin la acción ejecutiva de los descendientes. El poder del fundador reside cada vez más en la historia y en la propiedad que en el desempeño. A su vez va creciendo la conciencia de que la perdurabilidad de la empresa (su propia trascendencia) depende de la permanencia de la nueva generación y, especialmente de alguno de los integrantes de esa nueva generación. La fuerza de la prole, y en muchas ocasiones del adelantado en particular, estará cada vez más en su papel operativo y su rol sucesorio.

⁵⁴⁴ *Los hijos aumentan el tamaño de la familia y traen sus propias necesidades -morirían sin el cuidado apropiado- pero la mayoría de los padres también necesitan a sus hijos para proporcionarles amor, respeto, cierto sentido de inmortalidad, una visión del mundo a través de ojos inocentes y muchas de las otras cosas que los hijos pueden ofrecer a los padres. (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.136)*

... los hijos también satisfacen ciertas necesidades simbólicas. Muchas personas ven a los hijos como una continuación de sí mismos, una forma humana de vida eterna. (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.148)
La tensión entre “es ambicioso, quiere todo”, “ me ahoga”, “que se vaya” del padre y “bueno me voy” del hijo , suele tener como respuesta “si te vas , te vas sin nada. O te quedás o te vas sin nada” .El padre quiere que comparta la conducción no que renuncie

La mayor incursión de los que vienen y la vitalidad del que se va son claves. Las fuerzas más significativas son: la presión y la imprescindibilidad de los aspirantes y la fortaleza del detentador. Por eso la edad de ambos tendrá su incidencia en el tiempo de la fase. Mientras que en el inicio de la familiarización pesa la del hijo y en el corte final de la sucesión pesará la del padre, durante la fase sucesoria inciden los tiempos de ambos. El “ya soy grande” como demanda de un hijo desde la familiarización va compartiendo su protagonismo ahora con “ya sos viejo”. Asimismo debe tenerse en cuenta que para medir la fortaleza del mayor por sobre los menores es necesario considerar las pretensiones e imprescindibilidad de los segundones⁵⁴⁵.

La creciente imprescindibilidad es declamada particularmente por los mayores, aunque no exclusivamente: “¿te olvidás que me estoy ocupando de todo?”; “si yo no estuviera esto es un desastre”; “bien que cuando te enfermaste me necesitaste”; “cuando le conviene nos deja y cuando quiere vuelve”. “solo no puede, me necesita”. “si se va, no pasa nada, nos arreglamos sin problema. Te digo más, si me hacen caso, esto va andar mucho mejor”. La demanda y reproches van siendo mucho mas frecuentes. Empieza a haber expresiones del adelantado de lo mucho que ha hecho y hace pero también de cosas que el fundador no hubiera hecho o no haría sin él. Eso no obsta para que junto a estas expresiones, a veces de una dureza impensables entre un tercero dependiente y el fundador, reciba respuestas tan duras y decalificadoras de parte de su padre⁵⁴⁶: “por ahora el que manda soy yo”; “te creés muy importante pero hacés todo mal”; “No sabés nada”; “No me importa lo que hayas dicho, se hace así”; “nunca están conformes”; “les di todo servido y así me devuelven”. Por un lado un adelantado que se erige en protagónico⁵⁴⁷ y, por otro lado, un padre que, viendo afectada su propia imprescindibilidad, sigue poniendo en duda la capacidad del adelantado y reprocha su pretensión de retirarlo, de hacerlo a un lado.⁵⁴⁸ Mientras el hijo menciona su aporte y la prescindibilidad del padre,

⁵⁴⁵ La importancia de los segundones muchas veces es una fuerza que puede debilitar la imprescindibilidad del mayor aunque no necesariamente es así.

⁵⁴⁶ Hemos observado gran respeto por el padre y a veces baja confianza en el trato pero por otro lado hemos escuchado de los reproches mas brutales. Claro que esos mismos reproches los hemos escuchado en escenarios familiares hogareños no empresariales. Lo que parece fuerte es el hecho de que se de en el ámbito empresarial. Es bueno que el lector piense en algún enfrentamiento muy fuerte al interior de su familia en que se llegó a decir algo muy hiriente. Entre extraños eso es guerra.

⁵⁴⁷ En esta segunda subfase los reclamos de dominio sobre los hermanos, a través de críticas a sus gestiones, no cesan ni disminuyen pero se les adiciona una creciente crítica hacia la gestión del padre que era mucho más rara antes de esta subfase. Decimos a la gestión profesional del padre no a las intromisiones que ya venían desde la fase de familiarización. Una cosa es: no me tenés confianza; no te metas; déjame solo; y otra cosa es comenzar a decir: así no se maneja una empresa; no está haciendo las cosas bien; ya no está para esto.

⁵⁴⁸ Digamos que cuando el padre se acerca al mayor para darle lugar éste se derrite, se desarma.

y en todo caso, queja por falta de reconocimiento del padre, éste habla de incapacidad y des-agradecimiento del hijo ó los hijos. La imprescindibilidad de uno habla directamente de la prescindibilidad del otro⁵⁴⁹.

Pero el descendiente también se vuelve imprescindible para la perduración. Perdurar para el fundador es que la empresa quede en la familia (en los hijos). Para lo cual es necesario preservar a los hijos ó alguno de ellos en la empresa. Tan necesario como reproducir la fuente de la empresa, la reproducción de la riqueza (simbiosis familia – empresa). No solo debe quedar alguien de la familia con los derechos de dominio sobre la empresa sino que debe quedar obviamente la empresa. Por tanto la capacidad de manejo de la empresa está entre los componentes de la visión fundadora. Sus disquisiciones sobre los criterios familiares tienen un límite no instantáneo, pero sí un límite, en la supervivencia de la empresa. Podrá ceder resultados a favor de una resolución parental pero no el resultado total. Por eso quien podría manejar mejor la empresa está dentro de sus parámetros⁵⁵⁰. Asimismo esta capacidad familiar debe tener afecto de continuar con la empresa para completar las condiciones de la perdurabilidad: 1) que sobreviva la empresa 2) que sobreviva la familia 3) que sobreviva la empresa en la familia. Todo lo cual aumenta su relevancia a medida que se acerca el horizonte biológico del fundador.

⁵⁴⁹ Debe tenerse en cuenta que el fundador, a pesar de lo manifiesto, sabe de la imprescindibilidad de la nueva generación o parte de ella. Hemos visto descalificar, entrometerse, pero cuando sentía que la cuerda podía cortarse, que el hijo amenazaba irse o no ocuparse, era usual que llamara para ver si se convencía al de la nueva generación para que no tome una decisión drástica y con comentarios como éstos: Si se llega a ir no se que hago porque es el que sabe de eso. Yo los dejé y ya no estoy en el mercado. El sabe manejarlos. Yo ya no puedo estar en el detalle.

También los hijos, en particular individualmente, suelen no estar totalmente seguros de poder hacerlo solos. Esto se nota en el deseo de conducir con un padre no del todo ausente, con el deseo de que su designación sea un resultado de que se lo ve capaz, con la búsqueda de aprobación en las acciones...

⁵⁵⁰ El fundador siempre mira esta capacidad, no necesariamente por justicia (de cada uno según su mérito o aporte) sino por eficiencia (considera la capacidad para manejar o manipular). Mas allá de las discusiones por otras razones de la capacidad del descendiente (como diferimiento, mantención de autoridad, visión de incompletud del hijo) lo cierto es que al fundador le preocupa la capacidad de su hijo porque le preocupa la perdurabilidad de la empresa y más allá de su buen juicio o no para medirlo lo mide también en función de su desempeño. Claro que también en función de sus alternativas que son pocas porque su espectro es el universo de la descendencia. Se dice, debería elegir en un espectro mas amplio, pero no lo hace. Y entre otras cosas porque así como la empresa no es intercambiable por otra, aún de más valor, los hijos tampoco lo son. Dentro del reducido universo de los hijos, el fundador tiene en cuenta la fórmula más capaz.

Importancia operativa y perdurativa de la descendencia						
Mayor		25	30	35	45	50
Fundador		55	60	65	70	75

Pero a pesar de su paulatino debilitamiento operativo y su finitud vital, que lo hace depender de manera creciente de los descendientes, el fundador cuenta con una serie de fortalezas que van desde su rol de padre y de fundador hasta su plasmación legal, la propiedad y el derecho de su disposición. Fenómenos que tienen un peso decisivo. Los descendientes sienten esa presión sabiendo que su futuro está en manos de decisiones del fundador con quien de una manera u otra están confrontando. De hecho las reacciones sumisas ante enormes descalificaciones no son ajenas a estas fortalezas. El padre más allá de ir cediendo cada vez más responsabilidades operativas por su propia decadencia, e incluso alguna parte de sus atributos carismáticos⁵⁵¹, mantiene la fuerza máxima ó última decisional a través de la propiedad que, como veremos, juega un papel muy fuerte más allá de la cesión del cargo⁵⁵².

Estas fortalezas, que ejercen presión presente, se sustentan no solo en consideraciones y efectos presentes sino también y muy significativamente sobre consideraciones y efectos futuros⁵⁵³.

⁵⁵¹ No se lo ve tan omnipotente

⁵⁵² Más allá del alejamiento del día a día que pueda haber, el ser el fundador-propietario le da un halo muy especial que hace que ante su convocatoria, cualquier miembro, familiar o no, concurre con celeridad. Su palabra es clave y decisiva. Lo que va perdiendo es manipulación constante de línea. Por supuesto en este aspecto, en cuanto a los detalles e intensidad, hay mucha variedad pero la tendencia tiene poquísimas excepciones.

⁵⁵³ Operación. El hijo piensa: me estoy ocupando de todo; y el padre: se que lo necesito
Perdurabilidad. El padre piensa: es mi continuidad. El hijo: se que quiere que siga con esto
Dueño. El padre piensa: yo soy el dueño y decido. El Hijo: se que él tiene la manija
Herencia: El padre piensa: yo voy a decidir quien se queda con esto. El hijo: él decide el futuro.

	Ejercen Presión Presente	
	Consideraciones sobre el Presente	Consideraciones sobre el Futuro
Hijo	Operación	Perdurabilidad
Padre	Dueño	Herencia

Decíamos que el padre tiene como horizonte temporal de su gestión su propia vida⁵⁵⁴ mientras que los descendientes demandan su renunciamiento en vida. Un retiro no necesariamente total pero sí decisivo en que deje a un lado la máxima conducción. Por su parte el adelantado aspira a ser el gran sustituto mientras que los segundones y el padre, con variantes, aspiran a que la sustitución sea colectiva. El fundador intenta bajo todas las formas mantener sobre la nueva generación su autoridad y su criterio equitativo difiriendo el traspaso (les falta) y evitando elegir (seleccionar) entre sus hijos (“no me obliguen a elegir”; “júntense y trabajen en equipo, son hermanos”). Sin embargo esto provoca diferentes reacciones desde resistencias de todos los descendientes ó de alguno de ellos hasta disputas al interior de la nueva generación⁵⁵⁵. Claro que, todo esto, en un escenario en que progresivamente los descendientes han adquirido relevancia operativa (presente, y más aún futura) y el padre mantiene el poder último de decisión⁵⁵⁶

⁵⁵⁴ El padre desea que su hijo sea su subrogante siempre que esté ausente y solo cuando está ausente, incluso cuando esté en el otro mundo y que en ese momento lo reemplace en su relación simbiótica con la empresa. Muchos dicen: que se dedique a otra cosa (pero es porque no saben de la in-enajenabilidad).

La edad media de jubilación en 1990 para algunos países europeos fue: Austria, 60 años; Francia 62,4 ; Alemania, 61,4 ; Portugal, 64,9; España, 63,9; Reino Unido, 62,9. La edad media de jubilación de Canadá y Japón fue 65 y 61,5 respectivamente. Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.244)

*¿Qué sabemos de estos trabajadores mayores? Primero, la mayoría de los trabajadores permanecen en la misma ocupación durante el final de su vida laboral y los hombres que trabajan en ciertos puestos es más probable que sigan trabajando hasta edades más tardías que en otras ocupaciones (Parnes y Sommers, 1994). Los peones y los operadores es más probable que dejen el mercado laboral a los 55 años de edad que los profesionales, directivos y el personal de ventas (Hayward y Grady, 1990). Los autónomos son los que tienen una vida laboral más larga, comparados con los demás trabajadores. La vida laboral más larga de los autónomos puede reflejar dos tipos de tendencias. Para algunos, ser autónomo significa que tienen más control sobre su vida laboral; pueden establecer su propio horario de trabajo y planificar de forma escalonada su jubilación. Para otros, la vida laboral más larga del autónomo refleja sus dificultades para acumular ahorros y poder mantenerse después de la jubilación, con lo que necesitan trabajar durante más años. Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.244) Muchos miembros del Congreso de Estados Unidos y de los cuerpos legislativos en otras sociedades democráticas viven hasta una edad avanzada, y quizás no extrañe que la mayoría de los cuerpos parlamentarios tenga un sistema que **incrementa el poder de los miembros más mayores**. Este sistema, de nuevo, no es diferente a los sistemas de poder que se encuentran en las sociedades primitivas (Weatherford, 1981) (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.100)*

⁵⁵⁵ Mas allá de que el horizonte etario y la necesidad de perduración de la empresa le hacen saber al fundador que éste es un tema un tema a resolver tiende a diferirlo (“No te apures que todavía tengo cuerda”. “¿Querés echarme?”) . Los fracasos de la nueva generación son una ventaja para la retención pero un temor para la perduración (la paradoja de Henry IV).

⁵⁵⁶ Elegir, desplazar, disponer, desautorizar, asignar,....

La importancia operativa que va adquiriendo la nueva generación va modificando, aunque sea de hecho, el escenario de conducción, notándose un progresivo pero sostenido distanciamiento del fundador de la ejecución diaria, la administración propiamente dicha⁵⁵⁷. La característica de un padre a cargo de la operación central con hijos subordinados que él convocaba o no a reuniones, propio de la primer subfase, se va paulatinamente transformando en una situación en que los hijos operan prácticamente gran parte de la empresa, mas allá de constantes recurrencias al y del fundador. En el primer escenario los hijos se resistían a la incursión en sus áreas pero debían esperar la convocatoria para decisiones centrales. En este segundo caso los hijos funcionalmente operan en muchos sentidos la empresa y es el fundador el que incursiona y sale. Estas situaciones se dan bajo muy diferentes formas y muchas veces ambos escenarios coexisten aunque el segundo es una evolución del primero. Los hijos progresivamente irán teniendo mas ingerencia operativa⁵⁵⁸ (ó visto desde la otra cara, el padre se desingerencia) de una manera tal que el fundador debe cada vez mas recurrir a ellos que, por esta función y por la perdurativa, se vuelven para él sus únicas alternativas⁵⁵⁹. En tal sentido los hijos van desempeñando de alguna manera funciones propias del cargo máximo sin ser el máximo en el sentido de nadie por encima, (en el primer formato los hijos son mas aspirantes, como el caso del mayor: “dejanos participar en...”; mientras que ahora aparece mas bajo la forma de reclamo paterno “quiero saber qué pasa...”). El fundador ha ido perdiendo poder operativo⁵⁶⁰, va traspasando a sus hijos⁵⁶¹. Esto genera un esquema de tensión que, más allá de su forma, se caracteriza por entradas y salidas del fundador en escenarios con los descendientes, en los que se ponen en juego las

⁵⁵⁷ Este distanciamiento está muy vinculado a la disminución de energía del fundador porque si fuera por sus deseos mantendría las riendas totales de por vida. Por eso, existen no pocos casos en que el fundador mantiene el control, incluso operativo, hasta su muerte.

⁵⁵⁸ Lo que antes era sobre las áreas, ahora es sobre el conjunto, la empresa.

⁵⁵⁹ La función operativa es sustituible con terceros (excepto en ciertos aspectos de confianza reservado solo al núcleo familia) pero lo que no es sustituible con terceros es la función operativa. Muchas veces los fundadores mantienen terceros en la operación lo que les permite acceder más allá, por encima, del círculo familia. Ese quiero saber más ó la intervención, puede hacerla con esta intermediación. No obstante debe quedar claro que a esta altura la gestión-gestión, más allá de su activismo (que puede ser mucho) no está en sus manos directas. Las manos derechas y el mayor, son sus medios de comunicación creciente pero con cortos circuitos en la línea cada vez mayores

⁵⁶⁰ En general cuando se nos consulta la misma proviene mas de quien no tiene el poder absoluto y pretende lograr o recuperarlo y nota resistencia. Es común que el fundador comience a quejarse de no poder meterse en su empresa, de sentirse despojado. (En la fase de familiarización hay mas consultas de hijos)

⁵⁶¹ El traspaso suele ser conflictivo (no pacífico) y paulatino (ni abrupto y ni formal). No es casual que los especialistas se quejen de la conflictividad familiar, de la falta de roles claros, de la falta de planificación de la sucesión, de la falta de renunciamento del fundador, de la falta de elección por mérito, del tratamiento equiparativo.

expectativas sucesorias en su conjunto. Una reiteración de acercamientos y alejamientos que son simultáneamente acercamientos y alejamientos tanto de la conducción como de los descendientes.

Imaginemos una situación que rescata una de las diversas formas de estas entradas y salidas del fundador. De este acercamiento y alejamiento a la conducción y al núcleo familiar activo

“Los hijos, a cargo del día a día, ocupando las áreas funcionales más importantes de la empresa, tienen contacto entre sí, incluso realizando reuniones conjuntas. El mayor lleva la voz principal pero todos opinan e imponen sus condiciones para cada una de sus respectivas áreas. En estas reuniones⁵⁶² se nota una intención del mayor por imponer su punto de vista y la resistencia de los menores que se niegan a aceptar intervenciones sobre sus materias. No pocas veces el mayor, que tiene mucho más contacto con el padre, cuando trae sugerencias son por indicación del propio padre que lo usa de emisario. Es por esta misma vía que el padre recibe información sobre la marcha, incluso quejas del mayor por el des-manejo e insubordinación de los menores. Pero esta relación entre el padre y el mayor también implica discusiones sobre criterios de gestión y, sobre necesidades de autoridad. En un momento determinado el padre decide participar de esa reunión para ver qué está pasando, qué están haciendo y por qué les cuesta tanto ponerse de acuerdo⁵⁶³. Su primera incursión parece tener algún efecto porque lo escuchan sin resistencia. No obstante, su aparición en la reunión siguiente ya es vista como una intromisión, más cuando comienza a cuestionar acciones de sus hijos. Su propuesta es la de trabajar todos juntos, incluso él, para definir las cosas. Obviamente su sola presencia marca “un asimétrico todos juntos” en que la nueva generación se subordina a su voz. Comienza entonces a crecer la resistencia y el planteo de que nos arreglamos solos con la recriminación del padre de por qué no lo hicieron hasta ahora. O por qué no aprovechan su experiencia. Finalmente con el crecimiento de la conflictividad el padre decide apartarse de esa instancia y en consecuencia dejarlos nuevamente solos. Con reproches a todos incluso el mayor por su falta de manejo e incluso por su adhesión al déjanos solos de los hermanos. El mayor no está conforme; se queja por la falta de respaldo del padre en la autoridad que pretende ejercer sobre sus hermanos y de sus recurrentes intervenciones y desautorizaciones. El padre rechaza esa imputación asegurando que le ha dado la total libertad y no la supo aprovechar y además que él no va a hacer diferencia especial entre los hermanos. Que en realidad a todos les falta algo. Ninguno está bien preparado. Pero que si quieren manejarse solos que lo hagan. Nuevamente el escenario formal es el de la nueva generación y nuevamente una especie

⁵⁶² Son ámbitos a veces bajo denominaciones de “directorio”, “Comité” “Reunión de socios”, “Reunión de Familia”

⁵⁶³ La imposibilidad del colectivo “hijos” y el conflicto del padre con el mayor permiten que el padre vuelva a imponerse. De hecho, no es la primera vez que lo hará. Esta reunión es un desprendimiento con el tiempo de una conjunta pero de la que el padre fue dejando de participar, en general por resultarle incómodo

de democracia informe en que la falta de decisiones y la conflictividad es creciente⁵⁶⁴. Asimismo el mayor es el interlocutor, el canal de comunicación, aunque conflictivo entre padre y menores. Conformación que persiste hasta una nueva intervención del padre⁵⁶⁵, un nuevo quedarse solos y así sucesivamente, una especie de rueda que en cada vuelta agrava la situación”

Más allá de las variantes y particularidades de cada caso este relato refleja características que se dan muy habitualmente⁵⁶⁶. Por un lado, casi naturalmente se va conformando un ámbito de quienes operan la empresa, más allá de la funcionalidad de ese ámbito, más allá de su continuidad y más allá de su conflictividad. Las necesidades del fundador de incidir sobre la marcha de la empresa y sobre la nueva generación progresivamente a cargo de la operación, su percepción de inoperancia y conflictividad, su propia conflictividad con el hijo interlocutor ó meramente su necesidad de “volver” lo llevan a participar de esa instancia. Esta pretensión de incidir, accionar o mediar suele fracasar. Las sucesivas frustraciones de incidir y el alto grado de conflictividad desplegado en la instancia, hacen que finalmente el fundador la abandone y los deje solos: “hagan lo que quieran”, “decidan Uds”, “así no van a llegar a ningún lado”, “se creen que saben y no saben nada”. La instancia sigue operando con la nueva generación pero a poco de andar tiene inconvenientes para decidir en medio de un ámbito muy conflictivo de peleas entre los hermanos. Al tiempo, en general por demanda del fundador de decisiones, que obviamente espera se pongan a su disposición ó a aprobación final, éste vuelve a incursionar en la instancia intentando incidir. “¿y, decidieron algo? ¿no ven que no se puede poner de acuerdo? decidamos de una vez, Uds están locos (por decidir algo en lo que no está de acuerdo). Vuelve a fracasar en medio de intensa conflictividad. Nuevamente el alejamiento del fundador y así este circuito se

⁵⁶⁴ *El equilibrio entre autoridad central y autonomía regional es un elemento muy importante de la estructura política. Si el rey abusa de su poder, es muy probable que los jefes subordinados se rebelen contra él o traten de conseguir la secesión. Si un jefe subordinado se hace demasiado poderoso e independiente, la autoridad central recabará la ayuda de otros jefes subordinados para aplastarlo. Una forma de afianzar la autoridad real es explotar la rivalidad que pueda existir entre los jefes subordinados. (Fortes y Evans-Pritchard : 1979 p.94)*

⁵⁶⁵ Influencia de la situación de la empresa en los avances. Si está mal el avance prospera si no se retrae. Esto vale para el padre como para el hijo (cuando la situación económica es buena en el país el gobierno es menos vulnerable. Lo inverso también es cierto). La incidencia de la situación de la empresa es directamente proporcional a la fortaleza de la forma que detenta el poder. Las crisis promueven el cambio de situación.

⁵⁶⁶ A veces ni siquiera se da en una instancia muy formal sino en encuentros aparentemente casuales pero en los que por un lado aparece acercamiento-alejamiento por parte del fundador y por otro un tipo de enfrentamiento dinámico de oposiciones.

reitera en innumerables ocasiones: su lógica de entradas y salidas se reitera una y otra vez, insistimos, en instancias formales o meramente bajo situaciones más ocasionales.

A su vez, la conflictividad que se despliega entre los protagonistas tiene varios ejes fundamentales. Con la participación del fundador, el eje suele ser fundador-nueva generación (1), en que ésta pretende la no intervención de aquél y aquél pretende la respuesta de éstos, su subordinación, que hagan lo que él cree que hay que hacer, que se le informe y consulte. “¿Qué están haciendo?”, “así no se hace”, se escucha al padre. “Dejanos decidir a nosotros”, “es hora que decidamos solos”, “¿me estás diciendo que soy tonto?”, “nosotros sabemos qué hacer”, son las voces opuestas. Cuando el fundador se retira, el eje es mayor-menores (4) en que es el mayor el que se intenta imponer y los menores lo aceptan en aspectos generales o en los que coincide con lo que ellos piensan. Sin embargo es suficiente que intente incursionar en sus áreas de influencia para que el rechazo sea significativo, extendiendo sus cuestionamientos a cuestiones de orden general que antes le habían dejado un campo más libre. El mayor intenta acotar a los menores y los menores lo rechazan. Gran parte de las discusiones técnicas en este escenario tienen como trasfondo aquellas razones. “¿Vos te crees que sos más?” “No vamos a hacer lo que a vos se te ocurra”. “Se fue papá y ahora ¿vos agarrás su lugar?” “Tenemos los mismos derechos que vos”. Pero esta acción del mayor sobre los menores no es más que una forma de algo que es su verdadera pretensión y que lo enfrenta al padre y que no deja de ser el eje más importante de las oposiciones: mayor-padre (3). Una relación que tiene la ambigua característica de que por un lado el mayor es un canal clave de transmisión del padre y por otro es un permanente interceptor del padre en sus intentos de incursión. Indicaciones como “deciles...”, “que te digan qué están haciendo...” en general son receptados por el mayor y ejecutadas. Pero en la interlocución, aparecen también exigencias del mayor, especialmente cuando ha sido desautorizado. Piensa: “es hora que se vaya y me deje manejar a mí” Pide: “deciles que hagan lo que les digo pero después no digas todo lo contrario” recibiendo respuestas paternas bajo diferentes formas: Descalificaciones (“vos tampoco sabes nada”), desautorizaciones (“no estoy de acuerdo”, “se hace lo que yo digo”) o directamente: todavía te falta, ¿por qué vos? Las experiencias de los menores con el mayor más los reiterados reclamos del mayor ante el fundador por su posición hace que exista otro eje de oposición que aúna a padre y menores contra el mayor (5). Por distintas razones pero por una misma actitud: los menores porque no quieren un mayor entrometiéndose en sus cosas y el fundador no quiere un mayor que quiere sustituirlo en su autoridad ya: “¿por qué vas a decidir vos

solo?”, “¿vos querés quedarte solo?, ¿con qué derecho?, “por ahora decido yo”. “...quiero escuchar a ver que dicen tus hermanos”. Pero también es habitual la oposición del mayor-padre frente a los menores (2) a efectos de lograr la subordinación, el cumplimiento de obligaciones, el mayor actúa junto al padre y viceversa. Una reminiscencia de la subrogancia y una señal de la pretensión, que recibe como respuesta de parte de los menores el rechazo a la intromisión.

	Padre	Mayor	Menores	
Padre	Hagan esto	Dejanos	Dejanos	1
	Obedezcan	Obedezcan	No se metan	2
Mayor	Todavía no	Yo, Ahora		3
		Hagan esto	¿Quién sos?	4
	¿Por qué vos?	Elegime a mi	¿Por qué vos?	5
Menores	Porque juntos no funciona		¿Por qué él?	6

(x) En gris quien generalmente es el detonante. En blanco quien habitualmente reacciona

Una lógica de entradas y salidas (incursiones y distanciamientos) que va transformando el escenario continuamente haciendo difícil señalar con claridad la fuente de poder, que se vuelve colectiva y cambiante y en que sus integrantes generan y son parte de un sistema de oposiciones que también es inestable (oposiciones y alianzas que se dan rotativamente⁵⁶⁷), y en la cual cada uno está hablando de su posicionamiento y de la oportunidad del mismo⁵⁶⁸. Esta conducción es una verdadera co-conducción, claro que

⁵⁶⁷ Lo cual hace que cada uno en algún momento se manifieste como aliado con los demás y en otro como opuesto, con lo cual todos en algún momento son aliados y todos en alguno opuestos a cada uno.

⁵⁶⁸ Las oposiciones tienen la característica de no ser simultáneas sino que justamente una suele aparecer ante la desaparición de otras y desaparecer ante la aparición de otras. La incursión paterna tiende a aunar a

en plena transición del traspaso del poder de manera tal que 1) nadie lo detenta de manera absoluta 2) si bien se sabe quién lo está traspasando, está abierto a quién será el traspasado 3) si bien se sabe que el traspaso será un hecho, no se sabe cuándo se concretará

Esto tiene al menos dos consecuencias. Una, sobre la familia, cuyos integrantes activos viven crecientes sinsabores. La situación se suele tornar cada vez menos agradable para los protagonistas, particularmente para el fundador y para el mayor. Así como el primogénito vivió la igualación como una alteración jerárquica (pérdida de poder) el padre ve la pretensión del hijo de compartir el poder con él como una pérdida de su poder y ni hablar cuando piensa en que el hijo lo que pretende es su retiro. Todo ello genera un ambiente terriblemente conflictivo del que todos quisieran salir, especialmente el mayor y el fundador pero en diferentes direcciones. Ambos quieren salir de la situación liminal solo que uno hacia la situación previa y otro hacia delante, la futura. Uno hacia la fase familiar y otro hacia la derivada. El fundador ve a sus hijos peleando e interesados (e interesados por su desaparición) como nunca: “nunca pensé que iba a llegar a esta situación”, “no creí que iba a ver lo que estoy viendo”, “qué hice mal”, “esto lo hice por ellos y así me pagan”, “cómo voy a elegir a uno de ellos, no puedo”, “ todos tienen igual derecho”, “tendría que vender todo y listo”, “son unos desagradecidos”; “les gustaría que me muera”. Se siente defraudado, acorralado y amenazado. El adelantado se siente descalificado⁵⁶⁹, despojado, y con deseos creciente de desplazar al padre⁵⁷⁰. Inseguridad, resentimiento y culpa son tres sentimientos que

los hermanos. Su ausencia tiende a enfrentarlos. Existe incluso una oposición extrema a este conjunto que tiende a aunar provisoriamente a todos (un enemigo, un competidor, algo extremo al núcleo familiar)

⁵⁶⁹ La palabra listos en sus múltiples significados. No es más listo que sus hermanos. No está o están listos aún. Dado que se asocia la preparación al tiempo se necesita preparación y por tanto tiempo (cuando en realidad el padre necesita tiempo y por tanto preparación de sus hijos). Claro que una interpretación es que el padre ve a sus hijos como chicos y por eso los ve incompletos aún pero vale el otro extremo en que en realidad el padre ve a sus hijos como una amenaza y por eso los descalifica. Ambas cosas son ciertas.

⁵⁷⁰ El primogénito es el que pelea por el poder indeclinablemente. A sus pares le gusta ese poder máximo pero la pelea es más ingenua, areal, limitada e incluso a veces distraída por los hechos administrativos, técnicos: He notado que algunos segundones son más tecnócratas y perciben mucho menos la lucha hasta que esta se impone sin tapujos. Ponen números, resultados, fórmulas per sé allí donde se está peleando por el territorio completo. Así como el primogénito lee mejor al padre el primogénito es el más consciente que quiere el poder, la posición, y qué significa esa búsqueda. “Las coaliciones y confabulaciones (connivencias) son parte de la vida organizacional, sin dudas. Ello genera una inevitable dimensión política. Cualquiera con ambición de liderazgo tiene poca elección más que aprender a vivir con tales alianzas. Como un político sentenció “Si no puedes afrontar el calor, sal de la cocina”. No obstante mientras salir de la cocina es relativamente fácil en una organización de propiedad pública, en un negocio de familia es un problema completamente diferente, dada la clase de involucramiento ejemplificada por las alianzas familiares impuras” (non santas) (el problema en nuestro caso es que lo impuro está en pelar para eliminar familiares). (Kets De Vries 1996 : 61). Ojo. El calor es propio de lo político dice el autor. No dice

conviven en el mayor al unísono: “Nada le viene bien”. “El único que parece saber es él”. “Siempre da la última palabra”. “Estoy cansado, muchas veces pienso en irme”. “¿Qué me hace?” “¿Se hace el que perdió la memoria?” No me deja decidir nada”. “Dice que me da la manija pero a los diez minutos se mete, y me desautoriza ante los demás”. Y que muchas veces lo llevan a mostrarse absolutamente indeciso, desubicado (mal trato a los demás) y desautorizado. Se ha perdido la confianza paterna y en gran medida se siente desprotegido. A ello se suma el estar enfrentando a sus hermanos con los que compite, descalifica y cela. “No pueden manejar nada”; “Mis hermanos son imposibles”; “Mi viejo le deja hacer, a mí (si hago eso) me mata”. El deseo de desaparición del padre, las dudas sobre su propia capacidad y la duda sobre la legitimidad o moralidad de su reclamo están en pugna en la cabeza del mayor. Los segundones están en el campo de competencia de manera creciente ya que el campo mismo de conflicto, más allá de sus apetencias originales, los despierta. No obstante, si bien se vuelven piezas claves en el escenario y no escapan para nada a esta atmósfera de conflicto, en lo personal suelen ser menos afectados ya que si son más de uno, suelen actuar más en conjunto⁵⁷¹. Sin embargo las variaciones de los casos en el grado de participación de éstos (grado en que se involucran) son enormes. Lo que sí es cierto es que la familia nuclear se ve muy pero muy afectada durante este lapso.

Otra consecuencia es sobre la empresa. Este largo y conflictivo proceso desde el reclamo al efectivo y definitivo traspaso se debate en el seno de la máxima dirección y por tanto afecta decisiones claves que van desde la inclusión ó exclusión de algún tercero clave (chivos, muescas), la manutención de negocios negativos desde el punto de vista económico, la realización de inversiones con criterios no del todo usuales, la apertura de nuevas líneas de negocio, la integración en la mesa decisiones estratégicas de sujetos para lograr un equilibrio de poder. Compromisos de otros planos, equilibrios alterados, descompresión de tensiones⁵⁷², compensaciones de otros sistemas, son algunas de las razones que están detrás de estas decisiones. En medio de este amontonamiento en que se aspira a posiciones únicas, se toman decisiones en general des-compresoras entre las que se destaca el abrir unidades de negocio nuevas ó destinar a unidades semi-autónomas a

que sea más o menos por lo familiar. Lo que dice es que es mas difícil salir para el que quiere el liderazgo no piensa en salir.

⁵⁷¹ Comienza un tiempo en que se habla de interés, de muerte, de herencia, de poder, de ambición, de eliminación. Suele decirse que es época de celos y reminiscencias infantiles, mirándose más el pasado y el vínculo sanguíneo que el futuro y la des-familiarización.

⁵⁷² A veces es el mayor el que se va porque no soporta la situación. Otras se lo margina.

alguno de los participantes⁵⁷³. De hecho, muchas decisiones de gobierno y administración solo se vuelven comprensibles a la luz de la disputa interna sucesoria⁵⁷⁴ pagándose costos enormes desde el punto de vista de la conducta que un fundador ha seguido desde los inicios del emprendimiento. El mismo sistema colectivo de disputa hace que las decisiones se difieran o se tomen en función de esas disputas, lo cual suele afectar al éxito de la re-circulación. Las decisiones económicas se entienden a la luz de las relaciones familiares (y políticas en este caso)⁵⁷⁵. Decisiones e indecisiones encuentran en este escenario muchas de las explicaciones.

Todo conduce a que esta subface de conducción colectiva tiende a volverse cada vez menos soportable. Las acciones de tipo administrativa que tienden a descomprimir ó las entradas y salidas paternas suelen ser cada vez menos satisfactorias para contener la incertidumbre y ambigüedad decisional. Por eso no es raro que el crecimiento de conflictividad, el fracaso de conducciones colectivas provisionarias, resultados empresariales negativos, el debilitamiento del fundador, aunado a todo ello la presión del mayor, que puede amenazar con irse, lleven cada vez más a un señalamiento más explícito para instituirlo en el cargo, hecho muy resistido por los segundones(6)⁵⁷⁶. Muchas veces esta puesta en cargo es absolutamente imperceptible en cuanto a formas y resultados. Habitualmente la nueva generación sigue participando, y lo único que se ha hecho es centralizar la ejecución o dependencias de los terceros, y no siempre en su totalidad. Un señalamiento del tipo: “cuando yo no estoy pónganse de acuerdo y si no háganle caso a... (al mayor)”⁵⁷⁷. Pero aún en los casos en que los señalamientos son muy

⁵⁷³ Hemos notado que la apertura de este tipo de unidades es una de las características y que si bien la importancia de las mismas pueden ser incluso menor, tienen un gran peso en la cúpula y su funcionamiento. Como el joven que se lo manda a deambular nuevamente por no ser su tiempo (ver Duby 1993). Suelen utilizarse argumentos y denominaciones técnicas para tales decisiones: “es conveniente establecer unidades de negocio “ pero en realidad son para dar aire.

⁵⁷⁴ Estas decisiones también se dan en la fase de familiarización pero suelen ser de menor significación ya que la conducción, nadie duda, es del fundador. Las decisiones tienen un tinte de mucha mayor unilateralidad. En cambio las de la fase de sucesión son mucho más el producto de una negociación bilateral, más allá de que una de la partes tenga más fuerza que la otra.

⁵⁷⁵ Es el caso de los efectos económicos de los ciclos políticos (Acá no se gasta por obtener electores sino que se gasta para evitar decidir la confrontación. Es un gasto paterno no fraternal. De hecho los otros hijos suelen estar en desacuerdo con esos gastos superfluos respecto de sus hermanos). También incide sobre la familia : *me mudo mas lejos; vendo departamento veraneo; no se reúnen más los Domingos;*

⁵⁷⁶ La conflictividad de lo colectivo, la amenaza de irse del mayor, la importancia que se le asigna en la perduración, conducen a su señalamientos “Me gustaría todos juntos pero no funcionan, han salido caprichosos (y la empresa no la voy a rifar).

⁵⁷⁷ Claro que no hay pocos casos en que directamente no se da el traspaso en vida. No necesariamente estos condicionantes son suficientes sino que el peso de la propiedad es mucho más fuerte que el de cualquier otra circunstancia, incluso la presión del mayor. A veces el mayor se va temporalmente de la empresa y esto descomprime este proceso.

débiles dejan marcas que nuevamente van instituyendo al adelantado por sobre sus pares. La mayores ausencias del fundador contribuyen a este panorama⁵⁷⁸. Sin embargo, estos señalamientos muy pocas veces son un traspaso completo, lo cual implica que el proceso sucesorio no ha terminado, quedando siempre un campo de disputa bajo las formas precedentes.

4.1.3. De los Traspasos: Cargo y Propiedad

Hemos llegado a un punto en que cada vez más la administración de la polity está en manos de la nueva generación⁵⁷⁹ e, incluso, parecen perfilarse formas de primacía en ésta, pero sin embargo no podemos decir que se ha producido el traspaso definitivo porque la nueva generación en estas circunstancias no cuenta con todos los atributos del poder máximo. Le falta aquél atributo que es nadie por encima. Aún con la transferencia de títulos administrativos, como podría ser la gerencia general ó, incluso, la presidencia, vicepresidencia ejecutiva, seguimos en esta circunstancia liminal en que algo del cargo está afuera de la nueva generación.⁵⁸⁰ Algo para lo cual nuestros descendientes son serios candidatos y, por eso, aún de hecho o de derecho en el cargo, siguen en una situación de tránsito hacia una nueva conducción. Todavía se está a medio camino: ya una parte la detenta la nueva generación pero aún queda en manos de la vieja otra muy significativa: nadie por encima, que es la atribución de quién y de cómo se detenta el cargo. Pero eso no es todo, aún queda algo más: no solo definir quién y cómo se detenta el cargo ahora sino la transferencia de ese derecho hacia el futuro. No solo la definición de quién y cómo gobernar hoy sino el papel de definidor de quien gobernará cuando el fundador no esté. A la preocupación del que está por encima sigue unida la preocupación de cómo será cuando el fundador no esté. Muchas veces los sucesores han vivido en carne propia que, habiendo recibido la transferencia del cargo administrativo, individual o colectivamente, resultó evidente que el fundador se quedaba con algo que excedía esa

⁵⁷⁸ Actividades incluso ceremoniales son mas asiduamente desempeñadas por el mayor

⁵⁷⁹ Podríamos decir ha dejado de estar en manos del fundador si queremos integrar casos en que el manejo administrativo lo tiene un tercero pero representa mucho menos nuestro tipo.

⁵⁸⁰ Pero eso que está afuera además, no es algo de lo cual los descendientes necesariamente van a estar excluidos sino que es algo que en algún momento es muy posible que lo posean. Alguien que solo tuviera acceso a un cargo que completo no implicara el acceso a una situación nadie por encima, una vez obtenido el cargo trataría de mantenerlo pero no lucharía por ese otro escalón para el cual no es candidato

designación y que tenía un efecto muy potente, condicionando la conducción presente y futura. Ese algo es la propiedad, la mayoría propietaria

Durante un lapso bastante largo la pretensión del sucesor (o sucesores) es la de obtener el visto bueno del fundador, su bendición. El señalamiento es para el señalado un reconocimiento que busca desde larga data. Mas allá de que el padre quede por encima, y éste es un tema de autonomía, el señalamiento en sí mismo regala uno de los valores buscados, el de reconocimiento. Más allá de que no siempre la forma de obtenerlo le permite un disfrute pleno al sucesor (porque en general es el resultado más de la resignación que del convencimiento de parte del fundador, más de la conflictividad que del deseo, que se manifiesta no como una premiación sino en medio de descalificaciones) no deja de ser una diferenciación. Sin embargo, en la medida que se ejerce en el cargo más se notan las limitaciones y a medida que se va acercando la inevitable situación “sin el padre” se hace mas patente que el señalamiento sin otra transferencia es absolutamente insuficiente, no solo por no otorgar todo el poder presente, autónomo, sino también porque su valor es casi nulo hacia el futuro. Falta una ceremonia que lo perfeccione⁵⁸¹.

Cuando ejerce según señalamiento se da cuenta por un lado que los hermanos y el padre siguen siendo co-gobierno reproduciéndose una lógica como la que hemos esquematizado previamente. Y es que por un lado la propiedad sigue siendo paterna y, por otro, los hermanos no han sido desactivados por el señalamiento como candidatos a esta propiedad. Aparentemente, con la designación, el padre ha despejado el camino del traspaso de la conducción y solo pospuesto el fenómeno del traspaso de la riqueza. Sin embargo ese traspaso pendiente no carga solo riqueza sino algo más y que tiene que ver con la conducción. De hecho los participantes también lo asocian en gran medida a riqueza hasta que viven mas intensamente esta instancia liminal y es por eso que la

⁵⁸¹ *Un sistema social que esté gobernado por los ancianos se llama gerontocracia (Achenbaum, 1993). Estos sistemas existieron en las sociedades antiguas, pero todavía siguen vigentes: tienen lugar en distintos entornos y en sociedades con niveles diferentes de complejidad, que se ajustan a filosofías políticas diversas. ((Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.100) Los gerontócratas adquieren poder de varias formas. En las sociedades agrícolas y ganaderas, la propiedad y el control de la propiedad se adquieren a través de la herencia de los miembros mayores. Los ancianos, por tanto, tienen más poder en los asuntos de la familia y el pueblo que los jóvenes. En las sociedades primitivas, el conocimiento de la tecnología y las ceremonias y la formación de lazos sociales duraderos tienden a mantener el poder de los mayores (Missinne, 1980; Werner, 1981) (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.100) Qué es la propiedad si no una formación de lazos sociales duraderos erigidos en una ceremonia.*

apetencia de la propiedad es más leída como un interés económico en el seno de la familia y su manifestación es mucho más reprimida y auto-reprimida que la del cargo⁵⁸².

Hay dos fenómenos que tradicionalmente son tratados como diferentes y, muchas veces autónomos, y que en nuestro caso, aunque distintos están totalmente interrelacionado⁵⁸³. Las diádas cargo-sucesión y propiedad-herencia representan valores-trasposos, pero valores y trasposos diferentes. Pueden no tener ninguna relación entre sí y pueden tener íntima relación. De tenerla, puede ser que el cargo derive en la propiedad o que la propiedad devengue en cargo. A su vez, aunque puede ser que el cargo dependa de la propiedad, no toda propiedad implica el cargo. Mencionando esto provisoriamente, digamos que en nuestro caso el cargo depende de la mayoría propietaria. Quien detenta esta institución decide sobre el cargo. Durante la fase sucesoria la mayoría propietaria la detenta el fundador y es él el que entonces decide quién detenta el cargo. Por supuesto que no es una decisión pacífica como vemos pero es en definitiva una decisión suya. Por eso pusimos entre sus debilidades de los últimos tiempos su salud pero entre sus fortalezas la propiedad, porque manteniéndola, el cargo depende en última instancia de él. El hecho social de la propiedad le da una vitalidad a su poder que se va muriendo por naturaleza. Como vimos, no es raro que, aún por el imperio de la necesidad, el cargo vaya siendo cedido paulatina e informalmente (se va dando) ó, en algunos casos, de manera más tajante y formal (se anuncia, se nombra). Pero, con ese traspaso del cargo sin el traspaso de la propiedad, el máximo poder propiamente dicho no se ha concretado. Estamos ante un traspaso escalonado en el que primero se pasa el control de la operatividad pero supeditada su continuidad al libre arbitrio del propietario, el fundador y, por las características del sistema hereditario (obligatoriedad, equidad etc), deja activos a los futuros dueños⁵⁸⁴. La tenencia propietaria hace descansar el poder en última

⁵⁸² Además la propiedad está asociada a la herencia que a su vez se asocia con la muerte del ancestro. Es mostrar un interés en esa muerte. *Hablar de la muerte del padre y de la propiedad es mucho más duro que hablar de quiero tu cargo o quiero esa posición. ¿Cómo podría estar pensando en bienestares para mí en función de la muerte paterna, para cuando él se muera? Cómo estar pensando en repartir la torta? Una cosa es hablar de que yo tengo más currículo para el cargo y otra que yo quiero o tengo más derecho que mis hermanos a la riqueza de papá.*

⁵⁸³ El relato bíblico sobre Esau es un caso en que parecería que las vías son independientes. Por un lado vende por un plato de lentejas la propiedad de la riqueza. Sin embargo eso no obsta para mantener su derecho de primogénito, supuestamente al cargo, que depende de la bendición paterna y no de la riqueza. Una situación análoga sería la de los reyes pobres de Frazer o el caso del cargo presidencial de nuestra democracia. En nuestro caso la propiedad es algo más que el disfrute y disposición de las riquezas, es el derecho de su administración y disposición y, como la riqueza consiste en una polity, incluye su conducción. Esto lo veremos mas adelante.

⁵⁸⁴ *Aunque los países industrializados tales como Estados Unidos, Canadá, Europa occidental o Japón son mucho más complejos que las sociedades pastorales o primitivas, las familias de elite pueden todavía*

instancia en el fundador y los adelantos de la misma (participaciones) a la nueva generación suelen ser parciales, minoritarios e inhibidos de ejercer.

A su vez, es un valor que tiene la característica de su divisibilidad, Tal es así que, durante la fase de familiarización, en que ya se ha manipulado algo de ella , no habido ningún problema en mantener, de ser necesario, las equiparaciones, más aún cuando estamos hablando de un valor con un componente manifiesto muy sesgado hacia los bienes materiales (así es percibido). Nada obliga al fundador a elegir en este caso ni nada parece obligarlo a transferir: “ya dejé que te hagas cargo, no me vas a pedir ahora que también en eso te beneficie! “está bien que sea el que se decida porque sino esto es un quilombo; pero que no quiere tomar ventajas con la plata”, “en eso no pienso hacer ninguna diferencia”, “a todos iguales “, “no hice ni voy a hacer diferencias entre mis hijos”. Como si fueran dos fenómenos independientes. Pero no es solo una decisión personal sino que la ley marca rumbos cuando tiene como principio general la obligatoriedad del traspaso por muerte a los descendientes y el tratamiento equitativo de los mismos, fenómeno que vamos a ver en el último capítulo⁵⁸⁵.

Lo cierto es que el fundador tiende a mantener en su poder las mayorías propietarias de por vida más allá del señalamiento del cargo⁵⁸⁶. Incluso cuando ello no ocurre, y transfiere la propiedad, tiende a mantener legalmente el derecho de su ejercicio sosteniendo así el último control. Por su parte, los hermanos del adelantado, en función de los adelantos y su potencial hereditario de la propiedad⁵⁸⁷, mantienen gran parte de sus argumentos, siguen estando en carrera. De esta manera, el mero señalamiento suele ser insuficiente para superar la fase liminal que describiéramos, concretándose el definitivo traspaso recién con la transferencia sin inhibiciones de la

controlar el poder de formas que recuerdan a las que eran características de los clanes en las sociedades tribales (Fry, 1985). Los miembros ancianos de la familia normalmente controlan las decisiones sobre los recursos económicos. Deciden a qué miembros jóvenes de la familia quieren legar el poder (Weatherford, 1981) (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.100)

⁵⁸⁵ La herencia es divisible y por lo tanto compartible y puede ser gozada en conjunto por la nueva generación e incluso la nueva con la vieja. Nada obliga a elegir.

La propiedad del fundador es consecuencia de su desempeño mientras que el desempeño del sucesor depende de la propiedad, y ésta de la sangre.

⁵⁸⁶ Hay excepciones habitualmente pesando activos-vs-no activos, sexos.

⁵⁸⁷ El hecho que la ley marque, si bien no de manera inflexible, es una fuerza para los candidatos herederos, para incidir sobre el mayor y para todos ellos, incluso el mayor , incidir sobre el padre: “ Somos tan dueños como vos”, “Yo voy a ser dueño tarde o temprano”(los hijos). “La ventaja de la ley americana es que deja libertad. Así no se agrandarían tanto” (un padre)

propiedad. Fenómeno que en la mayoría de los casos ocurre con la muerte del fundador (post mortem)⁵⁸⁸ y dando fuertes señales de paridad en la asignación.

Los casos sobre los que hemos tenido oportunidad de trabajar y que han concretado el traspaso se reparten más o menos de manera similar entre tres alternativas: Pasaje total en un momento determinado antes de la muerte del fundador (a veces con un lapso entre cargo y propiedad) (C), pasaje del cargo en vida pero no de propiedad (B) y finalmente el pasaje de cargo y propiedad con posterioridad a la muerte del fundador (A). Salvo en la primera alternativa, en que el fundador efectivamente en algún momento en vida se desprende totalmente del cargo máximo, en los otros dos casos el fundador mantiene el máximo poder hasta su muerte, más allá de cesiones importantes pero no absolutas. El sucesor en estas instancias intermedias siempre queda supeditado al fundador quien a su vez mantiene abierta la elección futura de manera tal que puede estar más o menos lejos de la gestión pero es el máximo, es la última instancia. Incluso en el primer caso en que formalmente se transfiere la propiedad, en general existen cláusulas inhibitorias de disposición u otros tipos de recursos de presión (como otros bienes hereditarios no dispuestos aún) que hacen que el fundador mantenga su influencia.⁵⁸⁹

⁵⁸⁸ *El éxito y los logros en la vejez parecen estar determinados por cuatro factores: el nivel de respeto conseguido durante la vida adulta anterior, el conocimiento, el deseo de participar y el control de la propiedad. (Achenbaum, 1993, Fry, 1985) (Schaie W.K. y Willis S.L.: 2003, p.101)* El empresario fundador reúne todas estas características.

⁵⁸⁹ De hecho las descripciones que hiciéramos recientemente valen para estas dos últimos grupos y es por eso que el fundador puede mantener vivo su regreso, su intervención, y su poder decisional último. Aún en el primer conjunto, hay dos situaciones que hacen absolutamente aplicable esta situación a medias. Por un lado, en algunos casos, más allá de que la transferencia total se concluye en vida hay un interregno en que la nueva generación detenta cargo administrativo y no propiedad. Por otro lado, es muy común que no solo la propiedad de la empresa esté en juego sino que el fundador quede con algún otro patrimonio por asignar que le permite mantener presión sobre la nueva generación. Finalmente, muchas veces la propiedad es transferida de manera condicionada de manera tal que su usufructo parcial o total sigue siendo del fundador.

A	El padre mantiene cargo y propiedad			Desaparición física del fundador
B	El padre mantiene cargo y propiedad	El sucesor detenta el cargo y el padre la propiedad		
C	El padre mantiene cargo y propiedad	El sucesor detenta el cargo y el padre la propiedad	El sucesor detenta el cargo y la propiedad	

Es decir que en general predomina la existencia de un período sucesoria que no se completa totalmente hasta la muerte del fundador. Hemos observado, en la mayoría de los casos en que hemos tenido contacto directo y que han alcanzado el final de esta fase completamente que: 1) la transmisión del cargo no necesariamente es formal; 2) se suele producir antes de la muerte del fundador y 3) la mayoría de los traspasos propietarios se han concretado a posteriori. (Esto coincide con lo relevado en la primera parte (Ver Apéndice 1.4) Hemos también detectado que la falta de pase de cargo formalmente, a veces lleva a des-considerar un traspaso operativo efectivo del fundador a sucesores que como vimos se va dando progresivamente. Es decir que si nos guiáramos solo por esa formalidad podemos llegar a la conclusión de que el poder operativo de la nueva generación es más bajo de lo que realmente es⁵⁹⁰. Por otro lado, si nos guiáramos por el pase del cargo formal y con ellos diéramos por concluida la fase sucesoria estaríamos sobredimensionando el poder de la nueva generación. Finalmente si consideramos el traspaso formal de la propiedad como el traspaso efectivo total, sin tener en cuenta las cláusulas inhibitorias u otros elementos de presión en manos del fundador,

⁵⁹⁰ Por eso el caso A no significa que los descendientes son subordinados pasivos sino que entran en las generales de la lógica de la última subface.

podríamos tentarnos a considerar la situación como definitivamente post-sucesoria cuando aún estaríamos transitando el proceso de traspaso⁵⁹¹.

Es decir, que la forma escalonada del traspaso del poder es la predominante y que la oportunidad del pasaje del último de sus atributos generalmente es a la muerte del fundador⁵⁹². Sin embargo, no solo esto queda abierto, generalmente hasta el final, sino que queda aún por definir cómo será la constitución de la propiedad post mortem. El cuándo es una de las preguntas pero el quiénes es la que nos falta⁵⁹³.

Si bien el señalamiento del cargo tiende ser sobre uno, en general el adelantado y habitualmente ante el fracaso del “todos juntos”, la asignación de la propiedad tiende a incluir a varios. Una particularidad de ésta institución es la de ser divisible de manera tal que el fundador no se ve ante la encrucijada de la elección, pudiendo seguir sus criterios equiparativos. De hecho sus anticipaciones en la fase de familiarización fueron en este sentido y es un criterio que a su vez se ve amparado por las disposiciones legales que también le marcan particiones igualitarias⁵⁹⁴.

Mientras el diferimiento en el traspaso de la disposición de la propiedad permite mantener parte del poder en el fundador, la indeterminación de los beneficiarios a su muerte, le permite aumentar ese poder. “Todavía no es de Uds, esperen a que me muera”

⁵⁹¹ Si uno debe recabar sin un trabajo intensivo en el campo no está mal considerar estos parámetros formales como indicadores aproximados, siempre y cuando se tenga en cuenta que son solo aproximaciones generales pero que, en un caso en particular, puede diferir notablemente. Un caso como ejemplo: La transferencia de la propiedad y el cargo ejecutivo se hizo cuando el fundador tenía 62 años. No obstante, mantuvo el poder operativo real hasta los 71 años y el de poder de última instancia hasta su muerte a los 83 años. En general, nos inclinamos a pensar que en la mayoría de los casos el fundador mantiene el poder de última instancia hasta su muerte, o cercano a ella, y tiende a transferir la operatividad paulatinamente pero que en general en la década de sus setenta puede considerarse en la mayoría de los casos como ya concretada.

Vale la pena mencionar que, aún siendo igualitaria la transferencia, en los casos en que se efectúa, da a los herederos mas libertad de movimiento que en los casos que no. No obstante, suelen existir otros componentes que hacen que esa transferencia, aún libre, sea de poca disponibilidad. Una es la vida misma del padre que suele inhibir a la descendencia muchas veces, al menos de vender la empresa. Por otro lado, muchas veces este tipo de fundadores de empresas de estos tamaños, tienen un patrimonio importante extra-empresarial que aún no ha sido dispuesto y eso pesa también sobre los descendientes. Propiedad, estar vivo, herencias adicionales, propiedad de uso restringido, propiedad de uso diferido, propiedad reversible.

⁵⁹² Es oportuno mencionar la existencia de fideicomisos que implican mandatos post-mortem, lo cual significa inhibiciones a la nueva generación mas allá de la vida del fundador.

⁵⁹³ Existe en no pocas ocasiones una fase en que desaparece el fundador y participa, al menos como propietaria, su cónyuge que puede o no haber sido activa en la empresa. Esta es una fase interesante porque puede pertenecer aún al dominio de la vieja generación, si bien no al fundador que ha desaparecido, o bien ya contar con todos los atributos del período derivado post-fundador. Por un lado no consideraremos este interregno por otro debemos dejar sentado que la fase pasado el mismo suele concluir bajo el mismo formato.

⁵⁹⁴ Tanto las normas sobre herencias como las leyes de empresas, como la historia de la familiarización y sucesión, los criterios familiares y las presiones administrativas, propias de la recirculación de riquezas, tienden a reforzarse para que el formato derivado dominante sea el unicato de conducción y la pluralidad del poder último y electivo.

(respecto a pedidos de traspaso de propiedad). “ No estés tan seguro” (respecto a que será heredero) ⁵⁹⁵. Si bien el campo de incertidumbre sobre la herencia parece menor que el del cargo ejecutivo (la tendencia es a no hacer diferenciación entre los hijos) ⁵⁹⁶ hay una propensión a priorizar a los activos. ⁵⁹⁷. De hecho esto aparece en algunas discusiones cuando algún hijo amenaza irse y el padre le responde, “no hay problema, pero de acá no te llevás nada”, “esto es para los que trabajan” Es decir que por un lado abre el espectro a toda la nueva generación, por otro queda un cierto campo de acción que hace descansar una posible selección en manos del fundador.

Claro que ésto visto en términos de riqueza como suele hacérselo durante la fase de familiarización no tiene mas consecuencia que las materiales ó, en términos nativos, económicas. Pero, como sabemos, esta decisión tiene efectos políticos y de ello se toma conciencia progresivamente. La subfase final ha puesto en el tablero el incierto (momento o tiempo) pero ineludible (resolución o traspaso) futuro sin el fundador y, entonces, aceleró la demanda de su bendición, pero que solo será irreversible con la transferencia de la propiedad. Mientras el fundador vive es una fuente de recurrencia continua y su bendición la garantía de que algo prospere o no pero comienza a comprenderse que la potencia de su bendición es la propiedad ⁵⁹⁸ y que sin su existencia la bendición es la propiedad ⁵⁹⁹. Si bien el padre mantiene la última autoridad, y por esa razón el mayor se encuentra de alguna manera subordinado a él, es de quien el adelantado ha recibido señalamientos y por tanto su fuente de poder. Sin embargo, desaparecido el padre esa fuente reside en la propiedad y en quienes la detentan. Por eso la fórmula de la propiedad les habla de la futura fuente de poder. Es por eso que a las aspiraciones sucesorias se suma como algo in-escindible el tema de la herencia. Sin embargo, y más allá de casos en que se compatibiliza señalamiento y propiedad, las resoluciones definitivas tiende predominantemente a la herencia múltiple y equitativa

⁵⁹⁵ Incluso por lo contrario: “están seguros por la ley de herencia de acá”. “Debería ser como en estados unidos y no estarían tan seguros” (dice un padre).

⁵⁹⁶ Esta no diferenciación es manifiesta cuando uno observa a quienes fueron excluidos de la carrera por el cargo pero que participan en el paquete propietario (como muchas mujeres)

⁵⁹⁷ Esta priorización tiene varias vías posibles que van desde la compensación con otros patrimonios extra-empresa ó por la libertad de asignación testamentaria ó por algún otro artilugio o argumento asociado a los aportes de los activos.

⁵⁹⁸ La propiedad es mucho más que la riqueza. Entre otras cosas concentra los derechos políticos.

⁵⁹⁹ La bendición cubre el reconocimiento pero solo la propiedad es la fórmula definitiva. El padre sabe desde el primer reclamo que la propiedad es fuente de poder; de hecho no sede esta fuente aún obligado. Los hijos, especialmente el adelantado, primero reclama la fuente del visto bueno paterno. Solo después ingresa el tema de la propiedad, cuando la imagen es claramente cómo será sin el padre.

(con sesgo a los activos) y en que el sucesor no cuenta con la mayoría, que es el poder decisorio, lo cual lo obligará en el futuro a acordar con pares⁶⁰⁰.

Si bien el cargo finalmente, producto de una serie de razones que van desde los antecedentes fundacionales, el adelantamiento, la presión del adelantado, la conflictividad e inoperancia del conjunto (que lleva a abrir unidades de negocios) y quizás la inclinación paterna, es transferido al mayor, la herencia por razones sustentadas en la divisibilidad del valor, concepción de equiparación del padre y la legislación vigente tiende fuertemente a ser colectiva. Y de hecho el fundador en la fase sucesoria total y en el interregno cargo-propiedad, toda vez que el mayor intenta levantarse por fuerza sobre sus hermanos o él, esgrime que todos serán dueños por igual. De hecho ya en la fase de familiarización se observan antecedente propietarios minoritarios pero equivalentes. A veces se efectiviza en las formas un traspaso de propiedad pero quedan los derechos en manos del fundador de por vida lo cual difiere sus efectos (usufructo, fideicomiso). El padre suele mantener el poder a través de la propiedad (y a veces la herencia) aún dejando el cargo. Esto demuestra que efectivamente los fundadores no ceden el poder total en vida. Pero también, que acaecido ese hecho, suele quedar abierto un colectivo de la nueva generación de manera tal que el sucesor del cargo ejecutivo pocas veces hereda el poder total.

La fase sucesoria puede sintetizarse en función de un reclamo de primacía, uno por el máximo cargo, y finalmente otro en que la propiedad es la que se pone en juego, comprendiendo que es la fuente última sin la cual toda bendición es provisoria.

Es muy posible que en el período post intergeneracional exista una supeditación a una mayoría, ya no del fundador sino una mayoría decisoria colateral. Como hemos dicho en la primera parte las resoluciones sucesorias y hereditarias se inclinan por la primogenitura masculina y la propiedad compartida (pero en la que el sucesor tiene o va a ir teniendo mayor preponderancia) respectivamente. Esto coincide con los casos estudiados en profundidad donde prevalece la primogenitura y la participación accionaria colectiva⁶⁰¹. De manera tal que el formato derivado en cuanto al cargo es como el fundacional pero en cuanto a la propiedad tiende a ser colectivo, colateral y, por tanto, el

⁶⁰⁰ Recordemos que estamos hablando de casos de múltiples descendientes

⁶⁰¹ "El cargo tiene que ser uno porque sino no anda. Pero la riqueza tiene que ser para todos iguales". La duplicidad del padre-fundador se refleja en las respectivas resoluciones de la herencia y la sucesión.

poder del sucesor, al menos en lo inmediato es mucho menor que lo que fue el del fundador.⁶⁰²

ALTERNATIVAS POST SUCESORIAES	A (la más común con varios descendientes)	B	C (la más común con un descendiente)
Propiedad	p q r	p q r	p (1)
Top	p	P	p
Áreas operativas	p q r		
(1) puede ser que esa propiedad sea compartida (con p, q, r) pero p detenta la mayoría			

Nuestro relato, acotado, intentó reflejar el desarrollo de la fase sucesoria, marcando algunos aspectos diagnósticos relacionados con la antesala, extensa por cierto, del traspaso del cargo ó poder máximo en las empresas que lejos está de agotarlo. En los capítulos que siguen pretendemos por un lado poner en evidencia (destacar) en este relato los aspectos inherentes a toda sucesión, particularmente a la empresarial-fundacional, que nos permitan aislar los atributos debidos a ese efecto: ser una sucesión en una empresa fundacional. Por otro, desnudado de lo sucesorio propiamente dicho, consideraremos lo sucesorio en el seno familiar⁶⁰³, para resaltar los aspectos específicos que tiñen este cruce como la herencia y la violación de tabúes.

⁶⁰² Nosotros no podemos avanzar sobre la fase post sucesoria porque excede nuestro objetivo pero debemos mencionar 1) que lo afirmado vale para descendencias múltiples, especialmente activas. 2) Hemos observado que la detención del cargo en definitiva va pesando de manera tal que quien lo esgrime en muchísimos casos termina obteniendo con el tiempo la mayoría propietaria en general con cierto grado de conflictividad (obviamente fraternal porque los ancestros ya no existen).

⁶⁰³ Y lo familiar en lo sucesorio

4.2. Sucesión del dueño y señor

La fase sucesoria que hemos recorrido es un proceso de reemplazo de la máxima posición de la empresa en el seno de la familia. Es una fase que se diferencia sustancialmente de la de familiarización. Ésta implicaba reemplazos pero no eran ni del máximo nivel ni se reemplazaba a familiares; los hijos del dueño reemplazaban en cargos medios generalmente a terceros y, en todo caso, con una relación de dependencia de carácter familiar. En la fase sucesoria aparecen dos fenómenos nuevos: el reemplazo que se concreta no es medio sino que es máximo y no de un extraño sino del padre por los hijos.

	Reemplazo medio	Reemplazo máximo
Familiar		Fase sucesoria
Extraños	Fase de familiarización	

Será nuestro objetivo en este capítulo desentrañar el carácter de los reemplazos o sucesiones de las máximas posiciones en general, y de las empresas en particular para recién después considerar, en el próximo capítulo, la especificidad de esa sucesión cuando se da entre familiares. Nuestra intención es despejar, en el tipo de reemplazo generacional que nos ocupa, las dos grandes particularidades del proceso: a) que sea de la máxima posición y b) que sea entre familiares. Para lo cual es necesario aislar la variable puramente sucesoria⁶⁰⁴ más allá de darse entre familiares o extraños para visualizar su especificidad y así, finalmente, considerar lo particular que la familiaridad aporta al fenómeno⁶⁰⁵. Habitualmente se ha tendido a atribuir los problemas que hemos considerado en el capítulo anterior casi en su totalidad al hecho de que los protagonistas sean familiares. No obstante, gran parte de ellos se deben al hecho de estar viviendo un proceso de reemplazo muy singular, más allá de la familiaridad o no.

⁶⁰⁴ A partir de ahora cada vez que usemos el término sucesión lo haremos con referencia a la sucesión del cargo ó posición *máxima*.

⁶⁰⁵ ¿Qué le agrega la sucesión a la familiaridad? (la lucha por el top). ¿Qué le agrega la familia a la sucesión? (herencia y angustia)

Es por ello que es necesario considerar la sucesión limpia de familiaridad para resaltar sus propios condicionantes⁶⁰⁶.

Lo que trataremos primero será del orden específico de las sucesiones (coincidente con la teoría). Luego de identificar estas generalidades atinentes a casi toda sucesión vamos a ingresar en la particularidad del reemplazo del principal en las empresas⁶⁰⁷.

4.2.1. Características generales de las sucesiones (S)

Cuando decimos sucesiones en general estamos pensando en el amplio espectro de los reemplazos de la máxima posición que abarca tanto a los jefes tribales primitivos, la máxima figura de los primeros estados, los césares, los monarcas históricos, los señores feudales como a las sucesiones en los poderes ejecutivos de las naciones modernas, las monarquías modernas, la máxima autoridad de instituciones como universidades, facultades, sindicatos, Iglesias ó , incluso, la cabeza de pequeñas unidades campesinas. No es que estos casos sean objeto de nuestro trato en particular sino que han sido considerados por los autores especializados de una manera u otra toda vez que han pretendido desbrozar, identificar y generalizar las características comunes a que se enfrenta toda sucesión, sabiendo que de una forma u otra todas aquellas organizaciones o sociedades (polity) deben necesariamente atravesar con sus mas y sus menos este delicado proceso siempre que pretendan (o logren) sobrevivir al principal⁶⁰⁸ (el actual detentador del cargo máximo). Goody, en el inicio de su introducción del clásico trabajo "Succession to high office", hace referencia a esta necesidad: *"Unless they are simply to disappear from the social scene, all organizations, whether they be trade unions, students societies , university departments , or national governments, must have some arrangement for the transmission of corporate property and for the succession of key personnel"* (Goody 1966: 1). En igual sentido lo hace Burling *"If a society is defined as embracing those men who acknowledge the leadership of a single center of power , and if this society is to outlive then man who leads it at any particular moment , then this man will sooner or later to be replaced .."* (Burling 256). Dicho en otros términos, toda

⁶⁰⁶ Los aspectos comunes al proceso del capítulo anterior y los de éste, serán los aspectos inherentes al proceso de sucesión de la máxima posición, particularmente en las empresas más allá de que sea entre familiares o extraños.

⁶⁰⁷ director ejecutivo, dueño, fundador

⁶⁰⁸ Nos referimos al top que gobierna y administra

sociedad que pretenda perdurar más allá del tiempo vital de sus integrantes debe necesariamente pasar por procesos de reemplazo y, dentro de esos reemplazos, una posición clave a cubrir es la conducción máxima de la organización. Si no lo hiciera desaparecería. La sucesión es por tanto un proceso por el que se pasa sí o sí, es inevitable.

Más allá de las diferencias, la mayoría de las situaciones sucesorias de la máxima posición tienen ciertas características comunes para los estudiosos del tema (Goody 1966; Burling 1974)⁶⁰⁹. En primer lugar es un fenómeno en que se pone en juego el poder máximo de gobierno de la organización, quien gobernará, y es habitualmente un proceso conflictivo que lleva en su seno la disputa. (un escenario que se caracteriza por el enfrentamiento) . *“(M.G.) Smith quizás sea el primer antropólogo que introdujo una distinción analítica entre gobierno y política” dice Colson (Colson [1968]1985: 20). Y agrega : “ Con el movimiento hacia el estudio de la competencia por el poder político se hizo vitalmente importante distinguir la implementación de las decisiones políticas y la práctica de la rutina administrativa de la lucha por el control de las posiciones de toma de decisiones” (Colson [1968]1985: 20) (el subrayado es nuestro)⁶¹⁰. Ejercicio del gobierno versus acceso al (y mantención en el mismo) gobierno. Nosotros nos estamos refiriendo aquí a esta lucha por el control de las posiciones de toma de decisiones,*

⁶⁰⁹ Una característica muy importante, que a la vez diferencia al interior de las sucesiones, es si la sucesión es hereditaria o no. En este apartado estamos tratando de las sucesiones de la máxima posición mas allá de ser hereditarias o no y, en el próximo abordaremos las sucesiones empresariales no hereditarias para recién volver a considerar las empresariales hereditarias. Por eso, lo considerado en este apartado debe ser válido para hereditarias y no hereditarias, y lo considerado en el apartado siguiente, especialmente válido para las no hereditarias para recién después entrar en las hereditarias.

El sistema de sucesión puede ser por herencia taxativa, herencia y elección, nombramiento por elección, por ser desplazado por otro (por revolución, expropiación, conquista o compra). Esto tiene relación en cómo se llega al cargo (candidatos) y el grado de determinación (elección). Los sistemas hereditarios tienden a ser más taxativos y los electivos de más candidatos, más abiertos. Los extremos son designación hereditaria y abierta competición (Burling 1974: 48), (Goody 1966: 4 y 16). Pero aún en las taxativas existe espacio para la incertidumbre, para la indeterminación:

El sistema hereditario , por sangre : ser tal y después elección o designación

El sistema de selección , por competencia técnica : ser tal y después elección ó designación

El sistema electivo , por mayoría de votos : ser candidato y después elección

La sucesión hereditaria, la sucesión electiva, la sucesión designativa ó selectiva. Uno podría agregar el de la fuerza que considera Goody, pero no solo en el sentido de rebelión (como podría ser la lucha legal por apoderarse) sino también la lucha del fundador contra terceros por desbancarlos.

⁶¹⁰ De hecho el tratamiento de este fenómeno se ha enmarcado en el campo político por dos razones. Una de ellas que es un proceso por el que atraviesan los Estados y sus antecedentes las jefaturas hereditarias primitivas. La otra, y que no es ajena, es que se trata del fenómeno de la lucha por el poder, específicamente del máximo poder de la polity.

específicamente, de la posición máxima que, por sus propias características, suele ser conflictiva (Goody 1966; Burling 1974; Lewellen [1983]1985)⁶¹¹.

La existencia de ciertos elementos casi ineludibles en el escenario de traspasos son los que generan estas circunstancias: Ambición de poder, multiplicidad de pretendientes simultáneamente y un valor único, ó al menos codiciado para detentar de manera exclusiva, dan cuenta de la estructura básica del proceso político de la sucesión.

Por un lado se ha verificado que el cargo tiende a ser único, y a ocupar por un solo sujeto⁶¹². *The overwhelming bulk of human experience suggests that a single man tends to rise to the top.* (Burling 1974: 256) *"In most human societies, leadership culminates at a single and supreme center of power". "Most centers of power, ..., have been headed by a single office and single man- a chief, a king, a president, a primer minister, or a party secretary"*(Burling 1974: 255). *Most men living today, however, like most who have lived in the past, belong to political systems in which one man is clearly supreme. It seems that single-man executives have one man is clearly supreme. It seems that single-man executives have tended to be successful in competition with other types of leadership"* (Goody 1966: 2). Es uno de los atributos que lo diferencia de los cargos medios ó inferiores de la organización.

"Of course, office do increase in number. In the long run, the development of more complex organizations means further differentiation of roles and offices, a greater division of social labor.

⁶¹¹ Se suele mantener una diferencia sustancial entre política y guerra ya sea que se sostenga que la guerra es la continuación de la política por otros medios o la política es la continuación de la guerra, apareciendo cuando alguien se ha impuesto y se mantiene en ese plano mientras alguien domina. Pareciera que ambas proposiciones son inversamente simétricas pero hay diferentes cosas a resaltar. En la primera hay algo interesante porque se habla de que es lo mismo solo que por distintos medios. Esto nos permite ver un acto de lucha y violencia en un acto por medio de acciones instrumentos que pueden eliminar físicamente al rival pero también ver la existencia de lucha y violencia cuando se hace por otros medios intentando sacar al rival de una posición. En el segundo lo interesante es la idea de una política en que está impuesto un dominio y la guerra su desestabilización. Por tanto los períodos sucesorios bajo cualquier forma estarían en el campo de la guerra y la administración y gobierno impuesto en el de la política. Por eso la escisión de Smith podría ser política para la administración y guerra para la lucha por el acceso. El período fundacional y la fase de familiarización son lapsos en que el dominio es claro, está impuesto. La fase de sucesión es un lapso en que el dominio está progresivamente en cuestión, en disputa. (Tiempo de guerra de Foucault y tiempo de lucha por el control de posiciones)

⁶¹² Una posición y no compartida. Dos condiciones. Porque podría ser una posición y sin embargo compartirla por más de uno. Universalmente ha tendido a ser único, el proceso fundacional suele ser único, los modelos areales son únicos, los modelos sociales como presidencia (nación) gobernador (provincias) sociedades (comerciales), clubes, universidades, colegios, aula, unidad doméstica. Si todos tienen que tener una autoridad se llega al tope necesariamente. El representante tiende a ser uno. Los grupos igualitarios tienden a tener un líder.

Las competencias deportivas entre los Bagba, a diferencia de los Galuku-hama de Nueva Guinea (Read 1979) propenden a que quede un solo ganador (siempre queda en definitiva uno). Football si empate, 30 minutos. Si empate, penales- una lotería- o sorteo. Tablas en ajedrez pero alguien queda campeón. Hasta desempatar en el campeonato mundial. Básquet hasta desempatar. Tennis hasta desempatar. Atletismo. Imaginemos un grupo de tres sujetos que corren por un sendero que tiene un ancho suficiente como para que vayan parejo. Sin embargo comienzan a acercarse a un desfiladero donde pasará solo uno

And on a much shorter time scale , some posts (particularly those in the lower echelons) can always be duplicated, regardless of functional demands ; indeed this tendency to proliferation has been proclaimed as one of inevitable characteristics of bureaucratic systems (Parkinson 1958. But we are specifically dealing here with the men at the top, and high office tends to be unique and non-duplication.; the Paramount, Premier, President, and The Chairman of the Board are by definition highly restricted roles” (Goody 1966:2)

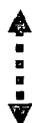
Por otro lado es casi una condición la multiplicidad de pretendientes (o su simultaneidad. “...siempre habrá suficientes individuos dispuestos a luchar por acceder a la cúspide de la pirámide del poder... (Lewellen 1985:75). Pero aún antes de la existencia de multiplicidad de sujetos por acceder ya existe una fórmula de múltiples pretendientes. La simple existencia de un principal que es quien detenta el cargo, que habitualmente desea mantener, y la existencia de un aspirante que pretenda detentarlo implica una mínima cantidad de sujetos para una sola posición que solo puede resolverse por la eliminación de uno de ellos “... if you want the position, there is only one way to get it –by ousting the present incumbent. So that the very uniqueness, the scarcity of the resource, magnifies the conflict situation that centres around the transfer of an office from one individual to another (Goody 1966:2). Thus, a characteristic conflict often develops between an appointer and his own appointed successor. The new man struggles to free himself from the shackles imposed by the old man, while the old man resists his final deposition. (Burling 1974:264). Por eso se puede sostener ya con estos componentes que la sucesión del cargo máximo implica un recurso escaso, único, con al menos dos postulantes, el detentador y el aspirante. Aún con solo un candidato a suceder los aspirantes son dos simultáneamente y por tanto se da la situación de escasez⁶¹³. “Succession to office...involves the allocation of scarce resources (Goody 1966:2). Esta situación de que dos sujetos pretendan simultáneamente una posición es la causa de que estos procesos por pocos que sean los involucrados, sean conflictivos⁶¹⁴.

Por tanto, existe siempre un eje de conflictividad entre el detentador y el candidato a suceder, aún cuando sea uno, que en general es por el momento, por la oportunidad, de suceder ya que el aspirante suele quererlo lo antes posible y el detentarte

⁶¹³ “poder es el medio de obtener que se hagan cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana” (Giddens 1995: 309). “.poder no es una cantidad estática sino que es expandible” (Giddens 1995:284). “El poder no necesariamente se enlaza a un conflicto en el sentido o de una división de intereses o de una lucha activa, y el poder no es intrínsecamente opresor”. “El poder es la capacidad de alcanzar resultados”. “La manifestación de fuerza o su amenaza no es por lo tanto el caso típico del uso del poder” (Giddens 1995: 283). No obstante la pretensión de un poder exclusivo cuando hay más de uno que lo aspira aparecen la oposición de intereses y la lucha activa.

⁶¹⁴ Este es el caso de las sucesiones en que el descendiente activo es uno y en las que, si bien no son las expuestas por nosotros, la conflictividad entre padre e hijo está presente especialmente en lo relativo al cuándo.

lo mas tarde posible⁶¹⁵. El cuándo o la oportunidad del traspaso es lo que está en disputa. Aún los que tienen el cargo por tiempo limitado habitualmente intentan mantenerse en el cargo por vías de re-elección ó modificando la norma. El que detenta el poder trata de mantenerlo. Eso no significa que lo logre. Lo cierto es que cuando se tiene suficiente poder para incidir sobre la duración del mando es común detentarlo de por vida. (Por supuesto puede ocurrir que aún esa instancia pueda ser manejada por el candidato en función de la eliminación biológica del detentador)



(¿Cuándo?) -ambigüedad-

Los sistemas a veces prevén múltiples candidatos pero aún en los encaminados hacia un solo sucesor, hecho que suele socavar el poder del detentador, habitualmente existen o se generan puntos pocos claros, algunas ambigüedades, que lo vuelven algo incierto “*And this conflict may loom so large that some societies, both monarchies and party systems, refuse to name a successor lest he should be tempted to succeed too soon*” (Goody 1966:2). *If one man could occupy an unambiguous second position in his society, then he might be able to step up to the top office as soon as it became vacant. A man or an office with an unambiguous second position, however, is as rare as an unambiguous first position is usual... If a man occupies a clear second place, every opponent of the top man will tend to rally around him and he will then become a serious rival to the man on top. As a result, the top man always has strong motives for cutting down anyone else who threatens to emerge as his second. The most effective technique by which the top man can forestall such challenges to his own position is to grant his closest lieutenants more or less equal power and even to keep them in rivalry.* (Burling 1974.:256)⁶¹⁶. Puede estar previsto de antemano que los candidatos a suceder sean más de uno; ó que no esté estipulado un claro candidato; ó, aún estipulado, se dejen campos de ambigüedad de manera tal que nunca sea seguro. No obstante, cualquiera sea el origen, la multiplicación de candidatos es una ventaja para el principal⁶¹⁷: ya sea la

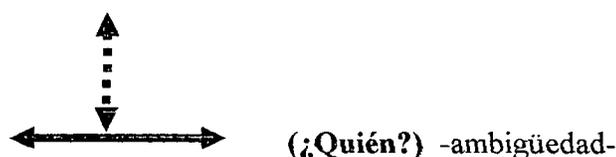
⁶¹⁵ Estrictamente antes de la designación la disputa es por la oportunidad de la designación y después de la designación por el momento de hacerse cargo.

⁶¹⁶ También podría decirse: Mientras no sea claro sigue siendo segundo.

⁶¹⁷ *In the absence of a clear second-in-command, it is difficult to designate a successor until the old leader prepares to step down, and the choice must often await his death (most hereditary and most non-electoral systems).*

... these lieutenants are more immediately concerned with protecting their own positions than with ensuring the strength and continuity of the regime. (Burling 1974.:256)

consecuencia de la estipulación de esa multiplicidad ó ya sea la consecuencia de inexistencia de un claro sucesor. Es por ello que no es rara la situación en que el detentador provoca esta situación y pone en el campo a una mayor cantidad de candidatos cuyo efecto es que la discusión por la oportunidad queda subordinada a la discusión por el quién sucederá. Al incorporarse en escena más candidatos el centro de conflicto ya no es exclusivamente el del cuándo o la oportunidad del traspaso sino también, algo que en la oposición anterior estaba ausente, la disputa por quién será el sucesor. Esta es una disputa horizontal entre candidatos que no excluye la disputa vertical entre candidatos y detentador pero sí la incide. Cuanto mayor es la precisión de quien es el sucesor, más se agudiza la conflictividad del eje vertical: *“The greater the precisión the greater the potential conflict between incumbent an sucesor”*. Mientras que en los sistemas indeterminados, en que el sucesor no está señalado con precisión la tensión vertical se ve aliviada por la horizontal: *“Tensión between incumbent and sucesor is relieved at the expense of increased conflict between the potential successors themselves”* (Goody 1966:45). *When the successor is too clearly designated, weak leadership is often the result. When he is not designated clearly enough, the result may be a destructive succession struggle* (Burling 1974:260).

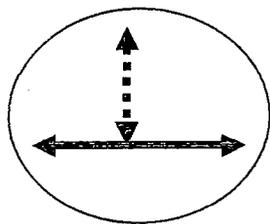


Sea cual sea el origen, lo cierto es que los especialistas se han encontrado habitualmente con múltiples candidatos a suceder lo cual implica una escena con dos relaciones: la de los candidatos y el detentador y la de los candidatos entre sí compitiendo por el cargo; y la sucesión con estos mínimos componentes, habitualmente destila conflictividad mas allá de la identidad de sus actores y de las formas que adquiera. Destila decimos porque gran parte de sus causas son inherentes a su estructura: escasez más ambigüedad ⁶¹⁸. Y a su vez ambos ejes de conflictividad suelen tener una relación

⁶¹⁸ “Where there is ambiguity, there is a danger of conflict” (Burling 1974:50). Sumado a la escasez genera un ambiente de competencia por el cargo.

inversamente proporcional: el alivio de uno de ellos proviene o es a costas de la conflictividad del otro⁶¹⁹.

Pero si bien los candidatos pueden ser múltiples, y no pocas veces lo son, en general quienes se pueden volver candidatos pertenecen a un grupo restringido. Es decir, los candidatos no son muy numerosos. Su acceso no es universal. *Although not every individual among them in the offspring of a chief in the sense of the holder of a specific title, all are descendants of the conqueror Jakpa and all are eligible for the highest office in the land, that of Yagbum Wura; in eastern Gonja they are known as ewurajipo, those who become chiefs. For among, the Ngvanya, as in the Napoleonic Army, Soviet Russia and the United States of America, universal access to supreme office is part of the accepted myth of the group, each member of which has the carrot of paramountcy dangled before his eyes. Among the Gonja, the relevant group is only a section of the total population; on the other hand, attainment of paramountcy is a somewhat more practical proposition.* (Goody 1966: p.145)⁶²⁰



Es decir que es esperable que existan criterios particulares para poder alcanzar la categoría de candidato. Estos criterios pueden ser la pertenencia a un grupo de linaje, a una familia, ó a un grupo dentro de una actividad con cierta iniciación-títulos (religiosa, formación, elecciones parciales, representatividad, categoría, pruebas de capacidad), ó a un grupo de influencia, cercano a los poderosos. Quiere decir que los protagonistas máximos suelen ser muy pocos. Se dirime entre un puñado de aspirantes que tienen algún especial atributo⁶²¹.

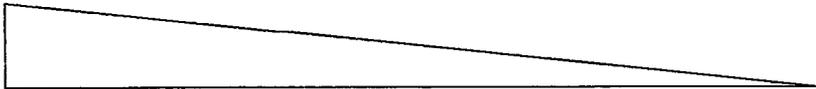
⁶¹⁹ En general la preocupación por quién predomina está por encima de la de cuándo ya que el aspirante está prioritariamente preocupado por ser el elegido más que por desalojar al detentador. No le interesa que sea ya-otro. Especialmente cuando aún no está claro quién, el aspirante tiene como prioridad esta pregunta. Y si la influencia del detentador es clave puede volverlo un aliado y silenciar ó relegar las aspiraciones de inmediatez en la asunción y de eliminación del detentador.

⁶²⁰ También en las sucesiones familiares. Los especialistas pretenden que todos sean candidatos pero solo los descendientes lo son.: "Sons of Chiefs" (Goody 1966b : 145)

⁶²¹ Sin embargo estos protagonistas muy enfrentados entre sí suelen estar de acuerdo en oponerse a otro criterio de pertenencia a la clase de candidatos que los pueda eliminar ó que aumente la cantidad de

Existen algunos aspectos del proceso sucesorio que son muy variables pero ineludibles y que están relacionados con la definitiva asunción del sucesor: ¿cómo es el proceso de elección del sucesor?; ¿quién o qué instancia es la que elegirá al sucesor y que alcance tiene esa elección? ⁶²². ¿Es el mismo detentador el elector ó es una instancia ajena a él? ¿Puede elegirse el sucesor solamente o también el momento de la elección y del traspaso? ¿Debe ser refrendado por alguien más? Son solo alguna de las preguntas a considerar. Las fuentes electivas pueden ser: los mismos competidores (papa, decano, socio a cargo); terceros (presidente, ceos-máximos ejecutivos no propietarios); el mismo detentador (nuestro caso, en general los conquistadores); una norma taxativa (monarquías establecidas)

Cantidad de electores



Sucesor	presidente	ceo en empresas atomizadas	decano	ceo empresa societarias	Sucesor del propietario mayoritario	Sucesor del monarca	Fundador
Elector	terceros	terceros	terceros	Competidor o terceros	Detentador	Norma taxativa	Fundador
Cantidad de electores	millones	miles	cientos	puñado	Uno		Si mismo

Los candidatos suelen deberse a sus (electores) durante el proceso electivo y, cuando esa elección no es de carácter definitiva, también se deben a ellos para su mantención (o a quienes sean sus controladores). En este escenario la característica de quien decide en cuanto a tiempos, formas y sujetos es muy importante. Definición de pautas, momentos, candidatos y sucesor pueden ser sus atribuciones ó solo alguna de ellas. Los protagonistas tratarán de obtener su favor. Con lo cual quienes cubren esa instancia decisoria, de acuerdo a sus atribuciones y peso, se volverán a su vez protagonistas del escenario. Como estamos hablando de la máxima posición no vamos a considerar situaciones intermedias que pueden tener características similares como una preselección. Que sea el detentador, competidores o terceros tiene importancia. Pero

aspirantes. (los políticos, cardenales, nobles, profesores universitarios, etc están de acuerdo en que el requisito de acceso al gobierno de sus respectivas organizaciones sea el de ser políticos, cardenales, nobles, profesores etc.

⁶²² Recordemos que en este apartado dejamos entre paréntesis la diferencia entre hereditarias y no hereditarias.

también, especialmente en el caso de terceros, importa la cantidad de electores ya que a menor cantidad mas poder de decisión en la elección.

Hasta ahora hemos considerado el cargo solo en lo referido a su densidad: tendencia a ser ocupado por solo un sujeto. Pero el cargo, que da la posibilidad de ejercer el poder, no siempre tiene el mismo alcance. En general, es la máxima posición de gobierno y administración⁶²³. Sin embargo, y sin agotar todas las facultades posibles, existen otros atributos que puede o no tenerlos, particularmente el de elector y la amplitud del mismo. ¿Nombra a su sucesor? ¿Define cuándo asume? ¿Define cuánto dura? ¿Define cuál es el alcance del poder transmitido? ¿Define cómo lo debe ejercer?⁶²⁴. Por supuesto, en la medida que el cargo tenga estos atributos la influencia en el proceso sucesorio del *detentador se le suma la de elector o designador e, incluso, fijador* de normas determinantes. De hecho muchas veces los detentadores con este tipo de atribuciones suelen realizar pasajes parciales⁶²⁵.

A veces el control de la posición es absoluto y otras no⁶²⁶. A veces ese control es por un tiempo preciso y otras veces es incierto. El que detenta la posición puede tener mayor o menor *influencia sobre su sucesión. En general las posiciones medias y bajas, aunque suelen tener campos conflictivos, siempre tienen una instancia superior que*

⁶²³ Aunque no son raros los casos en que el máximo ejerce una función ceremonial y a la vez de contralor de quien desempeña el cargo de gobierno y administración (ciertos monarcas, presidentes con primeros ministros, papa en su decrepitud, ciertos jefes polinesios)

⁶²⁴ Quién detenta, quiénes son aspirantes, quién elige el sucesor, en qué momento se elige y en cuál se traspa, qué es lo que específicamente se traspa y de qué manera se lo hace son todos componentes clave de cualquier sucesión del top de una polity a lo largo de todo tiempo y lugar con un componente raramente evitado de conflictividad entre sus protagonistas que le da un colorido único.

⁶²⁵ Es bueno aclarar que es difícil encontrar un detentador con tantas atribuciones como el fundador propietario ó un propietario de empresa mayoritario. Seguramente un conquistador muy poderoso ó un fundador de partido de iguales características. Pero no muchos más.

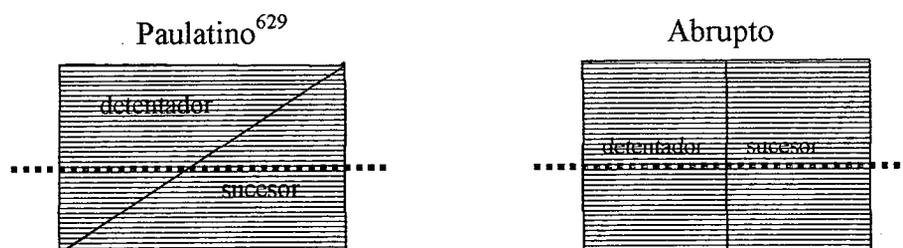
Debemos resaltar que existen pasos en toda sucesión y de ahí la posibilidad de traspasos parciales. Alguien se vuelve candidato, luego es elegido, luego es ungido, luego asume. Estos son espacios de tiempo en que se es pero falta. *Otra parcialidad es la de transferir algunas funciones como gobierno pero no el resto de los atributos como la función de elector y controlador.*

Si el principal es detentador y elector es alguien con quien se compite y a quien seducir.

⁶²⁶ CARGO: Hemos mencionado la tendencia de la posición top a la unicidad. Sin embargo si bien esta unicidad implica tener un poder monopolizado no necesariamente significa tener todo el poder. Por ejemplo quien detenta el poder puede estar condicionado a otro poder mayor que le da ese poder. El poder máximo sin limitaciones lo tiene aquel que puede hacerlo incondicionalmente. Por eso, de estar dentro de las posibilidades aspirará a dominar ese poder (ejemplos: la propiedad). Quien detenta el poder máximo sin condiciones no tiene que dar cuenta mientras quien no, es dependiente de otra instancia a la que no necesariamente puede acceder. *DETENTADOR: El detentador (o incumbente) es aquél que ocupa la posición principal y que suele tener atribuciones más o menos condicionadas. En un extremo cuando ejerce la autoridad en algunos aspectos solamente, dependiendo de otras instancias de contralor, por tiempo determinado y sin derechos de incidir sobre su sucesor. En el otro extremo cuando se ejerce una autoridad muy abarcativa, que no depende de ninguna instancia por encima de él, que lo hace por tiempo indeterminado o bajo su decisión y que es quien decide sobre su sucesor. Entre estos extremos existen una infinidad de variedades en las que se ubican la mayoría de las situaciones.*

puede arbitrar y decidir mientras que, muchas veces, en la instancia que consideramos no existe una instancia superior. Éstos son los extremos desde quien tiene alguien quien defina por encima hasta quien no tiene a nadie por encima. Lo cierto es que la posición principal no pocas veces suele tener instancias por encima. En algunos casos de manera definitiva y en otros provisoria.⁶²⁷

Pero no podemos remitirnos exclusivamente al alcance de la posición sin tener en cuenta que el proceso sucesorio es eso, un proceso, que tiene un desarrollo previo al traspaso y posterior al mismo y que incluso el pasaje no es necesariamente de todos los atributos y, aún siéndolo, muchas veces es paulatino: los atributos se van pasando progresivamente⁶²⁸. Por eso es clave tener en mente que el proceso sucesorio no se remite meramente a un antes y un después sino a modificaciones mas o menos parciales que se dan en un lapso mas o menos extenso.



Las líneas horizontales reflejan las atribuciones del detentador de menor a mayor (de abajo hacia arriba). Puede que tenga todas ó solo algunas. Puede que tenga todas y pase solo algunas. Puede que tenga todas y pase algunas a uno y otras a otro. Puede que tenga solo algunas. En el primer gráfico, si obviamos la línea horizontal punteada, el detentador tiene todas y pasa paulatinamente las atribuciones de menor a mayor al sucesor. En el segundo gráfico, también obviando la línea horizontal punteada, pasa todas las atribuciones al sucesor abruptamente, de una vez. Cuando incorporamos la línea punteada estamos refiriendo a casos en que no se tiene todas las atribuciones o no se pasan todas.

No siempre es sencillo determinar cuándo se inicia un proceso sucesorio. Lo que sí es cierto es que la expectativa temporal, el horizonte del actual detentador juega un papel central. Podríamos generalizar que a medida que se acerca la fecha de reemplazo el proceso sucesorio entra en aceleración. Desde aquellos procesos que tienen un plazo determinado a aquellos en que depende de otros factores como la expectativa de vida del

⁶²⁷ Si es definitivo es un principal definitivamente con características mixtas de medio y principal y cuando es provisorio es un sucesor en camino al cargo principal. La misma foto marca momentos de dos películas diferentes y, por tanto, dos fotos diferentes.

⁶²⁸ Aún en casos de pasaje por desaparición física, la debilidad del detentador o la presión de los sucesores, llevan a ceder funciones especialmente administrativas.

detentador y su fortaleza o debilidad (social y biológica)⁶³⁰. Es decir, que el tiempo de duración puede ser desde una fecha cierta hasta una fecha condicionada a otros factores, pero ese horizonte está en la mente de los protagonistas e influye decididamente en el ritmo sucesorio. Por lo tanto el inicio del proceso no solo es variable sino que no suele ser muy claro⁶³¹. Puede haberse iniciado la disputa sin que nadie la haya declarado. Más allá de cualquier pauta de detentadores y posibles candidatos inician sus movimientos mucho antes de cualquier anuncio. Y en general muy relacionado con el límite (presunto ó cierto) del tiempo del detentador (social ó biológico)

Teniendo en cuenta que, la tendencia general es que el detentador trata de mantener su poder el mayor tiempo posible, las estrategias de no fijar (cuando está en sus manos) la fecha de su salida y de no fijar sucesor claro persiguen dilatar la entrega cuyo límite máximo es el tiempo biológico del detentador. Estos procesos pueden tender a mantener en el detentador toda la autoridad hasta el momento en que deja el cargo por medio de la incertidumbre de quien lo sucederá, con lo cual se genera un vacío posterior ó en el otro extremo se designa con claridad un sucesor con antelación asegurándose certidumbre evitando vacíos de poder. En el primer caso no hay ambigüedad en el poder del detentador durante su gobierno pero deja desatendido el día después. En el segundo caso se anticipa el día después pero haciendo algo confuso el período previo en que el poder es en alguna medida compartido. Pareciera que es inevitable una situación crítica cualquiera sea el lugar en que, entre estos extremos, se ubique el proceso⁶³². No obstante, y a pesar de estos límites aparentemente tajantes, los tiempos de previos, aún de la sucesión post mortem, son tiempos sucesorios y no pocas veces, la sucesión pre-mortem, deja marcas que inciden por algún tiempo a posteriori (Goody 1966).

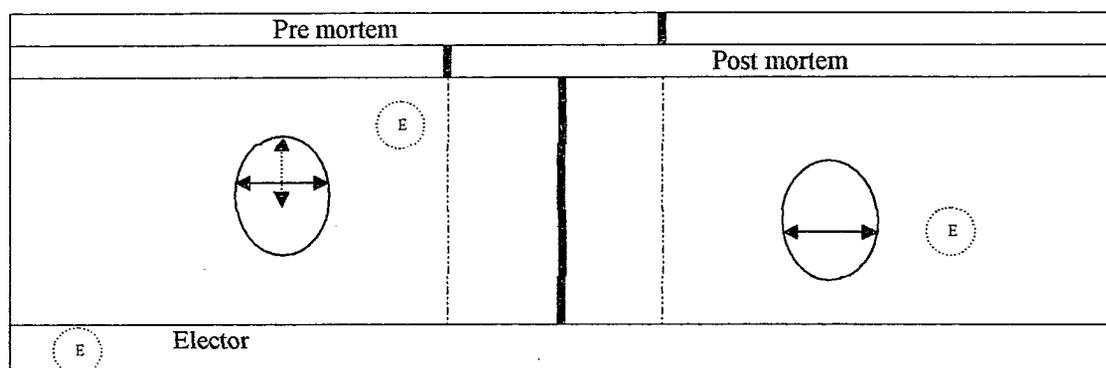
Lo que es cierto es que estas transiciones implican casi siempre períodos liminales en que está en cuestión el máximo poder que puede volverse compartido, confuso ó directamente vacío. Desde exceso de autoridades a la falta completa de autoridad. Pero existe una casi certeza, no suelen ser los tiempos en que alguien desempeña la autoridad absoluta sino los tiempos en que la autoridad tiene algunas acechanzas: *Conflicts over the succession tend to be settled at an earlier stage in the*

⁶³⁰ Como ocurre con las aves de rapiña o con el tiburón, cuando huelen agonía ó sangre comienzan a rondar o atacar. El vencimiento normado, la debilidad física ó social y la expectativa de vida son indicadores, señales, que los protagonistas huelen. La rebeliones dependen de la fortaleza de los aspirantes y del detentador..

⁶³¹ Aún en casos en que el inicio pueda estar taxativamente estipulado, entre bambalinas pudo haberse iniciado mucho antes

⁶³² Se dice que la selección pre-mortem es adoptado por el sistema burocrático por razones técnicas pero en realidad tiene que ver con el poder, no con lo técnico

replacement cycle, that is, at the election of the heir apparent rather than at the ennoblement of the chief himself" (Goody 1966:14) *Periods of succession, for instance, have always been times when central authority has loosened.* (Burling 1974:2). La instauración de un vacío: *Succession poses a problem because the departure of a leader leaves a vacuum of power...* (Burling 1974:47). El horizonte del principal y el movimiento de candidatos comienza de por sí a debilitar al principal⁶³³. Desde aquél poco claro comienzo en que comienza la expectativa de reemplazo hasta el efectivo reemplazo en que se instaura una autoridad análoga a la reemplazada, más allá de diferencias sustanciales que se dan según los casos, el período respectivo es un período de puesta en cuestión de la autoridad.



Inicio		Salida detentador		Muerte Detentador		Final
Aparición de candidatos (la diferencia entre el hijo y el yerno en Propp)		Pase pre mortem		Pase por muerte		Resolución abierta post mortem
Horizonte Final (salida ó muerte)	Lucha detentador y candidatos		Influencia ex detentador		Lucha candidatos	Se impone un sucesor
El poder tiende a compartirse						
	ambigüedad	ambigüedad	ambigüedad	ambigüedad	ambigüedad	

La existencia de un principal que detenta la posición (incluidas las características del principal), la existencia de uno o mas candidatos que pueden y aspiran a sucederlo en

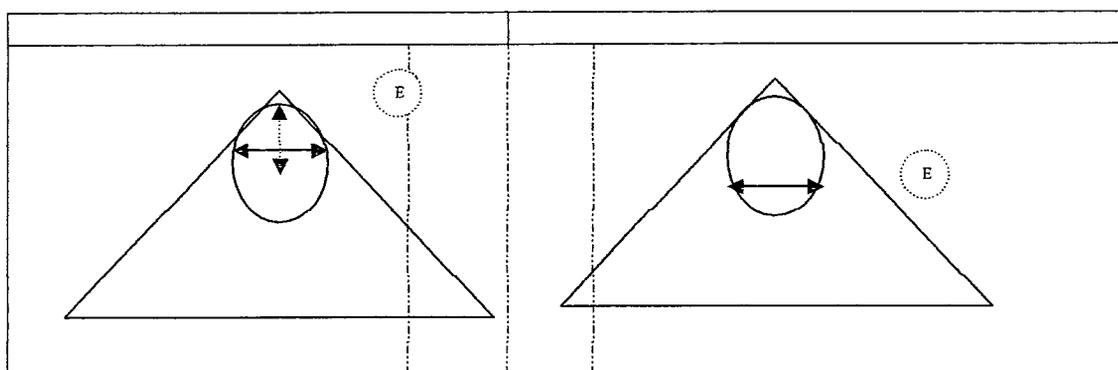
⁶³³ Los procesos sucesorios suelen implicar a veces co-gobiernos: Uno de esos co-gobiernos se da ante la obligación de ceder el detentador solo se cede una parte Otro es el que se puede dar inmediatamente después de la desaparición del detentador, cuando no ha sido determinado previamente generándose un cierto vacío.

esa posición, las formas estipuladas para llevarse a cabo la selección entre los que se cuenta como muy significativo quién o quiénes son los electores (es decir, quién o quiénes tienen el poder de selección) conforman la estructura básica de toda sucesión que al sumar la ambigüedad de su desarrollo genera incertidumbre, manipulación, violencia, desorden, lucha como algunas de sus manifestaciones sensitivas. *Techniques for carrying on a succession struggle include intrigue, appeals to various sorts of electorates, and armed battle... Successions, therefore, are critical periods in a society's history with far-reaching implications for every aspect of its political and social system. Successions are also times that an observer should find particularly revealing, for ties of political strength and the fissures of political weakness that at other times may be more or less hidden from view then become obvious. (Burling1974:257)*⁶³⁴ La conflictividad tiene su causa última en esta apretada estructura de difícil resolución: traición, lealtades y deslealtades, alianzas y oposiciones, intriga, luchas ocultas, rivalidad, competencia, desconfianza, se dice que se hace por todos o la empresa y se hace por uno, las decisiones e subordinan al éxito de la lucha, los éxitos administrativos (y los fracasos) se vuelven instrumentos y argumentos en la lucha, se usan los recursos de la polity en función de la disputa.

Estas disputas involucran especialmente al grupo de los protagonistas (en general, como dijimos, unos pocos) pero como el debate sucesorio es en la instancia máxima de decisión la incidencia sobre la organización es notablemente fuerte pudiendo comprometer a la existencia misma de la polity. El proceso tiene una repercusión enorme y afecta de una manera u otra a toda la comunidad, a toda la polity, e, incluso, más allá de ella. Es una particularidad del reemplazo del principal el que sea de amplia difusión, de efectos expansivos, por estar en el vértice. Esta conflictividad incide en decisiones administrativas y gobierno de manera tal que la polity en períodos sucesorios

⁶³⁴ Por un lado existe una competencia por eliminación lo que siempre crea oposición de intereses entre las partes. Hay un valor y todos lo quieren de manera exclusiva. La solución es hacia un ganador. Por otro lado se hace uso de una serie de instrumentos para el logro entre los que está la mentira, el engaño. Por eso es un período competitivo y de desconfianza. Pero esto ocurre en el juego del truco ó en el del póquer en que está prevista la mentira, está reglada. Pero en cambio en este tipo de accesos suelen considerarse como si se movieran o debieran moverse en los tiempos no sucesorios, de mero gobierno. Sería como que a alguien se le instruyera que en el póquer entre amigos debe comportarse como siempre se ha comportado con los amigos, solidariamente. Con lo cual es muy común que en estos tiempos se diga que se actúa en función de la utilidad general cuando se está peleando por la eliminación del rival. Pero además estos escenarios sucesorios habitualmente no solo ponen en carrera a candidatos que deben eliminarse entre sí, sino que hay posibilidades de influir sobre el árbitro (que a veces juega), sobre la meta, sobre el premio, sobre el momento de largar, sobre el momento de eliminar. Es decir, que lo que es esperable sean reglas para dedicarse a la competencia, se vuelven parte de la competencia. A veces hasta el ganador de la última edición puede mover todas las reglas para anular la competencia y mantener el cetro.

sufre los efectos y muchas veces implica el riesgo de la polity misma⁶³⁵. Es por eso que si bien la separación conceptual de Smith , entre ejercicio de gobierno y acceso, es absolutamente válida no debe hacernos olvidar que ambos aspectos se influyen mutuamente. Una larga lucha por el acceso afecta en general las decisiones administrativas y la gestión administrativa (gestión o ejercicio del gobierno) suele afectar la disputa por el acceso⁶³⁶. La avaricia de la posición y sus efectos conflictivos juegan en el vértice superior de la polity y por tanto en mayor o menor medida pone en juego las decisiones de gobierno.



⁶³⁵ Existen estudios en economía en tiempos de sucesión

⁶³⁶ Decisiones diferidas para evitar irritar, la creación de cargos para dar respuestas a alianzas, la asignación de recursos para lograr apoyos, decisiones de alta exposición para mostrar resultados. Una gestión exitosa que reafirma al detentante ó una desastrosa que lo debilita.

Cargos	cargo				detentador	candidato	sucesor	Elector o designador	
	tipo	Atribuciones						alcance	rol
		gobierno	Lapso	Sucesor				Qué	Detentador
	Unico	Gobierno	limitado	Decide		I		Quien	candidato
	colectivo		Indeterminado	Influencia	atributo	varios	Condición necesaria	Cómo	Otros
			Por vida	nada			Condicion suficiente	Cuándo y cuánto	
presidente	unico	gobierno	limitado	I	Político	V	Político Electo	quien	O
decano	unico	gobierno	limitado	I	Profesor	V	Profesor Designado	quien	C
sindicato	unico	gobierno	limitado	I	oficio	V	Oficio Elegido	quien	O
Iglesia	unico	gobierno	Por vida	I	Cardenal	V	Cardenal Elegido	quien	C
Campesino	unico	Gobierno dominio	Ind	D	Dueño	1 o v	Hijo Dueño	todo	D
monarquías	Unico	Gobierno Dominio	Por vida	D	Regio	1 o v	Regio Varon 1	quien	D
Feudos	Unico	Gobierno dominio	Por vida	D	Patricio	1 o v	Patricio coronado	quien	D
Jefes hereditarios	unico	gobierno	Por vida	D	Regio	1 o v	Regio Coronado	quien	D
Big man	unico	gobierno	Ind		Cred.social		Circulador Exitoso		
conquistador	unico	Gobierno dominio	incierto	D	Guerrero	V	Regio Coronado	todo	D
Ceo	unico	gobierno	limitado	I	Ejecutivo	V	Ejecutivo Designado	todo	D
fundador	Unico o Colectivo	Gobierno Dominio	Ind	D	Dueños	1 o v	Hijo Dueño	todo	D
Ntro fundador	Unico	Gobierno Dominio	Por vida	D	Dueños	V	Hijo Dueño	Todo	D
Ntros herederos	Unico y colectivo	Gobierno Dominio	ind	I	Dueño	V	Hijo Dueño	Todo	D
Empresario comprador	Unico colectivo	Gobierno dominio	Ind	D	Dueño	V	Dueño	Todo	D
Junta	colectiva	gobierno	Limitado	I	Vecino	V	Vecino Elegido	quien	C
Suiza	colectiva	gobierno	limitado	I	Ciudadano	V	Ciudadano Elegido	quien	O
schumpeter	Unico o Colectivo	dominio	Ind		empresario	V	Empresario exitoso		O

El cargo podría ser colectivo ó único si bien lo mas habitual es la unicidad.

El cargo puede tener diferentes alcances ..

En casi todos los casos existe un cargo que tiene la función de gobierno y administración. Asignación de recursos.

(cuando usamos la palabra dominio estamos en el campo de la propiedad que por ahora la dejamos de lado)

A veces ese cargo está mas limitado o es máximo en cuanto al poder que se detenta (otros niveles superiores, áreas, tiempo, capacidad de elegir el sucesor)

A veces ese cargo está limitado o es máximo en cuanto al tiempo de duración

Los candidatos si bien pueden llegar a ser todos o uno solo, suelen ser un grupo reducido en los tiempos sucesorios.

El cargo puede obtenerse de la misma manera que lo hizo el antecesor o de manera diferente (simetría)

Hay una instancia que elige

Hay una instancia que determina cómo se elige (cuándo, a quien, cómo, con qué alcance). Los electores suelen tener más o menos atribuciones y por tanto es decisivo saber cuales son sus atribuciones, la amplitud de sus atribuciones

qué (propiedad, cargo), puede decidir sobre esto ?

cómo (unicato, colectivo) puede decidir sobre esto ?

quién (este o aquel), puede decidir sobre esto ?

cuándo (ahora, mas adelante) puede decidir sobre esto ?

El elector puede ser uno, unos pocos o muchos.

Puede ser el detentador, los candidatos o terceros o una mezcla de ellos. Incluso podría ser una norma taxativa que no da posibilidades electivas

Lo que se elige puede ser el nuevo detentador, el cuando debe elegirse, cómo debe elegirse, el cuando se debe hacer cargo y en qué condiciones gobernará (alcance de las atribuciones y tiempo)

Ser candidato es insuficiente. Es necesario ser designado y ungido. Atributo de candidato, pasaje selectivo y ser ungido.

4.2.2. Características de las sucesiones empresariales (SE)

Teniendo en cuenta estos elementos comunes de las sucesiones pasemos a considerar aspectos que son compartidos por las sucesiones empresariales en general

Diferentes tipos sucesorios en el top de la empresa⁶³⁷.

Tops empresa	Perdurativo	El top es reemplazado por un familiar		
		El top es reemplazado por un tercero	Cambio de ceo	Dueño a ceo
	Cesión de la empresa		Ceo a ceo	
	Shumpeteriano (destrucción creativa)	No solo es reemplazado el top sino también la polity (más común)		

Nuestro objetivo en este apartado será el de abordar las características prototípicas de las sucesiones empresariales en dos sentidos. Por un lado mostrar la presencia de las condiciones comunes a toda sucesión y, por otro lado, rescatar los atributos específicos de la sucesión empresarial (entre extraños) respecto de las sucesiones en general dejando para el próximo capítulo la incorporación de las novedades debidas a la introducción de lo familiar⁶³⁸.

⁶³⁷ Una empresa capitalista para sobrevivir debe reproducir la riqueza, a sus empleados y a sus dueños. A la riqueza re-circulándola permanentemente, a los empleados contratándolos en el mercado y entrenándolos ocupacionalmente y a los dueños con los hijos. Los empresarios deben ser reemplazados habitualmente por este mecanismo en la medida que la empresa perdura, excepcionalmente por el mecanismo de venta y habitualmente de manera total y por extraños (la destrucción creativa de Schumpeter: en una comprensión macrosocial, el reemplazo de la máxima posición es por medio del reemplazo de la empresa en el mercado) cuando la empresa no alcanza la instancia intergeneracional: una empresa es reemplazada por otra empresa. (que es la más común) Nosotros estamos considerando la reproducción de los patricios no de los comunes (Goody 1966b: 144).

⁶³⁸ Ha habido una tendencia a considerar la actividad de disputa por el acceso a posiciones de decisiones clave como producto de la malicia de algunos sujetos hasta que se analizó desde otra perspectiva diferente a la de la moral y se lo consideró en el plano de la condición de gran parte de los caminos de acceso o sucesiones. Por otro lado toda situación como la que consideramos de carácter parental se le ha atribuido su problemática a la indebida presencia familiar en un ámbito determinado y, particularmente, a aspectos psicológicos de las relaciones familiares paterno-filiales y fraternales atribuyendo a celos, envidias, viejas deudas, venganzas, desvalorizaciones etc lo acaecido. Nosotros dejaremos de lado la inmoralidad y suspenderemos provisoriamente la familiaridad para volver sobre ella mas adelante. Mucho de lo cargado como un acto individual inmoral es atribuible a la lógica del acceso al poder y mucho de lo cargado a disputas propias de familiares es atribuible a disputas propias de sucesiones. Pareciera que los políticos cuando corren por los tiempos de acceso no se están ocupando de la política (en términos smithianos de gobierno y administración) cuando en realidad la lógica política (en términos smithianos de acceso al poder) indica que en esos tiempos hacer política es hacer lo que hacen. Pareciera que los familiares cuando disputan por el acceso al cargo estuvieran comportándose como chicos y no como adultos cuando es esperable que en tiempos de acceso se comporten como luchadores del poder. No por sinvergüenzas ni por

	Sucesiones	Sucesiones empresariales	Sucesiones empresariales fundacionales	Sucesiones empresariales familiares
	<u>escasez ambigüedad</u>	Estructura básica conflictividad <u>Propiedad</u> , manipulación riqueza	Estructura básica conflictividad Propiedad <u>Perdurabilidad etc</u> manipulación riqueza	Estructura básica conflictividad Propiedad, <u>herencia</u> , perdurabilidad etc manipulación riqueza <u>amity</u>
Extraños	X	X		
Familiares				X

En este sentido es bueno considerar la sucesión empresarial des-afectada de toda familiaridad y observar allí sus ineludibles condicionantes: los que les cabe a las empresas Bagba⁶³⁹. Pero no solo pretendemos congelar la variable familiar en este punto para recién considerarla en el próximo capítulo sino que pretendemos incorporar dos datos muy relevante que no hemos considerado en las generalidades de las sucesiones porque no siempre entran en el campo sucesorio como es el de la propiedad y la manipulación de riquezas⁶⁴⁰.

ser familia sino por estar en la carrera por la máxima posición. Si están en esa carrera, mas allá de lo que quieran hacer con ese poder .

⁶³⁹ Vamos a seguir el camino inverso del propuesto y seguido por Goody "... the conflicts that are found between the king and the heir apparent are also to be found between the members of board rooms and cabinets. So that an examination of the social consequences of different types of kinship transmission helps to spell out, by contrast at least, the main features of other modes of succession (Goody 1966:4). Algunas sucesiones no familiares nos servirán para contrastar y aparear las características comunes y las específicas respectivamente Goody continuaba: *Hereditary succession is found among most simple societies, where it is consistent with the general stress given to kinship in the social system. Bureaucratic of appointive succession predominates in large-scale organizations where the demand is for technical competence, such as the ability to read and write in the traditional administration of China. Elective succession predominates in the political activities of many contemporary nations which require some measure of the volume of popular support a candidate can muster.* (Goody 1966:p.4). Claro que nuestro caso típico no encuadra en esta clasificación de primitivo-contemporáneo ya que es hereditario y contemporáneo.

⁶⁴⁰ Cuando en el punto anterior hablamos de pasajes paulatinos y paralelos de funciones, veremos que justamente el pasaje de la propiedad ó la manipulación de riquezas son dos funciones diferenciales que pueden ser pasadas, paulatinamente, primero una y después otra, paralelamente, la propiedad a unos y la manipulación de riquezas a otros. La propiedad es una institución que da cuenta de la relación entre el máximo y la empresa, incluyendo relaciones materiales, políticas (acceso y ejercicio) e incluso de transferencia de la polity a otros. La manipulación de riquezas es la función de la polity y por tanto es su objeto de gobierno principal y es a la vez la fuente de su gobierno (como condición necesaria)

Dos casos de traspaso empresarial a extraños (sucesión no familiar)⁶⁴¹

Hemos tenido la oportunidad de desarrollar trabajo de campo en empresas en que sus conducciones estaban en pleno proceso sucesorio pero en las que los mismos se daban entre extraños (no familiares). Sin embargo, dado que no es nuestro tema central y que no pretendemos generalizar al respecto, con el solo objeto comparativo, vamos a ver dos casos. El primero de ellos trata de una empresa abierta⁶⁴² en que los traspasos fueron de cargo con independencia de la propiedad y también traspasos de propiedad, siempre a terceros (Merval). El segundo es el caso de un fundador que no tenía descendencia y por tanto iba transfiriendo por medio de ventas anticipadas parciales a sus sucesores, sujetos activos y capacitados para manipular riquezas, (Ingal) (ver cuadro siguiente).

⁶⁴¹ Sucesiones entre propietarios manipuladores de riquezas

⁶⁴² Abierta es cuando su capital, partes propietarias, cotizan en el mercado (se compran y venden.) mientras que cerrada es cuando la propiedad está en una o unas pocas manos y no se cotizan en el mercado. Los nativos las llaman a las abiertas "empresas que cotizan en bolsa". Llamadas Públicas (a las abiertas) por muchos especialistas del exterior en oposición a las Privadas (a las cerradas). En nuestro caso es una empresa abierta pero que está dominada por un primera mayoría como la gran mayoría de las empresas que cotizan entre los Bagba.

		Merval 1	Ingal 2	Fate 3	Fama 4
0	FUNDADOR	Rodríguez y Rodríguez	Aldo	Gervasio	Albizu
1	PROPIETARIOS	Fama y Sayo otros	Aldo, Juan Carlos, Enrique, Marta y José	Gervasio, Marcelo, Carlos y Hector	Albizu, Mario y Julia, otros
	DIRECTORIO	Gustavo, Andrés (Sanand) (Green)	Aldo, Juan Carlos, enrique, marta	Gervasio, Marcelo, Carlos y Hector	Albizu, Mario y Julia
	GERENCIA GENERAL	(Lopez) Alberto	Juan Carlos	Marcelo	Mario
	GERENCIAS	XXXX	XJCJ.M.JX	X.C.H.X	XXXX eo J
	Antigüedad	60 años	35 años	45 años	46 años
	Origen	Fama y Sayo compradores	Aldo fundador	Gervasio fundador	Albizu fundador
	Dominio propietario	Fama y Sayo may propiedad	Aldo may propiedad	Gervasio may propiedad	Albizu my propiedad
		Gustavo importante	Juan Carlos importante	Marcelo importante	Mario importante
2				Herederos	Herederos
			Propietarios gerentes	Propietarios gerentes	Eo Propietarios gerentes
		76-46 y 46	65 y 52	75 y 44	75 y 46
	PROPIETARIOS	Cemesa	Juan Carlos, Enrique, Marta y otros	Marcelo y Carlos	Mario y Julia
DIRECTORIO	Z,X,O	Juan Carlos, Enrique y Marta	Marcelo y Carlos	Mario y Julia	
GERENCIA GENERAL	P	Juan Carlos Enrique	Marcelo	Mario	
GERENCIAS	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
Origen	Cemesa compradores	Juan Carlos, Enrique y Marta compradores sucesores	Marcelo y Carlos Herederos compradores	Mario y Julia Herederos compensación	
Dominio propietario	Cemesa may. propiedad	Juan Carlos, Enrique y Marta may. propiedad	Marcelo may propiedad	Mario may propiedad	
		55 y 55	52	50	

Merval era una empresa muy antigua (60 años), con alrededor de 900 empleados, que cotizaba en la bolsa de comercio. Sus accionistas (propietarios) principales no eran fundadores ni herederos sino compradores habiendo adquirido la mayoría del paquete accionario (mayoría propietaria) por razones fundamentalmente de oportunidad e inversión. Estos accionistas designaron un directorio profesional pero fundamentalmente de confianza para que se hiciera cargo de la operación. El directorio mantuvo inicialmente a un gerente general, profesional en la materia, que ya estaba en la empresa (y que había sido director), que luego fue cambiado por otro con otras características profesionales y a su vez de confianza para el nuevo directorio. La operación de la empresa se manejó desde el directorio con un nivel elevado de autonomía operativa respecto de los propietarios excepto por dos incursiones al cabo de ocho años. Una, cuando la compañía no mostró buenos resultados temiendo los accionistas mayoritarios ver comprometida su inversión. Pidiendo explicaciones y viendo las rectificaciones el directorio siguió operando con autonomía. La empresa tuvo muy buenos resultados y se volvió tentadora para otras compañías internacionales del ramo y entonces comenzó la segunda intromisión de los propietarios ya que pusieron a la empresa en exposición para su venta. El directorio comenzó a manifestar diferencias con la estrategia sostenida por los propietarios y los accionistas decidieron como correlato desafectarlo nombrándose uno nuevo hasta que años después el conjunto de accionistas mayoritarios dejó directamente de serlo al desprenderse de la totalidad de las acciones. La compañía quedó en manos de otro grupo y fue gestionada por directores y gerentes designados por ellos.

Ingal era una empresa fundada por una persona hacía 35 años y que contaba con más de 600 empleados. La empresa creció notablemente desde sus inicios y a pesar de que con el tiempo el fundador fue incorporando nuevos socios minoritarios, que eran empleados jerárquicos, mantuvo siempre una cómoda y decisiva mayoría propietaria. La operación estuvo siempre conducida por el fundador aunque progresivamente los socios más jóvenes fueron asumiendo posiciones de mayor responsabilidad llegando poco a poco a hacerse cargo de gran parte de la ejecutividad diaria de la compañía. El fundador no tiene descendientes interesados en la firma siendo los candidatos a suceder tres de los socios minoritarios de la nueva generación. Los tres han estado en algún momento a cargo de la conducción operativa, a veces solos y otras veces acompañados, nunca por un lapso mayor de tres años. Ya en los últimos años se hizo un plan progresivo de venta de acciones del fundador al resto de los accionistas. Este proceso tuvo sus idas y venidas pero finalmente se concretó quedando los tres candidatos con la

mayoría y dos de ellos con mayor participación y poder de decisión lo cual ha vuelto a uno de ellos como el nuevo conductor operativo y al otro a nivel presidencial, claro que, con un propiedad importante pero insuficiente para decidir a ninguno por sí mismo. Estos nuevos accionistas tuvieron ofertas de compra que escucharon con atención y que si no se concretaron fue por falta de acuerdo económico o abandono de la oferta por parte de los posibles compradores. Finalmente los tres accionistas mayoritarios (sucesores) han vendido el control propietario mayoritario y dos de ellos han quedado en funciones directivas y ejecutivas pero ahora sin detentar el control propietario.

En los dos casos considerados se han vivido procesos de traspasos de cargo y propiedad de manera tal que la situación posterior (la parte de abajo del cuadro) es diferente a la original (parte superior del cuadro): los propietarios y directores decisivos y los gerentes generales respectivos son otros. La propiedad y el cargo han sido transferidos. En el primero definitivamente por una venta a propietarios externos lo cual implica un cambio total y el segundo por venta del socio fundador a sus socios minoritarios que en la nueva etapa dominan la empresa colectivamente aunque dos de ellos tienen mayor preeminencia efectiva y, dentro de estos dos, uno sobre el otro. La empresas consideradas han vivido períodos sucesorios cuyos traspasos han sido entre no familiares. Ambos traspasos no han sido a hijos sino a extraños. Y sus perfecciones no han sido por vía “hereditaria”⁶⁴³ en términos nativos sino por vía de “ventas”⁶⁴⁴ también en términos nativos.

Vale la pena analizar la resolución de ambos casos. En el primero, Merval, los propietarios no eran fundadores y habían hecho una inversión por diferentes razones y, más allá de que uno de ellos tenía un descendiente varón vende la empresa desentendiéndose de su futuro. Pero resulta de interés observar que a este propietario en la empresa madre (Fama)⁶⁴⁵, fundada por él, lo sucederá su hijo. Esto nos muestra que la falta de adhesión por la empresa Merval, considerándola una inversión material, es lo que lo lleva a la venta a pesar de tener descendencia y a desentenderse del futuro mostrando falta de otro afecto más allá del material. Es de interés saber que los fondos de la operación de venta fueron a solucionar problemas de la empresa fundada por el

⁶⁴³ Transferencia dentro de un grupo determinado: familiar (generalmente es una circulación entre familiares y sin contraprestación)

⁶⁴⁴ Habitualmente es una transferencia fuera de un grupo determinado-no familiar- (generalmente opera entre extraños, es una circulación extra-familiar)) y se concreta por medio de una contraprestación considerada equivalente por los nativos

⁶⁴⁵ En el cuadro hemos incorporado dos empresas de nuestro tipo, Fama y Fate como referenciales porque son de fundadores y con descendencia activa (masculina) y que producen el traspaso en sus hijos tal como hemos visto en el capítulo anterior.

propietario. Es más, la empresa Merval era sumamente rentable y competitiva y la empresa Fama no. Sin embargo se apoyaba con fuerza la perdurabilidad de ésta.

En el segundo caso, Ingal, estamos ante la típica empresa fundacional y observamos que si bien el fundador no tiene otra alternativa que transferir la empresa ante la falta de descendientes interesados resulta que esta venta tiene características muy especiales porque tiene en cuenta decididamente la perduración de la empresa. No se desentiende como aquel que no fue fundador sino que evalúa justamente cómo sería la mejor forma que la firma siga siendo activa y potente. Se preocupa porque la futura conducción sea capaz de manipular las riquezas objeto de la empresa. En el caso anterior (Merval) los vendedores solo se preocupan de recibir el mayor valor posible de intercambio. Comparando Ingal con Merval se nota una adherencia a la empresa notablemente mayor en la primera por el hecho de que el propietario dominante es el fundador. Es una venta a extraños pero identificados: extraños que se presume “afectos a la continuidad”⁶⁴⁶.

	Merval	Ingal	Fama
	Venta des-entendiéndose del futuro	Venta planeando la perduración de la empresa	Herencia planeando la perduración de la empresa
Origen	Compra	Fund	Fund
Descendientes	Si	No (no activo)	Si (activo)
Propietario	A	A	A
Ejecutivo	B	A (ext)	A (ho)
Transfiere cargo a	Ext	Ext	Ho
Busca candidato cargo	externo	interno	Interno
Transfiere propiedad por	Vta	Vta	Her

Como puede observarse en las consideraciones precedentes estamos remarcando el hecho de estar o no en presencia de un propietario- fundador ó de estar o no ante un propietario con descendencia considerando en estos casos los traspasos totales de propiedad (y cargo) por venta o por herencia⁶⁴⁷. No obstante, existen pasajes del cargo que no necesariamente implican el paso de la propiedad. Cuando la empresa Merval es comprada en su momento (por los grupos Fama y Sayo) se impone en ella un directorio

⁶⁴⁶ “ tienen ganas de seguirla y creo que saben hacerlo; nacieron acá; se hicieron en Ingal”

⁶⁴⁷ Quien busca perduración traspasa si tiene hijos a los hijos (ver Goody 1966:4)

nuevo. Sin embargo este directorio por un lado cambia en un momento determinado al ejecutivo operativo máximo y por otro, ante diferencias con los propietarios, este directorio es cambiado por otro antes de que se venda la empresa. En Ingal también hubo trasposos a nivel directorio ejecutivo. Durante un tiempo el fundador compartió sucesivamente la dirección ejecutiva con socios menores. Luego se apartó de la dirección ejecutiva y puso a cargo uno de los socios menores que luego de unos pocos años fue cambiado por otro que nuevamente fue cambiado un par de años después por otro. Y si bien este fundador estaba activo en la firma, en el campo de ejecución los respectivos socios menores adquirirían progresivamente un mayor poder, incluso el mayor poder. Pero a nivel propiedad la mayoría la mantenía el socio fundador y, por tanto, desde el punto de vista legal tenía todo el derecho de generar cambios como más de una vez lo intentó.

Estos trasposos no escapan a las características generales de los procesos sucesorios. La escasez, la ambigüedad y la conflictividad derivada son claves en estos escenarios. La existencia de un cargo con detentador y aspirante simultáneamente, la multiplicidad de candidatos, la limitación para ser candidatos, la significación del elector o electores, la importancia de los ejes de disputa, el tiempo, el quién y el alcance, así como la incidencia por darse en el vértice del organigrama son todos aspectos habituales en las sucesiones empresariales. Sin embargo, antes de abordarlos, es necesario identificar con claridad quiénes son específicamente los partícipes y los valores en juego porque según las circunstancias, una misma posición ó situación no implica estar pasando por un mismo proceso⁶⁴⁸. Y, para lograr esa identificación de los campos sucesorios, estamos obligados a ahondar algo más sobre el cargo y la propiedad, única forma de alcanzar una comprensión más precisa del fenómeno.

La propiedad es un derecho sobre las cosas (objetos materiales y susceptibles de valor) de manera tal que la cosa queda sometida de manera absoluta y exclusiva a la persona que detenta ese derecho. Es el máximo derecho que se puede obtener sobre esa cosa e implica en su más amplia expresión el derecho al uso, al goce y a la disposición⁶⁴⁹.

⁶⁴⁸ Dos sujetos ante una misma posición funcional, uno puede estar bajo la lucha sucesoria y otro no

⁶⁴⁹ Ese dominio "es el poder que un hombre tiene en su cosa de hacer de ella o en ella lo que quiera...según Dios y según fuero" (ver Mariani de Vidal 1998: 273), lo que implica obviamente que se subordina a normas divinas y humanas a las que se debe sujetar.

Definición sociológica: "se llama propiedad a la relación que se establece entre un sujeto "A" y un objeto "X", cuando A dispone libremente de X y esta facultad de A en relación con X es reconocida socialmente como una prerrogativa suya exclusiva, cuyo límite teórico es "sin restricciones" y en que "disponer de X" significa tener derecho a decidir con respecto a X, ya sea que se lo "posea" o no en

Sin embargo, entre los Bagba, es posible tener o ejercer esos derechos de propiedad, y por tanto de uso, goce y disposición (que incluye la posibilidad de transferencia) no solo de una cosa sino de una organización, como lo es una empresa, a través de la propiedad de un instrumento, un título, denominado acción. Quien es poseedor de ese título de modo adecuado y bajo ciertas condiciones tiene la facultad de disponer sobre ella. Pero esta organización tiene miembros y recursos que requieren conducción y, de perdurar, demanda sus reemplazos, todo lo cual está bajo el dominio de quien detenta los derechos de propiedad. El o los propietarios deberán ocuparse de ejercer o elegir a quien ejerza la conducción máxima de la ejecución, la manipulación de riquezas. El derecho de propiedad sobre un objeto no incluye este fenómeno (porque el objeto no demanda conducción alguna) pero en el caso de que el titulaje sea sobre la propiedad empresaria el derecho de disposición de la conducción pasa a ser un componente central. El cargo máximo de ejecución es ocupado o elegido por quien detenta la propiedad⁶⁵⁰.

En la (empresa) sociedad anónima o por acciones⁶⁵¹ es “*la posesión de “acciones” la que determina el vínculo , otorga derechos patrimoniales (al dividendo y al resultado de la liquidación final) y políticos (derecho de votar , elegir y ser elegido, de participar en asambleas , de formar voluntad social, de impugnar esos acuerdos, de integrar los diversos órganos societarios etc)*” (Villegas 1987: 345) La asamblea de accionistas (reunión de los accionistas-propietarios) es la entidad soberana, la instancia máxima que decide sobre el gobierno que es un órgano diferente: “ *La administración está a cargo de un directorio compuesto por uno o más directores designados por la asamblea de accionistas ...(art 255 de la ley de sociedades)*⁶⁵². Un órgano soberano y máximo integrado por los accionistas (propietarios de acciones) y un órgano ejecutivo designado por y dependiente de aquél.

estricto sentido material” (Anfossi 1985 :1336)...“el aspecto esencial de la relación ,...es la facultad exclusiva de A de disponer y decidir con respecto a X” (Anfossi 1985: 1337)

⁶⁵⁰ Dado que el concepto de objeto se extiende por medio del titulaje a la disposición sobre la organización empresa , “la capacidad de controlar y de imponer la propia voluntad” última sobre la empresa privada radica en quien ostenta el derecho de propiedad o la propiedad (ver Anfossi 1985: 1340 y 1343 y ss)

⁶⁵¹ Que es la forma de todas las empresas consideradas en nuestro trabajo en profundidad y a la vez la forma más común en todas las empresas de más de 100 empleados.

⁶⁵² Sus miembros son nombrados por la asamblea de accionistas (propietarios), y su función es realizar los actos de administración representando la sociedad. “*La administración y representación...está confiada a un órgano distinto de la asamblea que es la expresión de la soberanía social.*” .Ese órgano es “*un órgano de gestión y de representación... distinto... el de mayor poder real y el mas influyente en cuanto al éxito de la empresa y el futuro de la sociedad...*” (Villegas1987: 419).

Por lo tanto, la propiedad ó el derecho de propiedad⁶⁵³, que es lo mismo, faculta entonces a:

- ✓ Disponer del patrimonio de la empresa
- ✓ Disponer de los incrementos del patrimonio de la empresa
- ✓ Elegir el cargo máximo de administración ó ejercer el cargo máximo de administración. (define la sucesión del cargo máximo ejecutivo)
- ✓ Transferir los derechos de propiedad, parcial o totalmente⁶⁵⁴. (al disponer de los derechos de propiedad está disponiendo sobre quien lo sucederá en la soberanía)

Por lo tanto la propiedad por un lado incluye un derecho de uso, goce y disposición de una cosa material susceptible de valor (un atributo que se asimila a riqueza y que es el que más habitualmente los nativos asocian al concepto)⁶⁵⁵. Pero además, entre los Bagba, los derechos de propiedad sobre cierta cosa (“acción”) implican derechos de uso, goce y disposición de una organización, que como tal demanda una conducción. Requerimiento que es legislado específicamente⁶⁵⁶ y que da los atributos máximos a los “accionistas” (propietarios de los títulos habilitantes) quienes cuentan con los poderes de decisión que enumeramos.

⁶⁵³ Usualmente los nativos asocian el concepto de propiedad con el “tener una cosa”, “que una cosa sea de uno”, “se es el dueño”, “se hace con eso lo que uno quiere”.

⁶⁵⁴ Cuantitativa (patrimonial: vale 1 peso) y cualitativamente (políticos: con derecho a voto)

⁶⁵⁵ No es ajeno que los aspectos relacionados con la propiedad suelen considerarse en términos antropológicos como un tema atinente a la transmisión de la riqueza (de hecho cuando la transmisión es por muerte se suele reservar el concepto de herencia en oposición al de sucesión, atribuible a la transmisión del cargo). Rivers, además de la transmisión de la condición de miembro de un grupo de parientes como la descendencia, distingue dos transmisiones: Una referida a la propiedad y otra al máximo cargo que son conceptualmente diferentes (Goody 1975). Mientras que el traspaso del cargo es una condición casi inevitable para la perduración de toda organización no siempre existe el fenómeno de la propiedad. De hecho ambos traspasos son considerados bajo diferentes conceptos en la tradición de la antropología denominándose herencia a la transferencia de la propiedad y sucesión a la transmisión del cargo. Claro que en general cuando se hace tal distinción se asocia propiedad a riqueza y cargo a derechos políticos de gobierno. No obstante, cuando los derechos de propiedad no solo implican la transferencia (sea por venta o por herencia) de riqueza sino también los derechos políticos de elegir (o elegirse) al conductor la cosa es muy diferente. La gran diferencia entre la propiedad en general y la propiedad que estamos considerando es que como no es la propiedad de una cosa sino de una organización, el dominio incluye el fenómeno político de la conducción. Quien tiene los derechos propietarios tiene el derecho de manejar los recursos (materiales y humanos) de la organización, de la pólity (He tenido la oportunidad de ver herederos (un caso de un heredero y dos caos de herederas) que han recibido bienes y una empresa . Sobre los bienes no tenían ningún problema para manejarse pero sobre la empresa han venido a pedir ayuda porque no sabían como manejarla). La propiedad como riqueza y el cargo como poder pueden circular por vías independientes y paralelas (como la venta de Esau de su primogenitura patrimonial por un plato de lentejas y la pérdida de su derecho a la bendición política por engaño; como los reyes pobres de Frazer que recibían el cargo pero no necesariamente el patrimonio; como la presidencia en las democracias modernas que son elegidas por los ciudadanos (propietarios o no) y en la que el presidente recibe el cargo pero no el patrimonio) pero no es nuestro caso.

⁶⁵⁶ Por la ley de sociedades comerciales

Como sabemos, nuestro interés central está en el cargo máximo que es el valor que se pone en juego nuestros procesos sucesorios. Sin embargo, y como venimos viendo, en nuestro caso el cargo máximo está dividido o duplicado⁶⁵⁷. Existe un cargo máximo soberano que está por encima de todos que es el dueño o derecho de dueño (propietario) y existe un cargo máximo ejecutivo que es representativo o subrogante del primero que se ocupa de la gestión permanente que es el ejecutivo, ceo, gerente general, número uno, director general, director ejecutivo etc. El dueño es quien detenta los derechos de propiedad mientras que el ejecutivo es quien desempeña (y detenta los derechos) de administración ó gobierno de la organización, subordinado al primero. Dos funciones diferentes (y en algún sentido complementarias) pero relacionadas asimétricamente: el ejecutivo depende del soberano.

La propiedad y cargo ejecutivo son dos conceptos diferentes pero están, en nuestro caso, vinculados inextricablemente entre sí. Si bien la propiedad está asociada con la riqueza en nuestro caso es mucho más que eso ya que contiene el germen de la conducción o el cargo y la categoría de dueño y sus consecuencias (más allá de aspectos como reconocimiento e identidad). Algunas características muy significativas de la conducción fundacional eran el ser única⁶⁵⁸, tener el dominio sobre todos los miembros y todos los recursos, no tener ningún miembro por encima de sí (soberano⁶⁵⁹). Esto implicaba que había tres cualidades diferentes que en el caso fundacional convivían en un mismo sujeto pero que no necesariamente deberían ir unidas: alguien podría tener alguna de ellas y no necesariamente todas⁶⁶⁰. Quien detentara solo el ejecutivo sin ser decisivo en el órgano propietario tendría "alguien por encima" con más poder. Por lo tanto podemos encontrarnos ante cambios de conducciones máximas ejecutivas que están sujetas a una instancia superior, que no necesariamente esos conductores dominan, como es la propiedad. Es decir que se puede recibir el cargo sin la propiedad pero entonces el cargo se ve sujeto a las decisiones de la propiedad. En este punto uno observa a un cargo ejecutivo máximo que tiene fuerte e incluso máxima incidencia en la operación pero que puede ser removido o desautorizado por una instancia superior. Estos sujetos ocupan formalmente el cargo máximo (título y ejecución) pero no tienen el poder máximo de

⁶⁵⁷ Ver en Goody (1966:5) : co-rulership (co-gobierno)

⁶⁵⁸ Bajo el modelo que estamos priorizando (en el trabajo en profundidad) más allá de que reconocemos la existencia de modos societarios complementarios, aunque de menor presencia y persistencia (ver primera parte).

⁶⁵⁹ Soberano : paramount

⁶⁶⁰ De hecho el sucesor sin mayoría propietaria se encuentra con que no reúne la última condición.

“por encima de todos y todo”⁶⁶¹. Son en un sentido cargos máximos pero en otros aspectos son cargos subordinados y se cambian como los cargos medios (como empleados)⁶⁶². Claramente cuando ambas posiciones son desempeñadas por sujetos diferentes estamos ante una instancia de co-gobierno, un co-gobierno jerarquizado (no simétrico)⁶⁶³ que es cuando la distinción adquiere relevancia. La subdivisión adquiere interés cuando los ocupantes de ambas posiciones no coinciden (como es el caso de Albizu y Gervasio, como propietarios y Gustavo y Juan Carlos como ejecutivos respectivamente) y pierde toda relevancia cuando hay coincidencia ocupacional (como el caso de Albizu y Gervasio durante el período fundacional -o gran parte de él- de Ingal y Fama respectivamente, en que se desempeñaron como únicos propietarios y únicos ejecutivos. Unicidad y coincidencia que concentran en un sujeto el poder máximo inescindido). En la no coincidencia se activan las diferentes funciones y relaciones entre ambos cargos y la subordinación de la ejecución a la propiedad.

⁶⁶¹ Debemos hacer mención al hecho de que la propiedad se divide en partes iguales denominadas acciones. Es decir que se emiten una cantidad numerosa pero determinada de acciones cuya totalidad implica la totalidad de la propiedad. Un individuo puede poseer desde una a todas las acciones ó dicho desde la propiedad, de la propiedad pueden participar desde una hasta tantas como acciones haya. Quien posee acciones, una o todas, participa del órgano propietario. Es decir que puede ser un órgano individual o colectivo. Si es individual estamos ante la condición de nuestro fundador unipersonal. Si es colectivo tiene importancia decisiva la cantidad de acciones que se posee. En general y salvo excepciones, la decisión que reúne la mayor cantidad de acciones (voluntades propietarias) tras de sí es la que se impone. Por eso quien tiene la mitad mas uno de las acciones se asegura el control de las decisiones mientras que quien tenga menos de la mitad, teniendo otro el resto, no podrá imponer su posición. De ahí que se hable que el poder propietario no lo tiene cualquier propietario sino la mayoría propietaria. Alguien podría ser accionista, y por tanto propietario, dueño, y sin embargo no tener el poder soberano.

La decisión sobre el cargo máximo ejecutivo (directorio) la tiene la mayoría propietaria de libre ejercicio. Éste es el sujeto elector. Quien detenta la propiedad mayoritaria de libre disponibilidad tiene el poder máximo de elección y por tanto puede elegirse a sí mismo o elegir a alguien de su confianza y puede removerlo. El cargo máximo de administración está sujeto a esta mayoría propietaria

Se puede ser propietario y no tener mayoría. Se puede ser propietario y estar inhibido

Claro que si esa porción de propiedad es muy grande (mayoría) ese derecho es casi absoluto porque no tendrá oposición a la voluntad de designación. Si es un apequeña proporción, podrá ejercer el derecho de emitir su voluntad pero no de imponerla

⁶⁶² En nuestro caso la propiedad hace al cargo y no el cargo a la propiedad. Ambos órganos están relacionados pero uno determinando al otro.

⁶⁶³ Además esa escisión del cargo principal en dos instancias no solo dará como resultado la posibilidad de un co-gobierno sino que dentro de la instancia propiedad no es incompatible la pluralidad

Duplicación : Funciones y Jerarquía					
Propiedad	Soberano	Dueño	Nadie por encima	Pluralidad o Unicidad	Riqueza Elector
Ejecución ó Administración	Ejecutivo	Gerente General	Subordinado	Unicidad	Ejecutor

Duplicación : Variantes							
	Ownership Unipersonal		Societarias			Atomizado	
propiedad	A	A	A B C	A B C	A B C	Infinitos	Rey
cargo	A	P	A B C	A	P	P	Presidente

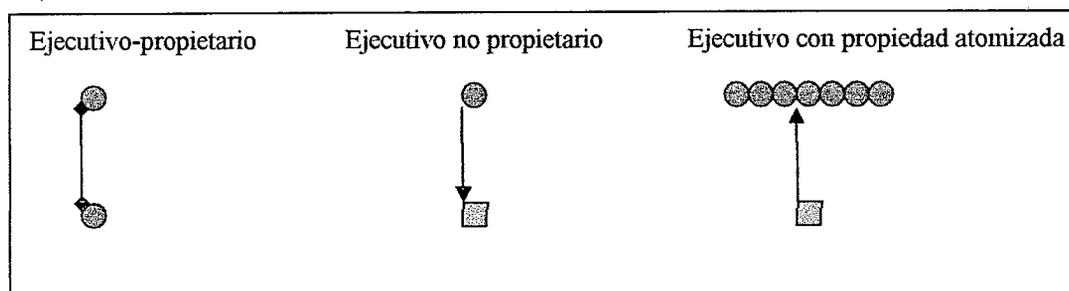
Duplicación : Situaciones						
		Propiedad sin incidencia	Nadie por encima	Alguien por encima (necesidad operativa y perdurativa)	Propiedad con incidencia fuerte (pero sin conducción)	Manager profesional (necesidad operativa)
Propiedad	Minoría	X		X		
	Mayoría		X		X	
Ejecución	Efectiva		X	X		X
		Julia pertenece a la clase propiedad pero no aspira a conducción	Fundador Aldo en periodo fundacional	Juan Carlos en plena fase sucesoria	Aldo en plena fase sucesoria	
			Fundador Albizu en periodo fundacional		Albizu en empresa comprada	Gustavo no pertenece a la clase propietaria

Duplicación: Situaciones							
Nivel	Poder	Parcial	Parcial	Total (1)	Parcial	Parcial	Parcial
1	Propiedad			X	X	X	
2	Dirección		X	X	X		X
3	GG	X	X	X			
	Ejemplos	Alberto sin aspiración propietaria y Juan Carlos con aspiración	Lopez sin aspiración propietaria y Juan Carlos con aspiración	Albizu ó Aldo del periodo fundacional	Aldo y Albizu de la fase sucesoria	Sayo y Albizu	Gustavo sin aspiración propietaria

(1) Incluso podría ocurrir que se sea propietario pero no mayoritario y, por tanto, cumpliendo solo algunas de las funciones propietarias: parcial como contralor y rentas pero con baja incidencia política. Juan Carlos en la fase post sucesoria es propietario, director y gg pero como es minoritario no tiene todo el poder. Y esto es porque hay alcances verticales : tener acceso a cosas de propietarios ó tener acceso al día a día. Pero también hay alcances en cada uno de esos niveles: ejercer la propiedad totalmente o solo parcialmente. Ejercer el día a día totalmente o parcialmente.

No obstante, si bien el cargo ejecutivo depende de la propiedad, la necesidad de una reproducción de riquezas exitosa, hacen al cargo imprescindible y aunque muchas veces el propietario puede tener alternativas otras no las tiene. El soberano no pocas veces se ve condicionado más o menos fuertemente por el ejecutivo. En general bajo dos circunstancias: la atomización y la incapacidad del soberano. Si la propiedad estuviera compuesta por una infinidad de sujetos atomizados cada sujeto individualmente prácticamente no tendría poder⁶⁶⁴. Ante estas circunstancias los representantes (ejecutivos) adquieren especial poder. Pero también lo adquieren en la medida que la propiedad depende de sus habilidades para llevar adelante la manipulación de riquezas: cuando la capacidad relativa del ejecutor es muy superior a la de los detentadores de la propiedad⁶⁶⁵.

Duplicación : dependencias		
Propiedad	↓	atomizada, incapaz ▲
Ejecución	Dependencia legal	

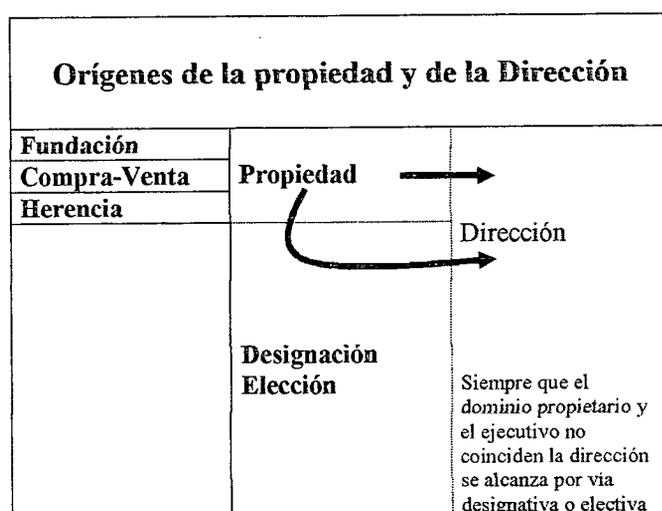


⁶⁶⁴ La atomización da poder a los ceos. Un problema de las grandes corporaciones atomizadas. Si bien el conglomerado afecta al representante por eso a éste la reunión de votos le importa. En las empresas con limitados socios la propiedad mayoritaria está identificada y los candidatos por tanto tienen trato directo con los electores. En las atomizadas el trato es impersonal y por tanto se dirigen a infinitos electores interesados por la renta o la valorización de sus patrimonios (dividendos, rentabilidad, crecimiento...) Cuando no se alcanza una porción suficiente de acciones (que implique la voluntad mayoritaria) se pierde la participación o influencia política. (Villegas 1987: 345)

Si esto va a favor de la empresa no es lo importante sino si sirve a favor del voto. Una empresa como Merval que no será de sucesión familiar, es también de trato directo pero hay que seducir a unos pocos que se conoce y los objetivos tienen algunas coincidencias con la atomizada

⁶⁶⁵ La capacidad relativa se refiere a estar en condiciones mayores uno que otro. Un conocimiento que el otro no tiene, una vitalidad, un tiempo. Esto también puede verse en Marcus (1992) cuando muestra como la necesidad de conocimiento jurídicos así como de idoneidad, estos especialistas han ido tomando en dinastías el poder. Lo mismo puede ocurrir a nivel no jurídico sino técnico – administrativo cuando la organización crece).

La duplicidad funcional y ocupacional de la máxima posición provoca algunos interrogantes claves para la comprensión del proceso sucesorio: esta duplicidad es de carácter transitoria o definitiva? los ejecutivos y propietarios pertenecen a clases estancas ó están en capacidad de ocupar cualquiera de las dos posiciones ?. A efectos de dar respuesta a estos interrogantes, volvamos a nuestros dos casos y a los orígenes de sus propiedades. Quien se vuelve propietario por fundar es diferente a quien se vuelve propietario por compra (dejamos por ahora a quien se vuelve propietario por herencia)⁶⁶⁶.



El fundador, como sabemos, viene de las entrañas de la empresa. El hecho de provenir del cargo ejecutivo y de tener una identificación simbiótica provocan en el fundador un doble afecto: inclinación por la ejecución e inclinación por la perdurabilidad. Como consecuencia de ello, el fundador busca una transmisión dirigida del cargo máximo, tanto el ejecutivo como el soberano. Potenciales sucesores se van volviendo ejecutivos y aspiran a volverse soberanos y el fundador se resiste a perder inmediatamente la ejecutividad y la soberanía. Necesita del sucesor pero reniega del sucesor. La propiedad se vuelve permeable al cargo ejecutivo y el proceso entonces no termina con el cargo ejecutivo sino que se prolonga hasta la obtención de la soberanía. Existe por tanto en estos casos un co-rulish sucesorio extenso durante el cual el fundador detenta la soberanía y el sucesor la ejecutividad pero en que se está luchando por la propiedad. La lucha por la propiedad es parte del proceso sucesorio.

⁶⁶⁶ Las formas de acceso a la propiedad de nuestro interés son tres: Por fundación, por compra y por herencia. Existen otras formas menos comunes que no revisten ninguna significación para nuestro caso.

El comprador (quien se vuelve dueño por compra) no necesariamente tiene afecto por la ejecución y por la perduración de lo comprado. Quien detenta el cargo ejecutivo no tiene acceso, ni lo tendrá, a la propiedad. Los procesos sucesorios son impermeables entre sí y más abruptos. La propiedad se traspaşa por venta y el cargo ejecutivo se traspaşa por designación bajo la subordinación de la propiedad. Hay co-rulish complementarios jerárquicos ya que las funciones de soberanía y de ejecución están diferenciadas y conviven, pero ese co-rulish no es sucesorio (ni transitorio)

Como hemos visto, tanto quien compró (Albizu) como quien fundó (Aldo), finalmente venden la empresa. Ya sabemos que por diferentes razones. El primero porque para él es una inversión de oportunidad sobre la que pretende sacar el mayor rédito posible. Para él es equivalente a una mercancía. El segundo tiene una relación más simbiótica con la empresa que lo lleva a desear su perduración. Imposible de llevar a cabo a través de sí mismo por su límite biológico pero imposible también de hacerlo a través de su descendencia por no contar con aspirantes en la misma. Ante esa circunstancia el fundador también vende pero, lo hace de manera progresiva, controlada, dirigida, hacia elegidos. Tanto la venta del comprador como del fundador es a extraños, como suelen ser las ventas, pero en el primer caso es una venta abierta sin interés especial por los compradores y el destino mientras que en el segundo la venta es cerrada y controlada, a un extraño seleccionado. En el primer caso el reemplazante en la propiedad es alguien que tiene capacidad de entregar créditos sociales suficientes (en función de riqueza) externo a la empresa. En el segundo caso esas condiciones de disponibilidad de crédito social se van generando en integrantes de la empresa, internos. En el primer caso los internos ejecutivos, de ser diferentes a los propietarios, no tendrán acceso a la propiedad mientras que en el segundo los mismos internos lo tendrán. La segunda compra-venta, la dirigida, es en realidad una designación del fundador que no solo pretende ser representado en el cargo ejecutivo sino que piensa en cómo será sustituido en la instancia mayor cuando ya no esté.

La impermeabilidad, en el caso del comprador, nos permite reconocer que en ese caso existe la clase de candidatos al ejecutivo y la clase de candidatos a la soberanía; dos clases diferentes. Mientras que la permeabilidad, en el caso del fundador, nos permite observar como, a priori dos clases de candidaturas se van volviendo una misma clase⁶⁶⁷.

⁶⁶⁷ A su vez la propiedad puede ser accesible (permeable) o inaccesible (impermeable) a quien detenta el cargo ejecutivo (por no ser el fundador, por adolecer de créditos sociales para adquirirla y por no ser heredero).

Esto tiene su importancia para reconocer las disputas cuya fuente son las generales de las sucesiones, pero dentro de la clase, ya que los valores, los detentadores, los candidatos y los electores deben ser identificados. (Por eso Gustavo y Albizu nunca tuvieron entre sí una lucha sucesoria y sí Juan Carlos y Aldo. Por eso Mario y Gustavo nunca tuvieron esa lucha pero sí Juan Carlos y Enrique. Por eso Gustavo es un detentador y Juan Carlos un aspirante)

	COMPRADOR	FUNDADOR
Propiedad	ALBIZU	ALDO
Dirección Ejecutiva	GUSTAVO, Andrés	JUAN CARLOS, Enrique

- Jerarquía ⁶⁶⁸
- Jerarquía intervencionista
- Posibilidad de acceso a la propiedad
- La atomización y la incapacidad de la propiedad

Albizu es superior de Gustavo pero Gustavo no puede aspirar al cargo de Albizu
 Aldo es superior de Juan Carlos pero Juan Carlos puede aspirar al cargo de Aldo
 Tanto Gustavo como Juan Carlos tenían el poder de ser concedores y confiables.

Una de las consecuencias más interesantes es que la inaccesibilidad da como resultado que las sucesiones en el campo ejecutivo sean de carácter designativo con una instancia superior que arbitre y defina⁶⁶⁹. No es que evita la disputa pero sí que dirime la disputa no siendo protagonista de la misma. La accesibilidad, el poner en carrera a los ejecutivos sobre la propiedad, hace que no haya ya dos clases sino una y que quien está por encima de todo, el soberano, sea parte de la sucesión porque justamente su soberanía es la posición aspirada por todos. La expectativa limitada de los ejecutivos y la arbitración no involucrada del soberano en el primer caso contribuyen a la brevedad de la sucesión. Las expectativas de los ejecutivos por la propiedad y el compromiso del soberano con la misma en el segundo caso dan cuenta de la extensibilidad del proceso.

⁶⁶⁸ El comprador, en nuestro caso no "vive" en la empresa comprada.

⁶⁶⁹ *One means by which lower offices can be filled, however, is not available at the top: Only the lower offices can be filled by appointment. (Burling 1974: 257) At the logical extreme, all offices except the highest may be filled by appointment, and finally men may even try to make the top position appointive. (Burling 1974: 263).* Es el caso que el detentador ó el dueño decide quien ocupará el cargo. Por supuesto, puede ser también electivo en casos de más población ó discrepancias en la propiedad.

	Abrupta Infranqueable hacia arriba		Paulatina Ascendente
Clase de los Propietarios	Sucesión	máxima	Sucesión máxima
Clase de los Ejecutivos	Sucesión	subordinada	
Las sucesiones duran	Menos de un año		Más de 10 años

En el caso del fundador que consideramos se establece un período sucesorio extenso que se inicia con posicionamientos paulatinos hasta reemplazar la posición ejecutiva pero que continúa hasta el completo reemplazo en los derechos de propiedad, en los derechos de soberanía, (interregno ejecutivo-propiedad) aunque de una manera que no reedita la fundacional, por ser plural (la preocupación fundacional hizo de este proceso, un proceso de alcance completo –ejecutivo y soberanía- y de duración extensa –mas de diez años).

Si uno observa nuestros dos casos nota que en el lapso de una década (aproximadamente) los procesos vividos son del tipo al gráfico que sigue.⁶⁷⁰

⁶⁷⁰ Las propiedades post-fundacionales, tienden a ser colectivas, por diversas razones que escapan a nuestra investigación, mientras las conducciones tienden a ser unitarias. (I Carlos decía: a Aldo le gusta agregar socios para debilitarnos a mí y a Enrique. Gustavo decía que a Green le gustaba agregar directores para debilitarlos. En un caso la propiedad y en otro la dirección). Lo cierto es que en ambos casos la instancia superior se colectivizaba y la inferior se unificaba.

	Merval			Ingal		
	Abrupta Infranqueable hacia arriba <i>Transferencia independiente</i> (impermeable, inaccesible)			Paulatina Ascendente <i>Transferencia escalonada</i> (permeable, accesible)		
Propietarios : pluralidad	A		B	A	Axyz	XYZ
Ejecutivos : unicidad	X	Y	Z	A	Xyz	X
Las sucesiones duran	Menos de un año			Más de 10 años		
	Co-rulish No sucesorio (Sucesión intra-rulish) clase de los propietarios y clase de los ejecutivos La relación entre Albizu (A) y Gustavo (X) es la de propietario mayoritario y ejecutivo pero no la de detentador y aspirante. No están involucrados en un proceso sucesorio entre ellos. <i>Pertenece a diferentes clases</i>			Co-rulish Sucesorio (Sucesión inter rulish) clase de los propietarios-ejecutivos La relación entre Aldo (A) y Juan Carlos (x) es la de propietario mayoritario y ejecutivo pero también la de detentador y aspirante. Están involucrados en un proceso sucesorio entre ellos. <i>Pertenece a la misma clase</i>		

En el caso de Merval, se produce un cambio por venta del grupo A al B independiente de los movimientos en el nivel de ejecutivos. Por su parte en este nivel, se producen sucesiones de X a Y sin que haya habido cambios en los propietarios y esta sucesión es claramente designativa por parte de los propietarios. Luego hay otro cambio a nivel ejecutivo, nuevamente como consecuencia de una acción en el nivel propietario, pero ahora por la venta del "paquete" (totalidad de las acciones). Esto muestra la dependencia de la instancia ejecutiva y, a su vez la inaccesibilidad de éstos al nivel propietario. Asimismo, los cambios han sido relativamente rápidos más allá de que ha habido disputas más o menos encubiertas, siempre al interior de cada nivel. Podemos decir que Merval vivió en estos diez años una sucesión en la propiedad muy especial entre los Bagba que es a través de la compra - venta abierta y otras dos sucesiones, muy dependientes del nivel propietario en el nivel ejecutivo. Sucesiones breves, infranqueables hacia arriba, y controladas por los de arriba, los propietarios. En el caso de Ingal ocurre algo muy distinto. Si bien los ejecutivos han sido seleccionados por el fundador, los ejecutivos, también por la vocación fundacional son aspirantes serios a la propiedad. Un fundador que es propietario absoluto y ejecutivo máximo poco a poco va cediendo la ejecutividad y algo más rezagadamente la propiedad hasta que finalmente los

nuevos se hacen cargo no solo de la ejecutividad sino de la propiedad, en este caso, por vía de la compra-venta. Los ejecutivos si bien subordinados están en el proceso de sucesión de la propiedad y, hasta tanto no se dirima esta instancia, todos están viviendo un proceso sucesorio. En el primer caso el elector no era parte mientras que en el segundo el elector es competidor⁶⁷¹.

	Merval	Ingal	Fama
	Venta des-entendiéndose del futuro	Venta planeando la perduración de la empresa	Herencia planeando la perduración de la empresa
Origen	Compra	Fund	Fund
Descendientes	Si	No (no activo)	Si (activo)
Propietario	A	A	A
Ejecutivo	B	A (ext)	A (ho)
Transfiere cargo a	Ext	Ext	Ho
Busca candidato cargo	externo	interno	Interno
Transfiere propiedad por	Vta	Vta	Her
Busca candidato propiedad	externo	interno	Interno
GG será prop	No	Si	Si
Interregno	No	Suc-Prop (vta)	Suc-Prop (her)
Fase sucesoria	Menos de 1 año	Mas de 10 años	Mas de 10 años

En el caso de Merval quienes detentan el tercer nivel o segundo no pasan al primer nivel en ningún momento. En el caso de Ingal la instancia de poder parcial finalmente se completa con el pasaje de la propiedad. Lo mismo ocurre en Fama donde en algún momento existen detentadores del cargo ejecutivo que no tienen el control propietario, el que está en manos del fundador, pero que en algún momento es traspasado definitivamente a esos ejecutivos. Teniendo en cuenta solo estas variables las situaciones parciales (o traspasos parciales) suelen ser comunes para los sucesores (con posibilidades propietarias). Una situación que vimos cuando tratamos la sucesión familiar en lo que denominamos el interregno sucesión-herencia que tiene estas características de poder parcial. Por supuesto no es lo mismo tener certeza de ser futuro propietario como puede ocurrir con los descendientes (más allá de que siempre hay un campo de

⁶⁷¹ No es raro el caso de la apelación a terceros no comprometidos para que aparezcan desde su tecnicismo o confianza recomendando la decisión. Tampoco es raro la confusión de terceros que puestos en el juego se vuelven competidores sin esperanza (van al frente sin ninguna oportunidad, por no distinguir su clase definitivamente)

ambigüedad) que no tener ninguna como puede ocurrir con los terceros comunes. Entre estos extremos está el caso de Ingal en la que se da un interregno no signado por la herencia sino por la compra venta (negociada al interior de la polity). Ese lapso en este caso es interregno sucesión-compra. Los distintos protagonistas manifiestan estas diferentes expectativas: “Yo sabía que no era ni iba a ser el dueño. Además ni se me cruzaba. Por ahí alguna participación en los resultados pero sin mucha influencia” (Gustavo). “Yo siempre quise ser socio y con todo lo que hice quiero ser uno de los mayoritarios, si no me voy” (Juan Carlos)⁶⁷². “Lo que no quiero es que cuando mi viejo no esté se aparezca mi cuñado con la mitad” (Mario). Uno sin ninguna posibilidad de acceso, otro con posibilidades y finalmente quien por razones de herencia tiene asegurada una parte pero no todo. El posicionamiento del primero se agota en el cargo ejecutivo mientras que los otros dos vivirán un interregno por la propiedad: sea por su compra o sea por su herencia⁶⁷³.

Eso significa que los tres viven un período subordinado a la propiedad mayoritaria que no poseen, pero en el primero es su *statu quo* permanente, mientras que en los otros dos es provisorio y, por tanto, durante ese ejercicio se está pensando en el acceso a la propiedad. El ejecutivo no candidato a la propiedad mientras ejerce el cargo subordinado, no necesariamente está en un proceso de sucesión sino en uno de gobierno y administración (Gustavo durante ocho años) a diferencia de los ejecutivos candidatos a la propiedad que mientras ejercen el cargo ejecutivo subordinado están en pleno proceso de sucesión porque aún les falta completar su posicionamiento, al que aspiran y tienen posibilidades porque son de la clase de los candidatos (Juan Carlos y Mario). Este lapso para ellos y la empresa es sucesorio porque en él se sigue disputando por la posición máxima soberana, la propiedad⁶⁷⁴.

⁶⁷² Es como Gustavo pero con posibilidad de compra gracias a que el fundador no tiene descendencia apta y pretende controlar la *perduración de la empresa*.

⁶⁷³ La relación dirección o gerencia general con propiedad es de subordinación-insubordinación si se tiene posibilidades de avance sobre propiedad pero si no se tiene esa posibilidad, por estar excluido de ella, las gerencias generales y direcciones lo que pretenden es autonomía.

⁶⁷⁴ Gustavo durante su gestión en ningún momento dio muestras de pretender la propiedad y, por tanto, la posición respectiva de los propietarios mayoritarios. Sin embargo, durante igual gestión Juan Carlos y Mario eran recurrentes en su preocupación respecto a sus respectivas participaciones en la propiedad y en cuanto a la oportunidad de que los actuales propietarios hicieran la cesión. Sus razonamientos, en otro nivel, seguían siendo los seguidos con el cargo, aunque aceptando en alguna medida compartir esta instancia.

APETENCIA	Momento 1	Momento 2	
Gustavo	por el acceso al ejecutivo	Ejercicio Ejecutivo	No candidato
Juan Carlos		Ejercicio Ejecutivo y	Posible candidato
Mario		Por el acceso a la propiedad	Candidato firme

Teniendo en cuenta estos parámetros podemos ahora volver sobre algunos de los aspectos comunes de toda sucesión empresarial más allá de ser entre terceros o no.

Merval				Ingal		
A		B		A	Axyz	XyZ
X	Y	Z		A	Xyz	X
Albizu (Fama) y Sayo			Comesa	Aldo	Entre Aldo y Juan Carlos.	de M.F.
Gustavo sobre Andres. Intento de copar lugar vacante. Primus inter pares.	Gustavo y Sanand. Detentante (medio) que se siente amenazado y pone a los pares en juego. También hay algo de mantener la autonomía lograda respecto al propietario. Algo de la equiparación del posicionamiento y la reacción del adelantado.		Gustavo y su reemplazo (Green) Detentador (medio) y reemplazante.	Aldo	Detentador y aspirante Juan Carlos, Marta, Enrique. Disputa de primus inter pares.	
La relación entre Albizu (A) y Gustavo (X) es la de propietario mayoritario y ejecutivo pero no la de detentador y aspirante. No están involucrados en un proceso sucesorio entre ellos. Pertenecen a diferentes clases				La relación entre Aldo (A) y Juan Carlos (x) es la de propietario mayoritario y ejecutivo pero también la de detentador y aspirante. Están involucrados en un proceso sucesorio entre ellos. Pertenecen a la misma clase		
Gustavo al comienzo es más importante que J Carlos porque detenta dirección ejecutiva sin mayor interferencia de los propietarios. Pero esa es su máxima posición y se mantendrá estable durante toda su permanencia en Merval. En cambio, la posición de Juan Carlos, mucho más condicionada, irá creciendo hasta superar comparativamente a la de Gustavo porque será propietario						

Posición	Facultades
Propiedad	Elegir el cargo máximo Remover el cargo máximo Disponer del patrimonio de la empresa Disponer de los incrementos del patrimonio de la empresa Transferir los derechos de propiedad, parcial o totalmente. Cuantitativamente Cualitativamente
Cargo	Ejecución Administración y representación

En el caso de Merval la conducción del directorio la tenía fundamentalmente uno de los integrantes (Gustavo) que a su vez era el interlocutor con el grupo propietario de más incidencia (Fama). Esta primacía la había logrado por dos vías. Había priorizado una fluida intercomunicación con sus accionistas que si bien le significara una mayor exposición a su vez le otorgaba la posición de vocero ante el resto del directorio. Por otro lado, su mayor participación en la marcha de la empresa le permitió poco a poco ir imponiéndose sobre el líder del directorio del otro grupo. Es decir que hubo una acción decidida por lograr el beneplácito de quienes detentaban la propiedad y una actividad interna intensa que le permitieron obtener esa posición de privilegio. En un momento determinado su grupo propietario decidió ampliar el número de directores con el objeto de incluir en él a otra persona de confianza. Esta persona resultó ser muy activa de manera tal que prontamente pretendió modificar las reglas con que operaba el directorio, hacer cambios estructurales en la empresa y volverse el interlocutor ante el propietario. Se desató una competencia feroz en el seno del directorio en que los viejos (Gustavo y pares) se abroquelaron frente al ingresante de tal manera que meses después, y ante la amenaza del líder de los viejos de irse, el propietario congela la actividad del nuevo director hasta des-afectarlo en la primer asamblea que se realizó. Gustavo era un primus inter pares (entre extraños) que había logrado imponerse y vio afectado su liderazgo. El resto de los directores vieron afectada sus autonomías que con el líder conocido no corrían riesgos. Años después se plantea un nuevo conflicto pero ahora con los propietarios. Estos deciden vender la empresa o parte de ella y el directorio se opone por considerar que es más negocio mantenerla que venderla. Estas discusiones llevaron a una ruptura entre directorio y propietarios de manera que a aquellos se les pidió la renuncia siendo sustituidos por nuevos directores mucho mas cercanos a la propiedad (Green) que

ejercieron hasta la venta definitiva. Vale la pena mencionar que este directorio reemplazante, que provenía del organigrama interno de Fama y Sayo, con Green a la cabeza, habían intervenido en más de una oportunidad con la intención de cuestionar ante los propietarios la gestión de Gustavo y compañía. De hecho los directores en ejercicio siempre los sintieron como una amenaza a sus posiciones y cada vez que entablaron contacto tuvieron en cuenta esta circunstancia: “éste nos quiere mover el piso”, “como nos va bien y a ellos no, quieren venirse para acá”.

En el caso Ingal las disputas duraron muchísimo tiempo y tuvo dos ejes. Por un lado una competencia muy fuerte entre el detentador (Aldo) y uno de los socios menores en particular (Juan Carlos) y entre éste y otros socios menores (Enrique y Marta) con posibilidades de posicionarse en los máximos puestos. Desde que Juan Carlos, Enrique y Marta estaban en los treinta, se destacaron y ascendieron rápidamente en y con la empresa. Dentro de ellos, el que más posicionamiento adquirió en los hechos fue Juan Carlos, que se volvió en gran medida un impulsor junto con Aldo. No solo era el más cercano al propietario sino que era un referente y un interlocutor para los otros dos. Mientras tanto los tres ascendentes habían sido habilitados con participaciones societarias minoritarias, producto de sus propias presiones, especialmente encabezadas por Juan Carlos. Sin embargo, cuando Juan Carlos tenía alrededor de cuarenta años, y Aldo cincuenta y cuatro, tuvieron algunas discusiones de conducción y por sugerencia de éste, aunque decidiéndolo de común acuerdo, resuelven que Juan Carlos iría a nuevos negocios. La sensación transmitida sobre aquellos hechos es bastante coincidente. Aldo dijo que *Juan Carlos traía muchos problemas* y éste que *a Aldo le molestaban sus exigencias*. Seis años después regresa a la casa central, con algunos éxitos en su gestión en otros negocios y junto con Aldo deciden desplazar a otro socio menor (Enrique) que con el fundador ejercía la parte ejecutiva e imponen formalmente en el cargo ejecutivo a otro más minoritario (Marta). Lo cierto es que esta socia menor a cargo se encontraba con poderosos socios en actividad y con una disputa de poder muy importante. De hecho, los mismos protagonistas reconocían que su designación había sido una especie de solución de compromiso. Esta situación resultó imposible de mantener y en menos de dos años fue desplazada para asumir el ejecutivo Juan Carlos. Esto a la vez se hizo en medio de un planteo de éste, seguido por los otros minoritarios, para aumentar sus participaciones propietarias en detrimento del fundador.

Por un lado es evidente en ambas empresas el poder último de quien detenta la mayoría propietaria. Por otro lado aparece la disputa inter pares en que alguno de ellos pretende imponerse sobre los demás. En Merval los propietarios, algo alejados de la operación, incorporan a otros en las ejecuciones o intentan hacerlo, hecho que los ya instalados repelen con fuerza. También vemos que las pretensiones de autonomía de estos ejecutivos son fuertes y de alguna manera esto los enfrenta con el principal. Pero en este caso, los ejecutivos no tienen posibilidades de dar paso alguno hacia la propiedad, pretendiendo ejercer la ejecutividad sin interferencias y solo entrometiéndose en temas que le exceden, como la venta, en función de que su cargo estaba en juego (un cambio en la propiedad suele acarrear un cambio en el ejecutivo)⁶⁷⁵. En alguna de estas disputas, en la que se trataba de marginar o repeler un nuevo par, el efecto de presión fue la satisfactoria gestión del ejecutivo que amenaza con irse. Amenaza que vuelve a hacerse presente en la otra ocasión (entrometiéndose en áreas de los propietarios) y le cuesta la posición. En el caso de Ingal, las actitudes del pretendiente principal son análogas: imposición sobre los pares, mayor ingerencia en operación y despegue del fundador. Sin embargo, en este caso, no es solo un ejecutivo y ahí radica su poder, sino que los candidatos no provienen de todo el espectro de profesionales, sino tan solo del de los que están en carrera en la empresa, ya que el fundador piensa en su perduración pero no tiene descendencia apta. El pretendiente no solo es un detentador ejecutivo sino un aspirante y candidato serio a la propiedad. Su posición en tal sentido es más fuerte que la del primer caso porque si bien no tiene asegurada la propiedad, la necesidad perdurativa del fundador sin otra alternativa lo coloca en un sucesor privilegiado⁶⁷⁶. El ejecutivo del primer caso nunca sustituirá al principal, solo lo subrogará. El ejecutivo del segundo apunta a su sustitución. Mientras en el primer caso se está viviendo la mayor parte del tiempo una situación no sucesoria (salvo algunos atisbos a través del intento de mantención del cargo) en el segundo caso se está viviendo durante todo el lapso, en iguales circunstancias aparentes, una fase sucesoria: en un primer momento hacia el

⁶⁷⁵ Los viejos directores eran reacios a vender porque con esa operación ellos quedaban fuera de posición. Por tanto, además de considerar que el valor no era el adecuado, en privado confesaban: "para mí es una pérdida importante que esto se venda. Acá estoy muy bien". "Si venden una parte es un problema para nosotros porque vamos a tener que discutir con los que van a venir". Los dueños por su parte daban razones técnicas también pero su preocupación era hacerse de fondos para cubrir la empresa madre. "Necesitamos vender sí o sí".

⁶⁷⁶ Además de estar fuerte por esa necesidad del fundador, lo está porque esa necesidad lo ha ido llevando a darle porciones de propiedad y (deshacerse de) un socio es más complicado que (hacerlo con) un ejecutivo empleado. A su vez el ser propietario y la posibilidad de serlo por más, ata al "sucesor" más que a cualquier otro director ejecutivo no propietario.

cargo ejecutivo y en el segundo, en el interregno sucesión-propiedad, hacia la propiedad. Las sucesiones en el primer caso han sido mucho más breves. Han implicado fuertes disputas pero dado que el cambio se da en una posición intermedia a pesar de ser operativamente máxima, la existencia de un superior sin pretensiones de ser el ejecutivo, con alternativas de sustitución y sin ataduras de otro tipo, se produce quirúrgicamente, drásticamente⁶⁷⁷. En el segundo caso el proceso es notablemente largo y en ello juegan varias razones. El fundador es detentador original y tiene afecto por mantener el contralor ejecutivo⁶⁷⁸. El Fundador pretende que la empresa perdure y en eso piensa en quien la manejará cuando él no pueda o no esté. La falta de descendiente ubica a sus sucesores en terceros capacitados pero dentro de un círculo reducido en que no solo juega lo técnico sino además el afecto por la empresa. Los candidatos están despiertos y en carrera entrando en la propiedad, minoritaria, desde temprana edad, quedando bajo la categoría de dueños. Y sus aspiraciones y la necesidad del fundador los colocan en la carrera hacia el control propietario, la sucesión máxima.

Gustavo sin lugar a dudas es un detentador del cargo ejecutivo y se defiende contra los intentos de tener que compartir o de amenazas de desplazamiento. No obstante, el no tiene en sus manos la última decisión sino que debe hacerlo a través de persuadir a los propietarios descalificando a los aspirantes ó amenazando con irse. Los electores no son aspirantes. Esto da una instancia superior más o menos ajena a la disputa sucesoria. De hecho la disputa que se da al interior de la empresa entre Gustavo y Sanand se resuelve con bastante rapidez por decisión de los propietarios. Ni los propietarios ni Gustavo se sintieron competidores entre sí. Eran candidatos a diferentes valores ó, dicho de otra manera, de clases diferentes. Gustavo no podía ni pretendía ser propietario y los propietarios podían pero no pretendían ser ejecutivos.

Juan Carlos desde avanzado los treinta comienza a tener pretensiones de compartir la conducción con Aldo. Hecho que a Aldo le satisface porque ve una fuerza muy importante en estos empleados. No obstante va percibiendo con el tiempo que las exigencias van en aumento y su conducción monolítica se ve cada vez mas condicionada. El haber habilitado a sus discípulos le dio un gran empuje a la empresa pero la exigencias

⁶⁷⁷ Para el fundador de Fama y a su sucesor, Merval no es más que una inversión y el trato con los detentadores del cargo máximo es de superior a subordinado y no compiten por la ocupación de esa posición. Hay casos intermedios pero este específico de Merval y Fama representan un extremo muy claro en que una empresa no es más que una mercancía y la otra es mucho más que una mercancía, es el fundador, es la familia.

⁶⁷⁸ Todo el que puede demora la cesión si lo que detenta es importante para él : a) poder para demorar b) interés en la demora

fueron creciendo aceleradamente. Esto desemboca en una primera crisis que obliga a abrir nuevos territorios para descomprimir la conducción. Juan Carlos se aleja de la cocina y Aldo queda con otro minoritario pero mucho más dócil a sus indicaciones. Alguien que nunca manifestó intenciones serias de poner en cuestión al Fundador. Pero, esta paz se interrumpe nuevamente con la vuelta de Juan Carlos al negocio central y la transición se establece a través del posicionamiento de alguien de mucho menos poder que, por esa razón, fracasó estrepitosamente. Este hecho, las presiones de Juan Carlos con adhesión de Enrique, y el horizonte temporal de Aldo (ya en los sesenta), llevan a que Juan Carlos asuma la ejecución y a su vez se de un nuevo salto en el nivel propietario. Juan Carlos, en un proceso paulatino y de mucha tensión, estaba sucediendo a Aldo, no solo en el plano ejecutivo sino también en el propietario. Por supuesto que con una propiedad mucho mas compartida en que nunca llegaría a ser mayoritario sino que compartiría primero con el Fundador y los nuevos, y luego con los nuevos, otros dos pares. Durante todo el proceso el fundador intenta direccionar la sucesión y establecer un timing parsimonioso mientras que los aspirantes aspiran a suceder pero con un timing mucho mas vertiginoso. Un proceso que terminó durando hasta su forma sucesoria definitiva unos siete años desde la asunción ejecutiva de Juan Carlos.

Los humores que merodeaban en estos escenarios era de resentimientos, preocupaciones, intentos del socio ascendente por avanzar por más espacios, sensación de los demás de ser invadidos y desautorizados, preocupación del fundador por no poder dominar a los minoritarios mas poderosos y especialmente a uno de ellos, el que manejaba ahora la operación. Aldo deseaba ir traspasando la empresa pero despaciosamente y bajo su supervisión general. Juan Carlos pretendía que el traspaso sea ya y sin condiciones. Los otros a veces estaban de acuerdo con que la nueva generación debía asumir ya pero por otro, algunos de ellos temían al poder de este minoritario principal que era muy autoritario. El fundador se inclinaba alternativamente por resolver con el minoritario principal y otras a abrir el juego a más socios según el grado de avance de aquél.⁶⁷⁹ Hemos observado enfrentamientos muy virulentos. A veces en ámbitos

⁶⁷⁹ El fundador de Ingal era a su vez socio de otra empresa de la cual no era co-fundador. Dos cosas hacían que su adhesión fuera menor: *Era socio con gran influencia pero minoritario; Su corazón estaba en Ingal que era su origen y centro de actividad.* Pues bien, el socio mayoritario de ésta empresa, Jorge, había incorporado a sus hijos y estaba en pleno proceso intergeneracional avanzado de manera que se había iniciado la fase sucesoria. El fundador de Ingal comentaba siempre que Jorge era muy absorbente y no hacía como él que había delegado a los más jóvenes y a su vez le criticaba que tenía inclinación a meter a los familiares en los negocios lo cual no era bueno. Digamos que el hijo Jorge tenía 37 años y en esa edad él había enviado a su socio minoritario con mas aspiraciones a otro país. A su vez, en mas de una ocasión

colectivos como el directorio pero que se vuelven mucho mas evidentes en las numerosas entrevistas individuales que tuvimos con cada uno de los partícipes. “El ambiente está pesadito”. “No lo puedo parar”. “Me impone cosas”. “Está apurado”. “Si te descuidas te pasa por arriba”. “Todavía tengo combustible”. “No quiero dejar de lado a los demás”. “Por él se queda con todo”. Dichos del detentador de Ingal. “¿Ahora le parece pesadito? Sabes qué, le gusta que haga el trabajo pero no quiere largar la manija”. “Yo hice mucho por esto”. “Si no fuera por mí no estaríamos donde estamos”. “Si no me voy y que se arreglen”. “No voy a perder el tiempo”. “Le gusta hacerse la víctima”. “Cuando las papas queman me llama y después quiere hacerse cargo de nuevo”. “Los demás tienen lo que tienen porque yo la peleé”. Dichos del primer aspirante. Digamos que en público el trato era notablemente cordial e, incluso, cuando estaban los dos sus discrepancias eran vertidas como diferentes criterios; diferencias sobre el negocio como crecer o no, como si tal negocio da resultado o no, sobre formas de conducir, sobre tipos de negocios. Todos temas de carácter “técnico-empresarial”. Estas disputas eran descarnadas, eliminatorias y a muerte pero dominadas por lenguaje empresarial⁶⁸⁰.

En la empresa resulta muy importante por tanto saber qué es lo que está en juego porque los valores se desdoblán de manera tal que muchas veces, a efectos del acceso, son impermeables entre sí ó se obtienen parcialmente. Cuando el conjunto aspirante convive en la empresa hemos notado que existe una apetencia por la primacía. Es el caso de Gustavo con Andrés o de Gustavo con nuevo Sanand ó J.Carlos con Enrique. En estas disputas está en juego el cargo ejecutivo de manera tal que, la imposición sobre pares, no es en lo más mínimo ajena a este posicionamiento: el de la máxima responsabilidad en la administración de los recursos. Pero en este punto hay una diferencia muy significativa entre los dos casos. En el primero de ellos la disputa es entre los pares que tiene sobre sí una última instancia que no está en el juego. Porque los disputantes no pretenden su posición ni porque los electores pretenden la de los disputantes. Los electores no son ni detentadores de lo apetecido ni candidatos a serlo. En el segundo caso

me comentó que como su hijo no tenía interés ni formación técnica para la empresa se veía obligado a ir transfiriendo la propiedad a quienes se harían cargo. Ese no interés se reflejaba en no haber hecho una socialización ocupacional vía estudios que eran necesarios y prácticas en la empresa que hubiera sido la fase de familiarización: “Mis hijos están en otra cosa. Así que yo de a poco voy a ir transfiriéndole a los que le interesa y están preparados. Esto no lo puede manejar cualquiera”

Aldo dijo: “debió haber delegado como lo hice yo” respecto a otra subsidiaria en que era minoría. Después me llamó para quejarse del aspirante al que no puede manejar. Aldo dijo: “antes nos llevábamos bien, todos empujábamos juntos. Por eso los fuimos promocionando. Pero ahora muchas veces no lo puedo parar”. Una referencia a como se le estaba complicando el panorama con las pretensiones de Juan Carlos.

⁶⁸⁰ Esto vale absolutamente también para Merval.

sí se avanza sobre el elector quien es ejecutivo. Pero aún lograda esa posición se avanza finalmente sobre la condición misma de elector (la propiedad). Por tanto no solo hay competencia entre un Juan Carlos y un Enrique sino que la hay, y a veces mucho mas virulenta entre un Juan Carlos y un Aldo. No solo sobre la instancia ejecutiva sino progresivamente sobre la instancia de dueño. La importancia administrativa de Gustavo o de Juan Carlos, le pone condiciones a los propietarios⁶⁸¹. Pero Gustavo no puede ser Albizu ni este pretende la posición de aquél Pero Juan Carlos sí puede ser Aldo pero de un Aldo que no solo es dueño sino también ejecutivo. Ambos quieren las mismas posiciones. De manera tal que en este caso se da una disputa vertical sin arbitraje y se da una situación o interregno que va en orden a obtener el poder del cargo máximo hasta alcanzar el máximo poder propietario⁶⁸².

Toda esta disputa se dirime en el máximo nivel decisorio de la empresa incidiendo sobre las decisiones administrativas y, los efectos administrativos sobre las disputas⁶⁸³. Por un lado los organigramas van reflejando estos procesos. Se crean direcciones para dar cabida equivalente a los diferentes aspirantes (cargos de direcciones a los aspirantes diferenciando del cargo de gerencia)⁶⁸⁴, se abren nuevos negocios o áreas para dar cabida y aire a la organización (apertura para ubicar a alguien o apertura para separar a alguien)⁶⁸⁵, se toman decisiones mas allá de las ventajas en los resultados (con el objeto de conformar)⁶⁸⁶, se bajan los controles o críticas (a efectos de no irritar)⁶⁸⁷ y se toman decisiones para lograr un mayor impacto (especialmente sobre quienes

⁶⁸¹ No solo había un valor que determinaba la clase que podía aspirar a la propiedad sino que también lo había para el cargo. De hecho eran amigos ó con carreras especiales en manipulación de riquezas (en la empresa o fuera de ella. La clase para el cargo era la de los de confianza ó los preparados para ello)

⁶⁸² Ya lo hemos mencionado pero es importante reiterarlo que Juan Carlos en Ingal y Gustavo en Merval siempre se adelantaron y luego ya se encontraban en posiciones algo irreversibles respecto a sus pares. No solo tomaban más autoridad sino que eran los interlocutores con los propietarios.

⁶⁸³ Estos conflictos afectan la manipulación de recursos, el ejercicio del gobierno y el poder. Se abre sucursal latinoamericana con Juan Carlos. Se promueven nuevos negocios por Marta. Se avanza con escandinavos por relación Gustavo y Andrés. La dirección de Sanad y la de Marta. Se abren nuevas posiciones jerárquicas en organigrama de Ingal y Merval (direcciones y gerencia de coordinación respectivamente). Se aumenta la participación de mercado más allá del costo. Se mantienen áreas no rentables para no afectar las relaciones.

⁶⁸⁴ Cuando Sandan ingresa se le da una posición que es de línea pero bajo la denominación de dirección. Todos los socios minoritarios en Ingal tenían posiciones en línea pero bajo la denominación de Direcciones a diferencia de las gerencias mas allá de que sus funciones eran equivalentes.

⁶⁸⁵ Los nuevos negocios de Ingal, la dirección de compras en Merval o de negocios en Ingal.

⁶⁸⁶ Desarrollo de nueva tecnología y desarrollo de asociaciones en Merval, desarrollo de negocios especiales o de contrataciones no del todo satisfactorias en Ingal.

⁶⁸⁷ Resultados poco satisfactorios que no son considerados tanto en Merval como en Ingal.

evalúan)⁶⁸⁸. Todos efectos empresariales (administrativos y económicos) cuya fuente es la situación o proceso sucesorio⁶⁸⁹.

Recopilando, la estructura básica que planteáramos al comienzo del capítulo acerca de las sucesiones del high office se dan en el seno de las dos empresas de extraños consideradas. Hemos confirmado la existencia de los componentes estructurales básicos que llevan a una situación de escasez y ambigüedad que es generadora de conflictos entre los protagonistas y con incidencia en la organización. Por supuesto, la sucesión empresarial tiene sus particularidades que hacen a la duplicidad de la posición principal en que se destacan dos funciones, una fundamentalmente electoral, a nuestros efectos, y otra fundamentalmente ejecutiva, o manipuladora de recursos, también en cuanto a nuestro acotado interés. Funciones que de alguna manera están subordinadas una a otra y mientras que en algunas circunstancias quien ocupa una posición no ocupa ni pretende ocupar la otra, en otras, como la fundacional considerada, un solo individuo detenta ó puede detentar ambas posiciones y esto tiene consecuencias muy diferentes.

Lo que hemos podido observar sucintamente en este capítulo es que el proceso en el proceso sucesorio están en juego dos valores fundamentales, uno dependiente del otro, como son el cargo de máximo gestión y la titularidad mayoritaria de propiedad que implica el máximo poder de decisión y que ese traspaso implica usualmente características propias en que la disputa se hace presente. El proceso sucesorio es de por sí conflictivo. Recién ahora, habiendo fijado este fenómeno propio de casi toda sucesión empresarial, estaremos en condiciones de agregar las particularidades atribuibles a la familiaridad.

Cuando entramos en el campo de la sucesión que nos ocupa en esta tesis, el fenómeno novedoso es el de la familia en al menos dos aspectos: El proceso de permeabilización que ponía en juego no solo la ejecutividad sino también la soberanía, lo hace bajo el paraguas de una institución específica del pasaje por muerte que es el de la herencia. Mientras la ley es inescrupulosa con los terceros, es muy escrupulosa con la

⁶⁸⁸ Desarrollo acelerado de mercados, búsqueda de resultados rápidos, cargos diferidos en Merval. Contrataciones cortas, diferimiento de definiciones, cargos diferidos en Ingal.

⁶⁸⁹ Así como en la fase de familiarización uno podría decir que el organigrama solo es entendible a la luz de las relaciones familiares, algunas decisiones claves del período sucesoria solo son entendibles a la luz de aquellas relaciones políticas, claro que, entre familiares

Esta estructura genera un campo de disputa en que se ven involucrados los máximos exponentes de la empresa y en esos momentos las decisiones administrativas y de gobierno se ven sujetas a los avatares de la lucha. Es la época en que el acceso al poder de decisión domina a las decisiones. Este es un fenómeno tan habitual en general que hoy en día existen análisis específicos de los ciclos electorales y los ciclos económicos

familia. La flexibilidad o campo electivo del fundador es notablemente más acotado y especificado habiendo mucha mayor determinación normativa de los aspirantes. El fundador con descendencia no sigue un camino muy diferente al del fundador con descendencia pero lo rige la norma hereditaria. Si no quiere desprenderse de la empresa la clase se la indica no solo su instinto sino la ley. El otro aspecto es que los involucrados en este campo de disputas muy interesadas y descarnadas son familiares entre quienes es esperable la amity, la antítesis de enmity. Más aún en la relación pater-filio que en la fraternal. Un fenómeno que altera a los participantes de una manera sustancial.

4.3. Sucesión del Padre

- Suceder al padre y ser sucedido por el hijo no es lo mismo que suceder a un extraño y ser sucedido por un extraño-

Como ya hemos destacado (en la segunda parte y en el capítulo anterior) el fundador tiene algunas características únicas:

- ✓ Detenta el cargo máximo y la propiedad mayoritaria de libre disponibilidad⁶⁹⁰
- ✓ Alcanzó esa posición por haber generado la empresa, en un mundo muy competitivo e imponiéndose sobre extraños, todo lo cual lo vuelve en la consideración de los demás y la propia un sujeto exitoso
- ✓ Para el fundador la empresa es : reconocimiento, *recursos*, identidad y poder
- ✓ Es un manipulador de riquezas antes que propietario y su “vocación” es esa manipulación y por tanto le suele resultar difícil dejar la posición que le da la posibilidad de hacerlo. Le resulta difícil dejar su “profesión” y el cargo que le permite ejercerla.
- ✓ No enajena su empresa ni se enajena de ella. La empresa no se separa de él (no la vende) y él no se separa de la empresa (no se retira).
- ✓ Se resiste a la división de la empresa en su referente más significativo⁶⁹¹
- ✓ Se interesa por el destino de la empresa después de él y busca influir en el desempeño futuro de la conducción, buscando su perdurabilidad. Elige o señala al sucesor, cosa que no hace el comprador

Todas estas características son atribuibles tanto a los fundadores prototípicos de nuestra tesis como aquellos del tipo considerado en el capítulo precedente. Sin embargo,

⁶⁹⁰ Pocos detentadores tienen tanto poder de decisión como los fundadores (u otros empresarios con propiedad total). Seguramente los conquistadores. Pero el absolutismo de éstos estaba a su vez condicionado por la falta de garantía institucional (hacer cumplir después de muerte). En cambio la mayor heteronomía a la que debe someterse el fundador le da a su vez mayor posibilidad de instaurar su voluntad, de ser cumplida gracias a la garantía legal.

⁶⁹¹ La partición de su actividad principal, o su nombre ó algo que representa la identidad de la empresa. Tal divisional la siente como un desgarró de sí mismo.

las particularidades fundacionales no se agotan allí. Casi todo fundador tiene un par de aspiraciones más:

- ✓ **Tiene la aspiración de ser sucedido en la conducción por su descendencia**
- ✓ **Tiene la aspiración de traspasar los derechos de propiedad de la empresa a sus descendientes**

Claro que, como ocurría con el fundador considerado en el capítulo anterior, el fundador puede no tener descendencia ó no tener descendencia con aspiración a sucederle y, en tales casos, estas dos aspiraciones se ven frustradas y derivan en la venta de la empresa ó en la búsqueda dirigida de un sucesor extraño⁶⁹². Pero teniendo descendencia apta, como es el caso central que estamos considerando, el fundador habitualmente logra cumplir con esas aspiraciones y es sucedido por un hijo y traspasa la propiedad a sus descendientes. Esta posibilidad, que no tiene el fundador sin descendencia, lo lleva a vivir la fase sucesoria en el seno de la familia lo cual tiene especiales consecuencias tanto en la transferencia de la propiedad como en la transferencia del cargo ejecutivo.

Habitualmente se atribuye todo lo acaecido en la sucesión familiar a lo familiar lo cual es un exceso ya que gran parte se debe a que es una sucesión, empresarial y fundacional. La estructura básica sucesoria, la duplicación del poder en las empresas y la actitud de un fundador empresarial con la empresa y sus sucesores es común a toda sucesión de un empresario fundador. Es sobre esa base que lo familiar adquiere su particularidad o agrega su condimento, no por la sola presencia de familiaridad sino por la incrustación de lo sucesorio y lo familiar. Y ¿qué es entonces aquello que agrega o quita nuestro prototipo al caso de un fundador sin descendencia? Ya sabemos que no son la competencia, la dominancia, la pretensión de los sucesores, la adhesión del dueño a la empresa y sus deseos de perduración común a toda sucesión. Tampoco debe buscarse en la reticencia a ceder el poder en vida, las luchas encarnizadas, la propiedad en cabeza de uno o unos pocos que también son compartidas por casi toda sucesión. Lo que realmente diferencia nuestro padre-fundador del fundador del capítulo precedente es que el nuestro

⁶⁹²La aspiración para concretarse tiene como condición necesaria la existencia de un hijo predispuesto a suceder.

vive exactamente lo mismo pero en el seno de su familia nuclear y eso tiene algunas derivaciones.

La primera derivación es que el traspaso familiar de la propiedad está condicionado. La transmisión de propiedad en el seno de la familia, entre los Bagba, cae bajo normas obligatorias, leyes muy específicas a las que no están sometidas las transmisiones entre extraños, y que hace de la transmisión un campo mucho más determinado.

La segunda derivación es que el durísimo proceso sucesorio del cargo ejecutivo se da entre sujetos entre los cuales los desafíos a los que se enfrentan y las conductas que generan son contrarios a lo esperado entre ellos, opuestos a su moral, lo cual produce en los protagonistas sentimientos muy contradictorios.

4.3.1. La herencia de la propiedad (soberana y compartida)

El primer elemento distintivo respecto a los visto en el capítulo anterior es entonces el fenómeno de la herencia. La ley entre los Bagba obliga a transferir predominantemente a familiares y en especial a los descendientes, bastante en línea con los criterios y la propensión que tiene el fundador. Claro que se cruza con dos situaciones. Por un lado, un cargo propenso a la singularidad y una propiedad propensa a lo colectivo y, por otro, descendientes que se encuentran con que son candidatos potenciales al cargo pero mucho más, con fuerza de ley, a la propiedad, hecho que no ocurría con los directores ni de Merval ni de Ingal. Si bien vimos en Ingal que los hechos hacían a los directores candidatos a la propiedad, en el caso que vamos a abordar la ley adiciona su propia fuerza. Mientras que, en los casos del capítulo anterior, la efectivización de las transferencias de las propiedades era por compra-venta, la efectivización en los nuestros es a través de la herencia.

La herencia, que es la transmisión de la propiedad por causa de muerte, está reglada legalmente entre los Bagba estipulando que en caso de fallecimiento los derechos sobre las propiedades del fallecido pasarán a sus hijos, salvo que no tuviese descendencia, circunstancia en las que la ley estipula otros candidatos en la línea sucesoria que, en nuestro caso, no consideraremos ya que estamos interesados en las situaciones en que hay descendientes. Esta línea de transmisión es obligatoria. Pero no solo lo es la línea sino el cómo hacerlo. La ley estipula que los descendientes recibirán valores equivalentes. Es decir, que todos recibirán partes iguales. En el espíritu de la

norma prevalece el criterio: transmitirás a tus hijos y en partes iguales. A su vez es una transmisión sin compensación alguna, como sí lo es la venta. La disposición legal prescribe de esta manera una transmisión obligatoria que implica “a todos los hijos”, equitativamente (iguales valores) y gratuitamente (en una dirección) ⁶⁹³.

La obligatoriedad de equiparación no está referida al aspecto cualitativo de los bienes sino al aspecto cuantitativo. Se transmiten propiedades que son equivalentes en valores, específicamente en valores de cambio⁶⁹⁴. Cuando se dice que estos recursos serán transmitidos equitativamente se refiere a todas las propiedades a las que tiene derecho el padre, cuantificadas en sus valores monetarios equivalentes, y la obligación reside en que cada uno reciba un valor cuantitativo similar.

El padre puede realizar anticipos de estas transmisiones (donaciones), parciales o totales, que adelantan la partición hereditaria pero que en definitiva deben ser equiparables en sus valores. Puede decidir que unas propiedades vayan a un hijo y otras a otro, pero en definitiva, cuando se hace el recuento post-mortem, sumados los valores de todas las propiedades en manos del padre y en manos de los hijos por transmisión anticipada, los valores recibidos por cada hijo deben ser iguales. Esto da al padre una posibilidad de movimiento ya que respetando la regla de equiparación puede asignar, en la dirección que el considere conveniente, algunas propiedades en particular. Podría transmitir los derechos de propiedad sobre la empresa a uno y valores equivalentes fuera de la empresa a otro. El padre puede ejecutar o hacer ejecutar esta selección cualitativa respetando lo cuantitativo en vida, habitualmente por medio de donaciones⁶⁹⁵, ó post mortem por medio de la expresión por escrito bajo ciertas condiciones formales (testamento).

Claro que, la posibilidad del padre de hacer incidir su voluntad, no se reduce solo a ese factor cualitativo sino que tiene la libertad de asignar un quinto de sus propiedades. Una porción sobre la que tiene libertad para decidir a quién se la transmite y cómo lo hace, siempre y cuando lo exprese en tiempo y forma. Es decir que esa porción puede transmitirla a descendientes, a otros familiares o a extraños sin condicionamientos. No es obligatorio seguir la línea de descendencia ni es obligatorio hacerlo equitativamente.

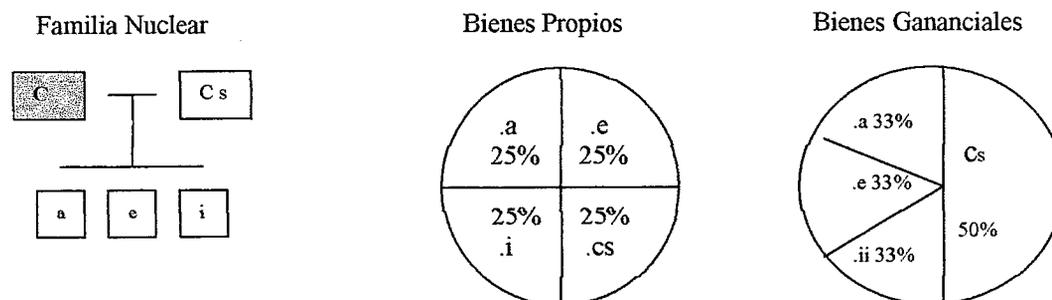
⁶⁹³ Lo que estamos refiriendo tiene algunos aditamentos que no son de significación para nuestro trabajo. Estamos mencionando las generales de la ley y no sus particularidades.

⁶⁹⁴ Valores por los que los bienes pueden efectivamente cambiarse en el mercado por “plata”

⁶⁹⁵ Goody (1976 a) denomina “devolution” a toda la asignación de recursos de una generación a otra que se termina consolidando con la herencia.

Existe una situación que no podemos dejar de mencionar que son los derechos a heredar por parte del cónyuge supérstite (sobreviviente). En este sentido las propiedades del fallecido deben ser clasificadas en dos tipos: los bienes gananciales y los bienes propios. Los bienes gananciales son en general aquellos bienes obtenidos ó generados por los cónyuges durante la vigencia del matrimonio. Los cónyuges se consideran socios de estas propiedades en partes iguales. Los bienes propios son habitualmente aquellos que se han obtenido o generado antes del matrimonio o se han recibido por herencia de la línea familiar de cada uno de los cónyuges. Por ejemplo, bienes de propiedad de cada uno antes de casarse ó bienes recibidos por herencia o donación de sus respectivos padres.

Existiendo descendientes, el cónyuge supérstite no hereda sobre los bienes gananciales sino que se “queda” con su mitad y los descendientes participan en partes iguales de la otra mitad, que es propiedad del fallecido. Diferente es el caso con los bienes propios del fallecido sobre los que el cónyuge supérstite tiene el derecho de una parte igual a la de los descendientes, concurre como un descendiente más.



En los casos en profundidad considerados por nosotros, la empresa se inició ó creció después del matrimonio con lo cual esta propiedad, la de la empresa, cae en la categoría de los bienes gananciales⁶⁹⁶. No es que en este caso no existan bienes propios necesariamente sino que la empresa es un bien ganancial. Este es un fenómeno que habitualmente es poco percibido o tardíamente percibido por los nativos, que no son especialistas, pero da lugar a un nuevo interregno que suele suceder al de sucesión-

⁶⁹⁶ Este es un fenómeno bastante generalizado cuando hablamos de primeros traspasos y que es coherente con los hallazgos que hemos volcado en la primera parte en que la fundación de la empresa tiene bastante proximidad con el primer nacimiento y más aún cuando no tenemos en cuenta solo el inicio sino el crecimiento que suele llevar algunos años.

herencia ó sucesión-propiedad que ya conocemos⁶⁹⁷. Si el cónyuge supérstite fuese el fundador, éste se encuentra con la situación de que ahora es propietario de la mitad de la empresa. *El cónyuge fallecido ha sido co-propietario legal desde siempre pero el fundador es el que era percibido como el único dueño*. Percepción de él, de sus hijos, de los nativos en general que suelen llamar a estas propiedades unipersonales⁶⁹⁸. Pero muerto el cónyuge los hijos “se hacen” de la mitad de la propiedad⁶⁹⁹. Vale la pena mencionar que más allá de esta modificación, más o menos formal, el control efectivo del fundador, *en los casos que hemos tenido oportunidad de participar, no ha mermado significativamente*⁷⁰⁰. Si el fallecido es el fundador, suele aparecer una situación más novedosa ya que el cónyuge con una participación mínima ó nula en la organización resulta que esgrime repentinamente la mitad de la propiedad⁷⁰¹. Habitualmente este fenómeno no suele tener una incidencia sobre la resolución definitiva, manteniéndose los criterios que *venía siguiendo el fundador*. *No obstante implica un cambio que produce un alargamiento del período intergeneracional y con un interlocutor propietario con una fuerte relación, directa, familiar, aunque con un conocimiento habitualmente bajísimo a nivel organizacional, lejos en general, de cualquier aspiración de conducción*.

En síntesis, es habitual que el pasaje de una generación a otra, de los ancestros a los descendientes, no sea abrupta sino que tenga un interregno con un ascendiente y que tiene diferentes características según sea el ascendiente supérstite el fundador o su cónyuge. La experiencia muestra que si es aquél se suelen mantener las pautas que venimos discutiendo. Si es el no fundador, aparece normalmente una figura mucho más ajena a la empresa. Recordemos que nuestros fundadores suelen ser varones con lo cual, en este último caso, estamos hablando de una figura femenina supérstite, habitualmente ajena a la organización⁷⁰² cuya preocupación central suele ser la mantención de la renta y la equiparación entre los hijos⁷⁰³

⁶⁹⁷ Cuando se percibe suelen hacerse arreglos, haciendo uso de diferentes instrumentos legales, a efectos de amortiguar los efectos.

⁶⁹⁸ Cuando la mujer del fundador va a la empresa se la llama “la mujer del dueño” ó “señora del dueño”

⁶⁹⁹ No pocas veces los hijos alcanzan mas de la mitad de la propiedad gracias a cesiones minoritarias previas que ya hemos visto al tratar la fase de familiarización.

⁷⁰⁰ Estamos hablando del caso extremo en que no ha habido precisiones especiales (haciendo uso de formalidades, incluso la utilización del derecho del 20% de libre disponibilidad) y en el cual la sola autoridad paterno-fundacional fue suficiente para impone algún sistema de cesión de usufructo y manejo de por vida a favor del fundador. El efecto “halo” de padre y fundador es muy fuerte.

⁷⁰¹ Decimos que esgrime porque ya era copropietario pero en las sombras y sin ejercicio del derecho.

⁷⁰² Hemos tenido la oportunidad de vivir alguna excepción

⁷⁰³ La particularidad de cada caso solo nos permite hacer estas referencias generales. Asimismo, y con la vigencia de esta propietaria fantasma, que no deja de ser un árbitro de última instancia, el interregno ya comienza a tener muchas mas características del post-sucesoria que nosotros llamamos derivado. Un

Dejando de lado este interregno mono-ascendiente, podemos observar que por un lado la ley somete al fundador a una serie de condiciones que determinan que debe participar a los hijos en partes iguales pero que le deja un campo opcional en dos aspectos. Por un lado podría mejorar a uno en detrimento de otro en la medida que utilice el quinto testable lo cual desequilibraría la participación propietaria. Por otro lado, si contara con otros patrimonios, podría incidir aún más sobre la propiedad empresarial equiparando a los hijos con estas otras propiedades desequilibrando la propiedad empresarial. Con el uso del quinto de libre disponibilidad altera la equiparación pero con estos otros patrimonios puede alterar la participación en la propiedad de la empresa aún sin alterar la equiparación entre los descendientes. De hecho, muchas veces, la menor o nula participación de los no activos en la propiedad de la empresa se logra (o se retribuye) por medio de la compensación con otros bienes⁷⁰⁴.

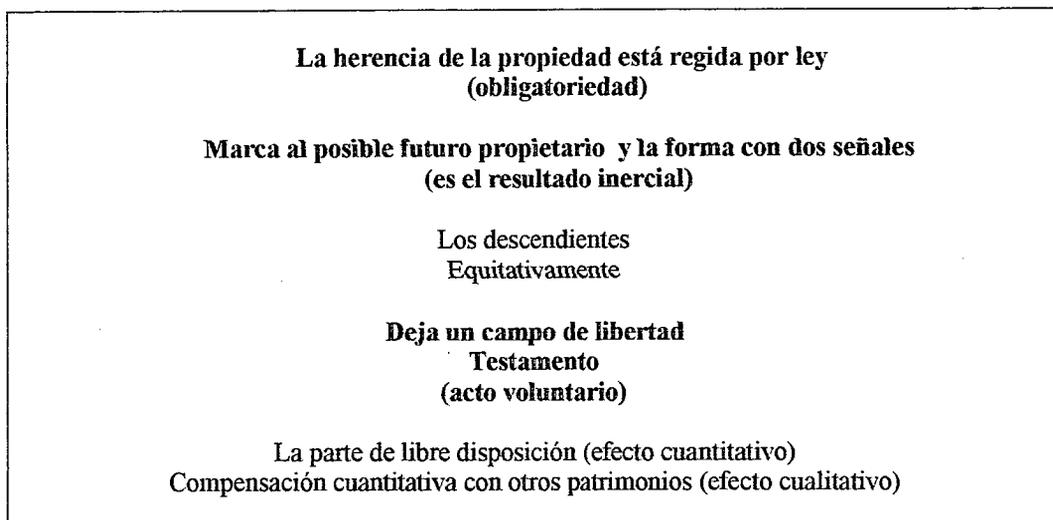
Es bueno recordar que en realidad el fundador tiene otra salida posible, aunque conociéndolo solo hipotética o de última instancia, que es la venta de la empresa, lo cual haría obviamente que el fenómeno hereditario sea totalmente ajeno a la polity. Cuando el padre decide torcer la transmisión de la descendencia a terceros debe vender, caso contrario, será de los hijos. Es lo que ocurre con el caso fundacional del capítulo anterior en que un fundador-padre, cuyos hijos no son activos y aspirantes a la conducción, decide ir vendiendo de manera direccional, no desheredando a los hijos sino haciéndolos herederos de otros bienes, entre los que se cuenta, el producido de la venta de los derechos de propiedad de la empresa.

No obstante tanto la salida de asignaciones diferenciales entre los descendientes como el desvío de la transmisión de la empresa hacia terceros requiere necesariamente de un acto voluntario explícito y formal. Siempre estos destinos requieren de ese acto porque de no existir se impone la transmisión directa a los descendientes en partes

problema que diversifica aún más es cuando la monogamia se ve alterada como es el caso de las familias ensambladas "...el imperio de la monogamia como única forma legítima de matrimonio constituye uno de los más importantes fundamentos de una continuidad ordenada del poder monárquico y ha favorecido a las monarquías de Occidente en oposición a las situaciones propias del Oriente, donde la idea de un inminente o posible advenimiento de un cambio de dinastía dejan en suspenso toda la administración, pudiendo cada cambio provocar probabilidades catastróficas para la organización del Estado" (Weber 1984: 871,872). Sin restarle en absoluto su importancia, excede a nuestro trabajo en esta tesis en la que hemos pretendido centrarnos en los protagonistas en la empresa durante la mayor parte del período intergeneracional.

⁷⁰⁴ A veces, se justifica el movimiento a favor de los activos por su aporte a la empresa (y el resto se mueve como una dote). Un fenómeno más que común tradicionalmente cuando el propietario rural se veía en la necesidad de compensar al segundón ó cuando se veía obligado a separar para la dote. Decimos se logra porque a veces compensando a descendientes se alcanza su pacífica desvinculación de la empresa (como te saco te compenso) y decimos retribuye porque en otras ocasiones la no participación directamente en la empresa se compensa con otro bienes , como es el caso de los no activos (como no estás te compenso)

iguales. La inercia o inacción implica una transmisión hereditaria equitativa. Una ley que lo limita en los desvíos que desee provocar, y que lo obliga a expresarse si quisiera hacerlo, pero que, a su vez, lo libera de cualquier decisión si se inclina por la transmisión equivalente a sus hijos.



Como ya sabemos la herencia es el traspaso de la propiedad por causa de muerte que en nuestro caso implica el traspaso de la propiedad de la empresa a la descendencia del fundador. Es un detalle no menor el que esté estipulada la forma de transmisión (a los descendientes y equitativamente) sino también la oportunidad ó el momento de esa transmisión, a efectivizarse post mortem. Una disposición muy compartida por los Bagba que raramente ponen en cuestión que el propietario originario mantenga los derechos de propiedad hasta su deceso entendiendo que nadie tiene derecho a reclamarle anticipaciones en ese sentido⁷⁰⁵. Derechos adquiridos “esforzadamente” por él mismo y que serán recibidos “sin esfuerzo”, sin contraprestación, como un regalo por los hijos por el solo hecho de ser descendientes (por sangre). *De hecho los hijos lo perciben también como algo del padre, más o menos seguro de recibir cuando muera y que arrastra el significado de lo regalado, lo heredado. De hecho, y dado que es muy común que se imponga la equiparación, la distribución igualitaria a todos los hijos no hace más que enfatizar la falta de individuación de la asignación ratificando que el derecho radica exclusivamente en la posesión de los mismos genes*⁷⁰⁶.

⁷⁰⁵ Eso no quita que haya anticipaciones de herencia voluntarias por parte del propietario original.

⁷⁰⁶ Las discriminaciones de hijos activos e inactivos, mas o menos compensadas con otros bienes ó, en última instancia justificándose por su porte laboral, obviamente obligan a una decisión pero justificada en aquella participación activa.

Esta propiedad tiene como uno de los valores más significativos los derechos que otorga sobre la riqueza. De hecho es lo que tiene en común esta propiedad con el resto de las propiedades que son objeto de herencia y por eso pasa a ser un valor (cuantitativo) más en el patrimonio del fallecido. Esta común cualidad con todas los demás bienes hace que el sentido que primero valor que aparece en la percepción de los nativos sea éste de la riqueza. Sin embargo, la particularidad de esta propiedad, a diferencia de las demás, es que también, y decisivo para nuestro tema, representa derechos políticos. En la detentación de la mayoría propietaria, reside la fuente del máximo poder en la empresa, el poder soberano, que incluye el poder de designación del máximo cargo ejecutivo, lo que vuelve el pasaje de la propiedad una parte indisoluble de la sucesión⁷⁰⁷

Las características del valor transmitido por herencia que es divisible y compartible, reforzado por la estipulación legal de a quienes va y, en caso de silencio, estrictamente en qué proporciones va, todo en el mismo sentido en que un padre se comportaba en la fase de familiarización, equiparando en cada asignación, a lo que se suma la significación de riqueza material que tiene ese valor y al momento en que se estipula su pase (post mortem), hace que la situación del padre decisor en esta asignación sea razonablemente cómoda. No solo puede mantener silencio sino que cuando se le exija decisión la apelación a la ley (¿quierés que vaya en contra de la ley?) o a los criterios familiares (yo no voy a hacer diferencia con la plata entre Uds). La ley va en igual sentido que el fundador ya que éste tiene la propensión de pasar la empresa a su descendencia y de manera equitativa. El padre fundador puede mantener los criterios de equiparación de la fase de familiarización gracias a la divisibilidad del valor transmitido

⁷⁰⁷ Ahora que hemos visto formas empresariales de traspaso no hereditarias estamos en condiciones de distinguir las formas designativas y electivas de las hereditarias y hablar con mas conocimiento del caso de las diferencias. Este atributo que en las sucesiones en general omitimos adrede recién ahora estamos en condiciones de comprenderlo en el campo que nos ocupa. La sucesión empresarial total implica la sucesión en dos instancias o derechos: el de ejecución y el de propiedad. Ambos tienen características diferentes (como restrictivo-expansivo, indivisible-divisible...) y formas de transmisión diferentes: Entre extraños, por designación (incluido la auto-designación) el cargo, y por compra-venta la propiedad. Cuando se transmite entre familiares el cargo predominantemente lo es por designación y la propiedad por herencia que es una transmisión específica entre familiares y cuya filosofía es: obligatoria, equiparativa, gratuita. Aclaremos que la palabra herencia ha sido utilizada en oposición a sucesión para diferenciar la transmisión de la propiedad de la transmisión del cargo. Pero también ha sido utilizada para diferenciar la transmisión por sangre de otras transmisiones. En un caso se privilegia el valor transmitido y en el otro la vía de transmisión.

Es decir que nos vemos obligados a decir que en nuestros casos la sucesión del cargo es parcialmente hereditaria (porque el candidato será de la clase de los descendientes de sangre) y designativo porque será elegido entre varios (de los descendientes). Por otro lado la transferencia de la propiedad también es de carácter hereditario incluyente (divergente para Goody 1976 a). Pero debido a que aquel cargo depende de esta propiedad, el sistema sucesorio en su conjunto es en parte hereditario y en parte designativo. La clase es la de los descendientes pero no siempre los incluye a todos.

y a cierta expectativa tácita bastante generalizada de que no es esperable que el padre haga diferencias con sus hijos en cuanto a disposición de su riqueza (plata). Todo ello favorece el pasaje de este valor que no tiene más conflictividad que la que pudieran haber tenido las asignaciones de la fase anterior en la que ya se habían hecho adelantos equitativos, justamente de este valor, que marcaban su tendencia. Un anticipo que quita toda sorpresa a las asignaciones posteriores, excepto que vayan en un sentido diferente, des-igualador o excluyente, que no suele ser el caso. Sin embargo, la relativa comodidad del fundador con la lógica de la herencia se acaba cuando nos vamos al campo de la sucesión del cargo.

4.3.2. La moralidad e inmoralidad de la sucesión del cargo ejecutivo en el seno de la familia.

Así como la herencia es un asunto de familia la sucesión del cargo ejecutivo también lo es: la clase candidata a esta sucesión es la de los descendientes. Sin embargo, una diferencia clave entre la herencia de la propiedad y la sucesión del cargo ejecutivo es la unicidad de éste, que da lugar a la simultaneidad de la pretensión de una misma posición no solo de los aspirantes sino también del detentador y en un campo donde las normas reinan por su ausencia volviendo cualquier decisión (designación o elección) discrecional⁷⁰⁸.

La sucesión del cargo ejecutivo no está determinado
Discrecionalidad

Existe una referencia de conducción ejecutiva (incluso legal)
Unicidad

Durante la fase de familiarización pudimos observar una clara diferencia entre dos clases de miembros de la empresa: los familiares y los no familiares ó extraños.

Aquellos eran los “hijos del dueño” y recibían un trato diferencial respecto de los empleados como ejemplificamos oportunamente a través de las asignaciones de recursos. Esta diferencia no se interrumpe en la fase sucesoria. Los “hijos del dueño” ahora también llamados “los herederos o futuros dueños” siguen recibiendo un trato especial

⁷⁰⁸ Tanto en quién como en cuándo: Un caso no discrecional sería cuando estuviera estipulado legalmente, por ejemplo: primogénito al morir el padre. De esta manera estaría determinado quién y cuándo.

respecto de los comunes. Sin embargo, la pauta con los miembros familiares seguida en la fase de familiarización encontraba pocos obstáculos de concreción gracias a la abundancia de recursos cuantitativos y cualitativos. De esta manera el padre, que detentaba la autoridad, podía lograr un alto grado de compatibilidad entre su moral familiar, las necesidades de los descendientes y las demandas de la empresa. Por supuesto los efectos no eran para nada neutros, silenciosos ó exentos de conflictividad pero finalmente por la edad de los protagonistas, la abundancia de recursos y la autoridad paterna se lograba imponer el criterio del fundador. No obstante, alcanzada la fase sucesoria las cosas se van modificando de una manera tal que las edades ya no son las mismas, un recurso muy significativo se vuelve restrictivo ó escaso y la autoridad se pone en cuestión lo cual da lugar a tiempos mas que tormentosos. Es bueno recordar una vez mas que los mayores recursos y posibilidades que ofrece la fase de socialización⁷⁰⁹ respecto de la de sucesión (ó dicho en otro orden la mayor conflictividad de la fase sucesoria respecto de la de socialización) no es privativo de los escenarios familiares sino que como ya hemos visto es propio del ciclo empresarial que pasa de las carreras expansivas, de la multiplicidad de posiciones medias, a carreras mucho mas competitivas que convergen hacia el cargo único ejecutivo, propio de las fases sucesorias. Por eso por estos tiempos se suelen añorar aquellos años en que “todos tirábamos para el mismo lado” y, esto, no solo en boca de un padre respecto a sus hijos sino también de un fundador respecto a sus sucesores no familiares⁷¹⁰. Y es que para los sujetos que están en carrera (los miembros de la clase que pueden aspirar a la sucesión y que tienen tal aspiración⁷¹¹) y para quien detenta el cargo, el pasaje de aquellos años a éstos les implica un aumento de conflictividad más allá de la familiaridad o no. Sin embargo, el que los sujetos se reconozcan familiares da a la situación condimentos especiales y diferentes de los casos en que los sujetos no lo son. Las relaciones siempre se ven conmovidas por la sucesión pero en la familia el fenómeno repercute, conmueve, de una manera única

⁷⁰⁹ Denominamos fase de familiarización a la fase de socialización cuando ésta se da entre familiares. Por tanto la fase de familiarización es una fase de socialización. Cuando queremos abarcar a los casos en que no se da entre familiares usamos este último término más abarcativo.

⁷¹⁰ Ver en capítulo anterior los dichos de Aldo. Davis y Tagiuri (1989) han dado cuenta del agravamiento de la relación padre-hijo en las empresas en edades coincidentes con nuestra fase sucesoria. No obstante uno podría decir algo parecido de la relación detentador-sucesor en sucesiones de extraños.

⁷¹¹ Los aspirantes a la sucesión siempre pertenecen a una clase en el sentido que si bien no suele ser uno solo no son todos, sino mas bien unos pocos (Goody 1966, Burling 1974). En el caso que hemos visto de Ingal la clase es ese grupo de tres que se puso en carrera y logró el reconocimiento del fundador a lo que contribuyó su falta de descendencia apta. En el caso de nuestro prototipo la clase se remite exclusivamente a los descendientes. Pero en ambos casos la temperatura dentro de la clase y de la clase con el fundador aumenta del pasaje de socialización a sucesión.

debido a que la lógica sucesoria atenta contra principios morales claves del núcleo familiar. Los efectos que se generan no son la resultante exclusiva del carácter familiar ni solamente del carácter sucesorio sino del cruce de lo familiar con lo sucesorio. Ni por la sola presencia de la sucesión ni por la mera presencia de familiares, sino por el encuentro de ambas cosas⁷¹².

En esta fase el padre ya no cuenta con la abundancia de recursos que permitía equiparar, no distinguir y proteger. Tampoco cuenta con la misma capacidad de imponer esta voluntad. Las dos referencias de la llamada “patria potestad” se ven condicionadas progresivamente. Es interesante observar que el padre permanentemente pretende estabilizar en fases anteriores. Cuando tratamos en la tercera parte las pautas paternas de la fase de familiarización observamos que trataba de mantener criterios análogos a los sugeridos por la patria potestad y que tenían vigencia, incluso con fuerza de ley, en la fase anterior, pre-familiarización. En esta fase sucesoria el padre pretende mantener las pautas de la fase de familiarización, congelarse en las lógicas aplicadas en aquella instancia. Sin embargo los recursos y los hijos ya no tienen igual maleabilidad.

Pero hay algo más a considerar en esta fase: A diferencia de la anterior él mismo es parte de esa asignación porque el recurso pretendido ahora es el que él posee para sí lo cual apunta al centro mismo de su propia autoridad⁷¹³. No solo es una competencia entre los hijos sino también entre padre e hijo. La fase sucesoria se vuelve un estrecho desfiladero que demanda hacer distinciones en la prole aspirante y que pone en juego la posición misma del padre detentador dando lugar a enfrentamientos por imponerse sobre los demás, desplazarlos o detenerlos⁷¹⁴. Y si el tratamiento “como si fueran terceros” a pesar de no serlo, muchas veces declamado en la fase anterior, era por profunda convicción muy poco viable de concretar en la relación paterno-filial, la lucha descarnada que se impone en esta fase, justamente “como si fueran terceros”, es inevitable para cualquiera protagonista sucesorio pero, por ser quienes son (padre-hijos), se vuelve insoportable. El cruce del conflicto sucesorio con los sujetos familiares generan esa fuerte incomodidad.

Entre los Bagba existen una serie de prohibiciones ó, visto desde el otro extremo, prescripciones, acerca del comportamiento en el seno de la familia nuclear. Una es la

⁷¹² La familia se cruza con la herencia de la propiedad y sin embargo encuentra tantas compatibilidades que este cruce resulta ser razonablemente tranquilo.

⁷¹³ Esto es lo que da lugar a que esta lapso sea liminal, especialmente hacia el final (encuestas y pato rengo) y no lo sea el de familiarización en que la autoridad es clara y se impone.

⁷¹⁴ Mientras que es potable para los protagonistas diferir la herencia a pesar de su poder de última instancias, la apetenencia del cargo no da esta posibilidad de distensión.

conocida prohibición del incesto. De hecho el grado de prohibición matrimonial se remite fundamentalmente a las relaciones de ascendentes y descendientes, hermanos y de medios hermanos. Otra es la inhibición (expectativa de no hacerlo) de comerciar entre familiares ó la expectativa de hacerlo de otra manera ya visto en la tercera parte. Finalmente hay otra inhibición que está en el trasfondo de la anterior que es la de no agredirse, no pelear, no eliminarse entre familiares. La pelea es para los extraños, incluyendo el eliminarse, el matarse⁷¹⁵. Es decir, que los Bagba prescriben distintas conductas, una vez definido “quienes son familia”, análogas a las seguidas en casi todas partes. Es muy común referir a la prohibición del incesto como un fenómeno de muy difundido a universal en la familia (Levi Strauss 1969). También es común diferenciar las formas de asignación de recursos al interior de la familia llegándose a mencionar que “entre familiares no se comercia”, hecho que ya hemos resaltado anteriormente asociado a la generosidad y desinterés (Sahlins 1983). Finalmente hay un tercer eje que tiene que ver con el amor, la armonía y la paz de lo que deriva la idea de que “entre familiares no se arremete, no se pelea”, no se lucha, no se levantan las armas, no se odia (proteger al hijo, honrar a los padres, deberse al padre, unión de los hermanos, la sangre es confianza) (Fortes M. 1969)

Las disputas de la fase sucesoria atentan sin más contra el tercer principio⁷¹⁶: “enfrentan a quienes no deben enfrentarse”. La prescripción es violada o se desea hacerlo ó se tiene el sentimiento de haberlo pensado. Es por eso que el nivel de angustia (aflicción, congoja) y rencor generado por estas disputas en estos sujetos es de un tenor, de una tensión, notablemente mayor y cualitativamente diferente a la sufrida cuando los sujetos son extraños. Desplazar a quien fue el mentor es una cosa dura pero desplazar al padre-mentor es mucho más. Tratar de detener, de demorar, a un discípulo es complicado, pero si ese discípulo es el hijo ni hablar. Lo mismo ocurre con las competencias fraternas aunque en este caso hemos notado que es una convicción más

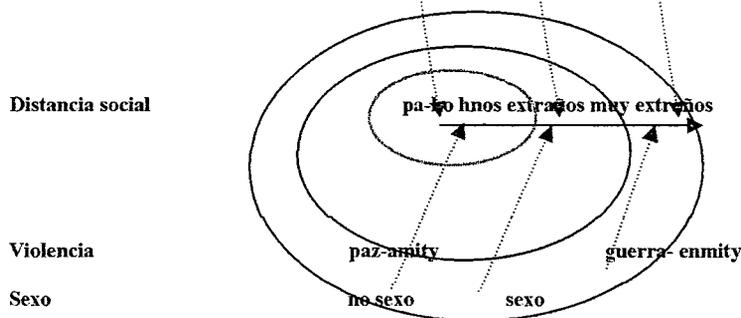
⁷¹⁵En esto no podemos dejar de observar la ley entre los Bagba. La ley prohíbe fundamentalmente los matrimonios entre ascendentes y descendientes y entre hermanos ó medios hermanos (art 166 Cod. Civil). La ley no considera la posibilidad de hurto en el núcleo familiar bajo un mismo techo, lo cual se fundamenta en fenómenos como confianza y comunidad de bienes. La ley desconoce a veces el hurto en este ambiente -argumentando desde el no bien visto, la comunidad de bienes, el sentirse todos dueños- (art 185 Cod Penal). La ley agrava las sanciones penales por agresión y muerte al ascendiente ó al descendiente. (art 80, 9º, 125, 127, Cod. Penal.). No permite que atestigüen (art 427 Cod. procesal) Excusación o recusación de magistrados (art 17 Cod. Procesal). Mientras en la familiarización recurrimos al derecho de familia como la patria potestad, aquí recurrimos más al derecho penal.

⁷¹⁶ incluida las pautas de la patria potestad. Esta potestad se ve afectada por pedirle que elija (excluya) por pedirle el cargo (la autoridad). Por su parte la amity o armonía familiar se ve afectada por el tratar de eliminarse no solo entre colaterales sino entre filiales (padre e hijo).

fuerte en el padre que en los hermanos, obviamente inculcada a los hijos, pero menos grave en las vivencias de éstos: “Que los hermanos sean unidos” (que se lleven bien) es un deseo mas fuerte en el padre que en sus hijos. Es decir que también al interior de la familia nuclear la gravedad es diferente: tienen mucho mayor peso en la relación paterno-filial que en la fraternal sin dejar de resaltar que el ataque a un hermano es en el mundo Bagba un fenómeno repudiado y por otro lado la pauta de unión se hace muy manifiesta ante los terceros.

El esquema que Sahlins (1983) utiliza para la reciprocidad, en función de la distancia social es aplicable a la violencia (lucha) en que padre-hijo, hermanos, parientes y amigos, vecinos y compañeros, extraños, muy extraños pueden ponerse en línea desde un extremo “*amity*” (en términos de Meyer Fortes (1969)) y otro “*enmity*” (enemigo) respectivamente⁷¹⁷ marcando la radical diferencia (opuesta) entre familia y muy extraño pero también la exigua pero significativa diferencia entre la relación de filiación y la colateral al interior de la familia.

Reciprocidades: *generalizada equilibrada negativa*



⁷¹⁷ Vale la pena aclarar que estamos hablando del deber ser, mas allá que sea violado, como lo es en nuestro caso. Tomemos nota como ejemplo de las progresiones que siguen. Circulación de bienes: generosidad, equivalencia, contraprestación, lucro. Violencia: verbal, riña, eliminación (matar en guerra). Afecto: caricias, besos, sexo genital. A estas progresiones debería agregárseles el lugar ó su ámbito. Entre los konkomba de África se limita el regateo entre los conocidos y como al interior de la tribu se “entierran las luchas” Tait (1985: 192) Entre los Navajo de Norteamérica la fuerza queda para los extraños mientras que al interior del grupo debe regir el respeto, alabanza, cooperación evitando perturbar el equilibrio Shepardson (1985: 243) .. *But in Britain we consider that they should not occur, that family life should be loving and harmonious.* (Gluckman: 1973, p.55)...*the regulation of marriage and the restriction of serious fighting form a síndrome (Fortes M. 1969:234) Los nombres familiares y el uso de los términos de parentesco les hacen esperar mutuamente una conducta propia de parientes: compartir alimentos, donación de presentes, limitación en la expresión de los celos u otras hostilidades, adaptación a la opinión del grupo, todo lo que hacen conduce a una vida común pacífica. Este sentido de pertenencia confiere seguridad y comodidad a este pueblo, en cuyo lenguaje la palabra dole, “extraño” significa también “perjudicial” y “malo”. (Marshall 1985: 169) Todo lo cual podría ser sostenido por un Bagba medio.*

Por lo tanto, los familiares mas cercanos que se ven confrontados “como si fueran extraños” sin serlo: “parecemos enemigos”, “no parecen mis hijos”, “como si no fueran hermanos”, “¿por qué me hace esto?, soy su hijo”⁷¹⁸ Mientras que el padre en la fase de familiarización evitaba el comercio en la familia en esta fase no puede evitar la guerra. Lo sorprendente en aquella fase era, al menos para el observador, la posibilidad y el éxito de la evitación de la circulación comercial a través de otras formas de circulación compatibles con la familia logrado por el padre. Sin embargo, lo sorprendente en esta fase es casi lo opuesto: la guerra es prácticamente inevitable⁷¹⁹ y los hace actuar como los de afuera pero siendo familia, no pudiendo borrar que son familia. Por eso frente a las actitudes agresivas reaccionan preguntándose “como puede estar ocurriendo esto entre nosotros, que somos familiares” reconociéndose la in-conducta en términos de familia. Se comportan como extraños pero no lo son⁷²⁰. Con pesadumbre se suele decir: “tener que vernos en esta situación”, “haber llegado a esto”.

Esta es la raíz de lo específico de la incrustación sucesión-familia que se manifiesta fundamentalmente en las formas de la relación y en el interior de los sujetos. Lo particular es la intromisión y repercusión de eso propio de extraños en el núcleo más íntimo de la familia. La posibilidad de “tirar todos para el mismo lado” queda en suspenso y subsumida a “todos aspiran a desplazar al otro” entre quienes la eliminación está prohibida. La lucha entablada por “el solo uno gobierna y gobernará aunque muchos aspiren a hacerlo” se cruza con la moral de “solo el extraño puede ser enemigo”. Cuando se da entre extraños enfrenta a quienes “pueden enfrentarse” mientras que nuestro caso enfrenta a quienes “no deben hacerlo”, a quienes deben ser socios en el enfrentamiento. Lo particular entonces (lo novedoso), no es la violencia y la conflictividad (que son propias de toda sucesión) sino la angustia de estar violando una

⁷¹⁸ Así como hay que comportarse de una manera determinada en el Kula (No comportarse en el kula como un Gimwalli (Malinowski 1973) también hay una manera de comportarse en familia. (No comportarse en la familia como un extraño)

⁷¹⁹ Goody cuando refiere a los Gonja que tienen una sucesión lateral justamente dice que el ponerla fuera de la familia nuclear la preserva en sus afectos, no la lastima: “el sistema de rotación Gonja pone las hostilidades fuera de las relaciones nucleares” (Goody 1966: 169). (Ver al respecto Bourdieu 1991: 309). En nuestro caso, la evitación de la directa ocurre como en el caso de Ingal que se transfiere a terceros. Pero no es una elección sino una necesidad por falta de descendencia apta.

⁷²⁰ El jefe mata la nutria porque no la reconoció como hija del jefe pariente o aliado (Mauss 1971). Edipo mata al padre porque no sabía que era el padre y Edipo lo pone como un atenuante (Sófocles). Es decir que en ambos casos se produce el hecho por ignorar la relación familiar y eso lo excusa, al menos en alguna medida. En igual sentido, previo agravar la pena de existir el vínculo, la ley exime de ese agravamiento si se desconoce el vínculo (C. Penal). En todos esos casos si hubiera sabido el matador no lo hubiera hecho ó de hacerlo su crimen sería de mayor gravedad. Conocida la relación familiar no debe comportarse como extraño.

prohibición, de estar violando un tabú⁷²¹. No es la lucha per se ni el cuestionamiento de la autoridad sino la consecuencias de ser lucha y cuestionamiento entre familiares, entre padre e hijos y entre hermanos, entre quienes no se considera apropiado. Se pelean y cuestionan porque cualquiera en un proceso sucesorio lo hace (no hay pelea por ser familiar sino por ser un escenario de sucesión política) pero se angustian los protagonistas de la manera que lo hacen por pelearse y cuestionarse entre familiares.

Pero a su vez al interior de la familia, la tensión padre-hijo y la tensión entre hermanos no solo son diferentes en intensidad sino también en sus características y no solo para el observador sino que lo son también para la percepción de los protagonistas. Por un lado tenemos un enfrentamiento directo entre padre-hijo, ambos disputando por una misma posición. En este sentido el enfrentamiento de este eje en la fase anterior era de un tipo muy diferente, de menor envergadura y en mucha menor medida, si tal cosa ocurría, tocaba algo tan tabú como desplazar al padre o frustrar las posibilidades de un hijo para ejercerlas en interés propio. Por otro lado todos se ven afectados por la lucha intrageneracional (de la nueva generación). Al padre le afecta no solo ver a su prole en armas (no me gusta como se llevan, como se tratan) sino también porque la prole, o alguien en ella, le demanda (al padre) a actuar, a elegir, volviendo esta disputa un tema de su incumbencia cuya resolución toca sus convicciones (“¿cómo voy a elegir entre mis hijos?”). A su vez a los hijos la competencia por el favor paterno los enfrenta entre sí pero también con un padre que evita tomar partido y pretende aplacar la disputa igualando.

	Padre	Hijo
Proposición General s/sucesiones	Toda sucesión es violenta(sin red)	Toda sucesión es violenta(sin red)
Proposición Bagba	Con los hijos no se lucha	Con el padre no se lucha
Predisposición Fundador e hijo	Que mis hijos me sucedan	Quiero suceder a mi padre
Cruce sucesión PA-HO	Lucha con los hijos	Lucho con mi padre
Efecto del cruce	Violación de un tabú	Violación de un tabú

Veamos ante todo el eje paterno-filial. Mientras que en la sucesiones entre extraños (indirectas o generalizada) el padre puede compartir con su hijo el dolor de haber sido desplazado y el hijo indignarse junto con él y ambos sostener que es una injusticia, en la sucesión entre familiares (directa ó restringida) esto es imposible porque el hijo desplaza (ó piensa, desea ó pretende desplazar) al padre y por tanto son

⁷²¹ Sentir el triunfo e, incluso, el deseo con culpa. Sin deseo es absurdo hablar de prohibición. La prohibición lo que logra si es exitosa es evitar el acto violatorio no las intenciones

antagonistas⁷²². Pero no solo es un ámbito de descarga, comprensión y reconocimiento lo que se pierde en los reemplazos familiares sino que el antagonismo enfrenta a dos figuras únicas en la historia de cada sujeto y con prescripciones excepcionales sobre sus relaciones que son violadas. Violación que es vivida por los protagonistas de manera dramática (que interesa y conmueve intensamente). Por un lado un padre que llega a detestar a su hijo porque lo ve como un ambicioso que quiere sacarlo de encima, siente que su hijo quiere verlo muerto y, por tanto, al no poder someterlo y sentir su amenaza lo desea afuera del juego. Claro que simultáneamente se siente un egoísta: he sido y soy un buen padre?. Le repiquetean los oídos y se le clava como un puñal en su conciencia cuando alguien allegado le dice: “retirate, ya hiciste lo tuyo, dejá a tus hijos”. El hijo vive las descalificaciones paternas como estocadas. Viene de quien emula y a su vez lo descoloca permanentemente. También llega a detestar al padre, a desear que se retire de una vez, a desear su desaparición. Claro que tiene dudas sobre si no le corresponde al padre lo que él desea. Si no es algo hecho por aquél. Se pregunta que derecho tiene. Siente deuda con él y siente que es un desagradecido. También le perfora el oído cuando escucha: “Bueno, esto es de tu padre, vos tenés que agradecerle”. “El tiene derecho a hacer lo que quiere. Vos sos un poco caprichoso”. En la transmisión indirecta el protagonista tiene una posible descarga en su núcleo familiar y la confrontación la tiene con gente a la que le estaba permitido odiar. En la transmisión directa no solo se pierde el ámbito familiar de descarga sino que el conflicto es con quien no se debe odiarse. No se tiene descarga de la convulsión pero a su vez la convulsión a descargar es mayor

El padre siente temor del hijo que se le aparece: “sé que quiere sacarme”, “está esperando que me muera”, “le gustaría que yo ya no pueda con esto...”, “está

⁷²² DIALOGO 1. Reemplazo indirecto (entre extraños) .Un diálogo entre padre e hijo era mas o menos así: Ho: como andás viejo? Ahí ando, me parece que van terminar poniendo a otro más joven en mi puesto y posiblemente me jubilen. Ho: pero no tienen en cuenta tus antecedentes, todo lo que pusiste allí. Son unos hijos de P. Pa: yo también pienso lo mismo pero, que le voy a hacer. Trataré de desalentar al dueño pero no se si me hará caso. ¿Y vos como andás?. Ho. Bien, vos sabés que creo que a fin de año me ascienden. Pa: no me digas? Si, posiblemente me den la gerencia, quieren profesionalizarla y creo que soy el mejor candidato para el cambio. Pa: bárbaro, por lo menos una buena noticia. Brindemos. Este es un típico caso de reemplazo indirecto: el pa es reemplazado por un extraño y el hijo reemplaza a un extraño. La primera situación es vista desde el desplazado y la segunda desde el reemplazante. Padre e Hijo pueden comprenderse, consolarse y alentarse, porque no se están reemplazando entre sí, si bien ambos hechos no están desconectados: se está produciendo el reemplazo generacional, en ambos casos y en la sociedad en general.

DIALOGO 2. El reemplazo directo (entre familiares es totalmente diferente. Es el hijo quien presiona por la posición del padre y el padre quien pretende detenerlo. Ya no se comprenderán, ni consolarán ni alentarán, sino que disputarán. Mientras que el directo (entre familiares) Directo (entre familiares): Pa: vos querés matarme? Ho: dejame a mi hacete (hazte) a un lado!

irreconocible”, “¿tiene todo, qué más quiere, lo mío?”⁷²³. Además siente frustración: “con todo lo que le di”, “¿cómo me hace esto?”, “te olvidás que soy tu padre?”. Percepciones que le despiertan deseos de sacárselo de encima: “que se dedique por ahora a lo que tiene que hacer que yo tengo cuerda para rato”; “si quiere que se vaya”, “si no le gusta que se vaya”; “la verdad, muchas veces pienso que mejor me quedo yo solo y que ellos hagan lo que quieran, que se las arreglen”. Pero, como contrapartida, se manifiestan sentimientos de culpa por estos deseos: “¿a Ud le parece que yo me tendría que retirar y dejarlos?”; “¿los estaré anulando como dice mi mujer? ¿vos creés que yo les estoy haciendo mal al no dar un paso al costado”? ó en confesiones como: “a veces pienso si no debería dejarlos solos”; “Un amigo me dijo ¿por qué no te jubilás de una vez y dejás a tus hijos tranquilos?”; “tampoco puedo desentenderme, son mis hijos”. “A veces me siento muy mal por no darles el gusto, tanta discusión me mata”.

El hijo también sufre temores: “Si fuera por él preferiría que no esté”. “Siempre me amenaza con que me vaya”. “Le da alas a mis hermanos para que me quede claro que no me necesita”. “Si fuera por él no me daría ni mi parte” “Me dijo que si no me gustaba que me vaya” “A él lo único que le importa es la empresa, no nosotros”. Temores a los que se suma constantes frustraciones: “no reconoce nada de lo que hago”; “¿no se da cuenta que soy su hijo?”; “sólo le interesa la empresa, le importa un pito de nosotros”. “no le importa lo que me pasa”. Sinsabores que le provocan deseos de eliminar al padre: “¿No sé por qué no me deja, tengo que querer que se muera? “Ya no puede manejar esto, es hora que se vaya” “Es hora que nos deje a nosotros”. “Siempre dice que se va y después sigue acá. Al principio le creíamos pero ya me cansé, que se vaya de una vez y nos deje en paz”. Claro que estas expresiones así como los enfrentamientos constantes le van generando culpas: “primero me dio mucha bronca y le dije ¿por qué no largás de una vez?, y después me da lástima”: “a veces pienso ¿qué derecho tengo a pedirle lo que es de él...?”. “me acuerdo como era conmigo y por otro lado quiero que se vaya de una vez... y me da una cosa... terrible” .

Son indescritibles las durísimas vivencias de estos protagonistas. Hemos tenido oportunidad de observar sus manifestaciones de angustia, tristeza, conmoción reflejadas en sus gestos y que los invadía hasta el punto de paralizarlos para cualquier toma de decisión por largos períodos de tiempo. Sujetos con una alta capacidad ejecutiva que se vuelven absolutamente inoperantes. Un escenario en que cada uno de los encuentros

⁷²³ ¿Querés que me muera? ¿Querés que me retire? ¿Querés echar a tu padre? No puedes despedirme, soy tu padre (Koenig 2000).

entre ellos resulta frustrante. Una evitación de esos encuentros para eludir la frustración pero simultáneamente una búsqueda de respuestas que los convoca. Las intenciones previas a ciertas reuniones después de lapsos de interrupción genera ansiedad esperando cambios en la situación que una vez concretadas y al poco de avanzar el encuentro vuelven a frustrarse. Un fenómeno que tiene características progresivas. Que se alivia en sus manifestaciones por separaciones temporales de diferentes tipos pero que siguen vivas en el interior de los protagonistas. Estas vivencias profundas y que afectan al ámbito doméstico dramáticamente no las hemos percibido en las sucesiones entre extraños en las que la preocupación por la contraparte es mucho mas tenue. En estos casos los temores y deseos son parte de sus sentimientos pero la culpa ó la preocupación por qué será del otro ó qué le estoy haciendo al otro, de existir, se agota rápidamente, se racionaliza inmediatamente. Lo mismo ocurre con el efecto de la frustración: la sorpresa de la novedosa actitud del otro entre terceros también es menor. En cambio, en el caso padre-hijo se conmueven aspectos muy profundos de la persona. *Cómo le hago esto a mi hijo? Cómo me hace esto mi hijo? Cómo le hago esto a mi padre? Cómo me hace esto mi padre?* son preguntas inextirpables que muestran la angustia que le genera al padre ver a su hijo ó al hijo ver a su padre comportarse como un extraño y no cualquier extraño sino como el extraño mas extraño, el extraño enemigo.

Como en todas las disputas sucesorias los protagonistas se juegan parte de su propio ser sus expectativas, su ambición y su realización. Quien está detentando el cargo trata de prolongar su vigencia y evitar su decadencia y quien aspira a él trata de lograrlo y evitar su frustración. El ejercicio del máximo poder, el detentar ese cargo es, para ambos, lo que los satisface; no obstante, para lograrlo, es necesario excluir al otro. Pero la particularidad de nuestra sucesión es que a ambos los afecta que el otro no piense en él y, paradójicamente, los afecta que efectivamente piensan en el otro. “¿No piensa que esto es mi vida?” va unido a “Me preocupa como sufre”, refiriéndose al hijo. “¿No se da cuenta que me está frustrando?” va unido a ” Me joroba a veces pensar que se vaya porque sé lo que es esto para él” , refiriéndose al padre. Ambos perciben muchísimo más la desconsideración del otro que la culpa que sufre el otro. Muchas veces llegan a pensar que el otro directamente los ignora cuando en realidad son un protagonista en su cabeza. Es que tienden a receptar solo las manifestaciones de reclamo y descalificación. Por un

lado porque las de consideración o reconocimientos son pocas y por otro lado porque son de quien se espera la máxima consideración y reconocimiento⁷²⁴.

El cruce de la lógica sucesoria del cargo único con las normas, pautas y expectativas de los protagonistas, genera un clima de desconfianza enorme entre los sujetos supuestamente de mayor confianza (un clima siniestro en que aquello cotidiano y confiable se vuelve temerario). Y por eso la incomodidad de la situación de estar permanentemente a la defensiva, ocultando, leyendo segundas intenciones, contestando a medias o a preguntas no hechas, entre quienes a su vez en algunos aspectos se tienen la mayor confianza justamente por ser familia como ocurre con el dinero, los aspectos legales, secretos del negocio entre otros. Todos aspectos que tratan entre ellos con exclusividad y que en gran medida tiene relación con amenazas externas donde la familia se aúna. Sistemáticamente se observa este clima de lo siniestro al interior y la unión frente a lo de afuera⁷²⁵.

	Expectativa	Frustración		Filicidio Parricidio	temor	Culpa
Padre	Espero obediencia y reconocimiento	Detente Es mío	Insistiendo en el reclamo	Deseo no verlo, no tenerlo en la empresa	Quiere que me muera	Me da no se qué decirle a mi hijo que no es suyo Que será de él.
Hijo	Espero protección y reconocimiento	Dame Es hora	Insistencia en el rechazo	Deseo que se vaya , que se muera	Me quiere sacar del medio	Me da no se qué pedirle lo suyo Que será de él.

Los sentimientos de temor del padre de ser eliminado por el hijo, que lleva al deseo de eliminarlo y a la culpa por haberlo deseado, así como el temor del hijo al padre, los deseos de matarlo y de quedarse con lo del padre y la culpa por estos deseos calan en lo más profundo y pueden sintetizarse como sentimientos filicidas y parricidas. Dos actos considerados de máxima gravedad por los Bagbas en general y que la sucesión pone en el tapete toda vez que involucra esta relación paterno-filial⁷²⁶.

La mitología, la literatura y la historia de los Bagba, o a las que ellos apelan, suelen destacar la dramaticidad de estos procesos. Sin embargo, atravesar esta especial circunstancia no es lo más habitual ya que los reemplazos más comunes entre ellos se

⁷²⁴ Hemos visto que aún cuando las haya nunca son suficientes para el receptor.

⁷²⁵ Pero no solo es esta diferencia sincrónica de sujetos de la mayor confianza en algunos aspectos y de la menor en otros, sino que también juega en los protagonistas el contraste diacrónico: desconfianza en quien me protegía; desconfianza en quien era mi preferido. El hijo tiene in mente la figura paterna de su niñez y el padre la figura del hijo pequeño (hacen muchas veces referencias muy privadas a eso cuando piensan en cómo han cambiado, que ya no son los mimos).

⁷²⁶ Relación que debe ser reconocida para ser tal y generar sus consecuencias: Soy tu padre, y actúas y actúo en consecuencia. Soy un extraño y actúo y actúas en consecuencia. Si alguien desconoce la relación "soy tu padre" actúa como "soy un extraño" y por tanto no actúa con el padre como su fuera tal. Sentimientos tan profundos que dan razón al porqué son tan reiterados en su mitología

practican entre extraños. En realidad este proceso directo solo lo atraviesan un tipo muy especial de Bagbas que son quienes “poseen y gobiernan” este tipo de polity, las empresas, y bajo ciertas condiciones. Por eso no es casual que en la mitología, los dramas, la historia, la sociología e, incluso, la etnografía, cuando estos procesos aparecen suelen ser procesos de poderosos (dioses, reyes, patrones) y cuando la tragedia aparece estos poderosos son familiares (padre-hijo ó hermanos). Por un lado reflejan el tema sucesorio y la habitualidad de la sucesión hereditaria pero por otro ponen en cuestión nada menos que la violación de un tabú. La angustia, la culpa y la tragedia de violar un tabú sustancial. Muchas veces se hace referencia a que estos mitos y dramas dan cuenta de los temas centrales de la condición humana. Sin embargo, al menos a los que nosotros nos referimos, no remiten a la condición humana en general sino a la condición por la que atraviesan solo algunos humanos: aquellos que se enfrentan a la sucesión en el seno de la familia. Aquellos que reúnen ambas condiciones, sucesión y familia. Por eso esta violación solo se representa en sucesiones (de cargo máximo) hereditarias (entre familiares) cuyo prototipo histórico es el rey; por eso también esas referencias son de aplicación a nuestro caso y no a la mayoría de los traspasos Bagbas.⁷²⁷

⁷²⁷ En el mito de Edipo Rey aparece el temor de Layo (por una premonición del oráculo) de ser eliminado por su hijo, hecho que lo lleva a deshacerse del hijo. Este hecho también se da con los Dioses Griegos Urano, Cronos y Zeus quienes temen ser eliminados y eliminan a sus hijos. Un temor que Shakespeare representa en Enrique IV quien siente que su hijo le desea la muerte. Un temor que también siente Pedro el Grande, entre muchos otros reyes, y que lo lleva a deshacerse de su hijo. También se refleja el temor al padre en Cronos y Zeus y como reacción el deseo de matarlo y la concreción de su muerte. Un parricidio que también lleva a cabo Edipo mas allá de su inconciencia. Pero es en Edipo que una vez conocida la relación genera una serie de consecuencias dramáticas, sensaciones terribles, producto de haber violado el tabú de matar al padre y haberse quedado con lo del padre. From (1998b) y Propp (1980) asocian el mito de Edipo a las organizaciones patriarcales y ponen el énfasis en el tema del poder por encima del sexo y consideran a la madre en el mismo nivel que la corona ó, como un referente de modos matriarcales. Un aspecto interesante es que en este mito aparece una gran conmoción por haber matado al padre pero no aparece el mismo nivel de conmoción por haber tratado de matar al hijo ni siquiera como disculpa del posterior parricidio. Esto está avalado en la gravedad que tenía el parricidio en las sociedades fuertemente patriarcales y la libre disposición que tenía el padre de sus hijos, como de las demás pertenencias. De hecho en la legislación el parricidio antecede en mucho al filicidio como sanción penal. Por eso tenemos mucho mas reflejada esta culpa por matar al padre que la culpa por matar al hijo. Esto a su vez se ve reforzado por la asimetría de ambas intenciones. El padre elimina al hijo porque quiere eliminarlo a él (reemplazarlo) mientras que el hijo lo elimina para quedarse ó quedándose con lo del padre. Para usurpar al padre. Esto también lo observamos en nuestros casos en que “en definitiva esto es del padre” en la creencia general, en la norma legal y en el sentir de los propios protagonistas de tal manera que el parricidio incluye un despojo, un interés que el filicidio no tendría. Mientras en ambos casos está la culpa de desear eliminar a un pariente directo, en uno de ellos está también la culpa de desear esa eliminación para quedarse con lo de él, con sus propiedades. Otro elemento interesante del mito de Edipo es como ya mencionamos la ignorancia de la relación en la matanza del padre, hecho que el mismo Edipo esgrime en algún momento como un atenuante. Muestra que en realidad estos actos se pueden llevar a cabo solo en la ignorancia de la relación y, en alguna medida, ser disculpados por esa ignorancia y de ejecutarlos a sabiendas, la condena es tremenda. Justamente el sentimiento de culpa da cuenta de conciencia del acto. Asimismo, es interesante el fracaso en la acción filicida. De hecho en la práctica el resultado de estos procesos es que el hijo sobrevive al padre y termina quedándose con lo del padre. Parecería reflejar que por

Sin embargo el hijo para el padre no es solo una amenaza sino que también es su posibilidad de perdurabilidad. Es la amenaza a su permanencia en vida pero es la oportunidad de su perdurabilidad post mortem: necesita un hijo para perdurar y le teme al hijo que le perdurará. La existencia de un hijo varón le da la posibilidad de continuidad pero también la amenaza de ser desplazado. El nacimiento o el crecimiento va dando respuesta a su deseo de un hijo que lo suceda⁷²⁸ pero el reclamo, que es un acto de rebelión, hace aparecer su temor de ser eliminado en vida y consecuentemente sus sentimientos adversos hacia el hijo. Sin embargo, el horizonte del padre se ha acortado y la disputa no hace más que ponerlo en evidencia ya que el reemplazo tarde o temprano se cumplirá porque no sólo el hijo le quita el poder al padre sino que se lo quita la naturaleza (el tiempo, Dios) y mientras más desea “sacárselo de encima” más lo necesita vivo⁷²⁹.

El padre para el hijo también se vuelve una figura ambivalente. Por un lado tiene la convicción de que en su padre está su posibilidad de ser elegido y de ser reconocido pero, por otro, es un padre que se vuelve un obstáculo y la fuente de sus frustraciones. Es alguien con quien tiene una deuda enorme. A la deuda de la vida biológica y crianza infantil (nacer y alimentar hasta la adultez) de cualquier hijo se le agrega la deuda de toda la vida en sus sustento y posibilidades (hasta hoy y en el futuro) que no solo es sentida por el hijo sino que también es remarcada por el padre⁷³⁰. Pero por otro lado

más que se resista finalmente y más allá de las intenciones o la conciencia será sustituido por su descendencia. Pero a esta inevitable sustitución no solo colabora la naturaleza sino también la aspiración de sucesor (de hecho el sucesor es quien mata, quien se rebela, quien reclama: Cronos, Zeus ó Edipo) y sobre todo el deseo de perduración del padre, de preocupación por el reino, por su hijos y por la vinculación de su hijo con el reino. En Enrique IV se ve con absoluta claridad esta preocupación: por el reino, por el hijo disoluto, por la capacidad del hijo para manejar el reino y por el interés del hijo por manejar el reino.

⁷²⁸ Macbeth “...un cetro que es estéril, que me arrancará una mano extraña ya que no tengo hijo que me suceda” (Shakespeare [1623] 2004 66)

⁷²⁹ El temor de que el hijo pueda no estar interesado es más característico de nuestro caso porque justamente al estar acotada la clase a los hijos en esto se juega la perdurabilidad plena. Cuando Aldo descubre que su hijo no es el sucesor encuentra otra alternativa afuera pero ésta solo soluciona una pata, la de la perdurabilidad de la empresa pero le falta otra, la de la perdurabilidad de la empresa en la familia. Finalmente el temor por el futuro del hijo es como sabemos una preocupación fundamentalmente de padre. El temor paterno por ser abandonado si entrega el cargo al hijo no deja de ser sufrido por la mayoría de los detentadores que temen a algo que parece probado a saber: que cuando se pierde el cargo se pierde el poder y se es abandonado. El candidato es aquel que se enfrenta también es de un orden más general en las sucesiones ya que los candidatos para serlo deben también pretenderlo, demandarlo. La duda acerca de la capacidad del hijo para manejar el reino es también un fenómeno que excede lo familiar ya que la preocupación por el sucesor es común en los fundadores (y en general por todos los interesados por el futuro de la empresa).

⁷³⁰ No solo la deuda pesa en frases del padre: ¿Así me pagan?, sino que permanentemente juega la amenaza por retribuciones y castigos futuros. Ya hemos visto que el poder paterno reside no solo en la paternidad sino fuertemente en la disposición de valores. El uso de contraprestaciones o castigos en función de la autoridad paterna tiene características del tipo “haz esto y serás premiado” ó “si no haces esto serás

necesita y desea apropiarse de lo que éste detenta. No solo pretende des-obedecerle, autonomizarse, sino también tomar lo del padre. Se encuentra en la encrucijada del agradecimiento y el desagrado. Romper con su autoridad es un nivel relativamente aceptable pero quedarse con lo del padre, a costa del padre, tiene un nivel de gravedad muy superior para quien lo hace (siente que está usurpando a quien le dio todo)⁷³¹

Padre Hijo	Mitología griega		Biblia	Shakespeare			Historia	Etnografía
	Urano Cronos Zeus	Edipo Rey	Jacob, José y hnos	Henry IV	Henry II	Lear	Pedro el Grande	Goody, Buding
Temor al hijo	x	x	x	x		x	x	X
Deseo de matar al hijo	x	x					x	X
Temor al padre	x							
Deseo de matar al padre	x	x				x		X
Deseo de quedarse con lo del padre		x	x	x		x		
Culpa por haber eliminado al hijo			x					
Culpa por haber eliminado al padre		x						
Culpa por haberse quedado con lo del padre		x						
Ignorancia de la relación		x						
Temor a que no le interese el reino				x				
Temor a qué será del hijo								
Los que se enfrentan al padre	x					x		
Temor que no sea capaz de manejarlo				x				
Temor a que si entrego el cargo seré abandonado				x	x	x		X

Hasta ahora hemos considerado solo la relación vertical (filiación) mas allá de la existencia o no de otros candidatos y lo hemos hecho adrede con la intención de marcar lo propio de esta relación, presente en toda sucesión con al menos un descendiente⁷³².

castigado". En este sentido no es dación meramente amorosa sino con expectativa de contraprestación (devolución) o por contraprestación (retribución), mas allá de lo que se pide en compensación no es lo mismo que se le pide a un común. También la mitología ha reflejado estas contrapartidas de obediencia-premio ó desobediencia-castigo. Si mi padre me lo pide, mato a mi hijo. El padre dice ofrécame lo que más querés y recibirás bendiciones (riquezas) (Abraham) El padre dice si me desobedeces te quito la bendición (bienes) Adan y Eva. Cuando Adan y Eva desobedecen están enfrentando al padre y eso condena a la miseria humana. Obediencia y compensación. El rey Lear cede sus derechos y descubre que con ellos ha perdido la atadura de sus hijas y los frutos de sus derechos, bienes y poder (una vez cedida la propiedad ya no puede volver atrás como Isaac con la bendición). Incluso compensaciones post-mortem: el padre le pide al hijo que lo vengue después de su muerte. El hijo sigue el mandato paterno logrando el padre que su voz lo sobreviva en su hijo: Hamlet (prácticas actuales muy comunes a través de cláusulas testamentarias o fideicomisos). De hecho este sistema compensatorio lo vimos ya al considerar en la patria potestad la vinculación entre "te alimento entonces tengo autoridad" (si obedeces serás alimentado si no lo haces no serás alimentado).

⁷³¹ Desear la mujer del otro es igual que desear los bienes ajenos en la mitología: la mujer de alguien es como los bienes de alguien en los diez mandamientos bíblicos. Edipo se queda con la mujer del padre con el reino o cargo del padre.

⁷³² diferente al fundacional sin descendencia

Pero, habiendo más de un hijo en carrera, el padre y los hijos se enfrentan con una instancia adicional que entra en consideración. El cargo es único y en él se instalará un solo hijo. Se resuelva antes o después, la resolución tiende a esta exclusividad. En este caso el padre no solo es el detentador, lo que bastaba para dar cuenta de lo que vimos hasta ahora, sino que también es el elector, y eso lo enfrenta con un nuevo dilema⁷³³. Lo que es una atribución, una aparente ventaja, se vuelve una tribulación. El poder de elegir se vuelve una carga insoportable. Lo que para un fundador sin descendencia ó para un propietario mayoritario es un poder privilegiado en el padre-fundador, sin dejar de serlo, se transforma en un serio problema⁷³⁴.

El padre se ve compelido a elegir y a hacerlo entre sus hijos cuando su convicción es no hacer diferencias. Los criterios de equiparación y de protección que lo gobiernan atentan contra la selección. Hemos visto a los padres-fundadores pasar por situaciones muy difíciles por estas circunstancias que los llevan a vivir crisis personales muy fuertes, a preguntarse insistentemente qué explicación dar a los posibles no elegidos, a evitar dar razones de mérito porque califican a un hijo en detrimento de otro ó a temer ponerse en contra a los desplazados. Este dilema del padre-fundador ha sido salvado tradicionalmente por formas mucho más determinadas y menos discrecionales. Como vimos la norma acerca de la herencia de la propiedad es de estas características ya que da pautas suficientes como para que el padre no solo diga yo quiero que sea de esta forma sino que puede decir “yo no voy a ir en contra de la ley” ó “yo voy a cumplir con la ley”. Sin embargo, así como en nuestros Bagbas no hay normas semejantes con relación al cargo, sí las ha habido en otros tiempos y las hay en otras culturas como las de unigenitura, sea primogenitura (la más común) ó ultimogenitura. Estas normas eximen al ancestro de enfrentar el dilema de la elección entre los hijos ya que ellas lo estipulan. Estos ancestros pueden decir cómodamente: “le corresponde por ser el mayor” ó “éste, como debe ser, debe quedarse a cargo de esto” porque está explícitamente estipulado por la comunidad. Cosa que no ocurre entre los Bagba. Y si bien el argumento de la primogenitura masculina está en el fondo de su inteligencia es una idea no normatizada, subjetiva, voluntaria que no deja de hablar a favor de un hijo y en detrimento del o los

⁷³³ El detentador no siempre es un elector. Un orden sucesorio estipulado por normas o costumbres; un sistema en que el parlamento o concilio elige al sucesor; un sistema democrático etc.

⁷³⁴ Cuando la descendencia es múltiple se agregan los siguientes componentes: el padre debe elegir y también puede diferir o limitar al adelantado; el adelantado debe competir y compartir y puede ser algo más que un heredero, un “elegido”

otros⁷³⁵. Si bien la posibilidad de libertad en la designación del cargo, a diferencia de la situación menos flexible de la herencia, es un elemento de mayor poder paradójicamente para el padre es también un *factor de conflictividad interna*. Esta discrecionalidad que pone en él el poder de designar es una carga difícil de llevar a cabo⁷³⁶.

El padre busca inicialmente otras salidas que compatibilicen la unicidad del cargo con el hecho de no diferenciar y lo hace a través de una propuesta colectiva: “trabajen juntos”, “háganse cargo todos juntos”, “pónganse de acuerdo”; ó por la vía de delegarles la elección: “decidan Uds”, “elijan Uds”, “los dejo en sus manos”. El padre que es un decisor nato se quiere sacar de encima esta decisión que le resulta imposible por sus parámetros de justicia al interior de la familia⁷³⁷ y por su preocupación por el destino del desplazado. Otra salida es la de enviar a los no elegidos a otros negocios aunque muchas veces suele ser de gran provisoriedad por el halo especial que tienen la posición paterna central: los hijos a esta altura no pretenden una posición sino “la posición” y si bien alguno de los hijos puede coincidir con la propuesta de todos juntos, en los hechos, la incompatibilidad y la existencia casi siempre de algún hijo con aspiración de exclusividad hacen inviable la propuesta. Los hermanos que siempre buscaron el favor paterno, en estas circunstancias, no lo pretenden ahora solo en una mirada o en cualquier reconocimiento sino en una posición excluyente. Esto genera un escenario de confrontación aguda, continua y de un desgaste individual enorme. Las discusiones se llevan a todos los planos con el fin de someter a los pares o directamente de lograr que se les haga dar un paso al costado. La idea de que los hermanos sean unidos o se lleven bien se ve absolutamente atacada en esta instancia. Sin embargo, y como ya lo hemos adelantado, esta violación es mucho mas grave para el padre, que efectivamente tiene la pretensión que su prole viva en armonía, que para los propios protagonistas de la

⁷³⁵ En estos escenarios descubrí por primera vez la cantidad de sinsabores que le debe ahorrar al padre el que las carreras estén estipuladas externamente como la “costumbre instituida de la primogenitura” ya que le evitaría la elección por motus proprio. Si bien en algunas ocasiones escuché, justificando: es el mayor, es el varón mayor... no obstante su fortaleza argumentativa, era poco rotunda y le servía más al padre-fundador que a los hijos

⁷³⁶ Tocqueville [1835/1840] 1984) consideraba la libertad hereditaria en Estados Unidos, donde no había ningún condicionamiento como el que planteamos en el apartado anterior sino pura discrecionalidad, como un poder excesivo de los padres para con los hijos gracias al poder de desheredamiento. Cosa que concuerda con expresiones de un empresario Bagba: “tendría que ser como en Norteamérica. Allá no estarían tan seguros (refiriéndose a los hijos) y harían mas caso. Acá la tienen muy segura”. No obstante ser cierto y así lo hemos considerado en el apartado anterior existen dos elementos a tener en cuenta. Primero la restricción Bagba tiene algunos campos de libertad. Segundo, cuanto se tiene posibilidades de discrecionalidad el padre se encuentra con el dilema que venimos desarrollando. El mismo fundador de la frase anterior ha dicho ante este dilema: “yo no puede hacer diferencia entre mis hijos, decir este sí y este no”.

⁷³⁷ Ser justo ó no ser visto como justo suele tener las mismas consecuencias.

nueva generación. La lucha fratricida le resulta mucho mas dolorosa a él que a los propios contendientes⁷³⁸. Los hijos han ido generando sus propias familias de procreación y han ido tomando una paulatina distancia en la adultez respecto a sus hermanos de manera tal que la bandera de la unidad es sostenida con fuerza por el ancestro. No obstante los pares han introyectado esta pauta, mas allá de la mayor o menor debilidad de su sostén, y les genera mayores incomodidades las intenciones de eliminar a un hermano que a un tercero. Por un lado, esta fraternidad se aúna frente a ataques externos y por otro lado hemos tenido la oportunidad de vivir situaciones en que ya se produjo la escisión y el hermano triunfante da cuenta de remordimiento a través de una preocupación especial de cómo quedó el desplazado y si estuvo bien desplazado.

Hermanos	Mitología griega	Biblia			Shakespeare		Historia			sociología	Etnografía
	Edipo Colono	José	Esau	Cain y Abel	Lear	Henry II	Turcos (henry IV)	Francoes Carlomagno Clotarire	William I	Bourdeiu Augustinus	Goody Frazer
(HIJO) Per reconocimiento paterno	x	x	x	x							
El trono Ser elegido es reconocimiento			x		x						
Y no serlo lo contrario	x	x		x	x						
Preocupación por los hermanos											
(PADRE) Preocupación por la equiparación	x				x			x	x		
(PADRE) Preocupación por lucha fratricida Lucha fratricida	x	x	x	x		x	x				
(PADRE) Dilema de la eleccion entre hijos											
✓ Todos Juntos					x						
✓ Dividir el reino ✓ Conquistar nuevas tierras								x	x		
✓ Arreglense Uds Lucha post-escisión						x	x				
La estipulación del primogénito le evita al padre elegir										x	x

Los hijos, como dijimos, tienen como su mayor preocupación en el reconocimiento paterno por encima o a través justamente de sus luchas (como Caín y Abel, como Jacob y Esau, como José y sus hermanos). Y esto no solo por la existencia de una sola posición sino por el deseo mismo de una sola posición. Muchas veces el reconocimiento, para ser tal, demanda que sea una diferencia respecto de los demás, algo que justamente se recibe sin que el otro lo reciba. El reconocimiento no solo es

⁷³⁸ De hecho el propio fundador con sus hermanos no tiene una con-vivencia laboral como la que pretende para su prole.

recompensa sino también, y muy significativamente, distinción (los celos de Caín, el deseo de Jacob, la envidia de los hermanos de José o la pretensión del hijo de Edipo). Aunque este aspecto no era satisfecho en la fase de familiarización no generaba grandes inconvenientes o, al menos, no de una gravedad tal que afectara demasiado la situación. Además, había cierta distinción generada por las diferencias de edades, poblamiento y posicionamiento que permitían mantener diferencias latentes y provisorias. Alcanzada la fase de sucesión el grupo familiar se cruza con un recurso escaso, por un lado porque es, ha sido y tiende a ser un recurso (posición) único pero por otro, y esto no es de menor importancia, porque al menos alguno de los candidatos pretende que sea único, no acepta otra alternativa⁷³⁹. Es decir que todo presiona a que deba hacerse una diferenciación. Ser el elegido al trono, ser elegido como sucesor, es el reconocimiento más apetecido (como Coneril y Regan, las hijas de Lear). Y, justamente, no ser elegido, una de las mayores frustraciones que se pueden sufrir. En este caso no solo no se recibe lo deseado, el reconocimiento, sino que se recibe una bofetada, una declaración explícita de descalificación de quien se espera la mayor calificación (como Cordelia, la hija de Lear no elegida). Todo va llevando a que la evasión de la distinción de la fase anterior ya no pueda sostenerse. Los hijos demandan reconocimiento paterno, el padre se preocupa por la equiparación en esos reconocimientos, pero las circunstancias llevan a que deba hacerse un reconocimiento distintivo (no equiparativo) ó no hacerse ninguno. La fórmula “todos juntos” como intento de evitarlo solo en muy contadas oportunidades tiene posibilidades; en general, cuando justamente los candidatos no demandan distinción ó las circunstancias llevan a una sociedad en la propiedad que no tiene otra alternativa. La alternativa “arréglense Uds” en sus efectos no suele ser más que otra forma de mantención de la disputa abierta. Otra salida, es la de la división de la organización (dividir el reino –como Carlomagno, Clotaire y Willam I) o la apertura de otras organizaciones (nuevas conquistas). La primera se cruza con la pauta del fundador que

⁷³⁹ “Objetivamente unidos, para lo peor si no para lo mejor, los hermanos están subjetivamente divididos, hasta en la solidaridad: “Mi hermano –decía un informante- es aquél que defenderá mi honor si mi pundonor llega a fallar, aquél que me salvará del deshonor por tanto, pero avergonzándose”. “Mi hermano –decía otro, citando las palabras de un conocido suyo- es el que, si yo muriera, podría casarse con mi mujer y sería elogiado por ello”. La homogeneidad del modo de producción de los habitus (es decir, de las condiciones materiales de existencia y de la acción pedagógica) produce una homogeneización de las disposiciones y de los intereses que, lejos de excluir a aquellos que son producto de las mismas condiciones de producción a reconocer y a buscar los mismos bienes, cuya escasez puede deberse por entero a esa competencia. Agrupamiento monopolista definido, como dice Max Weber, por la apropiación exclusiva de un determinado tipo de bienes (tierras, nombres, etcétera), la unidad doméstica es el lugar de una competencia por ese capital, que amenaza continuamente con destruir ese capital al destruir la condición fundamental de su perpetuación, es decir, la cohesión del grupo doméstico. (Bourdieu 1991: 311) y (ver Augustins 2003:476 a 478).

tiende a no dividir su empresa, en particular, en sus referentes mas significativos. La segunda alternativa se enfrenta con que el deseo de los candidatos no es por cualquier posición sino por la principal en el lugar principal. Ese lugar es el del padre y no otros semejantes. Por eso el valor de esa posición es mayor que su valor de cambio para un extraño: tiene un plus más o menos importante de baja posibilidad de compensación. Así como para el padre la empresa tiene una especial significación no intercambiable, para el hijo tiene la posición paterna una especial significación con un valor difícil de encontrarle equivalentes ó sustitutos. Los lazos hacia la posición (la empresa) son notablemente fuertes. A la identidad del fundador con la empresa se le suma que es el objeto de deseo maspreciado para el hijo. Fenómenos que permiten hacer coincidir las intenciones (que la empresa pase al hijo) pero no los tiempos de ambos (mas adelante ó ahora) y las formas (compartida o exclusiva).⁷⁴⁰

Los hermanos, particularmente provocado por alguno de ellos, se embarcan en un lucha fratricida, en que tratan de someter o eliminar al otro. El padre que pretende la armonía en la prole y la igualdad de la prole, ve a ambas pretensiones comprometidas. Pero no solo eso sino que él es quien tiene en sus manos la resolución y, por tanto, a quien se demanda violar esas convicciones, cosa que se resiste a hacer. Su propia posición es provocadora de des-armonías fraternas y de incongruencias en la prole. Puede desentenderse quien no tiene cargo ó poder. Pero en nuestro caso tiene el poder de expedirse (¡éste será!) o eximirse (¡decidan Uds!) y por tanto siempre está incidiendo y es el que más incide.

La incertidumbre y la consecuente lucha entablada pueden desembocar en una elección ó puede extenderse más allá de la cesión del poder por muerte. Paradójicamente la no elección no hace más que agudizar la disputa: evita eliminación; afecta al núcleo familiar; distancia domésticamente a la familia del fundador; mantiene la preocupación por la mirada paterna y a su vez la preocupación por el destino definitivo. Un sucesor único tiene su preocupación mayor por el cuándo mientras que uno que tiene competencia tiene en vilo el quién. Siente los riesgos de expulsión mucho más que el sucesor solitario. Cualquier acto paterno se ve como signo de preferencia y cualquier acción de pares como intención de aventajarlo. Es decir que mientras que el padre tiene

⁷⁴⁰ El lugar central, el del padre, no es compensable por otros lugares ni por compensación económica. Hemos visto hijos que fueron excesivamente compensados y que sin embargo se sintieron muy frustrados por sus separaciones. Ese plus es eso muy valorado en la familia del fundador. "Lo del padre", "sustituir al padre", "ocupar el lugar del padre" es un ambición muy fuerte que no puede ser compensada por cualquier otra cosa de igual valor para los Bagba en general.

como su máxima preocupación evitar la elección y las disputas, lo cierto es que la evitación de una aumenta las otras. El padre suele poner la causalidad de las segundas en la rebeldía, caprichos, celos de sus hijos que no les permite trabajar juntos pero en realidad está dejando en sus manos sus propias eliminaciones⁷⁴¹. No es que los resentimientos se cancelan con la elección paterna pero las razones que le dan sentido a la disputa cesan. *La falta de elección no solo deja el plano de lucha vivo, fenómeno que comparten las sucesiones no familiares que por razones interesadas del detentador multiplicaban los sucesores, sino que en este caso deja además insatisfecho al padre porque atenta con su expectativa de armoniosidad en la prole. La misma falta de elección no solo deja insatisfecho al sucesor pretencioso, fenómeno que también comparten las sucesiones no familiares que dejan al principal aspirante insatisfecho, sino que el hijo se ve descalificado por una figura muy fuerte como es su propio padre de quien mas espera el reconocimiento. La disputa de los hijos en el sentimiento paterno y la descalificación sufrida por el adelantado, no solo por no ser elegido sino además por ser denostado, los golpea a ambos en su centro afectivo. Y esto se suma a la insoportable lucha que entre ambos están disputando. Una separación que hemos hecho con el solo fin analítico pero que en los protagonistas juega como una totalidad única, controvertida y circular de la que no pueden escapar.*

En síntesis, cuando el hijo se enfrenta con el padre porque no elige se enmarca en la competencia con los hermanos, es decir la fraterna, y no difiere notablemente de la lógica de las disputas de familiarización aunque sí en su importancia porque los valores en juego son cada vez de mayor significación y de mayores consecuencias futuras. Cuando el hijo enfrenta al padre por el acceso inminente a su posición y el padre reacciona deteniéndolo entablan una disputa vertical que toca los cimientos de la familia de orientación. Cuando el padre se enfrenta a los hijos por no elegir ó por sus interminables disputas fraternales siente conmovido su núcleo íntimo familiar aunque con una disputa central externa a su persona. Él se ve paralizado y se justifica en “no me hacen caso”. Promueve un *statu quo* solidario para sus hijos y éstos, “egoístas”, no adhieren al mismo. Se siente frustrado por el fracaso de algo tan cercano pero a la vez no deja de percibirlo en alguna medida externo a él (un problema de los hijos y atribuible a los hijos). Pero cuando se enfrenta por defender su vigencia, su posición, se ve conmovido totalmente porque su propio interés se hace más o menos manifiesto y no con

⁷⁴¹ Como los turcos (Imber 2004)

cualquiera sino con los que no debe oponer sus intereses. Esto refleja en gran medida que cuando amenaza la figura del parricidio o el filicidio la conmoción es la mayor, por encima incluso de la amenaza de fratricidio.

Sin embargo la relación entre estos sujetos que, por volverse una relación de detentadores y sucesores, adquiere todas las características sucesorias y que, por ser entre padre e hijo, genera sentimientos contradictorios, tiene también la particularidad de ser una relación única entre dos sujetos que les resulta prácticamente imposible desvincularse⁷⁴². Es decir, que la conflictividad de la relación tiene pocas alternativas de tener como salida la ruptura. El alto nivel de confrontación, y sufrimiento, de la fase sucesoria entre familiares cuenta con algunos atenuantes que en alguna medida compensan el alto voltaje descrito. La mayor contemplación hacia los integrantes de la familia y la reacción aglutinadora de la familia ante las amenazas de terceros son dos fenómenos presentes en esta fase y que tienden a hacer menos vulnerable la relación⁷⁴³

No hay duda que el cruce familia-sucesión tal como lo venimos planteando hace para los protagonistas la relación menos soportable que en los casos que enfrenta a terceros no familiares. Sin embargo, la misma relación genera que, en otros sentidos, los protagonistas corran menos riesgos que los terceros en general ó los terceros en sucesión. La angustia mayor sufrida por estos familiares en gran medida se debe a la fortaleza o potencia de sus relaciones, en el sentido de ser mucho más difícil de romper (subyace una obligación especial y única que hace de este lazo algo mucho más sólido). Se tiene conciencia de esa fortaleza y por eso los conmueve estar atacándose pero, esa misma fortaleza, hace que el ataque sea menos riesgoso a lo que es esperable entre terceros. La situación vivida es mucho más dolorosa en este núcleo familiar pero a la vez es mucho menos propensa a fracturarse⁷⁴⁴. La culpa es un fenómeno que crece con la familiaridad en estos escenarios pero la culpa hace a su vez que las relaciones sean menos

⁷⁴² Nótese que decimos que se vuelven detentadores y sucesores porque en realidad es una condición cíclica, que se da en un determinado momento, no antes. Diferente la de padre-hijo que es una relación continua, mas allá de sus particularidades, y, por eso mismo una relación ineludible. Se puede llegar a dejar de ser detentador-sucesor pero no padre-hijo. Serán padre-hijo en un proceso sucesoria o fuera de él, pero siempre padre-hijo. Por eso las pretensiones de comportamientos no paternos o filiales suelen fracasar.

⁷⁴³ Existe un hecho no menor, que por razones de espacio no vamos a considerar en esta tesis, y es que se suele poner el fenómeno en el plano psicológico (enfermedad familiar) y no político, y que es una forma de familiarizar la disputa mas allá que, como sabemos, su fuente es el cruce político en la familia. Sin embargo, mientras que no se duda de esta característica en la mayoría de las sucesiones, en ésta se tiende a poner todo el acento en lo familiar. Pero no solo los terceros sino los propios protagonistas. Esto es importante porque ponerlo en el plano político resalta la característica interesada y restrictiva mientras que poniéndolo en lo psicológico se lo remite a la enfermedad, la familia, el inconsciente.

⁷⁴⁴ Hemos visto a terceros con muchas menos contemplaciones en estas disputas pero a la vez menos seguros de sobrevivir en la empresa.

interrumpibles. De manera tal que la culpa que los afecta y les hace la situación menos soportable a su vez hace sus situaciones sean más duraderas. Las posibilidades de ser eliminado rápidamente, drásticamente son menores⁷⁴⁵. Paralelamente a las duras contiendas, y sus consecuentes angustias, a las que están sometidos son sumamente contemplativos en términos de medidas extremas (una agresividad que no llega a fondo en cuanto a su ejecución)⁷⁴⁶. Una manifestación interesante es la del alto tono de discusiones entre estos familiares en contraste con los terceros que por mucho menos estarían en la calle.⁷⁴⁷ Las disputas son mucho más frecuentes, de mucho más ruido que las de terceros o con terceros las que son habitualmente mucho más sometidas formalmente y más diplomáticas⁷⁴⁸. Pero los riesgos son mucho mayores para los terceros que pueden ser eliminados con más facilidad. Las disputas exageradas, en lugares y situaciones consideradas poco propicias, con desplantes impensables para un no familiar suelen ser habituales en estos escenarios familiares. El ataque verbal es mayor por ser familiar y no llega a mayores también por serlo. Los terceros respecto de los familiares se mueven con mucha más formalidad, con disputas en espacios más

⁷⁴⁵ Si bien está en juego la eliminación, ésta no es desenlace seguro porque la pauta familiar tiende a proteger. Y si bien se desea eliminar y que eso ocurra, se siente que se está cometiendo una injusticia, que no se es una buena persona.

A veces el misma imposición de los intereses oculta notablemente estos lazos creyéndolos más débiles de lo que son. De hecho hemos podido vivir situaciones en que una vez traspasado el poder al hijo, lejos de plasmarse el temor del rey Lear, en que el rey una vez cedido el poder a sus hijas se ve absolutamente subordinado a ellas, a su libre albedrío, el sucesor o los sucesores mantienen e incluso aumentan la consideración de la condición de su padre. En realidad pareciera que el drama de Lear es el temor que en la disputa parece tener una vitalidad notable pero que una vez hecho el traspaso, lo que pervive es la consideración hacia el padre

⁷⁴⁶ A Aldo no le sería indiferente la eliminación de sus seguidores pero no estaba para nada fuera de sus elucubraciones. A su vez ello no le generaría ninguna alteración en su núcleo familiar. Nadie se lo reprocharía y no le generaría ningún distanciamiento en ese ámbito. Lo familiar no está en sus consideraciones.

⁷⁴⁷ En general en el plano familiar Bagba uno encuentra que: por un lado los cariños, contactos físicos, son mayores en el núcleo que entre extraños pero por otro el contacto físico más fuerte, el sexual (genital) es solo con extraños. Por un lado la circulación de recursos es muy significativa en el seno del núcleo, más aún cuando la fuente externa de ingreso es una sola, sin embargo este intercambio no es el objetado sino aquel que implica "lucro", es decir obtener una diferencia de un familiar: dar menos por más (cosa si permitida entre extraños). Entregar algo por más del esfuerzo puesto en él. Finalmente, digamos que las agresiones verbales suelen ser muchas veces mucho más fuertes en el núcleo que entre extraños. Los he visto odiarse: pa-ho, ho-pa y hno-hno pero a la vez limitarse al momento de ir a mayores. La forma tan expresiva y verbal, tan poco contenida es una característica de las relaciones familiares en la empresa. La violencia verbal es enorme pero los lazos son durísimos. Quizás porque los lazos son durísimos la violencia verbal puede ser enorme. Los intercambios verbales parecen voluptuosos y caprichosos, pero son incruentos e interesados. Sin embargo esta in-contención es acompañada por una seguridad de no ser expulsado que un extraño no tiene. El disimulo y las formalidades son del extraño. La continuidad de los temas de un escenario empresarial a uno doméstico y viceversa es otro elemento que llama la atención. (Siempre hay que tener en claro que la empresa es algo privado para los del dueño, como el castillo para los del rey, y no algo público como lo es para los terceros. Por supuesto uno va observando que en realidad la empresa no es lo mismo para un extraño que para la familia del dueño: ámbito privado y familiar de la familia del dueño, ámbito público para el extraño).

⁷⁴⁸ La subordinación del hijo es muy grande pero se muestra en otros aspectos.

acotados y teniendo en cuenta fuertemente la presencia de una posición jerárquica. Cualquiera que observara desprevenidamente tendría la errónea sensación de que las posibilidades de ruptura están en aquellas relaciones familiares y no en estas otras con extraños. No obstante, y a pesar de su formalidad, los riesgos de desvinculación de los terceros son enormemente mayores o, al menos, se les tiene mucha menos contemplación. Más aún si estuviera en confrontación con “alguien de la familia”⁷⁴⁹.

Este lazo obviamente no solo se sustentan en esa obligación por ser familia ni solo en la culpa que generaría una expulsión sino también en claros intereses que los protagonistas solo pueden satisfacer mutuamente (justamente por ser familia). El padre necesita para la operación y la perduración cada vez más la permanencia del hijo. Por su parte el hijo lo que más desea es la posición paterna, con todas sus atribuciones, y solo la puede lograr permaneciendo en la empresa y con la anuencia del padre, con el señalamiento paterno. Por eso los protagonistas usan frases amenazantes que muy rara vez se concretan: “Si no me dejás de una vez me voy”; “Si no te gusta andate”.

Pero además del factor contemplación por culpa y necesidades mutuas, otro elemento aglutinador es el que surge toda vez que el grupo familiar se ve amenazado por terceros sea porque se ha recibido o se ha provocado un enfrentamiento externo. Es notable como en estos casos el grupo familiar suspende o amengua sus disputas y conforma un eje familia-no familia de una fuerza notable en que estos sujetos, enfrentados hasta unos instantes antes de manera brutal, adquieren la característica de una entidad única y homogénea. Los terceros amenazantes provocadores o provocados son para la familia factores aglutinantes⁷⁵⁰. En todos los casos en que tuvimos acceso

⁷⁴⁹ Respecto a las discusiones fuertes pero menos mortales es interesante la referencia de Meyer Fortes (1969: 234,235). Quizás puedan verse agresiones impensadas si fueran terceros pero pocas veces se verán flechas con veneno mortal como sí pueden perfectamente verse en acciones hacia terceros. El tercero suele sentir por un lado: “la verdad que no le envidio la frustración que viven, las discusiones a las que se ven enfrentados”; pero por otro dice: “no se como no lo hecha, como le tiene tanta contemplación”. En el primer caso percibe la angustia de esta sucesión y en el segundo la protección de esta sucesión.

⁷⁵⁰ En su momento mencionamos que en medio de la desconfianza que genera el enfrentamiento sucesorio, sin embargo se observaba altos niveles de confianza en aspectos donde la mano de un tercero podía ser amenazante como el manejo de dinero, los secretos del negocio, las informaciones patrimoniales, los aspectos legales e impositivos etc. que son una muestra continua de este recorte familia-no familia y que en los ataques externos se hace mas que evidente. En medio de un escenario de disputas irreconciliables ámbitos y momentos que unen a esos opuestos también de manera notable.

“...tanto en el nivel de la unidad doméstica como en unidades más amplias, clan o tribu, la fuerza relativa, extremadamente variable, de las tendencias a la fusión y a la fisión depende primordialmente de la relación que se instaura entre el grupo y las unidades exteriores, proporcionando la inseguridad un principio de cohesión negativo capaz de suplir la deficiencia de los principios positivos. “Odio a mi hermano, pero odio a aquél que le odia”. (Bourdieu 1991: 314), Un proverbio entre campesinos árabes dice “Yo contra mi hermano, mi hermano y yo contra mi primo, mi primo, mi hermano y yo contra el extraño “. Un hombre descubre su identidad en su interacción con otros. Al cooperar con su hermano

hemos notado la existencia o aparición de algunos enemigos emblemáticos que, activados, transformaron un escenario de altísima conflictividad en la familia en uno en el cual todos se juntaban y se ponían de acuerdo de una manera impensable sin esa nueva situación de guerra fuera de la familia. Hemos constatado que más que el resultado de un acuerdo explícito para enfrentar al enemigo era una reacción casi automática: Ante la presencia del enemigo las disputas internas pasaban a segundo plano. No pocas veces se erige un enfrentamiento contra terceros para aplacar los enfrentamientos internos o, al menos, sus manifestaciones. Así como hemos podido observar que cierta descompresión se produce por vía de cierto distanciamiento geográfico, por supuesto de carácter provisorio, otra vía importante de descompresión ha sido la de las reiteradas apariciones de amenazas externas⁷⁵¹. Pero también es cierto que, así como se aúnan ante terceros, es suficiente que este enfrentamiento cese para que el interno emerja.

En síntesis, los familiares en sucesión a diferencia de los extraños en sucesión sufren la angustia de estar permanentemente a punto de violar un tabú clave para ellos pero a la vez, también por ser familiares, evitan permanentemente esa violación por medio de una contemplación especial entre ellos que les da una continuidad mayor que la que se da entre terceros. Una continuidad que muchas veces se ve reforzada por el aunarse justamente frente a terceros, circunstancias en que una familia aparentemente al borde de la disgregación emerge monolíticamente unida.

4.3.3. Resolución

A esta altura ya contamos con los elementos claves que dan cuenta de la fase de sucesión y su resolución en el caso que nos ocupa pudiendo distinguir y a la vez comprender los condicionantes que hacen actuar a los protagonistas en sus roles de padre-fundador e hijo-sucesor. Roles cruzados que tienen consecuencias especiales por

contra el primo, debe conciliar su hostilidad hacia su hermano con la necesidad de identificarse con él en la lucha contra su primo. Su hermano, su primo y él deben llegar a un acuerdo para contener sus enemistades si tienen que cooperar contra el enemigo común.. Como señala Smith (1956) toda política, toda lucha por el poder, es segmentaria. Esto significa que los enemigos en un nivel deben aliarse a un nivel superior. De esta forma, un hombre debe ser un enemigo y un aliado respecto al mismo conjunto de personas, y es principalmente mediante la "mistificación" causada por el simbolismo como se hace frente y se resuelven temporalmente estas contradicciones. Ciertamente, al elaborar esta función de simbolismo, Gluckman llega a declarar que el ritual y el ceremonial no sólo expresan cohesión e imprimen en la gente el valor de la sociedad, y sus sentimientos sociales, como en las teorías de Durkheim y Radcliffe Brown, sino que exagera los conflictos reales de las normas sociales y afirma que existe unidad a pesar de estos conflictos (Cohen 1985 : 63)

⁷⁵¹ Si algún tercero queda atrapado en esta situación es muy posible que no sobreviva a la misma.

las que no atraviesa ni cualquier fundador ni cualquier sucesor pero tampoco cualquier padre ni cualquier hijo, sino solo los que viven esta particular fase sucesoria en el núcleo familiar. La resolución no es meramente una resolución familiar sino una resolución plena de un fundador que cuenta con todas las posibilidades, incluso la de contar con un sucesor familiar que es una de sus ambiciones. Tampoco es una mera sucesión de un fundador sino de un fundador sucedido por sus descendientes. Solo la consideración de la simultaneidad de roles de padre y fundador y de hijos y sucesores y los dos valores a transmitir (el cargo y la propiedad que tienen implícito la transmisión de la empresa) , da cuenta del proceso y de su resolución⁷⁵².

Los protagonistas se enfrentan a todas las vicisitudes atinentes a una fase sucesoria en que los intereses personales y de la empresa están en juego y lo hacen en la cúpula de la organización. Pero como protagonistas familiares se enfrentan a desafíos especiales que los condicionan de una manera muy particular. Cuando ahora volvemos a ver la foto de las resoluciones finales podemos reconocer por un lado que son el resultado de una fase no solo poco pacífica, común a toda sucesión, sino también sumamente agobiante que toca la fibra más íntima de la moralidad familiar. Pero, por otro lado, podemos reconocer la lógica misma de esas resoluciones que obligan en la mayoría de los casos a elegir un sucesor ejecutivo pero que a su vez, gracias a la calidad de uno de los traspasos, permite mantener los criterios de equidad en la entidad soberana que es la propiedad. El proceso de la fase sucesoria así como la resolución bajo la fórmula singular del cargo y colectiva de la propiedad que hemos visto en el capítulo 4.1 reflejan este fenómeno. Un proceso que si bien es colectivo en cuanto a los protagonistas involucrados también sabemos que la resolución última, resultado de este juego, está en la decisión del padre fundador (por acción o por omisión) en función de sus condicionantes (criterios, intereses y presiones) y de los instrumentos a su alcance

Ya consideramos, cuando tratamos las características del fundador, su relación simbiótica con la empresa que implica que, aún teniendo la posibilidad legal de poder transferirla, no lo hace. Es que la empresa no solo representa algo suyo, lo más importante de él, sino que en gran medida es él mismo. Su deseo es que mientras pueda la empresa y él se mantengan unidos. Por eso no está entre sus alternativas la venta abierta de la empresa, que implicaría una enajenación, pero tampoco está el dejar la empresa, que implicaría su abandono. Ni que la empresa se separe de él ni él de la

⁷⁵² Es por ello que no son suficientes las comparaciones con relaciones familiares per se ó sucesiones fundacionales per se sino la convivencia de ambas circunstancias

empresa. Vale aquello de “hasta que la vida nos separe” en el espíritu del fundador⁷⁵³. Es por ello que más allá de que habitualmente se sostiene que existen diferentes tipos de empresarios en función de su atadura a la empresa, la inmensa mayoría de los fundadores son definitivamente monárquicos porque mantienen el vínculo hasta la muerte⁷⁵⁴. Bajo la misma lógica, cuando parece que han dado un paso al costado, de estar en sus capacidades, vuelven. No hay que esperar renunciamentos. Mientras puede el fundador tiende a no entregar su empresa. Su horizonte es su propia vida: “Sin la empresa me muero”. Pero no solo es reacio a dejarla en manos de otros, familiares o ajenos, sino que es reacio a dividirla, particularmente en sus referentes simbólicos más fuertes. La empresa de ser posible debe seguir siendo una unidad identificable.

El fundador por estos tiempos no ha abandonado su obsesivo interés por la vitalidad de la empresa, ocupándose que no flaquee. Por eso la gestión, el cuidado de la recirculación exitosa ha sido y sigue siendo una prioridad. No obstante tiene entre sus preocupaciones principales su propia salud y su horizonte temporal que se va acortando. Una preocupación que no lo aleja de su interés por la empresa sino que en alguna medida lo fortalece pero en otro sentido al que tenía: el de la perduración. Quiere que el horizonte de vida de la empresa sea mayor que el de su propia vida. Su aspiración no solo es que la empresa no se separe de él ni él de ella, sino que en el caso de su propia e inevitable mortalidad la empresa le sobreviva. Que la trascendencia de su obra, la

⁷⁵³ De hecho esto se trasluce cuando dice: “Me quiero morir aquí”; De acá me sacan con los pies para adelante; “Es mi vida”; “No podría vivir sin esto”. Se ha sostenido que *debería ser agregado a la lista de elementos psicológicos... su resistencia a enfrentar el pensamiento de la vejez, muerte o incapacidad* (Lansberg 1988). Danco (1980) refiere a esa resistencia como la “inmortalidad asumida” por el fundador. el dueño del negocio no puede enfrentar el hecho de que en algún punto él debe y será reemplazado (referencias de Handler y Kram 1988: 363 y 364). “*Although one finds all four of these exit styles in family firms, monarchs and generals are prevalent in these types of businesses... Chief executives in family businesses can fall into any of the four departure styles, but many of the factors that often accompany family businesses encourage the development of monarchs and generals... (Founders) They said that they never planned to retire and would consider such a move only because of poor health or boredom or if one of their children were ready to take over the business. Founders and their families had a deep attachment to the enterprise. Founders and family members had a much more personal concern for the business and tended to see it as an achievement of theirs, while nonfamily members spoke of it in less personal terms.* (Sonnenfeld y Spence 1989 : 355). (ver también Marshall 1985 : 168)

⁷⁵⁴ Es bastante habitual que quien “pueda se quede” en la medida que tenga algún tipo de compensación y esté en sus manos la decisión. *Early (i.e. pre mortem) succession is more frequently encountered in bureaucratic organizations, where the efficient working of the institution is held to demand compulsory retirement at a given age. But even in Western societies this rule tends to apply to employees rather than to employers; kings retain their offices until the end, and the professional death of politicians, bishops, and company directors occurs at a substantially later age than in most other occupations. The dramatic increase in the span of human life over the last hundred years has meant that the elected representatives of the people, together with the high officers of industry and the Church, continue in their various posts for longer than ever before, since no limit of age is set upon their tenure.* (Goody 1966: 9). Como el papa que instituye la renuncia a partir de cierta edad y sin embargo él no la auto-ejecuta.

empresa, sea su propia trascendencia⁷⁵⁵. Por eso sus aspiraciones de crecimiento y éxito, su pasión por recircular, de hacer negocios, difícilmente decaiga⁷⁵⁶.

Pero no solo la mera sobrevivencia de la empresa es de su interés sino que está entre sus mayores deseos el que sobreviva (de ser posible) en manos de quienes considera parte de él, parte de su legado, sus hijos. En tal sentido su ideal temporal, ante la inevitabilidad de su finitud, es que la empresa y los hijos le sobrevivan y la unión de él y la empresa sobreviva en la unión de los hijos y la empresa. La pretensión de ir armando su sucesión a través de sus propios hijos radica en un fuerte sentimiento de que en el ser de sus hijos se extiende el suyo. La fuerte sensación de que su hijo o sus hijos son una extensión de su propio cuerpo y preocupaciones. Pero a su vez los hijos no son solo instrumentos para perpetuar la empresa y una extensión de su propio yo sino que el mero hecho de que sigan afectivamente unidos a la empresa le manifiesta que reconocen el valor de la misma y, a través de ello, su propio valor (el del padre). La continuidad en la empresa de los descendientes significa, para el padre, no solo perduración sino también el reconocimiento de su obra y él mismo por sus hijos, que es una importante aspiración paterna⁷⁵⁷. La forma perdurativa ideal es entonces la de la empresa en manos de sus hijos. Sin embargo esto implica que los hijos reúnan la capacidad para hacer sobrevivir a la empresa. Ese futuro ya no dependerá de él sino de la conducción de sus sucesores. Esto le hace tener in mente permanentemente la evaluación de la capacidad de quien o quienes se hagan cargo. Se pregunta: ¿Podrán hacerlo?⁷⁵⁸

Esta preocupación por su vinculación con la empresa actual, en que él y su empresa se retroalimentan, y la futura, que logrará a través de sus descendientes, se complejiza aún más por el hecho de que estos descendientes no son meros instrumentos sino también un objetivo. No son meros sucesores para poder hacer sobrevivir a la

⁷⁵⁵ El tema de trascendencia adquiere gran significación en las conversaciones de estos empresarios a medida que siente acercarse su tiempo final.

⁷⁵⁶ Resulta difícil separar en la propensión a continuar haciendo negocios cuánto se debe a la vocación indeclinable del fundador por hacer negocios y cuánto por vitalizar la perduración de la empresa.

⁷⁵⁷ Un reconocimiento que para el padre significa: valorar la obra que ha hecho, reconocer sus méritos, agradecimiento, deuda.

⁷⁵⁸ No solo el fundador se preocupa por estas capacidades (*síndrome de Enrique IV*) sino también los demás miembros de la empresa que no son familiares. Las fuerzas del fundador comienzan a flaquear progresivamente y los empleados y demás involucrados miran con atención y más o menos preocupación según el caso al o los sucesores. Sin embargo esta preocupación es un fenómeno sucesorio que involucra también a los casos de sucesión indirecta. Si bien el padre-fundador, los descendientes, y los terceros se van preocupando cada vez más por quien será el sucesor y que habilidad tiene para conducir la *polity*, observando al adelantado con atención preguntándose "¿que va a pasar cuando no esté el fundador?" es una pregunta que también ronda en estos tiempos a traspasos no familiares ya sea del tipo fundacional Ingal e incluso del tipo no fundacional como Merval cuando se trata de traspasos de los ejecutivos máximos (ver Carey y Odgen 2001 : 81).

empresa (como sería un tercero contratado) sino que ellos mismos pertenecen a un grupo que es de interés especial del padre-fundador: su familia. El fundador no solo tiene fuertes lasos con la empresa sino que también tiene fuertes sentimientos acerca de su familia. Por un lado que “su familia se mantenga unida” y en esto tiene mucho que ver el que sepan compartir, que estén juntos, que tiren todos para adelante, que no tengan intereses contrapuestos. De hecho su trato para con los hijos tiende a ser colectivo refiriéndose a ellos como un conjunto: “Uds tienen que...”. A ese conjunto contribuye lo que considera un trato razonable hacia sus hijos que es el de la equiparación: a todos iguales, que se manifiesta en un derivado, cuando el recurso es indivisible: todos juntos, compartiendo. A ello se suma sus sentimientos de deber de protección y derecho de autoridad sobre los hijos. El “¿podrán hacerlo?” no solo es una preocupación por la empresa sino también por los hijos. El “¿podrán hacerlo juntos?” es una preocupación por mantener la familia unida. Sus inquietudes y deseos al respecto son : que la familia se mantenga armoniosamente unida; que los hijos sean felices; que todos sus hijos logren desarrollos exitosos en tiempo y forma; que esos éxitos sean similares entre ellos de manera que no haya diferencias muy sustanciales que pueden generar celos o envidias ó, al menos, que todos cubran un mínimo satisfactorio; que los hijos no sean egoístas entre ellos sino altamente solidarios; el deseo de que lo reconozcan y que recurran a él como su seguro protector; que sean como él le gustaría que sean. Todos aspectos que reflotan o mantienen las pautas originarias de la familia en el período expansivo cuando los hijos eran menores y la familia que conformaban era única: la de procreación del padre y de orientación de los hijos. Un tiempo en que lo del padre era lo del hijo. Sin embargo, en los tiempos que corren las cosas son notablemente diferentes ya que para los hijos ya no hay una sola familia sino dos y progresivamente la nueva, la de procreación va desplazando en importancia a la de orientación de tal manera que los intereses no siempre son coincidentes.

Estos múltiples aspectos dan cuenta de muchísimas actitudes del padre-fundador. Por un lado su permanente intención de permanecer en la empresa , de ser posible, de por vida que unido a su perfil absorbente hace que sus intromisiones, en la medida de sus posibilidades, no cejen. Desea su continuidad en la empresa y tiene la propensión a considerar que como él lo hace no lo hace nadie. Esto lo lleva a permanecer, entrometerse y descalificar. Actitudes que en el fundador se retroalimentan: ”No los dejo porque todavía les falta”, “Todavía no están listos”, “Si yo no estuviera esto se va al diablo”. Pero no hay dudas que detrás de “todavía les falta” hay un “todavía me falta”.

Todavía falta para hacerse cargo y todavía falta para que yo deje mi cargo. No es que solo descalifique para quedarse sino que también tiende a ver a sus hijos como aún incompletos, incluso dudando de si podrán manejar esto cuando él no esté⁷⁵⁹. Su propia omnipotencia “como yo nadie lo hace” lo lleva a alimentar esa sensación de falencia de la nueva generación. Su intromisión aparece de esta manera como un acto en beneficio para la empresa y para sus hijos. Como un acto en que su intervención pretende rectificar lo que ellos hacen mal. Y dado el poco tiempo que a él le resta puede decir reiteradamente: “esto lo hago por Uds”; “esto va a ser de Uds”; “esto lo hago para que vean”; “si no me meto se quedan sin nada”; “¿no se dan cuenta que yo ya no necesito esto?; actos presentados en su faceta generosa y necesaria mas allá de tener otra mucho más interesada: “no puedo vivir fuera de esto”. Pero además una preocupación no solo por el presente suyo y el futuro de los hijos sino también una preocupación por la sobrevivencia de la empresa que es condición de la perdurabilidad: “temo que no me sobreviva”. El no están listos (para hacerse cargo) convive con algo dicho en otros contextos: no estoy listo -por mí- para dejar el cargo, ni estoy listo -por la empresa- para que la manejen. Sin embargo, si bien es cierto que en el padre-fundador juega el “todavía no” de todo fundador también lo hace la visión paterna de verlos chicos y aún incompletos⁷⁶⁰. Si bien es cierto que en él pesa el mantener la ambigüedad del sucesor

⁷⁵⁹ Estando cerca de un fundador se percibe el enorme sufrimiento al dejar la actividad en manos de otro, aún sus hijo (“manejá a tus hermanos, manejá la empresa y, hacelo (hazlo), como yo lo manejaría, hacé (haz) lo que yo haría y cómo yo lo haría”)

⁷⁶⁰ El padre siente la incompletud de sus hijos, teme su capacidad de manejo solos (temor que pone en su mente dos temas: la vitalidad de la empresa y el futuro de sus hijos) y usa como argumento la incapacidad. Sentimiento, temor y argumento que conviven en un mismo sujeto que es parte del juego. La capacidad está muy asociada a la amenaza. El argumento de diferimiento del traspaso se asienta entre la incapacidad de la nueva generación y la vitalidad de la vieja. Cuando esta última pesa, más allá de la primera, el fundador esgrime ¿por qué no podemos trabajar todos juntos? Claro que para el hijo implica necesariamente una situación subordinada que es lo que está tratando de superar. Este rechazo del todo juntos que incluye al padre no es mas que una convalidación, en dichos paternos, del interés de cortarse solo o solos. Esto deriva en dos vías. Por un lado, el fundador esgrime todavía no estoy para irme aunque me quieran sacar. Por otro, aparece el “todavía no están preparados”, “les falta” que puede ser de carácter técnico (experiencia, conocimientos) ó de carácter: solos son como perro y gato, no se ponen de acuerdo. (En Henry IV aparecen dos fenómenos: por un lado el padre siente preocupación por el desinterés e incapacidad de su hijo. Preocupación que tiene directa relación con la vitalidad del reino, y de su hijo. Pero a su vez Henry IV se siente amenazado por el hijo, lo ve como alguien que desea su muerte. Por un lado asociado con la desobediencia, por otro porque el desinterés por el reino es un desinterés por el padre. Finalmente por algunos signos de rencor. Síndrome de Henry IV: ¿me quiere eliminar?; ¿será capaz? Por supuesto que tampoco escapa a este escenario mental del padre el síndrome del Rey Lear que al ceder, sus hijas se les van de las manos, y sin retorno, ya nos las puede parar volviéndose un dependiente (temor de Jacob con José). La tensión es entre darles y no poderlos subordinar y no darles y perderlos. Pero hay algo más que perderlos. No se los está viendo en acción solos, como después de su muerte (Al fundador le gusta imaginar como será esto. De hecho muchas veces va en sus designios mas allá de su muerte)

Tengamos en cuenta, y como hemos mencionado, que por estos tiempos el padre necesita de la descendencia por dos razones: operativa y perdurativa. Por eso su propuesta es un todos juntos que lo incluye y solo en su ausencia definitiva, de ser posible por muerte, el todos juntos recién lo excluya siendo

para mantener el poder también lo es que sostiene la demora en la elección por el dolor paterno de elegir entre los hijos. Y si bien es cierto que su simbiosis con la empresa y estilo intervencionista ceden principalmente ante el debilitamiento de sus fuerzas físicas y la ineficacia de las soluciones probadas, también es cierto que además cede porque lo afecta la conflictiva situación vivida en el seno de su familia, de él con sus hijos y de sus hijos entre sí⁷⁶¹.

El ideal del fundador es la empresa vital y unida a él lo mismo que la familia vital y también unida a él pero a la vez desea que la familia esté unida a la empresa tanto hoy como en el futuro. ¿Cómo anda mi empresa? ¿Cómo anda mi familia? ¿Cómo andan mis hijos? ¿Les interesa la empresa? ¿Son capaces de manejarla? son preguntas que simultáneamente rondan su cabeza. Busca mantener la unión de la empresa con él, busca las vitalidades tanto de la empresa como de cada uno de sus hijos, desea mantener la familia unida, la suya de procreación, y finalmente es su aspiración el mantener unida la empresa a la familia no solo en el presente sino en el futuro, perdurando la empresa en la familia y la familia en la empresa. En todas estas soladuras actúa de manera similar

exclusivamente intrageneracional. Pero no le escapa que el todos juntos de los menores es sin él y que el "yo en el mando" del mayor es un todo juntos sui generis, similar al que el padre sostiene para el presente pero en que el padre no está. En esto se ve amenazado el fundador por toda la nueva generación. Se le vuelve necesaria pero amenazante. Aspira a cierta coordinación del mayor. Hacedlo vos pero hacedlo bien. Siente que ya no podría solo, al menos por mucho tiempo. Esto lo hace mucho más dependiente de sus hijos o alguno de ellos. Pero a la vez lo comienza a sentir una amenaza. Los terceros se van acercando al adelantado

⁷⁶¹ Existen condicionamientos familiares que coinciden con aspectos políticos y, en este caso, suelen aparecer como exclusivamente familiares, como ya hemos mencionado. Muchas veces se prefiere ver los lances de sucesión como familiares mas que políticos porque se adscribe a un campo psicológico (genético y ancestral) que mantiene las intenciones políticas en alguna medida ocultas (finalísticas e interesadas). Esto añiña la situación mirando compasivamente como los adultos actúan como cuando eran chicos pero en realidad están actuando como adultos en un campo político. No obstante es cierto que ambos aspectos existen y convergen a generar la misma situación. Estamos ante sujetos familiares que son sujetos políticos y sujetos políticos que son sujetos familiares.

Sin embargo no es solo político en el sentido de considerar que la acción del detentador es solo por interés de mantener el cargo, de demorar la entrega. Además de ello, resulta que definir un sucesor le implica un cuestionamiento por parte de los demás descendientes y, en consecuencia, la sensación de culpa por la poda. Esta situación no política sino parental (paterna) lleva a decisiones en el mismo sentido en el campo político: que me sucedan todos juntos (pero dirá: no están preparados). Cómo voy a elegir entre mis hijos (parental) y no me van a desplazar (político).

La equiparación le permite enfrentar al mayor, es decir que es un instrumento, pero por otro es un sentimiento profundo (cómo elegir entre mis hijos?). El sentimiento paterno de unidad e igualdad se aúna al sentimiento fundacional de no elegir todavía. De ahí su promoción de "por qué no se juntan y se ponen de acuerdo". Una propuesta equiparativa, una visión paternal de unidad fraternal, una pretensión de verlos funcionar en vida para el futuro, un mensaje para el mayor, una forma de demostrar delegación, un desentendimiento de lo operativo o de algunas decisiones complejas que ya le exceden. El padre sufre notablemente esta instancia. Odia. Siente culpa. No sabe que hacer. Desea que lo dejen hacer pero no quiere que se vayan. Desea volver a vivir la etapa de familiarización o fundacional. El padre sufre por tener que elegir (o eliminar). Cómo voy a elegir entre mis hijos

evitando la escisión por todos los medios a su alcance, incluso en última instancia, aceptando cierto grado de flexibilización de sus pretensiones⁷⁶².

Teniendo en cuenta estos condicionamientos y los instrumentos con que cuenta se puede comprender mejor la decisión del fundador en cuanto a tiempos y formas de su propia sucesión. Dejando de lado el proceso que ya hemos visto con bastante detalle podemos ahora comprender la resolución en tiempos y formas de la fórmula singular del cargo anticipada y colectiva de la propiedad post mortem. El fundador suele finalmente ir aceptando una predominancia conductiva del adelantado por presión, por debilitamiento propio y por convencimiento paulatino de que no pueden todos juntos y, en ese acto ó proceso, excluyendo a los otros hijos⁷⁶³. Pero mantiene, logra mantener, un criterio de equiparación e integración en la propiedad, la que tiende a transmitir de manera igualitaria. La intención de mantener la empresa y no perder al adelantado lo lleva a la decisión electiva y la intención de mantener la equiparación lo lleva a la herencia igualitaria. Más aún cuando la propiedad se asocia con riqueza, más allá de que esta propiedad es más que riqueza, y la riqueza es en lo que menos un padre está dispuesto a hacer diferencia entre los hijos y, los hijos, es en lo que menos insisten en diferenciarse, al menos mientras luchan por el cargo. Es interesante recalcar que se suele decir que la unidad productiva y la familia en estas instancias se contraponen de tal manera que la poda (eliminación de algunos) para mantener la unidad productiva íntegra beneficia a ésta en detrimento de la unidad familiar mientras que la no poda (compartimiento de la unidad ó división de la unidad) tiende a favorecer la familia pero en detrimento de la unidad productiva (que se vuelve mas inmanejable ya sea por tamaño o ya sea por conflictividad). En este sentido la empresa del padre-fundador termina con una fórmula transaccional en que se ha efectuado la poda al nivel del cargo ejecutivo pero se ha priorizado la familia a nivel de propiedad. Pero esto tiene un efecto tanto en la fase misma de sucesión como en el período que le seguirá post-sucesoria o derivado.

Remitiéndonos a los casos en que el padre-fundador se ve obligado a transmitir el cargo ejecutivo, en general retiene la propiedad de tal manera que el pasaje del poder es solo parcial quedándose con el poder propietario que es la máxima instancia de manera tal que el sucesor sigue con algún grado significativo de subordinación ante el fundador. Como vimos es en general aceptado por los Bagba y reflejado en sus leyes, que la

⁷⁶² Bueno, si no es toda la familia al menos alguno. Bueno si nos es toda la empresa al menos una parte sustancial.

⁷⁶³ La tendencia al unicato tiene múltiples razones pero como ya hemos visto tiende a imponerse en las organizaciones en general, no solo en nuestro caso.

transferencia de la propiedad es post-mortem, con lo cual su retención hasta esa oportunidad no suele generar grandes conflictos o contradicciones. La determinación legal de la propiedad avala todas las expectativas del padre-fundador: a los descendientes, en partes iguales cuando me muera. Es por eso que el padre-fundador puede aún cediendo a las presiones sobre el cargo-ejecutivo retener la mayoría propietaria y esa manera no dejar de tener los hilos de última instancia. Incluso, en casos en que transmite la propiedad, hemos notado que el fundador se queda con un volumen importante de patrimonio hereditario fuera de la empresa que le da un poder de influencia y presión significativo ó, aún no ocurriendo tal cosa manteniendo el usufructo (como si fuera propietario excepto el derecho de enajenación) de la propiedad hasta su muerte. Es más, hemos notado incluso cierta influencia por el solo hecho de mantener sin mas su halo de padre- fundador. Si nos basáramos en estos casos estudiados en profundidad deberíamos sostener que en general la fórmula se inclina por el pasaje de alguna manera del cargo ejecutivo pero bajo la supervisión de la propiedad en manos del fundador de tal manera que la cesión es operativa pero no soberana y que da lugar al interregno cargo-propiedad ó sucesión-herencia que ya hemos considerado⁷⁶⁴.

El padre se siente muy cómodo con la equiparación de sus hijos en la propiedad. Esto lo logra por omisión, dejando que la ley aplique sus pautas, ó por acción, tomando la decisión que en general, cuando ocurre, va en el sentido de compensar de alguna manera a los no activos de manera que predominen en la propiedad los activos, casi siempre equitativamente. Claro que el cargo depende de la propiedad y la decisión final, post mortem, se traslada a la nueva generación, particularmente activa, que deberá decidir la situación definitiva al quedar el adelantado sin mayoría. El padre actúa como padre en cuanto a la herencia atribuyendo en función de “iguales y todos juntos” pero por otro genera un efecto semejante a “definanlo Uds, no me hagan definir a mí”, que coincide con los extremos en que se ha movido el proceso, ya que el poder decisorio post-hereditario será colectivo, en manos de los descendientes.

⁷⁶⁴ El tipo de actividad del líder es muy importante para la extensión de su tiempo de vigencia. También su prestigio y crédito social acumulado. Finalmente el poder de detentar los derechos y los derechos de traspaso

	Transferencia del cargo pre-mortem	Interregno	Transferencia de la propiedad post-mortem	Efectos
Transferencia pro-Familia que Integra a todos		Retención del poder último	Propiedad	Todos juntos , Decidan Uds
Transferencia pro-Empresa que Poda ó excluye	Cargo	Cesión del poder ejecutivo		Uno solo Pero sin poder soberano propio

Por supuesto esto genera efectos en los descendientes y la nueva forma de conducción (derivada) efectiva que sucede al padre-fundador. La conducción ya no es absoluta y unificada sino que la soberanía es compartida, muchas veces, entre quienes han atravesado una fuerte disputa. Por otro lado el máximo ejecutor tiene una historia muy diferente a la del fundador. Éste se había hecho en luchas con extraños mientras que el sucesor lo hizo en el seno familiar. El padre-fundador se hizo rompiendo todas las dependencias, tanto las familiares como la de terceros, pero el sucesor no solo no rompió algunas dependencias como las familiares sino que justamente se forjó en esta dependencia. La elección, que es un acto de reconocimiento, implica una distinción de mérito en todo caso con relación a sus hermanos pero no con terceros porque la división hijos del dueño y empleados no implica un logro sino una condición sanguínea. Es lo mismo que ocurre con el ser heredero que, para serlo, se debe ser descendiente y si se lo es, se es heredero. Por eso las ventajas del poder y riqueza otorgadas por la herencia no van en igual sentido con respecto a otorgar reconocimiento, mérito ó logros. Justamente la figura del heredero es la antítesis de la del hombre hecho por sí mismo. Éste es el que todo lo hizo mientras que aquél es quien todo lo ha recibido. En este primer traspaso, en que la sangre no es suficientemente añeja como para dar prestigio, todavía la referencia valorada es la del fundador, de aquél que se hace solo. Justamente con los años y generaciones, se van generando dinastías que esgrimen como mayor valor el ser de la estirpe que el haberse hecho solo (los viejos y nuevos ricos), pero para eso se requiere mucho tiempo. Los primeros herederos están en esta transición. Son quienes han soportado al potente padre-fundador y no son todavía totalmente de cuna.

El hijo mayor (o adelantado) como vimos tiene como aspiración alcanzar la posición paterna, obtener lo del padre⁷⁶⁵. Una posición que tiene en su cabeza un valor

⁷⁶⁵ Cronos y Zeus no son los mayores pero son los que enfrentan al padre, los que muestran voluntad de tomar su lugar. Esta situación puede ser vista en Edipo Rey y en el Rey Lear. En tal sentido difiere de la afirmación de Bourdieu respecto a la sucesión bearnés en que dice: "el padre detentaba una autoridad

único y, que si bien por muy diferentes razones a las del fundador, no le resulta en principio sustituible por otro valor. En la práctica hemos visto cómo pelea esa posición: Nadie quiere irse pero menos él⁷⁶⁶. Pero esta pretensión en su más pura acepción es la de alcanzar esa posición por sus logros que deberían inconfundiblemente ser reconocidos por el padre. Logro de la posición máxima como resultado de sus méritos y el reconocimiento paterno de esos méritos: *ser elegido; el elegido*. Logros que pretende sean claros y distintivos ya que uno de los problemas con los que convive es la falta de individuación de los mismos. Existe en su perspectiva la idea de que una fuente de esa posibilidad de individuación reside en la autonomía. Su adelantamiento y cercanía paterna, su desempeño en cargos significativo, le van dando argumentos de contribuciones importantes. Desde esos tiempos recibe señales en tal sentido o al menos así las lee. Sin embargo, el mismo campo en que se mueve tiende a diluir cualquier distinción. Se podría decir que en la fase familiar a pesar de la atadura paterna lograba distinciones que le hacían diferente al menos de sus hermanos. No obstante la lógica de la sucesión tiende a diluir aquella distinción. En su fuero íntimo está el ocupar posiciones superiores a las de sus hermanos por medio de la legitimización de ellos y del padre: el reconocimiento del subordinado y del superior. No por ser el adelantado o mayor sino por méritos propios, haberla peleado, habilidades, capacidad, inteligencia: “soy el único que puede hacerlo y ellos lo saben aunque no lo reconozcan”. La aspiración de dominar sobre sus pares es el primer paso hacia algo del padre, hacia una función del padre (que es su referencia), el dominio sobre la prole del padre. De hecho adquiere muchas veces ciertos comportamientos autoritarios y de intromisión propios del padre-fundador, a veces con malos tratos a los hermanos. En la cabeza del mayor tiende a predominar una imagen como la de familiarización, que es la que ha experimentado pero que ahora pretende con él a la cabeza y que bien refleja su objetivo de primacía⁷⁶⁷. Estos dos aspectos, logros propios y sometimiento de los hermanos, con el aval paterno, son dos pretensiones que pervivirán en el mayor. Como hemos dicho entre los Bagba los logros

moral tan grande y tan fuertemente aprobada por todo el grupo que al heredero según la costumbre sólo le quedaba someterse a una decisión dictada por el cuidado de asegurar la continuidad de la casa y darle la mejor dirección posible” (Bourdieu 1991 : 250) . Ese “ sólo le quedaba” es un resultado que está lejos de ser pasivo entre los Bagba

⁷⁶⁶ Esto tiene su importancia en general con los descendientes mas atraídos por la empresa y que por lo tanto son candidatos a suceder. Es lo que hace que los valores del patrimonio hereditario, equivalente en valores monetarios y, por tanto, equivalentes para un tercero, sean para los sucesores totalmente diferentes teniendo el cargo un plus valor (incluso al interior de la organización los lugares simbólicamente mas significativos)

⁷⁶⁷ El padre busca la de familiarización tal como fue, con él a la cabeza, y el mayor como fue la de familiarización pero con él a la cabeza.

del padre-fundador son altamente reconocidos mientras que los logros de este hijo casi nada. A la idea del hombre hecho por sí mismo se le contraponen la figura del hombre que todo lo ha recibido. Y así como el prototipo del primero es el fundador el prototipo del segundo es el hijo del fundador. Un estigma con el que debe necesariamente convivir y que para contrarrestarlo debe sobre-lograr⁷⁶⁸. Una de las formas de alcanzarlo es a través del hecho de ser elegido por mérito por sobre sus hermanos⁷⁶⁹. Esta diferenciación le da por un lado un mensaje de una mirada diferente del padre y por otro lo distingue de la mera categoría de heredero. Por eso el ser elegido ó cuando lee señales de ese tipo lo congratulan con el padre, se siente más capacitado y lo explicita en actos de dominación. Este aval paterno, reconocimiento paterno, se junta con un estilo del mayor que tiende en la mayoría de los casos a mirar por los ojos paternos. Cuando toma decisiones o hace apreciaciones uno nota que tienen en cuenta, más allá de otras consideraciones, “qué pensaría o piensa el padre” (la mayoría de los mayores espera aprobación explícita del padre y otros). Si bien va sintiendo la empresa como parte suya es fundamentalmente la empresa del padre, fenómeno que legitima la historia, el resultado, la propiedad y el medio. Nadie duda que la empresa es del padre y obra del padre: “trabaja con el padre”; “trabaja en la empresa del padre”; “trabaja con el viejo”. Pero el mayor en su fuero íntimo cree ser parte, pero con dudas que el contexto plantea. La recepción del cargo, que puede ser signo de logro y reconocimiento convive como signo de un regalo (voluntario y generoso) que crea deuda, agradecimiento y, justamente, falta de contrapartida o signo de una ambición en que se pretende desplazar a padre y hermanos. El logro de la máxima posición por parte de su padre había sido el producto de imponerse sobre extraños mientras que el logro del sucesor es el producto de imponerse en la familia. Ha logrado imponerse en la fase sucesoria entre los familiares y es un mérito especial, pero no deja de ser un heredero. Así se lo hace sentir el padre, así piensan los terceros⁷⁷⁰. Y la fórmula final lo deja parcialmente sometido a sus pares o al menos sin poder decidir sin ellos.

Uno podría considerar la sucesión y la herencia como dos vías de traspaso de valores que tienen sus propias lógicas como de hecho las tienen. No obstante, en nuestro

⁷⁶⁸ Un hecho que, por otro lado, marca a todos sucesor. Juan Carlos quiere ser casi un fundador para mostrar que la obra es también de él. O se apropia del periodo de mayor crecimiento más allá que parte de él no lo tuvo en el top.

⁷⁶⁹ El cargo es una distinción y una selección cosa que no es la herencia que alcanza a todos los hermanos por igual

⁷⁷⁰ La mayoría de las veces que lo han visto más firme ha sido cuando tenía el aval paterno o decía algo en nombre del padre

caso el valor de la sucesión depende del valor de la herencia y, por tanto, una resolución en un sentido en ésta repercute en la otra. El valor heredado, en la medida que sea la propiedad de la empresa, arrastra varios valores o derechos: derecho a las riquezas y a lo que generen, derecho a conducir la empresa o designar su conductor y derecho a transferir aquellos dos derechos. Con mayor o menor amplitud el primer derecho y el tercer derecho suelen ser posibles de ejercer más allá del grado de participación cuantitativa que se tenga. No obstante el segundo solo puede lograrse si unitariamente o con acuerdo con otros propietarios se logra tener una porción propietaria mayor que los que estén en contra de la postura. Por tanto, el cargo depende de la mayoría propietaria. Y este laso genera que ambos trasposos, en principio con diferentes lógicas y valores en disputa, se conecten.⁷⁷¹

La duplicación en cargo y propiedad genera un interregno⁷⁷² producido por una diferencia temporal entre el otorgamiento del cargo y la transmisión definitiva de la propiedad lo cual da lugar al desempeño del cargo máximo pero sin alguno de sus atributos centrales como es el de nadie por encima. El fundador de esa manera entrega parte de su poder y retiene para sí el poder soberano. Gracias a esta duplicación, el poder se va entregando en sucesivos pasos, de a poco, parcialmente pero pocas veces del todo. La forma sui generis de la propiedad de la familiarización se mantiene en general hasta el traspaso final lo cual significa que el poder propietario último de la fase política es el mismo que el de la fase familiarización. Sin embargo en este interregno se hace más evidente a los sucesores que detentar el cargo sin la propiedad es detentar solo una parte del cargo que ha detentado el padre-fundador. Aumenta considerablemente la toma de conciencia de esta condición. Una condición que afecta al presente en que la subordinación al fundador no ha cejado del todo y que afecta al futuro porque comienza a tener significación el “¿cómo será la conformación de la propiedad post mortem?”. Se toma conciencia de la importancia propietaria en el juego de la sucesión y, si bien la preocupación por el cargo antecede a la de la herencia, se comienza a asumir que aquél solo se confirma (bendición) resolviendo la herencia⁷⁷³.

⁷⁷¹ Cargo = f (mayoría propietaria) ; Mayoría propietaria = f (Q propietaria)

A veces la propiedad no incluye el derecho la asignación de recursos y cargos y solo queda el usufructo y el derecho de transferencia de ese derecho (acciones sin derecho a voto) perdiendo las acciones todo su valor político. En este caso el cargo depende de la propiedad con derecho a voto (a las minorías le pasa lo mismo)

⁷⁷² Ahora también sabemos que la forma de propiedad ganancia , dormida durante casi todo el proceso intergeneracional, suele generar otro interregno mono-ascendiente

⁷⁷³ Primero el hijo disfruta de ser llamado dueño, con lo cual la cantidad no es prioritaria. Después quiere ser el dueño y allí la cantidad es definitiva. Si bien la disputa por el cargo resultaba ser anterior a la

		Sucesión Cargo	Herencia Propiedad	
		Único Indivisible Excluyente Elección Discrecional Meritorio Elegido Ganado Saber Poder: ejecutivo Detentador en el cargo	Compartible Divisible Equiparable Obligatorio Seguro No elegido Heredado Regalo Riqueza Poder: soberanía Post mortem	
		Promueve la elección ¿Qué lleva al pre mortem? La necesidad empresa La debilidad del fundador La presión del adelantado El fracaso del todos juntos (conflictividad)	Consolidan lo inercial ¿Qué lleva al post mortem? No es el valor principal buscado Su imagen de riqueza El poder paterno La estipulación legal (natural)	
Padre Fundador	Padre Cargo y Propiedad In-enajenable Indivisible Hecho por si mismo (smn) Manipulador de riquezas Perduración Sucedido por hijo Heredado por hijos	Verse obligado a elegir		Pero manteniendo la equiparación en la riqueza
		No elijo Padre justo	No me voy Yo o mi hijo	No elijo No me voy
Hijo Sucesor	Hijo Cargo subordinado Deseo insustituible Recibido del padre (heredero) No logrado Hijo del fundador (individuación) Genus societatis	Ser el elegido		Pero subordinado a la propiedad de la cual no tiene mayoría ni antes ni después
		Elegí Yo o mi hno	Déjame Yo o mi padre	

disputa por la propiedad, dada la dependencia de aquél a ésta, tarde o temprano de haber posibilidades, termina incluyéndose en la disputa la propiedad ó, al menos, la preocupación por su tenencia. (primero se lucha por cargo y luego por la propiedad pero el cargo después es consecuencia de la propiedad)

El orden que habitualmente prevalece es aquel en que un adelantado finalmente es “elegido” y en este sentido siente haber recibido la bendición (como aquella que Jacob le sustrae a Esau y recibe de Isaac). No obstante, si bien este cargo en vida del fundador depende de la voluntad del fundador (y es suficiente su aval para desempeñarlo) ante su desaparición la primacía indiscutible estará en la propiedad, en la mayoría propietaria.

Con lo cual, cualquier bendición que no fuera acompañada con el respaldo propietario sería imperfecta o provisoria, como en muchos casos los es. Y esto porque el cargo depende en el post sucesoria definitivamente de la mayoría propietaria (a diferencia de Esau que puede vender su propiedad por un plato de lentejas sin afectar el cargo), “muerto el fundador viva la mayoría propietaria” (y como la resolución de ambos trasпасos es diferente, el sucesor suele no tener el poder del fundador, es un conductor que está subordinado a una instancia que no domina en su totalidad)⁷⁷⁴. En nuestro caso, quien queda fuera de la propiedad queda fuera de la bendición⁷⁷⁵. Es por eso que el lapso que corre entre la asunción del cargo ejecutivo al traspaso de la propiedad no solamente es un período donde el poder está compartido, dividido, sino que es un interregno lleno de incertidumbre en el que la confirmación de la bendición, la definitiva está aún en juego⁷⁷⁶.

La duplicación no solo permite la generación de un interregno, en que se ha cedido el cargo pero no la propiedad dando lugar a una cesión parcial del poder, sino que esa duplicación tiene incidencia sobre el post-interregno ya que sus resoluciones pueden ser en un mismo sentido o en sentidos diferentes y dada su conexión habrá mayor o menor compatibilidad. De hecho, y como ya hemos visto, las dos lógicas de transmisión

⁷⁷⁴ El señalamiento paterno solo se perfecciona con el traspaso de la propiedad. Esta es la bendición definitiva (la bendición de Isaac era irreversible porque había sido hecha ante y en nombre de Dios, avalado por Dios, una entidad superior. Papel que el acto público suele jugar como testimonio. Llevado a la presencia de escribano que por algo se denomina escritura pública (escribano público) Pero también sustituido por el simple contrato privado en la medida que las firmas sean verificables.

⁷⁷⁵ *During the twelfth and thirteenth centuries legal thought certainly found it difficult to distinguish between the rights and duties of the king, who held land as a private person on the one hand and as ruler of the realm on the other. And as Pollock and Maitland make clear, the relative poverty of legal ideas meant that the growing body of lawyers writings tended to assimilate the rules of succession to rules of inheritance. The kingly power is a mode of dominium, the ownership of a chattel, the lordship, the tenancy of lands, these also are modes of dominium; the transmission of the two tended to be brought into line. But this problem is not simply a matter of the lawyers difficulty in formulating distinctions. The process of socialization inevitably puts pressure on the modes of inheritance and succession to coincide, despite the essential differences between the transfer of property and office on which I have earlier remarked. For the group of brothers who have common interests in their father's property (and they are provided for even under systems of unigeniture) also tend to have common interests in his office. And the uncertainty of succession is related to the difficulties of eliminating all except one member of the sibling group from accession to high office. (Goody 1966: p.28)*

⁷⁷⁶ Doblemente liminal

son diferentes y el resultado final también suele serlo de tal manera que podemos sostener que la diferencia en las lógicas de transmisión arrojan un final heterogéneo en que la composición del cargo y de la propiedad no son idénticas como lo eran en el período fundacional. Es decir que la duplicación del poder que estamos hablando no solo da lugar a un desdoblamiento temporal (interregno) sino también una resolución diferente en los dos poderes

Los protagonistas se enfrentan a dos valores diferenciados que tienen una conexión entre ellos volviendo a uno dependiente del otro, de manera que la lógica de transmisión de uno no dejará de incidir en la lógica de transmisión del otro más aún cuando los dos valores tienen lógicas de transmisión diferentes, muy diferentes, que inciden en la resolución. Mientras que la sucesión del cargo es un juego marcado pero abierto, dejando siempre alternativas hasta la resolución final, lo que hace que no cualquiera pero sí los potenciales candidatos sigan jugando, la herencia es diferente⁷⁷⁷. Por un lado da posibilidad de cobijar a todos los hijos, es excluyente con los terceros y es obligatoria al menos en términos cuantitativos compensatorios. Esto le da un mayor previsibilidad para los protagonistas si bien existen al menos dos vías de riesgo. Por un lado ser compensado por otras riquezas de menor valor subjetivo. Por otro, ser afectado testamentariamente por un quinto. El patrimonio adicional da por un lado flexibilidad para poder manipular la propiedad de la polity y por otro da poder aún cediendo la propiedad de la polity por la amenaza de afectar la herencia que resta asignar.

La propiedad a diferencia del cargo es infinitamente divisible y compartible⁷⁷⁸. Con lo cual el padre podría mantener los criterios de la familiarización de equidad sin ninguna limitación. Es más, la norma legal le da esa pauta: ser equitativo con los hijos. Pero la conducción dependerá formalmente de la propiedad y ésta no puede sostener aquellos criterios. Mientras el derecho de propiedad, que incluye al elector, es divisible y compartible, el cargo, que ocupa el elegido, no lo es. Es decir que la herencia puede seguir la pauta expansiva de la familiarización mientras que a la sucesión le es casi imposible. Pero, como la conducción dependerá del resultado de la herencia de la propiedad, la no compatibilidad en las resoluciones tiene algunas consecuencias⁷⁷⁹. A su vez, mientras que la herencia de la propiedad está pautada por ley, el de la sucesión del

⁷⁷⁷ Determinación y libertad; poder y dependencia.

⁷⁷⁸ Lo indivisible hay que compartirlo, lo divisible puede partirse. La propiedad participa de ambos atributos.

⁷⁷⁹ Alcance del cargo en función de propiedad y manutención del cargo en función de propiedad

cargo no lo está (excepto la norma que dice que el cargo depende de la mayoría propietaria).

Mientras que la homogeneidad es la característica fundacional que por su propia lógica cargo (singular) y propiedad (singular) coinciden, la heterogeneidad caracterizará el formato post-sucesoria ó derivado. La sucesión del cargo por diversas razones converge hacia el unicato y la de la herencia de la propiedad por criterios paternos y normas legales converge hacia la pluralidad de la propiedad dando lugar a la fórmula (cargo: A), (propiedad: ABC). Y ello debido en gran medida a que la herencia tiene los atributos de los recursos de la fase de familiarización que eran divisibles y suficientes mientras que el al cargo ejecutor es indivisible y excluyente⁷⁸⁰. Una fórmula que deja un colectivo post-sucesoria con un poder compartido, no absoluto.

⁷⁸⁰ La herencia divergente, en términos de Goody (1976 a), suele generar ciertas incompatibilidades muchas veces resuelta por la división patrimonial., fenómeno que no está en la mente del fundador. A través del trabajo vemos como la membresía familiar (de todos los hijos por ser hijo), la participación laboral o membresía empresarial (de hijos), el posicionamiento selectivo que vuelve a algunos candidatos (por ser varones activos) y de los cuales uno será sucesor (generalmente el primer varón activo) y varios herederos (los hijos, aunque no necesariamente todos hereden la empresa). Todo hijo es miembro pero solo uno sucesor. El sucesor es de los que trabaja. Heredan mas que uno. Ver primara parte.

5. Conclusiones

Durante todo el desarrollo de la exposición hemos tenido la intención de demostrar la existencia, entre los Bagba⁷⁸¹, de un proceso que se da regularmente en el seno de la conducción de las empresas capitalistas que perduran⁷⁸². Nos referimos al largo proceso de convivencia intergeneracional que concluye con el reemplazo del fundador por sus descendientes. Un proceso que está atado al ciclo familiar de los fundadores y que repercute a partir de un momento determinado en el ciclo de sus empresas

CICLO DE LA EMPRESA

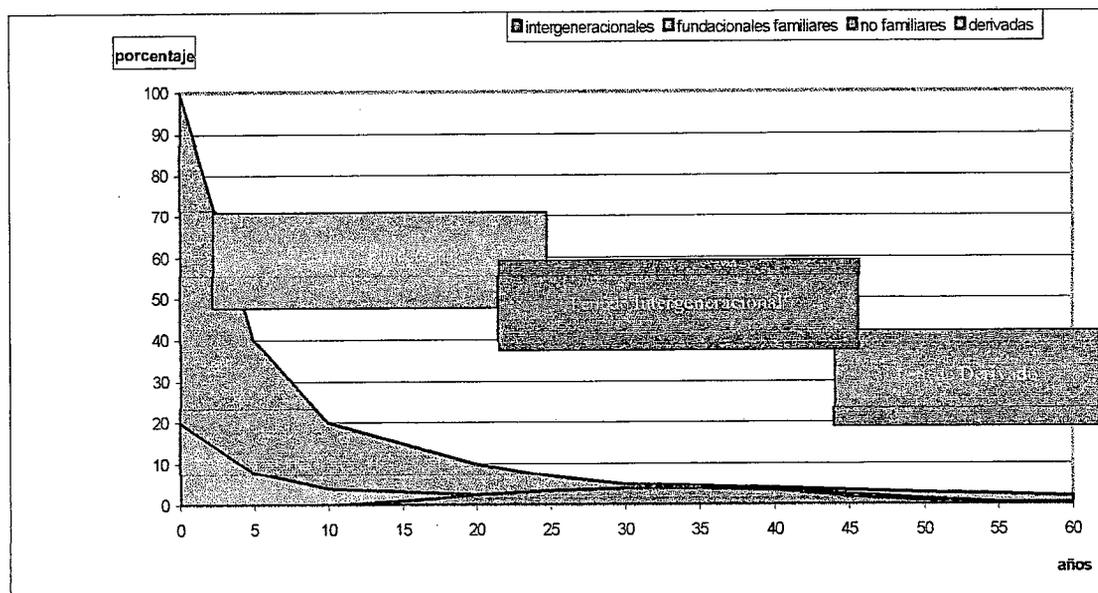
Períodos	Período fundacional		Período intergeneracional		Período sucesorio	
			Múltiple	Única		
Fases						
Divisores	Inicio		Ingreso		Traspaso	
Años	Antigüedad Empresa	0	20		40	
	Edad Fundador	34	55		73	
	Edad Sucesor	3	24		42	
	Duración	20		20		

⁷⁸¹ Población de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

⁷⁸² Más allá de que existen datos que permiten extender las apreciaciones a prácticamente todo el mundo moderno capitalista, es bueno tener la precaución de que nuestro trabajo intensivo refiere solo a los que hemos denominado Bagbas y que dentro de esas empresas resulta de mayor validez para empresas de hasta 1000 empleados y, en cuanto al detalle del proceso intergeneracional a empresas de 100 a 1000 empleados (que en nuestra clasificación se catalogaron como grandes) con descendencia múltiple. Si bien nuestro trabajo no ha considerado modificaciones que se puedan estar produciendo paulatinamente, podemos asegurar que no hemos notado hasta el momento cambios sustanciales que puedan alterar las conclusiones generales.

Una repercusión que, debido a su difusión⁷⁸³, tiñe el universo de empresas de cierta antigüedad (período intergeneracional) de manera tal que es posible visualizar su efecto toda vez que tal agregado se elabora en función de la variable tiempo.

UNIVERSO EMPRESARIAL



Sin embargo nuestra pretensión no se redujo a determinar los parámetros y la significativa presencia del fenómeno sino que para lograr una comprensión del mismo, de su lógica e, incluso, de su propia existencia, durante la mayor parte de la exposición nos adentramos en el interior de ese proceso, que involucra principalmente al fundador y su núcleo familiar en la empresa, y seguimos un recorrido típico desde la fundación hasta la finalización del período intergeneracional.

Como hemos visto, las empresas suelen ser iniciadas con muy pocos recursos por un emprendedor (solo a veces mas de uno) cuya particularidad es la habilidad en la manipulación de riqueza en una continua recirculación que le permite aumentar paulatinamente los recursos y los seguidores (terceros contratados). La gran mayoría de estos emprendedores quedan en el camino fracasando en este intento a poco de iniciarse. Sin embargo unos pocos, los que son exitosos, logran hacer crecer

⁷⁸³ Como hemos visto en la primera parte la mayoría de las empresas al alcanzar la antigüedad requerida ingresan en un período intergeneracional.

notablemente su patrimonio y radio de influencia. Ambos aspectos se reflejan en los datos agregados a través de la curva de mortandad de las empresas y del aumento del tamaño promedio de las empresas que perduran respectivamente. Esto a su vez repercute en la evaluación del fundador que ha alcanzado esta instancia. Al atributo de haberse hecho desde abajo (generador desde la nada) se le suma el logro de ser uno de los pocos del exclusivo núcleo que ha sobrevivido y crecido (dominando una organización), lo cual favorece su autoestima y prestigio.

El empresario cuenta con instrumentos que le dan la posibilidad de transferir los derechos sobre su empresa. Las costumbres y normas Bagba le permiten que ese "negocio" (sumatoria de riquezas, créditos sociales y deudas sociales) se des-subjete y pueda ser transferido a quien desea, por ejemplo, a cambio de una compensación ("venderlo" en términos nativos). Sin embargo, la gran mayoría de los fundadores exitosos tienden a no seguir esta vía de enajenación sino que se mantienen activos en la recirculación de riquezas y en la ampliación de su círculo, considerando progresivamente a la empresa como parte "de sí mismo", "como sí mismo", siendo para ellos prácticamente un bien in-enajenable. De manera que el fundador, que ya de por sí es un sujeto especial dentro de la población Bagba en general, es a su vez un sujeto especial dentro de la población empresarial en particular porque, además de ser un manipulador de riquezas tradicionales, es el creador de la polity que se genera estableciendo una relación tal con ella que a pesar de ser legítimamente enajenable a otros, en sus manos, es impensable (no es propenso a transferirla a terceros) lo cual trae aparejadas especiales derivaciones. La existencia de la posibilidad de transferibilidad y su no ejecución por una compensación hacia terceros le da al fundador una potencialidad especial. Al poder transferir su acumulación (de riquezas tradicionales y créditos sociales) casi sin limitaciones le da la posibilidad de que su liderazgo carismático no se agote en sí mismo y sea heredable en el seno de su familia nuclear (propensión a transferirla a sus descendientes) luego de un largo proceso intergeneracional que se inicia con el ingreso de los hijos en la empresa.

En la medida que sea uno de los fundadores exitosos (que logra mantener la empresa) y que tenga descendencia apta, cuando sus hijos alcanzan la adultez habitualmente ingresan en la empresa e inician una carrera especial. Pareciera ser que la adhesión a la empresa por parte del fundador es introyectada en su núcleo familiar de manera tal que cuando los descendientes van alcanzando la adultez son atraídos por la empresa (mayoritariamente los hijos varones y en menor medida las hijas mujeres).

Estos ingresos y los consiguientes posicionamientos suelen seguir un orden etario, con cierta tendencia a distinguir entre varones y mujeres. Pero, mas allá de estas diferencias, la mayoría de los descendientes entran y se posicionan como “hijos del dueño” que los distinguen radicalmente de los demás miembros de la empresa, “los empleados”. Por eso puede sostenerse que los empresarios no tienen una sola forma de recolectar seguidores y esa diferencia se da, en el caso que estamos considerando, en función de la característica de la relación previa con el candidato. De una determinada manera convoca a terceros y de otra a sus descendientes: Aquellos, principalmente en función de necesidades operativas y éstos centralmente en función de la relación familiar, en función de la sangre. Dos formas en que gobiernan el contrato y el status respectivamente⁷⁸⁴. Pero no solo por el ingreso se distinguen sino que los descendientes, en su participación, reciben un trato diferente a los numerosos miembros no-familiares de la organización. Estos hijos del dueño reciben asignaciones muy especiales, con criterios especiales y de manera muy especial en que la forma familiar, particularmente en la perspectiva paternal, es la que rige prioritariamente. Claro que esas asignaciones no son del mismo tipo que las de la unidad doméstica sino que son recursos de la unidad productiva, la empresa. Lo que se asigna son remuneraciones, posiciones y “acciones” (propiedades) que involucran respectivamente medios, carreras y destinos particulares⁷⁸⁵.

⁷⁸⁴ Los “hijos del dueño” son como los patricios que Goody resalta desde el comienzo de su trabajo sobre los Gonja: *In the remainder of this paper I shall be concerned only with the patricians themselves.* (Goody 1966: 144)... *the members of this group (Ngvanya) also speak of themselves collectively as Mbiwurbi, Sons of Chiefs, Princes* (Goody 1966: 145). La selección y las carreras de estos hijos del dueño están en la misma línea que lo sostenido por los etnólogos para dar cuenta del linaje en las sociedades de filiación unilineal; *la pertenencia a un grupo de parentesco determina completamente la posición social de un individuo, tanto en el interior de su grupo de filiación como hacia el exterior, frente a aquéllos que no forman parte de éste* (Zonabend 1988: 58). La difundida costumbre africana de que “*la filiación y la descendencia tienen la función de seleccionar los individuos para las posiciones y roles sociales*” (Meyer Fortes [1951] 1975:103) no se alejaría de la función desempeñada en nuestro caso. En el seno de la familia del fundador como en Oceanía... *el sistema económico (no constituía) un factor de ascensión social o de adquisición de prestigio, ni servía para señalar al individuo su lugar en el interior del grupo social. Era la familia la que desempeñaba ese papel, antes que ningún otro factor; siempre había que saber de quien era hijo o nieto el individuo para evaluar bien quien era, aunque hubiera logrado por sus propios medios ocupar un puesto elevado. El parentesco era pues, el criterio por excelencia para distribuir a los individuos en el espacio social* (Pereira de Queiroz 1969: 223).

⁷⁸⁵ De esta manera en el seno de la empresa (unidad productiva) se delimitan dos clases con atribuciones bien diferentes en línea con aquella referida por Weber para el proceso de dominación patriarcal: *Dentro del hogar se desarrolló, ciertamente, una diferenciación social tan pronto como la esclavitud fue considerada como una institución regular y aumentó el carácter real de la consanguinidad. Desde entonces, los niños se distinguieron, en cuanto sometidos libres (liberi), de los esclavos* (Weber 1964: 754). El término sometidos libres es clave porque refleja con bastante claridad la situación de nuestros descendientes que por un lado tienen un status superior a los comunes pero por otro un estatus de mayor dependencia (atadura) que los comunes. Los privilegios conviven con fuertes dependencias como en los ... *primeros siglos antes y después de la era cristiana...* (en los que) *Si bien el esclavo podía hacer fructificar su peculio y, enriquecido por su industria o su negocio, comprar su libertad, el hijo en cambio permanecía en una aparatosa dependencia.* (Thomas 1988: 222). Un privilegio que también implica un especial

Un trato diferencial que va anticipando que las dos clases de miembros no solo se distinguen por aquellos criterios de incorporación y por estas asignaciones especiales sino por sus destinos: Los miembros comunes podrán tener menor o mayor jerarquía pero siempre serán miembros dependientes, mientras que los “hijos del dueño” pasarán por diferentes niveles, incluso muy subordinados, pero serán los futuros propietarios⁷⁸⁶.

El proceso de familiarización de la empresa, inaugurado con el primer ingreso de un descendiente, tiene un extensa duración (alrededor de una década), se caracteriza por el poblamiento y posicionamiento de estos sujetos en la empresa y desemboca en un proceso sucesorio (de una década o más) en el que se pone en consideración el reemplazo del mismísimo fundador. Esta nueva fase suele ser tan extensa como la precedente pero tiene cualidades muy particulares que la vuelven notablemente conflictiva. Mientras que en la fase de familiarización se dispone de suficientes recursos como para que el padre-fundador pueda hacer asignaciones compatibles con los criterios paternos y empresariales, en la nueva fase sucesoria comienza a producirse la transformación de las aspiraciones de manera tal que uno de los recursos, el posicional, se vuelve escaso dando lugar a disputas propias de todo proceso de reemplazo. Primero con un reclamo explícito del adelantado por una posición de primacía sobre sus hermanos para luego ir aumentando sus pretensiones incorporando en ellas la posición misma del fundador. Y si bien gran parte de las circunstancias vividas son propias de la mayoría de las sucesiones, sean entre familiares o no, sean entre familiares nucleares o no nucleares, el hecho de que sea en la familia nuclear obliga a enfrentarse a quienes les está inhibida tal situación y, por eso, lo viven con niveles de angustia muy superiores pero a la vez con riesgos menores que cuando se da entre terceros.

Durante la fase sucesoria no solo se agudizan las discrepancias entre los descendientes (generalmente por apetencia de una misma posición) sino que a su vez se van haciendo

sometimiento como hemos visto al cabo de nuestro desarrollo. Hasta alcanzar la propiedad el nivel de dependencia es diferente al de los comunes. En algunos sentido menos dependiente y en otros mucho mas dependientes. Dependencias que son significativas ya que afectan un indicador clave de adultez entre los Bagba.

⁷⁸⁶El hijo del dueño debe aprender la lógica de obtención del producto y de la obtención del dinero y, por ser una polity, el arte de conducir que implica no solo el manejo de objetos sino también de personas. Pero en su especialidad, como aquellos patricios, reciben un trato (y tienen un destino) único, diferente al de los comunes. Nuestro aspirante no es preparado para ser un empleado jerárquico (como ocurre con los comunes mas destacados) sino **para ser dueño** y mantener el buen nombre de la familia. Sus carreras apuntan al tope de la organización (conducción y propiedad). Como con aquellos hijos de jefes ó príncipes que “*in eastern Gonja they are known as ewurajipo, those who become chiefs*”. (Goody 1966: p.145). Los hijos se distinguen de los empleados por la posibilidad de ser dueños como “*el esclavo estaba separado del hijo por la posibilidad que tenia este último de llegar a ser dominus*” (Weber 1964:754)

más manifiestas las diferencias de posibilidades al interior de ese núcleo que finalmente se impondrán en el formato derivado post sucesorio. Discriminaciones (particularmente sexuales y etarias) al interior de la prole que se reflejaban en ingresos, carreras y ahora, finalmente, en la exclusiva asignación de la conducción⁷⁸⁷. Una selectividad en la que si bien tienen un peso sustancial los criterios del fundador también pesan las distintas posiciones de cada uno de los integrantes del núcleo familiar, particularmente de su núcleo activo⁷⁸⁸. Es por eso que la consideración de una mera oposición familia – terceros, si bien válida y clave para comprender la “exclusividad” de la casta familiar, resulta insuficiente para comprender el desenvolvimiento al interior de la familia que lejos de ser un grupo homogéneo es un grupo en que cada uno de los sujetos tiene su particular posición, visión y pretensión pero también diferentes posibilidades.

La relación casi simbiótica del fundador con la empresa, la relación paterno-filial y la atracción de los hijos por la empresa, van conformando un complejo paulatinamente indisoluble que va siendo asociado con la perduración de la empresa, la perduración del mismo fundador y la realización de los descendientes en la medida que la finitud del empresario se va haciendo mas patente y la edad de los sucesores pasa la primera adultez. Perduraciones y realizaciones que muchas veces están en colisión y que van obligando a resoluciones en parte inclusivas y en parte exclusivas que se reflejan en la fórmula de reemplazo. La fase sucesoria suele desembocar en el reemplazo de aquel fundador por una estructura colectiva escindida en dos partes: un cargo único, habitualmente en manos del primogénito varón, y una propiedad dividida entre la

⁷⁸⁷ Al interior del núcleo familiar nos encontramos con una “sociedad jerárquica” (Freid 1979 : 137) no solo inter-generacionalmente sino también intra-generacionalmente. Y así como el titulado separador al exterior era el de los “hijos del dueño”, en el interior prima “el mayor varón”. Una jerarquía que sin posesión de una polity puede no evidenciarse pero que con una polity no solo se manifiesta sino que resulta una solución a dos demandas simultáneas: a) Una polity usualmente requieren un solo conductor b) la polity para el fundador no es divisible. Con lo cual la “poda” en la conducción es una solución que salva la polity en detrimento de la familia, y la “inclusión” hereditaria se vuelve un remedio a favor de la familia en detrimento de la estabilidad de la polity (se forma una especie de hermandad con un primus inter pares que tiende en el largo plazo a la “poda completa” - de conducción y propiedad- o a la “segmentación” – escisión de la polity, siendo en nuestra experiencia aparentemente más común la primera solución aunque excede el lapso de nuestra tesis) Respecto a la difusión de esta problemática vease entre otros a Fossier (1988:394) y Glenner 1988: 133)

⁷⁸⁸ Como hemos podido ver son resoluciones complejas que no son posibles de captar linealmente sino teniendo en cuenta múltiples variables, actores y situaciones. Por supuesto que están presentes estrategias (fundamentalmente paternas) de evitación de las normas hereditarias por la práctica como sostiene Bourdieu (1991), ó como practicarían los LoDagaba según Goody (1958:69), ó simplemente estrategias buscando evitar la fragmentación de la herencia como sostiene Fossier (1988 : 394), pero ninguna de esas explicaciones es suficiente per se para dar cuenta de la complejidad del proceso sino que además y simultáneamente, pesan otros factores como la percepción de quien es quien en la prole (sexo, edad, trabajo), la multiplicidad de protagonistas, los momentos de sus ciclos vitales, las restricciones para dar respuesta a todos los deseos (no solo los deseos de todos sino los contradictorios deseos del fundador) etc.

mayoría de los descendientes del fundador⁷⁸⁹. Es decir que luego de un largo proceso se produce el reemplazo, muchas veces gradual y progresivo, del fundador (único, carismático y hecho por sí mismo), por una conducción heredera por sangre, habitualmente a manos ejecutivas de un primogénito varón que queda parcialmente supeditado a otros colaterales. Efectivizado este pasaje concluye el primer período intergeneracional que ha sido el objeto de nuestra tesis y se inicia el período derivado que la excede⁷⁹⁰.

⁷⁸⁹ Concluye con el reemplazo del fundador por sus herederos en general y por uno de ellos en alguna función clave en particular. Un proceso que está sobredeterminado por múltiples factores que van desde la predominancia de la masculinidad en el área productiva, el adelanto en el ingreso, la participación activa en la empresa, el reclamo intensivo del varón mayor por mencionar solo algunos aspectos de los que contribuyen. La cualidad de primogenitura masculina no es suficiente si se tiene en cuenta aquellos primogénitos varones fuera de la hacienda y que por tanto no se los considera siquiera candidatos. Como en la casa campesina... *para ser sucesor y heredero, son necesarios la residencia común con los padres, el trabajo común y la participación en las responsabilidades de la casa. La transmisión a un hijo y la sucesión de la casa no son el fruto de la transmisión a un hijo y la sucesión de la casa no son el fruto de la aplicación de un principio de filiación, (nosotros diríamos "no solo") sino el estado de hecho de una vida en común. En la noción de familia se mezclan, como indica Yver..., dos nociones diferentes que continuamente se relacionan entre sí; una considera la sucesión temporal de las generaciones y vehiculiza la transmisión del patrimonio formando líneas de filiación patrimoniales; otra es la vida en común del sucesor, que excluye a los otros hermanos dotados. Los padres eligen a uno de sus hijos como sucesor en la casa y le entregan la parte más importante del patrimonio, pero este heredero tiene la obligación de entregar las dotes que corresponden a sus hermanos/as excluidos/as. (Bestard 1998:142).* Pero aún con las cualidades potentes de sexo, orden etario y actividad, la jerarquización al interior de la familia no logra ser absoluta, o imponerse de manera absoluta, toda vez que compite con los parámetros equiparativos y que hacen que la imposición sea solo parcial. Un fenómeno que se refleja en la sucesión excluyente del cargo y la *herencia divergente* (Goody 1986:42) de la propiedad (suelen heredar ambos sexos).

⁷⁹⁰ Mas allá de que exceda esta tesis, vale la pena mencionar que el hecho de que al interior de la familia cada sujeto representa una posición única y que a la vez ese fenómeno queda plasmado en la conformación derivada, ésta suele contener el germen, en esos eslabones débiles de su interior, para la segmentación o absorción (podas tardías productos de desavenencias pero prefiguradas en la forma del traspaso) que es lo que habitualmente ocurre. La autoridad paterna es clave en el aglutinamiento pero su debilitamiento o desaparición pone en el centro la forma también presente de aglutinamiento por oposición. Las diferencias quedan relegadas cuando aparece en los hechos la amenaza externa. Mecanismo que hemos visto se hace presente en las mismas disputas sucesorias y que Cohen A. ejemplifica con un notable proverbio difundido entre campesinos árabes que dice: "Yo contra mi hermano; mi hermano y yo contra mi primo; mi primo, mi hermano y yo contra el extraño" (Cohen A 1979: 63). La dinámica es análoga a la de las sociedades segmentarias. *Esto va conectado al hecho de que, de acuerdo con lo que sabemos actualmente, un linaje africano nunca es indiferenciado internamente. Es siempre segmentado y en cualquier momento dado está en proceso de continua segmentación (Meyer Fortes [1951] 1975: 186)* El período derivado ofrece una autoridad mucho mas compartida, mas colectivizada, sin una autoridad superior como en los períodos previos por la tendencia a la inestabilidad y a la recomposición está mucho mas presente.

<i>Tendencias</i>	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

Al cabo de este desarrollo hemos podido comprobar que el proceso de reemplazo de los fundadores es un proceso regular, paulatino y extenso de sustitución en la conducción de sus empresas y que se da en el seno de su familia nuclear y en función del ciclo de vida de esa familia entre los extremos de la adultez del descendiente y la muerte del fundador. Un proceso esperable en empresas de mas antigüedad y de dimensiones superiores a la media. Un proceso que no puede ser asimilado a cualquier otro de reemplazo empresarial por la particularidad de ser el reemplazo del fundador que es un empresario único. Un proceso que tiene sus particularidades por darse en el núcleo familiar (que lo hace distinto a cualquier otro proceso de reemplazo) como por ejemplo: el ingreso prematuro y marcado de los hijos del dueño, las asignaciones en términos familiares y la especial forma de abordar la conflictividad. No obstante, como sabemos, no debe toda su conflictividad a la mera presencia familiar sino que gran parte de ella se debe al fenómeno sucesorio, más allá de la relación sanguínea.

Podríamos imaginar un proceso mucho mas breve en que el hijo no ingresa tempranamente en la empresa y finalmente sucede en el cargo. No obstante, y más allá de algunos pocos casos excepcionales, la característica es que ingresa tempranamente en su primera adultez y por tanto el proceso tiene casi siempre la particularidad de pasar por fases progresivas que van desde la carrera a la consideración del reemplazo propiamente dicho⁷⁹¹. Este hecho temprano, la esperanza de vida del fundador⁷⁹² y la presión ejercida

⁷⁹¹ Los casos conocidos universalmente siguen esta lógica de “continuum” incluyéndose en este proceso los viajes formativos, iniciáticos ó de espera-demora (Duby 1993). Solo excepcionalmente el sucesor aparece a último momento cuando es el descendiente de sangre (retardo que si suele aparecer cuando el sucesor no tiene esas características, cuando no es el hijo (Propp 1980). Justamente en las sucesiones no familiares suelen encontrarse muchos procesos más cortos e incluso con arribos externos más intempestivos . Algo de esto pudimos ver en el capítulo 4.2.

⁷⁹² En la zadruga del siglo xiv ...el estado de dependencia puede continuar hasta una mayoría tardía – en realidad, seguramente, hasta la muerte del padre (Fossier 1988 : 416-7) En tradición manchú ...la designación del sucesor se puede retrasar hasta los últimos instantes de la vida del emperador (Cartier 1988: 497) En Francia de mediado del siglo xviii,..., los hijos esperan frecuentemente la muerte del padre..(Burgière 1988 54 y55). El derecho de permanecer junto al padre , garantía de seguridad cuando

por el adelantado al promediar los cuarenta son los hitos que dan cuenta mas fuertemente de la extensibilidad del proceso intergeneracional que tiene dimensiones análogas a las del período fundacional (dos décadas) alejándolo de cualquier idea que le de carácter meramente transitorio.

¿Por qué existe este proceso?

La existencia de este proceso podemos explicarla por dos vía convergentes:

El relevamiento etnográfico demuestra que la forma fundacional de las empresas lleva el germen del proceso.

Los antecedentes teóricos sustentan que siempre que se dispone de algo significativo, durable, transferible y ese algo es una polity que, para quien dispone, es in-enajenable sdt(pi) los lasos familiares fuertes se extienden , al menos para algunos descendientes (los activos), mas allá de la adultez.

El primer camino explicativo es a través del seguimiento en sí mismo del fenómeno tal como lo hicimos durante todo nuestro desarrollo a través del cual pudimos observar que la coexistencia de la forma particular de generación de la empresa que ata al fundador de una manera muy particular y de instrumentos sociales que le permiten disponer de ella junto con la existencia de descendencia apta, arrojaba casi inexorablemente este proceso. Ese fundador oportuna y progresivamente va incorporando a todos o gran parte de sus descendientes de una manera muy especial y

la tierra se vuelva escasa , es muy a menudo el derecho de trabajar gratuitamente para él y de sufrir su autoridad abusiva hasta su muerte . (Burgiére 1988: 69). En la Alta Provenza del siglo XVIII, Pierre de Chaslan , señor de Moriez , se decide a los noventa y tres años a emancipar a su segundo hijo, que permanecía a su lado , a la edad de ...sesenta años, porque tiene, reconoce el patriarca , "la edad competente" (Collomp 1983) (Burgiére 1988 : 69). Existe una historia muy repetida, que los mismo autores ponen en duda en cuanto a su exactitud, pero que sirve para ejemplificar a ese fundador que no se retira que refiere a un relato muy semejante al relato precedente de la Provenza pero ahora referido a una empresa del siglo XX y que dice que el padre en los noventa le dice a su hijo en los avanzados sesenta : "He decidido dar un paso al costado y que vos te hagas cargo" a lo que el hijo responde : " Lo lamento papá, he decidido jubilarme (o retirarme)" (Family Business Review).

Teniendo en cuenta que el límite biológico del fundador no es un dato menor, la esperanza de vida adquiere relevancia : *Demasiado a menudo tendemos a limitar el estudio estadístico de la familia a la nupcialidad y la fecundidad. Los cambios prodigiosos en el orden de la mortalidad, a su vez, introducen transformaciones en la estructura de edades, lo que tiene consecuencias sobre las relaciones intergeneracionales . En el siglo XVIII la esperanza de vida se situaba en torno a los 35-40 años; en el siglo XX en torno a los 70. En el siglo XVIII se era huérfano de padre y madre a los 29.5 años, mientras que hoy en día hay que esperar (de media) hasta los 55. (Martine Segalen 1988 : 418)*

distintiva a esa polity hasta culminarse con el traspaso de aquella disposición (máximo derecho sobre la empresa) a ellos lo que le da la posibilidad al fundador de su propia perdurabilidad, más allá de su limitación biológica, a través de la perdurabilidad de la relación de su prole (su sangre) con su empresa (su obra). Una posibilidad que se ve coronada gracias a la existencia de descendientes que ambicionan también manejar esta polity. Al punto que, como hemos visto, este proceso solo está ausente, disponiendo de una empresa, ante la falta de una prole apta para hacerse cargo (apta en el sentido de perfil – por ejemplo sexo- e interés por la empresa –vocación). En realidad, una vez comprendido el proceso parece imponerse más naturalmente la pregunta inversa: ¿por qué no va a existir este proceso?, en consonancia con una respuesta en forma de pregunta que nos hiciera un fundador “¿Y de que otra forma podría ser?”⁷⁹³. Adentrándose en la lógica fundacional, las condiciones y regulaciones que la sostienen y la propensión a traspasar en el seno de la familia tanto en cabeza de los que traspasan como de la sociedad Bagba (puesto de manifiesto en sus propias normas), este proceso solo no se daría si cayeran aquellas condiciones⁷⁹⁴ y regulaciones o se prohibiera su existencia⁷⁹⁵. Después del seguimiento atento de gran cantidad de procesos y observando a los protagonistas no podemos imaginar que las cosas ocurrieran de otra manera.

Otra vía explicativa convergente es la que abrevia en la tradición antropológica que ha constatado la predominancia de la familia toda vez que existen derechos sobre valores significativos durables y transferibles particularmente si están objetivados en una polity a perdurar (heredar y suceder)⁷⁹⁶. Constatación más ampliamente compartida

⁷⁹³ En realidad la pregunta del ¿por qué existe? es la del extraño (en este caso los no fundadores que esperábamos que las cosas fueran de otra manera.

⁷⁹⁴ Son habituales las lamentaciones de aquellos que no cuentan con descendencia apta.

⁷⁹⁵ ¿No es la propuesta de Phondon [1840] 1983) el suprimir esta transferibilidad hereditaria? (una inhibición en el seno de la familia) ¿No es la presión de los administrativistas cuando promueven la profesionalización hasta última instancia (una des-nepotización: una salida de la conducción y una licuación del capital en lo público)? Supresión que sin embargo no existe en la legislación de los Bagba y recomendación que no es seguida por los fundadores Bagba. Durante nuestra investigación hemos podido escuchar, en momentos de mucha conflictividad, expresiones que daban cuenta de la posibilidad de “mandar todo al diablo y vender la empresa”, pero nunca llegaron a ejecutarse en la práctica.

⁷⁹⁶ Los derechos de propiedad pueden ser sobre cualquier valor significativo, durable y transferible (sdt). *En cualquier situación cultural concreta, la “propiedad” incluye una gran variedad de cosas, no sólo bienes materiales y derechos sobre la tierra, sino también derechos sobre las personas, títulos, cargos nombres, rituales, formas de magia, técnicas, canciones, danzas ..., etcétera, etcétera* (Leach [1961], 1975 :201) (en la propiedad el acento se pone además sobre el disponer y el decidir del objeto y este objeto puede incluir los más diversos contenidos específicos (objetos físicos, procesos, símbolos y hasta hombres, en cuanto que hacen funcionar máquinas, por ejemplo, y tienen ideas y conocimientos). (Bobbio-Mateucci 1986: 1348). En el caso que nos ocupa es de vital interés diferenciar una propiedad sobre cosas de una propiedad sobre una polity porque en el primer caso es verdad que se establece un interés entre poseedor y herederos e incluso podría ocurrir que esa cosa tenga un gran valor simbólico de tal manera que haya un fuerte interés en hacerse de ella. Pero en el segundo caso se agrega la función de comandar una

cuando la disposición de esa polity implicaba el control sobre los medios de producción. Por un lado, se comprobó que el traspaso de aquellos derechos generalmente se plasmaba en el seno de la familia y, por otro lado, que la existencia de esos derechos solía implicar una dominancia de esta institución. Hecho que no era de esperarse, por supuesto cuando tales valores no estuviesen a disposición de esa institución familiar ó su cabeza⁷⁹⁷.

organización, de conducirla, de administrarla, que es lo que hace que el proceso de reemplazo se extienda en esa organización por largo tiempo mientras que cuando es un objeto el traspaso suele ser instantáneo, sin tiempos liminales de co-propiedad o algo por el estilo. Cuando un hijo Bagba hereda inmuebles y dinero de sus ancestros suele hacerlo independientemente de su carrera laboral mientras que cuando hereda la empresa suele haber vivido dos décadas de relación laboral con su padre. Por eso la cualidad de (sdt) es insuficiente para dar sustento a todo nuestro desarrollo ya que un componente clave es el de (p), de decir que sea una polity, por que solo ese atributo demanda conducción y deriva en sucesión. La disposición se acerca al concepto tradicional de propiedad asociado a su vez a herencia y el hecho de que el derecho sea sobre una polity hace necesario incursionar en el concepto de conducción, poder, autoridad que exigen, de perdurar, sucesión. Estos dos conceptos suelen verse con claridad cuando aparecen encabezados por dos sujetos diferentes como en esta aseveración "...junto con la figura del propietario-empresario, la función del dirigente... (que) asume una función "política" (Bobbio- Matteucci 1986:1347/8). No es cualquier objeto de herencia el que da cuenta de nuestro proceso sino aquel objeto que tenga la particularidad de derivar en sucesión.

⁷⁹⁷ Algunas pocas citas clásicas pueden ser muestra de lo referido.

Muestras etnográficas (Murdock 1957; 1963; Aberle 1961) conforman la hipótesis (por ej. Lowie 1948; Radcliffe-Brown 1950; Forde 1947) que han señalado una relación positiva entre la presencia de grupos de descendencia y el volumen y el tipo de propiedad que se ha de transmitir.... Al igual que otros grandes grupos de parentesco, tienden a perder importancia cuando la condición de miembro no proporciona ya derechos sobre los medios de producción ... (Goody 1975 : 592) En realidad la importancia de los grupos de descendencia reside en el hecho de que la condición de miembro implica de ordinario un derecho sobre los recursos productivos y reproductivos básicos, así como la sucesión en funciones y cargos (Goody 1975: 591)

Algunas de las condiciones que gobiernan la aparición de tales grupos de filiación han sido examinadas recientemente por Forde (1947) Este hace la interesante sugerencia de que la pobreza del habitat y de la tecnología productiva tienden a inhibir el desarrollo de los grupos de filiación unilineal, a limitar la escala y la estabilidad del asentamiento. Si tomamos esto y lo asociamos con la hipótesis de Lowie hecha en 1921 (Lowie 1921: 149) de que el establecimiento del principio de filiación unilineal se debe, principalmente, a la transmisión de los derechos de propiedad y al modo de residencia después del matrimonio, obtenemos dos caras de una hipótesis que merece contrastación adicional. El terreno ha sido bien desbrozado con este fin por Murdock (1949). Pues parece que los grupos de filiación unilineal no tienen gran importancia entre pueblos que viven en pequeños grupos, que dependen de una tecnología rudimentaria y que tienen pocos bienes de propiedad duraderos...Estos grupos aparecen con mayor evidencia donde hay economía con un cierto grado de perfeccionamiento tecnológico y donde se conceda valor a los bienes de propiedad duraderos. Puede ser economías pastoriles como la de los nuer (Evans Pritchard 1940) y los beduinos (Peters 1951), ó economías agrícolas como las de los yako (Forde 10938, 1950) los tallensi (Fortes 1945, 1949) y los gussi (Mayet 1949) o, si buscamos fuera de Africa, los tikopia (Firth 1937) y los hopi (Eggan 1950) y muchos otros pueblos. (Meyer Fortes [1951] 1975 178,179) Varias veces he llamado la atención sobre la conexión encontrada generalmente entre la estructura de linaje y la tenencia de los bienes de propiedad productivos, de mayor valor en la sociedad, ya sea tierra o ganado o incluso el monopolio de un oficio como el de herrero. Es de gran interés, por ejemplo, encontrar que Richard atribuye la ausencia de organización de linaje entre los bamba a su falta de derechos hereditarios sobre la tierra y el ganado (Richard 1950) (Meyer Fortes [1951] 1975 : 191)

Los antropólogos tienen tendencia a afirmar de forma general que las relaciones de parentesco dominan la vida de las sociedades primitivas. Esto es solamente un reflejo del hecho de que el 98 por 100 por lo menos de las sociedades estudiadas por ellos están basadas sobre todo en la agricultura y/o en la ganadería, y que a menudo las relaciones de parentesco desempeñan en esos casos un gran papel en la organización económica y social. ...Sólo desempeñan un papel de esa clase cuando cumplen un papel

Hipótesis de una relación positiva que entre los Bagba se presenta en sus dos frentes: relación positiva entre la tenencia de esos valores y la familiarización y relación positiva entre la ausencia de esos valores y la des-familiarización. Por un lado, una inmensa mayoría de ellos que no posee esos valores busca su salida laboral fuera del ámbito familiar y tiende a debilitar la intensidad de sus relaciones con la familia de orientación en la adultez. Por otro lado, una minoría relacionada con la posesión de las “empresas” (polity) cuya característica es la de generar una extensibilidad de las relaciones intensas con la familia de orientación en la adultez⁷⁹⁸.

La línea teórica que anticipa esta correlación positiva y el trabajo etnográfico que nos ha permitido seguir la lógica de constitución de este proceso se refuerzan en sus conclusiones acerca de que dadas estas condiciones es de esperar estos procesos de familiarización y sucesión en el seno familiar. Los Bagba fundadores no son mas que un ejemplo en la larga tradición que presume la dominancia de las familias fuertes cuando la familia está íntimamente asociada a una unidad productiva⁷⁹⁹ y los Bagba comunes o des-familiarizados, que parecían ser la prueba en contrario son la ratificación de aquella hipótesis en su otra cara: la existencia de sujetos sin esa disposición (posesión) ofrece el caso que completa la prueba al mostrar la disolución de esas unidades toda vez que no se dispone de esa unidad⁸⁰⁰.

Sin embargo, la convergencia entre nuestro caso y la teoría no se limita a la correlación existencial sino que hemos podido observar durante el desarrollo cómo

decisivo en la distribución de los medios de producción y en el control de las condiciones mismas de la reproducción del modo de producción y de las relaciones sociales que le corresponden. Esta doble función es la que les permite desempeñar un papel dominante, dominación que está a su vez determinada por el modo de producción (Godelier 1974 : 92)

...la oposición entre hijos mayores e hijos menores es solo pertinente en las familias dotadas de un patrimonio, y pierde todo significado entre los pobres, pequeños propietarios, obreros agrícolas o sirviente: “no hay primero ni segundo-dice un informante- cuando no hay hierba que pacer” (Bourdieu 1991:252).

... la autoridad doméstica es compacta allí donde la posesión de ganado y, en general, la propiedad como tal, constituye el principal fundamento de la existencia. Especialmente la propiedad de la tierra, tan pronto como el exceso de tierra se ha convertido en escasez. En todas partes la firme cohesión del linaje, por las razones apuntadas varias veces, constituye un atributo específico de la nobleza territorial y el que no es propietario o el pobre en tierras se sustrae a esa asociación. (Weber: 1964, 309)

La disposición de esa propiedad da cuenta de la atadura y eso porque se tiene la disposición pero también porque se tiene la descendencia y se tiene la propensión a pasarlo a la descendencia.

⁷⁹⁸ Una minoría que estructuralmente es parte de la identificación misma del tipo de polity: la empresa.

⁷⁹⁹ Si es lo más usual ¿por qué no iba a ser así entre los Bagba?

⁸⁰⁰ De manera que cuando los especialistas describen el mundo moderno en función de los “desposeídos” refuerzan esta tesis.

aspectos sustanciales de nuestro proceso se insertaban y esclarecían mutuamente por aspectos establecidos por la teoría clásica en antropología⁸⁰¹. En tal sentido la tipología de los re-circuladores de riquezas tradicionales, la marcación de conductas especiales entre familiares y las lógicas sucesorias, por dar los ejemplos mas destacados, han jugado respectivamente un papel central en el tratamiento interno del proceso gracias a sus equivalencias⁸⁰².

Esta compatibilidad da lugar a sostener que el caso que hemos considerado al ser un ejemplo destacado de la teoría general ofrece la posibilidad de que su seguimiento interno intensivo, cuyas enormes potencialidades están lejos de ser agotadas por este trabajo, ilumine aspectos difíciles de visualizar por razones metodológicas en otros casos más lejanos. Más aún si tenemos en cuenta que este caso adquiere relevancia por sus características ya que ofrece una particularidad escasamente investigada que es la gestación del cargo (junto con la polity) y la atadura que da lugar al traspaso en el seno familiar⁸⁰³. Gracias a considerar el reemplazo de un fundador, hemos podido considerar un proceso pocas veces posible de seguir en la tradición: El de institucionalización del carisma por medio de la sangre⁸⁰⁴.

⁸⁰¹ La etnografía y teoría antropológica no solo iluminan el por qué existe sino también la manera en que existe, el cómo existe.

⁸⁰² Cuando leamos el relato de estas costumbres remotas, quizás brote en nosotros un sentimiento de solidaridad con los empeños y ambiciones de estos indígenas. Quizás comprenderemos mejor la mentalidad humana y eso nos arrastre por caminos nunca antes hollados. Quizá la comprensión de la naturaleza humana, bajo una forma lejana y extraña, nos permita aclarar nuestra propia naturaleza... (Malinowski 1973 : 42).

Lo que uno encuentra en las pequeñas ciudades y aldeas es (¡ay!) vida de pequeñas ciudades o aldeas... Pero el lugar de estudio no es el objeto de estudio. Los antropólogos no estudian aldeas (tribus, pueblos, vecindarios...); estudian en aldeas. Uno puede estudiar diferentes cosas en diferentes lugares... En las más remotas provincias de Marruecos y de Indonesia me debatí con las mismas cuestiones con que se debatieron otros científicos sociales en lugares más centrales... y lo cierto es que llegué aproximadamente a las mismas conclusiones (Geertz 1987 : 33 y 34) (ver también Velasco y Rada 1997 : 57.)

Estas aseveraciones de la antropología clásica podrían invertirse expresando que lo hallado entre nosotros puede iluminar lo hallado entre los otros (ver Marcus y Fisher 2000: 245 a 250)

⁸⁰³ Son comunes los trabajos sobre Big Men por ejemplo que dan cuenta de la generación de un liderazgo. Son comunes también los trabajos sobre jefaturas hereditarias ya instituidas y sus traspasos. Sin embargo, el caso que nos ocupa es privilegiado para observar el pasaje de la gestación de un liderazgo a los primeros sucesores que son los que de continuar instituirán el sistema hereditario. La escasez de ejemplos de nuestro tipo se debe a múltiples factores que van desde la lejanía antropológica, la limitación documental de la historia, la limitación de observar los procesos desde afuera y la necesidad de tratamiento longitudinal entre otros.

⁸⁰⁴ ...el primer problema fundamental que se plantea a la dominación carismática cuando quiere transformarse en una institución permanente es evidentemente la cuestión del sucesor del profeta, del héroe, del maestro o del jefe de partido. Con ella empieza justamente a insertarse en el camino del estatuto y de la tradición. (Weber: 1964, p.858) y, como el mismo Weber reconoce: El caso más frecuente de una objetivación del carisma es la creencia en su transferibilidad por el lazo de la sangre. (Weber: 1964, p.869). Pareciera haber una fuerte propensión al pasaje de sangre. Una propensión que solo

¿Por qué no se reconoce este proceso y se tiende a generalizar la des-incrustación?

Múltiples circunstancias contribuyen a que este fenómeno haya quedado relegado y subsumido frente a la generalización de la des-incrustación. Recordemos que esta des-incrustación en la modernidad tenía varios aspectos: separación de las unidades domésticas (neolocalidad residencial), separación entre unidades domésticas y productivas (funcional, física, jurídico-contable y económica), separación entre padre y patrón y separación empresarial (entre propiedad y gerencia y entre propiedad y familia). Y recordemos también que de estos cuatro aspectos nuestro caso no ponía en cuestión a los dos primeros (excepto en ciertos aspectos de funcionalidad) sino a los dos segundos ya que el padre era patrón (y el patrón era padre) y, a su vez, la propiedad estaba muy vinculada a la familia y ésta influyendo sobre el gerenciamiento principal. ¿Qué es entonces lo que incide para que los nativos en general y nativos especialistas en particular no consideren este fenómeno toda vez que sostienen la des-incrustación moderna? ¿Por qué generalizan la corporación no familiar⁸⁰⁵ y la salida laboral no familiar?⁸⁰⁶

Desde el universo empresarial, particularmente los especialistas en el tema, han tendido a destacar la novedad de la gran corporación con su capital accionario atomizado y sus líneas operativas tecnificadas (incluido el sentido de terciarizadas) y han tendido a generalizarla como fenómeno ó como tendencia irreversible de la modernidad. Ha influido al respecto la misma novedad y visibilidad que esas corporaciones importaban⁸⁰⁷, el énfasis notorio puesto en el tema de profesionalización operativa por

indisponiéndola (desplazando a los electores) ó prohibiéndola (delito de nepotismo) puede alterarse (como ocurre en muchos cargos públicos en las democracias contemporáneas)

⁸⁰⁵ ...la propiedad individual ha pasado a ser corporada , y ya no está controlada por los propietarios sino por los administradores... (Bell 1994: 416)

⁸⁰⁶ Uno de los rasgos esenciales de nuestro sistema familiar es que , al alcanzar la madurez , los hijos han de emanciparse de sus familias de orientación y abrirse camino en el mundo por sí mismos , en vez de hacerlo en el seno de un grupo de parentesco organizado (Parsons 1994: 45)

⁸⁰⁷ A toda esta visión han contribuido decididamente la interpretación y difusión de algunos clásicos como el de Weber de 1922 (1964) Berle y Means de 1932 (1999), Galbraith de 1967 (1968) y Chandler de 1990 (1995) que son atraídos por la novedad de estas organizaciones burocráticas y que en gran medida aparecen como tendencias evolutivas. *The theoretical attention paid to appointive and elective succession, and the practical attention lavished upon the spectacular rise of men from cowherd to president, from factory-hand to industrial magnate, have tended to obscure the degree to which property and position are handed down between kin, even in the most technologically advanced societies.* (Goody 1966:p.4).

encima del control propietario⁸⁰⁸ y una inclinación muy sesgada a considerar solo grandes corporaciones en detrimento del resto del universo empresarial⁸⁰⁹. No obstante, la importancia del proceso que consideramos aún en este segmento corporativo está lejos de poder desestimarse ya que, salvo las empresas en manos de fondos de inversión que se vuelven “mercancías” en el sentido pleno de la palabra, en el resto del segmento, alcanzada la antigüedad requerida y la descendencia respectiva, el predominio de este proceso parecería ser la hipótesis más viable⁸¹⁰.

⁸⁰⁸Se ha tendido a equiparar el tratamiento de funcionarios medios con la particular y única situación top empresario-propietario de la organización que implica un salto cualitativo radical. Mientras que sería equiparable considerar experiencias de supervisiones medias con gerencias altas teniendo en cuenta diferencias de grado, es muy riesgoso comparar gerencias altas con propietarios y en especial con propietarios mayoritarios, porque estamos hablando en el sentido más amplio del término de dos clases diferentes. La consideración del tema en términos técnico-operativos lleva a omitir la consideración del tema en términos de clases mientras que de la manera que nosotros lo abordamos, la confluencia técnico-operativa no nos hace nunca borrar el corte entre propietarios y no propietarios, entre hijos del dueño y empleados, más allá de que puedan ocupar puestos gerenciales análogos muchas veces se han comparado sucesiones medias con sucesiones máximas que son cualitativamente diferentes)

⁸⁰⁹Hay una notable inclinación por estudiar las grandes corporaciones, publicar sobre ellas y que los grandes referentes ejemplifiquen con ellas...: *la mayoría de los estudios tempranos en organizaciones fueron conducidos en agencias gubernamentales o en grandes compañías públicas (ej los estudios de Hawthorne en la planta de la Western Electric) que no eran firmas familiares, y con algunas notables excepciones (Miller y Rice 1967; Calder 1961; McGivern 1978; Levinson 1971; y Barnes y Hershon 1976) la mayoría de los investigadores en el campo de la conducta organizacional han escaseado de marcos teóricos que habrían focalizado su atención sobre la dinámica familiar en las organizaciones (Dyer 1994 : 110). ...los investigadores hallan dificultoso estudiar la familia y los negocios simultáneamente. Ellos son entrenados en un campo o en otro, y han entrado a través de solo uno de los dos sistemas (Lansberg, Perrow and Rogolsky, 1988:1.1)*. De hecho los estudios sobre empresa, su organización y organigrama se hacía clásicamente sobre Dupont.

⁸¹⁰Entre las empresas que son habitualmente consideradas no familiarizadas hay un notable desconocimiento por falta de información, ocultamiento e incluso formulas legales impersonales: *Gran parte de la confusión sobre la medida del control familiar deriva del hecho que los mecanismos usados por las familias para ejercer su influencia sobre la conducción (voting trusts, foundations, holding, companies) son deliberadamente diseñados para mantener las identidades de los accionistas ocultas. ... (Lansberg, Perrow and Rogolsky, 1988 1.1.)*. A lo que se suman las presunciones *..Asimismo, el pequeño número de posiciones de conducción ocupadas por los miembros de las familias propietarias en las grandes corporaciones lleva a la conclusión errónea de los investigadores de pensar que las familias tienen poco o ningún control sobre la conducción... (Lansberg, Perrow and Rogolsky, 1988 1.1.)*. No hay pruebas sólidas respecto a la des-familiarización ya que muchas veces la sola proliferación de cargos jerárquicos terciarizados y la cotización pública es suficiente para hablar de ausencia de familiaridad pero esto es muy semejante a cuando la mera pequeñez se asociaba a familiaridad. En primer lugar la existencia de toda una línea terciarizada no obsta para una dominancia propietaria y direccional como la que sostenemos. Por otro lado la cotización pública no significa que no haya un control concentrado con un porcentaje aún no-mayoritario. Muchas veces se actúa en este extremo de manera automática (si pública o abierta entonces no familiar) como se hacía en el otro (si es pequeña o cerrada es familiar). El uso de la variable tamaño en correlación directa con la variable profesionalización, considerándose como uno de los enemigos de ésta a la familiarización hace aparecer como absolutamente compatibles la pequeñez a familia y el gran tamaño a profesional. Es lugar común que el crecimiento desemboca en la profesionalización, o debe desembocar si se desea sobrevivir, pero por su misma concepción (des-nepotizadora) se da por hecho que es un alejamiento de cualquier tipo de familiaridad. A todo esto debe agregarse que nuestro caso demanda tener en cuenta la antigüedad cosa que normalmente no se considera y por tanto aumenta la sensación de no familiaridad ó de confusión entre los distintos tipos de familiaridad.

Entre los Bagba las empresas de más de 1000 empleados que son las que han quedado fuera de nuestro universo y, por tanto de nuestro análisis, apenas superarían las 100 empresas y de ellas el 80% era de

Si en lugar de colocarnos desde la unidad empresarial nos ponemos en la perspectiva de los sujetos, de su salida laboral, la sensación de des-familiarización suele incrementarse y esto tiene notable significación porque es una percepción que no se remite como la anterior más que nada a los especialistas o conocedores del ámbito empresarial sino que alcanza a la mayoría de los Bagba. La forma mas común es la de “ir a trabajar con un tercero o por cuenta propia” y por tanto al ser la forma mas generalizada se tiende a generalizarla más allá de que exista otra forma, como hemos visto, mucho más excepcional pero estructuralmente imprescindible como es la de “ir a trabajar con el padre”. La notable importancia numérica de aquellos frente a éstos parece ser un fundamento significativo para dar cuenta de esta hegemónica apreciación de des-familiarización en la adultez que se universaliza caracterizando el todo, “la sociedad”, por uno de sus componentes⁸¹¹. En una estructura de poseedores de “empresas” y no-poseedores de empresa, las características de aquellos se derrama sobre el todo. Un elemento reforzado por el hecho de que los especialistas pertenecen a la clase que “no va a trabajar con el padre”⁸¹².

Sin embargo hay un elemento más que incidirá tanto en esta visión des-familiarizadora. Las empresas familiarizadas y los hijos de dueño no solo son relegados en su consideración, opacada su visualización, sino que además son considerados fuera de la norma, de lo esperado. La forma mas numerosa no solo se universaliza, borrando la

capital nacional no habiendo hasta ahora datos que demuestren estar muy alejadas en cuanto al traspaso familiar de la lógica sustentada en nuestro trabajo. Una hipótesis sobre estas empresas no demostrada en este trabajo pero vale la pena recordar la manifiesta familiarización del cuadro de las grandes empresas del capítulo 1.2. Por otro lado, hemos estado atentos a las publicaciones sobre las grandes empresas nacionales y hemos notado, de una manera no sistemática, que siempre que se presentaban casos de suficiente antigüedad el proceso inter-generacional era bastante habitual

⁸¹¹ Los nativos en general y los autores especializados en particular habitualmente reconocen la existencia en el seno de la empresa de dos clases que tienen mutua relación existencial. De hecho hasta los censos, con un nivel de complejización menor que ciertas discusiones teóricas, se organizan de esa manera en que se puede observar que, toda vez que se quiere clasificar las categorías ocupacionales en la empresa, aparecen claramente dos categorías: la de patrones y la de obreros o empleados (Indec 1998: 194) Unos propietarios (poseen los derechos máximos) de la empresa y otros asalariados (cuya relación es la de prestadores de servicios por una remuneración o compensación. Los hijos de aquellos tenderán a ir a trabajar con su padre y los hijos de éstos tenderán a trabajar fuera de la relación paternal. Podemos estimar que estos son diez veces mas que aquellos.

⁸¹² Los intelectuales son desposeídos, no en el sentido de falta de riqueza patrimonial o monetaria sino en el sentido de falta de polity de libre disponibilidad. Es muy probable que esta experiencia de distanciamiento respecto a los padres que experimentan las profesiones liberales, la necesidad de encontrar otras redes sociales y la dependencia respecto a las instituciones públicas en lo que concierne a los niños, cambie su visión de la familia. De este modo se perpetúa el mito de la familia nuclear aislada, porque el grupo del que más se oye hablar tiene esa experiencia,... (Louise y David Gaunt 1998 : 505).

otra, sino que se la idealiza como la forma “sana” y por tanto a la forma familiarizada de empresa y la salida laboral en la empresa del padre no solo se la considera en tren de desaparecer sino que debe desaparecer ya que es inconveniente y poco recomendable. Al desconocimiento del fenómeno o la percepción de estar “en extinción”, se le suma que es considerado incompatible⁸¹³. El modelo desincrustado se considera el deber ser en sus dos facetas: a) la salida en la adultez independizándose de la familia de orientación desde el lado de la familia⁸¹⁴ b) la des-nepotización de las relaciones laborales desde el lado de la empresa⁸¹⁵

Inconveniencia no solo sustentada por el común sino también, y fundamentalmente, por los especialistas. Entre los Bagba existen especialistas, terceros calificados, tanto en el área de familia y psiquis ó conductas saludables (Psicólogos) como en el área de empresa y su manejo y organización eficiente (Administradores). Ambos tienen no solo sus evaluaciones de los hechos y sus efectos sino también de las prescripciones que propenden a la salud y la eficiencia. Las emisiones de ambos conjuntos no solo son descriptivas sino también y, fundamentalmente, normativas.

Establecen el deber ser y el no deber ser que socialmente son aceptados por el reconocimiento que se tiene a quienes lo han emitido. Y, justamente, la forma que consideramos de familiarización cae bajo el “no-debe-ser” de estos sicólogos y administrativistas porque es lo contrario de la forma ventajosa⁸¹⁶. Prueba de ello dirán

⁸¹³ *One of the reasons for this neglect lies in the conflicting attitudes which Western nations now take to transfer between kin. What we think of in one context as providing for one's children, in another we see as social injustice, as the perpetuation of inequality. In terms of office, care for kin becomes nepotism (a vice unheard of in most other societies). These differing attitudes derive from the fact that while kinship is dysfunctional in certain areas of the social systems, everywhere it is in kin groups that mankind in initially raised. From one angle the tendency for dynasties to form, and to perpetuate themselves, in politics, business or the professions, arises from the process of socialization itself; to inhibit their growth, a society has to adopt very specific regulations, such as confiscatory death duties, appointment by examination and other mechanisms of a levelling kind. (Goody 1966:p.4).*

...la creencia de que el trabajo y la familia existen como dos separadas y autocontenidas instituciones es muy difundida en la sociedad industrial moderna. (Lansberg,,Perrow and Rogolsky, 1988:1.1)... en el ámbito de los negocios se ha presumido históricamente que (las dinámicas familiares) son irracionales e improductivas, y en consecuencia, no digno de estudios serios. El nepotismo ha sido visto como antitético a la creación de organizaciones efectivas y algo que debería ser eliminado.

⁸¹⁴ Uno de cuyos indicadores es ganarse su propio sustento fuera del paraguas paterno

⁸¹⁵ *La peculiaridad de la cultura moderna, especialmente su subestructura técnico-económica, exige esta “previsibilidad” o calculabilidad del resultado. La burocracia en su desarrollo pleno se halla también, en sentido específico, bajo el principio sine ira ac studio. Su peculiaridad específica, tan bienvenida para el capitalismo, la desarrolla en tanto mayor grado cuando más se “deshumaniza”, cuanto más completamente alcanza las peculiaridades específicas que le son contadas como virtudes : la eliminación del amor, del odio y de todos los elementos sensibles puramente personales, de todos los elementos irracionales que se sustraen al cálculo. (Weber 1984: 732)*

⁸¹⁶ Los psicólogos propenden a una adultización en que el hijo se desprende de la familia de orientación no solo en los indicadores de constitución de una familia de procreación neolocal sino que también una actividad ocupacional fuera de la dependencia paterna. No solo fuera del domus paterno sino también fuera

son: la mortandad, los límites al crecimiento, la conflictividad manifiesta y la falta de individuación de los hijos⁸¹⁷

Sin embargo, la incompatibilidad empresa y familia es sostenida más por la plebe (incluido especialistas) que por los patricios, más por los comunes que por los dueños.. Si bien los empleados y profesionales creen que esta circunstancia es incompatible los familiares partícipes no lo sostienen en igual medida. Si bien los profesionales promueven su desmantelamiento raramente ocurre. Si bien ante el hecho consumado promueven tratar a los hijos como extraños esto no acontece⁸¹⁸.

¿Por qué los antropólogos desconsideramos este fenómeno?

Si tuviéramos que unificar en una explicación lo que llevó a la antropología a caer en análoga miopía en la que cayeron los científicos modernos respecto de nuestro fenómeno, aún teniendo en sus manos un marco teórico que lo presuponía, lo resumiríamos en el síndrome del pase del mundo de la otredad al del nosotros, en que los antropólogos tendemos a mimetizarnos modificando, por el solo hecho de estar en nuestro mundo, los objetos, criterios y formas de investigación. El pase del tratamiento de la otredad al tratamiento del nosotros genera transformaciones notables que si no se les presta especial atención se traducen en la asignación de cualidades antitéticas al mundo moderno respecto de las asignadas a los mundos primitivos y arcaico de tal manera que aspectos que aparecían predominando sustancialmente en éstos mundos desaparecen en aquél. Era de esperarse que el antropólogo, que había tenido muy en cuenta la disposición de una polity como condicionante de la vigencia del parentesco,

del oikos paterno Por su parte los administrativos, dedicados no a la familia sino a la empresa, promueven una organización de extraños, des-familiarizada, absolutamente compatible con el modelo psicológico. En caso que esta situación no se de y nos encontráramos con padres e hijos bajo un mismo oikos se promueve tratarse entre sí como extraños.

⁸¹⁷ Se destacan los fracasos de las formas familiarizadas, se reitera sus características arcaicas que frenan todo desarrollo, se enfatiza su alto nivel de conflictividad y se alerta sobre la falta de realización de los hijos bajo este esquema.

⁸¹⁸ El proceso se establece y está lejos de pensarse seriamente en su erradicación por parte de los protagonistas. En igual sentido va el des-acatamiento de las recomendaciones de tratos forzados en estas circunstancias: padres e hijos en estas circunstancias se tratan como familiares no como extraños. Podría tratar a un extraño como un hijo? Por qué sí a un hijo como extraño?. De esta manera el padre fundador viola sistemáticamente los principios y normas de conducta más reconocidos por los especialistas de su comunidad, los guardianes de verdaderas y buenas conductas. Una conducta la del fundador cae bajo las críticas de los especialistas contemporáneos pero no caería en las de Demócrito quien cuestionaba a aquellos que “quieren tener hijos y cuando crecen, les mandan lejos” (Demócrito refiriéndose a los males) (Joubert {1579} 2002:182)

debería haber presupuesto la vigencia de la extensión parental en grupos en que esas polity adquirirían significación (paralelamente a la debilidad parental de aquellos que no contaban con esas organizaciones). Sin embargo una vez que se cita la modernidad los antropólogos tendemos a desconsiderar tal situación asumiendo más o menos generalizadamente su desaparición o dándole una existencia en todo caso marginal⁸¹⁹

⁸¹⁹ *"Relegado a ser un elemento básico en las sociedades arcaicas del pasado, o bien situado en los extremos de nuestra civilización moderna, el parentesco se ha hecho completamente invisible para muchos de los análisis de la sociedad contemporánea" (Bestard 1998: 26) ... el parentesco simplemente implicaba relaciones personales difícilmente relevantes para los grandes temas de nuestra sociedad. Si todavía era digno de ser estudiado, se debía a que se lo situaba del lado de los rituales, de la economía campesina o de la economía informal. (Bestard 1998: 27) . Los mismo autores que nos daban cuenta de la fuerte vinculación entre heredabilidad y parentesco (ver apartado "por qué existe este proceso" de estas conclusiones) dan cuenta de su desaparición, debilitamiento o marginalidad en el mundo moderno. Los grupos de descendencia unilineal se dan con más frecuencia en el pastoreo, después en la agricultura, luego en la caza y recolección, y sólo de un modo muy marginal en las comunidades industriales... Al igual que otros grandes grupos de parentesco, tienden a perder importancia cuando la condición de miembro no proporciona ya derechos sobre los medios de producción / es decir, cuando la economía se ha comercializado o industrializado (Goody 1975 : 592) ... hay pruebas de que (los grupos de filiación unilineal) se desintegran cuando se introduce un sistema con diferenciación ocupacional vinculado a una amplia gama de trabajos especializados, a un capital productivo y a medios monetarios de intercambio (Spoehr, 1947; Eggan, 1950; Gough, 1950). (Meyer Fortes [1951] 1975: 191). 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 unidades de producción separadas completamente de la organización familiar, en el interior de las fábricas, de los complejos industriales, etcétera. (Godelier 1974:97) ...el sistema de parentesco no posee igual importancia en todas las culturas. En algunas proporciona el principio activo que regula todas las relaciones sociales o la mayor parte de éstas. En otros grupos, como nuestra sociedad, dicha función está ausente o bien muy reducida... (Levi Strauss 1968: 46). En las sociedades arcaicas y estáticas las características del status prescriben la forma y el contenido de las relaciones sociales; entre dichos preceptos destacan las obligaciones que dimanen de la pertenencia a grupos de parentesco corporativos. Por el contrario, en las sociedades modernas y progresivas los individuos no están sujetos a dichos ligámenes y pueden regular sus relaciones libremente, mediante contratos basados en el interés mutuo (Smith M 1985: 9). (también Fox 1967 : 23, 49, y Frankenberg 1980 :143 y144) A diferencia del capitalismo, y esto es importante, el poder en ese modo de producción reposa sobre el control de los medios de la reproducción humana: subsistencias y esposas, y no sobre los medios de la producción material. (Meillassoux : 1979, p.77) Sin embargo desaparece tan pronto se pasa al mundo capitalista: ..en la sociedad capitalista, aún cuando la familia constituya el lugar de la reproducción social aún cuando cada individuo esté inserto en relaciones familiares, el principio dominante de la organización social no es el parentesco sino el sistema contractual que liga a los individuos unos con otros por intermedio de las mercancías y el dinero (Meillassoux 1979: 34). No obstante, este autor reconoce la existencia de focos de familiaridad en el mundo capitalista y en ámbitos cercanos a los promovidos por nosotros,- Después de haberse constituido como soporte de la célula de producción agrícola, la institución familiar se perpetuó bajo formas modificadas constantemente como soporte social del patrimonio de las burguesías comerciantes, agrarias y luego industriales. Ha servido para la transmisión hereditaria del patrimonio y del capital cuya preservación fue lograda mediante la confusión persistente desde hace tanto tiempo. (Meillassoux 1979 : 199) Sin embargo, completa la frase con un pero que vuelve a darnos la sensación de excepcionalidad: Pero en la actualidad, salvo ciertos medios burgueses, la familia carece de importancia económica. Posee poco y nada para transmitir, ni bienes ni, por lo tanto, la ideología patriarcal mediante la cual se justifica su posesión y su gestión " Meillassoux 1979: 199). La referencia a la posesión de algo para transmitir para sustentar la importancia de la familia se ve debilitada por la referencia a que en la actualidad carece de importancia y cuando pone una excepción a esta generalización no lo hace refiriendo a los poseedores en general sino a un indeterminado "ciertos medios burgueses" transmitiendo al lector poca centralidad del fenómeno. Granovetter ya planteó la necesidad de romper con la divisional moderno-arcaico y promovió la extensibilidad de la incrustación a ambos mundos diciendo : *Mi propio punto de vista difiere de ambos**

El salto cualitativo al que hacemos referencia se manifiesta en diferencias notables de tratamientos que a la vez consolidan la supuesta prueba de la diferencia entre los dos mundos.

En el mundo primitivo se ha investigado en mayor medida a los jefes o patricios mientras que entre los modernos se lo ha hecho sobre los comunes. De manera tal que tradicionalmente los antropólogos han trabajado más con poseedores de sdt(pi) que con desposeídos mientras que en la modernidad han enfocado sus investigaciones abrumadoramente sobre los desposeídos.

Acento de las investigaciones antropológicas (en gris)										
Modernidad (Nosotros)	Patricios	Corona	Padre Hijo	Familiares	Generalización	Comunes Extraños	Simbólico	localización	patrilaboral	Deber ser
	Comunes	Trabajo	Extraños	Extraños		Material	neolaboral			
Primitivos (Otros)	Patricios	Corona	Padre Hijo	Familiares		Patricios Familiares	Simbólico		patrilaboral	Neutral
	Comunes	Trabajo	Extraños	Extraños		Material	neolaboral			

En la imagen de ruptura moderna, predominante entre los científicos sociales en general, el habitante rural se desprende de la tierra y de las relaciones laborales familiares tendiendo el antropólogo al seguimiento de una parte de esos desprendimientos, el de la fuerza de trabajo, y abandonando el seguimiento de la propiedad (la corona). El seguimiento del siervo o campesino libre (liberado de los lazos estatutarios) que se vuelve empleado o cuenta-propista (fuerza de trabajo) es lo que caracteriza a la disciplina y no el seguimiento de quien, en esta nueva circunstancia, detendrá la propiedad (medios de producción) como lo hacía, por ejemplo, el padre-padrone: considera el atributo campesino fuerza de trabajo y desconsidera el atributo

(economistas y sustantivistas). *Mientras que acuerdo con los economistas que la transición a la modernidad no produjo muchos cambios en el nivel de incrustación, Yo también sostengo que siempre ha sido y permanece sustancial. Produjo menos consecuencias en el período más temprano que lo que reclaman los sustantivistas, pero mucho más en el último período que lo que suponen ellos, los formalistas y los economistas. (Granovetter 1992: 20-21). Claro que esta generalización sin hacer referencia a las condiciones que generan la incrustación corre el riesgo de ser solamente una descripción impresionista. Cuando el autor hace referencias específicas deja el sabor de estar dando cuenta de aspectos como la etnicidad, la inseguridad institucional, la imperfección de los mercados mas allá de algunas referencias menos significativas a las sociedades industriales mas avanzadas (Granovetter 1992: 33). Sin embargo, en nuestro caso, atamos la familiaridad decididamente a la disposición de sdt(pi) que es un componente estructural insoslayable mas allá de las influencias étnicas, institucionales o mercantiles.*

trono (detención de sdtpi). Sin embargo el eslabón fuerte de la extensibilidad parental no era necesariamente la fuerza de trabajo sino la disposición de los medios, de la propiedad⁸²⁰. De esta manera es bastante comprensible la invisibilidad de las relaciones familiares a los ojos de la antropología de la modernidad⁸²¹.

Pero no solo implica una inclinación primitiva por los jefes y una moderna por los comunes sino que se generalizaron las condiciones de jefes entre los primitivos y las condiciones de comunes entre los modernos. Una generalización válida si fuera sobre una muestra homogénea del universo pero que es en realidad una generalización de “una parte (estructural) al todo” que tiene otros componentes: las condiciones de los nobles extendidas a los comunes en un caso y las condiciones de los comunes extendidas a los nobles en el otro⁸²².

⁸²⁰ La existencia de la familiaridad y su fortaleza en el proceso que hemos considerado se debe, entre los Bagba, a la propiedad de la empresa por encima de la necesidad de fuerza de trabajo que de hecho se abastece por otras vías. Lo que se necesita es retener a un sucesor en la conducción, más allá de las tareas que se van desarrollando en la carrera hacia el cargo. Por eso la figura “trabajan con el padre” es pobre en el sentido que no es este el destino principal (es más podría no existir como tal) sino el de ser heredero. Autoridad otorgada por la propiedad y apetencia despertada por la posibilidad de ser heredero (la fuerza de trabajo es un buen argumento en escenarios de escasez de esa fuerza productiva, generalmente en modos muy simples y en segmentos de bajos recursos pero no en escenarios en que se accede a esa fuerza sin mayores problemas). Weber da cuenta de esta diferencia de peso: *...existen diferencias características según la adquisición se impute más al rendimiento del trabajo común o a la propiedad común. En el primer caso, la autoridad doméstica, por muy autocrática que sea, es con frecuencia frágil en su existencia. La mera separación es suficiente para sustraerse al poder paterno. .. Por el contrario, la autoridad doméstica es compacta allí donde la posesión de ganado y, en general, la propiedad como tal, constituye el principal fundamento de la existencia. Especialmente la propiedad de la tierra, tan pronto como el exceso de tierra se ha convertido en escasez. En todas partes la firme cohesión del linaje, por las razones apuntadas varias veces, constituye un atributo específico de la nobleza territorial y el que no es propietario o el pobre en tierras se sustrae a esa asociación. (Weber: 1964:309).* El seguimiento del campesino en solo uno de los atributos, como asalariado (fuerza de trabajo), cuando tenía originariamente otro, la posesión de la tierra (la propiedad) y la desatención de quienes detentan esta posesión, quienes se llevaron ese otro atributo manteniendo características de aquellas formas, incluso en sus lógicas de transferencia a la descendencia, e incluso bajo una fórmula dominante de primogenitura masculina, han sido claves en esta invisibilidad. El campesino no retenía a su prole por el solo hecho de su existencia sino porque tenía el poder sobre la tierra y el poder de su transferencia. No era solo un fenómeno de costumbre sino un fenómeno producto de los dos condicionantes: posesión y descendencia. En el sistema capitalista también existen esas condiciones en el caso que nos ocupa.... *los campesinos siempre tenían que asegurarse la tenencia de la tierra y transmitirla a la generación siguiente, cualquier que fuera la naturaleza jurídica de dicha tenencia. (Augustins: 2003, p.463/4) Las sociedades campesinas constituyen un mundo en el que los destinos personales están determinados significativamente por el nacimiento.... Así, los procesos de transmisión de la herencia (quiere decirse el paso de las propiedades de una generación a otra) desempeñan necesariamente un papel predominante en estas sociedades. Estos procesos también resultan llamativos desde otro punto de vista: al distribuir roles y propiedades entre los hijos, sea pre mortem o post mortem, no sólo conforman la vida de las personas sino que también está en juego la perpetuación del grupo familiar (Augustins: 2003, p.465)*

⁸²¹ Si bien no es la modernidad per se la des-familiarizadora sino la des-posesión que no abarca a todos los modernos; la desconsideración de los poseedores vuelve invisible su consecuencia, la familiarización.

⁸²² Así como los antropólogos muchas veces generalizamos en función de las conductas de los jefes o linajes dominantes y los historiadores lo hicieron en su tiempo en función de los monarcas, en la modernidad se generalizó la desincrustación en función de los comunes, instaurándose como el prototipo de la modernidad. Los Kiriwina como los Trobriandeses; Los Kowura como los Gonja; Los Dlamini como

La empresa tiene definitivamente dos clases propietaria y no propietaria, y aquella es la que tiene el contralor patrimonial y político de la empresa y la posibilidad, que ejerce, de realizar la transferencia de esos derechos en el seno de su núcleo familiar. Y así como “... en el interior de la familia o el clan real, el rey resulta elegido siempre...” (Mauss 1974: 245), el nuevo conductor y propietario de la empresa también resulta elegido en el interior de la familia del fundador. Y dada la posición política máxima de esta clase, ningún estudio de estas organizaciones puede desestimarlos⁸²³. No con la intención de generalizar la conducta propietaria a todos los Bagba sino para completar la estructura productiva Bagba que incluye a propietarios y no propietarios que son respectivamente la máxima autoridad y los subordinados.

A su vez, esto tiene algunas consecuencias adicionales. Si tenemos en cuenta que entre los jefes, por tener algo que heredar, era esperable una extensibilidad de las relaciones parentales, mientras que en los comunes, ante esa falta de algo que heredar, era menos esperable, podemos deducir que la parentalidad ha sido seguramente exagerada en el primitivismo como la des-familiarización lo ha sido en la modernidad. Es decir, que aquella referencia a la dominancia del parentesco primitivo podría pecar por exceso de la misma manera que la pretendida des-familiarización moderna lo hace⁸²⁴.

Esta tesis solo aporta pruebas para esto último demostrando que en la modernidad, en circunstancias muy previsibles y a pesar de la creencia generalizada, la familiarización tiene plena vigencia y las conductas esperables en consecuencia también⁸²⁵.

Una particularidad del tratamiento intercultural es el de la simbolización de la relación primitiva con la polity y materialización de la relación moderna con la polity⁸²⁶. De esta manera las conductas primitivas aparecen hiper-simbolizadas y las modernas en el campo de los intercambios económicos aparecen hiper-materializadas incidiendo

los Swazi; haciendo los primeros términos referencia a los clanes dominantes y los segundos a toda la comunidad. En el otro extremo los comunes Bagba como los Bagba. Pero ni los jefes son los Gonjas ni los comunes son los Bagba ya que entre aquellos también hay comunes y entre éstos también hay jefes. En ambas sociedades hay jefes y comunes.

⁸²³ Un estudio de la monarquía debe comenzar con un análisis detallado de la familia real (Mauss 1974: 245). Al proponernos un estudio de la organización de la unidad económica campesina, inevitablemente debemos comenzar nuestra investigación con un análisis exhaustivo de la constitución y de las leyes que gobiernan la composición del sujeto de esta unidad: la familia que la dirige (Chayanov 1985: 47)

⁸²⁴ Seguramente generalizadas en demasía para el mundo primitivo como lo sostiene Granovetter (1992)

⁸²⁵ Durante el desarrollo de esta tesis hemos podido comprobar la pertinencia de lo dicho acerca de los tratos familiares en el mundo primitivo en el mundo moderno.

⁸²⁶ En otros trabajos (Quirós 1990, 1996) hemos considerado la diferencia en el tratamiento espiritualizado de Mauss del valor primitivo y el tratamiento materializado clásico del valor moderno.

sobre el abordaje y la imagen misma que del prototipo se hace el investigador⁸²⁷. Uno podría preguntarse cuánto más materialista habrá sido el jefe primitivo y cuánto más des-materializado nuestro jefe económico moderno. Cuando se han hecho referencias a los empresarios, quienes detentan esa cualidad de poseedores de sdt(pi), se ha tendido a verlos como simples buscadores de ganancias que consideran a la empresa como un simple valor material sin más, desestimando el valor afectivo que tiene en el caso

⁸²⁷ *...las barreras que median entre los objetos sagrados y los objetos de valor producidos para donarse o venderse, unos objetos que en ocasiones acaban por funcionar como "cuasimonedas", no están herméticamente cerradas. No es preciso que los objetos sean diferentes para que operen en diferentes dominios, y merece la pena analizar cómo, en determinadas circunstancias, un mismo objeto puede sucesivamente venderse, donarse e integrarse finalmente en el tesoro de una familia o de un clan. (Godelier 1998:157) el objeto en ésta última instancia se ha sacralizado y...lo sagrado es un cierto tipo de relación de los hombres con el origen de las cosas... (Godelier 1998:245) Esos bienes son inalienables porque constituyen una parte esencial de la identidad de cada clan (Godelier 1998: 172). Some things, like most commodities, are easy to give. But there are other possessions that are imbued with the intrinsic and ineffable identities of their owners which are not easy to give away. Ideally, these inalienable possessions are kept by their owners from one generation to the next within the closed context of family, descent group, or dynasty. The loss of such an inalienable possession diminished the self and by extension, the group to which the person belongs. (Weiner1992:6). La casa no es únicamente la residencia, sino también sus antepasados, y su capital no es sólo su explotación agrícola y ganadera, sino también su inserción en la comunidad, expresada simbólicamente en el intercambio del "pan bendecido". (Bestard:1998, p.141) ¿En qué consisten las normas de perpetuación? En condiciones normales resulta útil decir que son normas sobre la herencia, pero si se observa atentamente el contenido de lo que así se transmite, se pone de manifiesto con toda claridad que pertenece a dos ámbitos diferentes. Por una parte, hay bienes materiales, bienes que normalmente se venden o intercambian en el mercado. Por otra, hay bienes no materiales que, utilizando una terminología sociológica tradicional, pueden describirse como posiciones relacionadas con roles, como, por ejemplo, el estatus de cabeza de familia o señor de la casa. Este estatus es un haz de prerrogativas y de bienes materiales, concebidos de muchas maneras diferentes en diferentes culturas, aunque siempre proporcionan los valores en los que se asienta el ejercicio de la autoridad. (Augustins: 2003, p.465). Apreciaciones que el antropólogo no tiene dudas en sostener en el mundo primitivo pero que es reacio a considerar en el mundo moderno, en particular con el empresario. Al empresario en cualquiera de sus formas se lo ve como un "materialista" sin más (término nativo que refiere al interés de sacar provecho monetario e ir acumulando esas diferencias monetarias volviéndose cada vez más rico). Es que lo económico está asociado en la mente del investigador a "la caída del curso de los valores simbólicos" (Bourdieu 1991: 310) . La relación patrimonial con la tierra (que para Meillassoux refleja justamente esa atadura no enajenable a terceros) se ve afectada por...la propiedad,(que) lejos de reforzar, contribuye, por el contrario, a disolver. (Meillassoux 1979:59). Este salto prejuicioso ante la aparición de lo económico y la propiedad, asociados a su vez a la modernidad, ocultan comportamientos análogos entre arcaísmo y modernidad. La relación "económica" o "propietaria" per se es insuficiente para dar cuenta de la relación entre el sujeto y la cosa. A través de esta tesis hemos tenido la oportunidad de seguir una empresa en todas sus fases en que el fundador la mantiene y la heredan sus descendientes los que a su vez son heredados y la tercera generación vende a terceros del ramo que si bien su principal objetivo es administrarla tienen mucha menos resistencia a enajenarla de la que tenía el fundador. En una última etapa la empresa es comprada por un fondo de inversión cuyo objetivo era refortalecer la empresa para venderla en cuanto estuviera en forma. En el caso del fundador estamos ante un objeto sagrado y en este último caso ante una mercancía. Lo que para cualquier no-fundador no es más que un capital ó una mercancía, para el fundador se vuelve un valor que no se enajena.. Como dice Appadurai "...la mercancía no es un tipo de cosa en vez de otro, sino una fase en la vida de algunas cosas..."(Appadurai : 33) Visto desde la otra cara, si bien la empresa para terceros puede ser considerada una mercancía, e incluso podría entrar en la fase mercantil en algún momento, para el fundador no es una "cosa destinada al intercambio" (Appadurai: 24) sino que es algo sagrado. La empresa es al fundador como la tierra al campesino, solo es vendible en últimísima instancia como "...el hombre bengali que entrega a su esposa a la prostitución a cambio de comida o la mujer turkana que vende sus joyas personales para comprar alimentos, establecen transacciones que pueden ser vistas como legítimas en circunstancias extremas..."(Appadurai :30) .*

específico del empresario-fundador. El fuerte valor simbólico y social de la polity primitiva tiende a abordarse en la modernidad como un valor puramente “económico” en términos nativos ignorando que, cuando el empresario es un fundador, esta atribución no solo es insuficiente sino distorsiva al punto tal que ha llevado a presumir una predisposición al desprendimiento (a la venta de la empresa como si fuera una mercancía) absolutamente falsa en el caso del fundador ya que justamente esa vinculación especial y única con la empresa es la que desemboca en el fenómeno de familiarización y sucesión familiar⁸²⁸. En realidad, la empresa es como una mercancía para el investigador y para cualquier otro sujeto de la modernidad excepto para quien la ha fundado y dispone por tal razón de ella. La visión exclusivamente mercantil es una visión del extraño (del observador) y no del nativo (el observado). Como el que dispone de la polity es este último no la enajena y la transfiere en la familia. Pero como quien dispone de la investigación es aquél tiende a presumir que esto no ocurre.

Un fenómeno más que ha contribuido a oscurecer esta visibilidad es el de la generalizada neolocalidad residencial en la modernidad sumado a la generalizada separación de locación de la unidad doméstica y la unidad productiva. En el tratamiento tradicional la localización adulta solía estar en un mismo sentido tanto residencialmente como productivamente. Es decir, que la patrilocalidad, por ejemplo, implicaba habitualmente residir en el grupo paterno y trabajar en el grupo paterno, con lo cual una distinción especial de ambos aspectos no era necesaria. No obstante en nuestro caso estos caminos se bifurcan: neolocalidad residencial y neolocalidad laboral constituyéndose en la adultez nuevas locaciones residenciales y, separadas entre sí yéndose a trabajar a unidades especiales no residenciales. Esta diferencia al interior de la localización resulta de interés porque casi todo moderno urbano es neo-residencial, la gran mayoría es neo-local laboralmente y unos pocos de éstos últimos son patri-locales laboralmente. Estos últimos sujetos adquieren independencia paternal en términos domésticos pero no en términos productivos⁸²⁹.

⁸²⁸ Un estereotipo del empresario en general como puramente “materialistas” que más allá de su validez o no es inaplicable a nuestro empresario fundador en particular. Por ejemplo uno podría sostener que la relación con una sdtpi es material y simbólica toda vez que esté involucrado un fundador y es material toda vez que esté involucrado un accionista inversor.

⁸²⁹ Cuando se mira el universo de la dinámica de los ciclos familiares domésticos se impone la consideración de la neo-localidad completa: de residencia (olla y cama) y de hacienda (producción) y desconsideración de la neo-localidad parcial: de residencia pero no de hacienda. El que la mayoría de la población tenga neo-localidad completa contribuye a la imagen excepcional. Aún de nuestras familias en investigación, la neo-localidad doméstica es un hecho; fenómeno que no hay que confundir con la neo-localidad laboral. La desconsideración de los dos neo-localismos primitivos fundiéndolos en uno, el

Finalmente, y sin pretender haber agotado estos saltos en el tratamiento, debemos mencionar una tendencia en la consideración tradicional a que el antropólogo realice un abordaje comprensivo y neutral en el sentido de evitar el establecimiento de un “deber ser” en el mundo primitivo. No obstante, hay una tendencia importante de involucración y de construcción en función del deber ser en la modernidad, acercándose a las formas de los científicos sociales de la modernidad, y que fortalecen la tendencia a considerar excepcional o algo a ir perdiéndose en la medida que todos los atributos de la modernidad se hagan presente. De esta manera, la presencia de fenómenos como la

residencial y el laboral es un fenómeno que no debió pasarles desapercibido a los antropólogos ya que la unidad analizada por ellos solía tener la característica de ser unidad reproductiva y unidad productiva y cuando existía neolocalidad hacía referencia a un traslado generalmente que involucraba a ambas unidades. La consideración de la familia desde la unidad doméstica suele acentuar en la modernidad el hecho de la nueva unidad reproductiva que a su vez tiene su propia administración. No obstante esto está dejando a un lado de dónde provienen los ingresos externos: Si del mundo no familiar o de la unidad productiva paterna. Si se trabaja para terceros o se trabaja para el padre. Veamos esta aseveración: *“In the united States, as in other industrial societies, the ideal family consists of legally constituted husband-wife team, their young, dependent children, living in a household of their own, provided for by the husband's earnings as a main breadwinner, and emotionally united by the wife's exclusive concentration on the home” (Keller 1980:69) citado en Robertson 1991:120* Una sentencia que es correcta pero incompleta cuando queremos dar cuenta de los componentes estructurales porque si bien el marido ganaría la manutención nada se dice de donde proviene y para nuestro caso no es lo mismo si proviene de extraños o de la unidad productiva del padre. Veamos esta nueva aseveración: *Como balance global, puede decirse que la Ciudad de Buenos Aires en 1936...ostenta una organización familiar similar a la de sociedades modernas: prevalencia absoluta de la familia nuclear neolocal (es decir, residencia en vivienda independiente) en todos los estratos sociales. (Torrado 2003 : 416)* . Sentencia que no ponemos en duda pero que a nuestros efectos nuevamente no contiene la distinción en la neolocalidad, dejándola adscripta a la neo-domesticidad. No pretendemos en lo más mínimo cuestionar la importancia de análisis en función de unidades domésticas, solo decimos que es importante tener en cuenta que las unidades residenciales primitivas o campesinas en muchos casos coincidían con la actividad productiva. Es más . podía haber mas de una morada vecina (la paterna y la de los hijos) que trabajaban en conjunto y los antropólogos la considerarían, en la medida que el dominio de la tierra fuera del padre de características patriarcales y patrilocales: “trabaja en la unidad productiva paterna”, cosa que cualquier científico de la modernidad consideraría, bajo los parámetros más comunes, como justamente lo que habitualmente no pasa en las sociedades industrializadas. Sin embargo esto es lo que justamente ocurre a las familias poseedoras en la modernidad. Cuando Meyer Fortes refiere a las fases de las unidades domésticas mantiene la fase de expansión en la medida que la prole depende “económicamente, afectivamente y jurídicamente” de sus padres (Meyer Fortes 1958:4) un problema para nuestro caso en que la dependencia económica continúa. De hecho el mismo Meyer Fortes extiende la fase fisonal, no considerada concluida, cuando un hijo permanece en el hogar paterno hasta que reemplaza al padre en el caso que así corresponda al menor (claro que este ejemplo es adecuado para que el desarrollo de Meyer Fortes sea limpio (pero siempre bajo un mismo techo (al menos cercano) . Thomas, describe al mundo romano que rodea al inicio de la era cristiana en función de estos dos conceptos: *...la autonomía residencial no correspondía necesariamente a la autonomía económica (Thomas 1988:222)* Patlagean, describiendo casos de la Macedonia Oriental del siglo XIV también rescata los dos conceptos: *.....unidad de patrimonio no significa unidad de residencia y, por otra parte, no todas las familias participan a la fuerza de la explotación común ;...(Patlagean 1988: 44)*. Nuestros escenarios no implica: a) Ni un encuentro en la unitaria unidad productiva- doméstica (casa y hacienda) sino en la unidad productiva(hacienda) separada de la domestica (casa) .(diferencia con las troncales) (Agustinis 2003) b) Ni una separación duplicada de unidad doméstica-unidad doméstica más unidad doméstica- unidad productiva en que la totalidad de los miembros de ambas escisiones son diferentes : unidad doméstica paterna cuyos miembros son los padres; unidad doméstica de procreación cuyos miembros son el hijo, cónyuge y prole de éstos; y unidades productivas separadas en que ninguno de los sujetos precitados convive (tipo ideal de clase media industrializada).

familiaridad parecen correlacionados con modernidades imperfectas⁸³⁰ (ver Velasco y Rada 1997: 151 y 152).

Nuestra refutación de la pretendida desincrustación moderna no ha sido de carácter general sino específico ya que se da bajo ciertas condiciones: entre los que ser el reemplazo de un fundador, la existencia de la posesión de un polity y la existencia de descendencia apta son decisivas. Un fenómeno que se da solo en el limitado segmento de empresas que perviven el lapso de una generación y en el limitado segmento de familias de sus fundadores. Pero que dadas esas condiciones solo excepcionalmente el proceso está ausente. Pero nosotros no hemos querido abordar el fenómeno como dos instancias que se encuentran en un mundo inapropiado a ese encuentro y en el que hay

⁸³⁰ Finalmente la estrategia de la empresa familiar se volvió una rémora a medida que la competencia y la política estatal forzaron a las empresas a modernizar su organización interna. Sólo las compañías más pequeñas y menos avanzadas técnicamente sobrevivieron con una administración de tipo familiar. (Lomnitz-Perez :135) La empresa familiar ha sido un rasgo común de las etapas tempranas del desarrollo industrial (Benedict 1968. *Southwestern Journal of Anthropology*, 24) Donde la familia si juega una importante parte en los negocios, es frecuentemente un reflejo de la inmadurez económica de la población, la ausencia de una tradición de servicios impersonales en la industria y la vulnerabilidad de los empleados quienes no tienen lazos de parentesco con la firma. Naciones Unidas (Citado por Benedict, 1968). Los cambios económicos estructurales del siglo veinte, tal como la compleja regulación gubernamental de la propiedad y operaciones corporativo, y la competencia en un medioambiente de capital cada vez más concentrado, desplazó a los empresarios individuales y las firmas familiares de los roles dinámicos de la economía (.) y desafió la viabilidad fija de largo plazo de cualquier configuración de intereses económicos dominados familiarmente (Marcus 1992:20) No es rara tampoco su asociación con la crisis. El redescubrimiento contemporáneo que hacen los sociólogos hoy e día de las redes de parentesco en la familia occidental no es, pues, totalmente fortuito. Entre 1950 y 1970 la sociología planteaba como premisa evidente que su existencia era característica de las sociedades a las que llamaban exóticas, estudiadas por los antropólogos. Hoy en día, la crisis obliga a reconocer que, desde el punto de vista familiar, el exotismo se encuentra entre nosotros (Martine Segalen 424)..

Un factor que contribuye a presumir la visibilidad en sectores “no modernos” en comparación con la invisibilidad en sectores “modernos” es el de comparar poseedores de sdt(pi) en aquellos sectores con no poseedores en éstos. El no distinguir las familias de reemplazo directo poseedoras de “sdt(pi)” de las familias de reemplazo indirectos no poseedoras de “sdet(pi), mucho mas numerosas por cierto, lleva a cometer errores al comparar diferentes países: Se puede contrastar la familia mexicana con la estadounidense y la inglesa (véase Berger y Berger 1982, Hubert y Forge 1970< Macfarlane 1979< Schneider 1968< Schneider y Smith 1973). Las diferencias más sobresalientes entre los dos sistemas son las siguientes : a) La familia nuclear bigeneracional prevaleciente en Inglaterra y Estados Unidos idealmente se desbanda tras el matrimonio de los hijos, si no es que antes ; en cambio en la gran familia trigeneracional el vínculo entre padres e hijos continúa toda la vida y pasa a los nietos . b) En la familia nuclear bigeneracional el vínculo afín (esposo –esposa) tiene prioridad, en términos de solidaridad, por encima del vínculo de consanguinidad (padre-hijo); en la familia trigeneracional el lazo de consanguinidad (padre –hijo-nieto) tiene prioridad sobre el lazo afín (esposo-esposa)y, además la descendencia directa tiene prioridad sobre la descendencia lateral. c) En la familia nuclear bigeneracional cada individuo es miembro de una familia en un momento dado, primero la de sus padres, luego la de su esposa e hijos. En la gran familia trigeneracional un individuo es simultáneamente miembro de dos grandes familias: la de su madre y la de su padre. (Lomnitz-Perez 146). Según Firth (1964) y Schneider (1968), los miembros de la clase media inglesa y estadounidense pueden recordar hasta cuatro generaciones de descendientes. Entre los Gómez, la mayoría puede recordar por lo menos cinco o seis generaciones de antepasados. (Lomnitz Perez 162). En realidad los Gómez estudiados por Lomnitz y Perez Lizaur son de los tipos poseedores y las familias a que se refieren los autores que citan respecto a Estados Unidos e Inglaterra son la generalización en esos países de las familias no poseedoras

que promover su separación sino que hemos considera nuestro fenómeno como un fenómeno regular de la cultura Bagba que se da, como en la mayoría de las culturas, siempre que ciertas condiciones están presentes como las disposición de sdt(pi) y descendencia , y dadas esas condiciones nos enfrentamos a un fenómeno que tiene su propia entidad. Hollander y Helman se preguntaban: *We need to know whether the family-owned business is a single entity sui generis or whether it is a hybrid of two subsystems and its theory is a hybrid of two major systems theories. Or need to know whether the family firm es a zebra or a pony with stripes (Hollander and Elman 1988: 162)*. Nosotros, ahora no refiriéndonos a las empresas familiares en general sino al largo proceso del reemplazo del fundador en la empresa capitalista Bagba en el seno de la familia, podemos considerarlo como una cebra porque sus características son inherentes al proceso, sin ruidos externos (tiene propietarios y empleados y por tanto, respectivamente, procesos de familiarización y reemplazos directos como procesos de recursos humanos que incluyen carreras de terceros y reemplazos de terceros, indirectos)⁸³¹. Un fenómeno al que le fueron y le son aplicables los conocimientos, que bajo iguales circunstancias los antropólogos clásicos recabaron en el mundo

⁸³¹ El antropólogo nunca trato la incrustación primitiva como una anomalía sino como una racionalidad

6. Anexos

- 1.1.** Equivalencia establecimiento-empresa.
- 2.1.** Cuotificación de los 34 casos
- 3.1.** Listado de las 140 empresas
- 4.1.** Estructura de la encuesta extensa
- 5.1.** Las 34 empresas encuestadas
- 6.1.** Las 16 empresas con traspaso
- 1.3.** Las 6 empresas estudiadas en profundidad
- 1.4.** Resoluciones en los 16 casos de la primera parte
- 2.4** Descendencia-Sucesión.

ANEXO 1.1.

Análisis de la razonabilidad de considerar establecimiento como equivalente de empresas

Hemos solicitado a la AFIP, que lleva un registro por empresas, información en función de la cantidad de empleados a efectos de compararla con la del Indec por establecimientos. Esta información de la AFIP tiene también algunas limitaciones en función de que el registro es más incompleto por la informalidad (no registro) y además no computa en esta base específica los establecimientos muy pequeños sin personal. Con estas salvedades transcribimos la información obtenida:¹

Cuadro 1

Cantidad de Personal		Afip	Indec
Desde	Hasta	completo	completo
		unidades	
1	5	200707	819588
6	15	41602	55525
16	20	6336	8027
21	50	11606	13092
51	100	3752	4356
101		3339	3407
totales		267342	903995

Como puede observarse la diferencia es enorme. Un primer acercamiento se logra cuando se eliminan del Indec aquellos casos en que solo hay ocupados no asalariados (dueños o parientes) ya que los computados en la AFIP tienen esta condición.

Cantidad de Personal		Afip	Indec
Desde	Hasta	completo	completo
		unidades	
Totales		267342	258522

Otro camino es suprimiendo el primer renglón de 1 a 5 ocupados :

Cuadro 2

Cantidad de Personal		Afip	Indec	Afip	Indec
Desde	Hasta	Completo	Completo	Completo	Completo
		unidades		%	
6	15	41602	55525	62.4%	65.8%
16	20	6336	8027	9.5%	9.5%
21	50	11606	13092	17.4%	15.5%
51	100	3752	4356	5.6%	5.2%
101		3339	3407	5.0%	4.0%
		66635	84407	100.0%	100.0%

¹ Debemos mencionar que existen algunas informaciones alternativas que hemos obtenido, pero a nuestro entender de menos confiabilidad por ser indirectas han sido : a) Secretaría PYME que informa que los microemprendimientos hasta 5 empleados son 824.000 y los de 6 a 40 son 66.000 . b) Registro de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo que informa 319.584 empresas hasta 40 trabajadores

Es decir que suprimiendo el segmento más pequeño de 1 a 5 ocupados nos da como resultado una estructura porcentual por tamaño notablemente parecida. Supresión que es doblemente justificable :

En primer lugar , la cifra del INDEC incluye en sus segmentos de 1 a 5 una notable cantidad de unidades en que trabaja o trabajan el dueño o los dueños o sus parientes sin asalariados. Unidades que la AFIP no considera por no tener personal en relación de dependencia y que, por definición tampoco nosotros consideramos empresa capitalista y , por tanto, no corresponden al concepto de nuestro universo. En este sentido el volumen más lógico es el que no lo considera². Debemos no obstante dejar desde ya aclarado que sí tendrán alguna consideración al momento de dinamizar este cuadro³.

En segundo lugar , es un segmento en que la informalidad es mucho más significativa que en cualquier otro segmento (es el nicho más prototípico de la informalidad absoluta: no estar registrado). Y esto es un defecto de la contabilidad de la AFIP⁴

A su vez cuando compatibilizamos los rubros considerados por la AFIP y el INDEC y consideramos solo los que están en ambas estadísticas el cuadro queda de la siguiente manera⁵:

² Si equiparamos incluyendo de 1 a 5 pero excluyendo las que no tienen trabajo asalariado – dueños o parientes- el volumen de empresas suma para la AFIP 267.342 y para INDEC 258.522 lo cual da una diferencia de apenas 3.3%)

³ Podemos adelantar que la razón para volver a retomarlas será que la mayoría de las empresas se inician con este tamaño.

⁴ Del total de asalariados no registrados estimados en Mayo 2003 en 2.443.000 personas, el 59.6% corresponden a establecimientos de hasta 5 personas y el 87.6% en establecimientos de hasta 25 personas. Asalariados no registrados según tamaño del establecimiento según DGEyPE- Subsecretaría de Programación y Técnica y Estudios Laborales, en base a EPH-INDEC.

⁵ Hemos reducido en el INDEC los servicios cuyo objeto social se aleja de la actividad usual de empresa capitalista (considerando el 48.069% del total de los servicios). En base a lo considerado con esta reducción en el INDEC se suprimieron de la AFIP los que no están en el INDEC. Estos ajustes mejoran la comparabilidad haciéndola más homogénea y quedando en el cómputo exclusivamente las empresas de industria, comercio y solo las de servicio más claramente mercantiles

Servicios				Considerados			
Hotel/Res	56	37084	12.24%	12.24%			
Transp./almac	63	8423	2.78%	2.78%			
Inmobil	70	11329	3.74%	3.74%			
Alquil.maq	71	6319	2.09%	2.09%			
Informática	72	4186	1.38%	1.38%			
Invest/desarr.	73	486	0.16%	0.16%			
Resto	74	24425	8.06%	8.06%	Del 70		
Jurid.	74110	29654	9.79%		Tomo		
Contable	74120	23540	7.77%			44.80%	104332
Invest. Merc.	74130	285	0.09%				46745
Asesor.Émpres.	74140	4108	1.36%		Del 90		44.80%
Enseñanza	80	11088	3.66%		Tomo		66159
Serv.Soc/Salud	85	75827	25.03%			80.65%	53356
Elimin.desperd	90	396	0.13%				80.60%
Org.emp/sind	91	11337	3.74%				
Agencia mo	92200	320	0.11%				
Bibliot/Museos	92300	750	0.25%				
Esparcim	92400	19590	6.47%	6.47%			
Resto 92		5812	1.92%	1.92%			
Otros	93	27954	9.23%	9.23%			
		302913	100.00%	48.07%			

Cuadro 3

Cantidad de Personal		Afip	Indec	Afip	Indec
Desde	Hasta	unidades		%	
6	15	38352	45084	62.70%	66.70%
16	20	5879	6149	9.60%	9.10%
21	50	10639	10369	17.40%	15.30%
51	100	3404	3373	5.60%	5.00%
101		2931	2592	4.80%	3.80%
		61206	67568	100.00%	100.00%

A esta altura podemos considerar que el volumen de emprendimientos total con asalariados (manufactura, comercio y servicios) asciende a aproximadamente 258.522 (ó 267.342), y considerando exclusivamente las que tienen más de 5 ocupados (y excluyendo casi la mitad de los servicios de este nuevo universo por considerarlos de un objeto social atípico para la consideración de empresa mercantil) ascienden a 67.568 (ó 61.206)⁶.

Finalmente si fuéramos más exigente aún con la fórmula capitalista (que es lo que haremos en definitiva al eliminar los denominados microemprendimientos) y consideráramos solo las empresas que tienen más de 20 empleados , el volumen sería 16.334 (ó 16974). Es por estas comparaciones que vamos a considerar que si bien el recuento del INDEC es por locales, no altera sustancialmente los valores arrojados por empresa cuya fuente es la AFIP.

Cuadro 4

Cantidad de ocupados	AFIP Empresas		INDEC Locales	
	Unidades	%	Unidades	%
21 A 50	10639	62,68	10369	63,48
51 A 100	3404	20,05	3373	20,65
MAS DE 101	2931	17,27	2592	15,87
	16974	100,0	16334	100,0

A esta altura podríamos coincidir en que el universo de establecimientos considerados por el INDEC es válido ya que dado el enorme peso de los muy pequeños, la diferencia locales – empresas no diferiría y por tanto la cercanía a los 900.000 es una referencia ⁷. Sin embargo, implicaría incluir una gran mayoría de emprendimientos en que no existe mano de obra asalariada que es una condición de nuestro concepto de empresa capitalista. Es por ello que no por falsa sino por conceptualmente ser demasiado abarcativa, nosotros vamos a referirnos a un volumen mucho menor cuando hablemos de empresas. Al respecto , siempre que pongamos como condición la mano de obra asalariada , cualquiera sea su cantidad,

⁶ Las cifras entre paréntesis son de la AFIP y las otras del INDEC

⁷ El censo Nacional de 1991 incluye en la categoría patrones (en total 872.919) compatibles con los rubros considerados por nosotros (739.128). Hay que tener en cuenta que a veces la palabra patrón se puede tomar como empleador o como cuentapropista y que en el CNE estamos incluyendo sujetos que no tienen empleados. En un trabajo de la consultora EQUIS , en base a informaciones del INDEC y SIEMPRO estimó los empleadores en 555.466. Si estimáramos en ellos la proporción no considerada por nosotros se reduciría a unos 470.000. A nuestro entender excesivos para ser empleadores.

nuestra cifra rondará el cuarto de millón de unidades (250.000) . Cuando le exigimos más de 5 ocupados se reduce considerablemente (cerca de 70.000 unidades) y cuando lo remitimos a más de 20 ocupados y eliminamos ciertos servicios considerados atípicos la reducción lleva a un volumen de menos de **17.000 empresas**

	CARACTERISTICA	CANTIDAD
A	INCLUYE CUENTAPROPISTA CON LOCAL	900.000
B	INCLUYE CUALQUIERA CON 1 ASALARIADO	250.000
C	INCLUYE MAS DE 5 OCUPADOS	70.000
D	INCLUYE MAS DE 20 OCUPADOS	17.000

Cualquiera sea el corte que hagamos, puede observarse claramente que las empresas de menor tamaño dominan el escenario del universo empresarial decreciendo la cantidad a medida que aumentan en volumen (medido en función de mano de obra ocupada).⁸

Grandes Empresas y cantidad de locales

Cuando solicitamos la información de Grandes Empresas según una categorización especial del INDEC , que se refiere a las 1560 empresas más grandes de la Argentina , le solicitamos la apertura de locales por empresa agrupando éstas por antigüedad y por cuatro segmentos de tamaño obtuvimos un par de datos interesantes (que reiteramos es solo para las grandes empresas). En primer lugar la cantidad de locales está en relación con el tamaño de las empresas: A mayor tamaño mayor cantidad de locales. En segundo lugar, también existe alguna variación de la cantidad de locales en función de la antigüedad : A mayor antigüedad más locales. Esto no es ajeno al tamaño si tenemos en cuenta que a mayor antigüedad mayor tamaño. Esto nos permite sostener que es esperable que a medida que se está en empresas de mayor antigüedad, básicamente debido a una tendencia al crecimiento en el tiempo , en el universo empresarial es de esperar una mayor cantidad de locales. Las empresas no solo tenderían a crecer sino que también tenderían a la diversificación espacial aumentando junto con el crecimiento el número de locales.

A medida que las empresas crecen aumenta la cantidad de locaciones con que cuentan. A su vez , con el tiempo las empresas tienden a crecer. Por tanto con el tiempo aumenta la cantidad de localizaciones. Cuando recurrimos al INDEC, debemos hacerlo para las grandes empresas en las que tenemos la información de empresa y locales y observamos que esta es la tendencia. Sin embargo no hay razones que nos permitan suponer que esta tendencia sea de signo diferente en el segmento de menos de 100 ocupados que son las pequeñas y medianas empresas. Por los tanto, y sin que sea un fenómeno central de nuestra argumentación sino un mero adicional descriptivo del universo, podemos inferir una

⁸ Debemos mencionar que el tamaño de las empresas suele medirse por dos vías : la facturación y la cantidad de empleados. Menos usualmente por el valor patrimonial. Nosotros hemos elegido la vía de la cantidad de ocupados en función de su accesibilidad a través de toda la investigación. La facturación es una información considerada más confidencial por los empresarios. Respecto al patrimonio es un valor mucho más complejo de obtener y menos seguro.

tendencia a la diversificación espacial en función de tamaño y tiempo. Es muy posible que las mas grandes sean menos y de mas tamaño.

ANEXO 2.1

Unidades del cuadro 12 de mas de 29 años de antigüedad (5006) reducida en los servicios (al 48.1% de ellos) en el cuadro 13 (3713) y reducidas al 43.5% de participación de capital y gran buenos aires (1615) que se compara con base CYESA (140) y que a la vez servirá para cuotificación de las empresas (34) a las que se les hace las entrevistas extensas.

Mas de 29 anos			
	total loc	porporcion tomada	universo considerado
com	621	100.0%	621
ind	1896	100.0%	1896
serv	2489	48.1%	1196
total	5006		3713

	ind			com/serv			empresas total
	30/49	mas 49	total	30/49	mas 49	total	
21/50	665	188	853	643	378	1021	1874
51/100	333	110	443	266	178	444	887
mas/100	413	187	600	189	163	352	952
total	1411	485	1896	1098	719	1817	3713

INDEC				
	PAIS	CAP	GBA	RESTO
IND	100	17.5	26.8	55.7
COM	100	12.8	21.8	65.4
SERV	100	27.7	15.8	56.5
CAP Y GBA			43.5	

	ind			com/serv			empresas total
	30/49	mas 49	total	30/49	mas 49	total	
21/50	17.9%	5.1%	23.0%	17.3%	10.2%	27.5%	50.5%
51/100	9.0%	3.0%	11.9%	7.2%	4.8%	12.0%	23.9%
mas/100	11.1%	5.0%	16.2%	5.1%	4.4%	9.5%	25.6%
total	38.0%	13.1%	51.1%	29.6%	19.4%	48.9%	100.0%

CAP/GBA	UNIVERSO
43.5	1615

CUOTIFICACION TEORICA SOBRE 34 CASOS

	ind			com/serv			empresas total
	30/49	mas 49	total	30/49	mas 49	total	
21/50	6.09	1.72	7.81	5.89	3.46	9.35	17.16
51/100	3.05	1.01	4.06	2.44	1.63	4.07	8.12
mas/100	3.78	1.71	5.49	1.73	1.49	3.22	8.72
total	12.92	4.44	17.36	10.06	6.58	16.64	34.00

CUOTIFICACION MUESTRA

	ind			com/serv			empresas total
	30/49	mas 49	total	30/49	mas 49	total	
21/50	6	2	8	6	4	10	18
51/100	3	1	4	2	1	3	7
mas/100	4	2	6	2	1	3	9
total	13	5	18	10	6	16	34

Los datos no encuestados dan lo siguiente

antigüedad ocupados	30 a 49	mas de 49	Totales	
21 a 50	39	12	51	48.1%
51 a 100	17	10	27	25.5%
mas de 100	18	10	28	26.4%
Totales	74	32	106	100%
	69.8%	30.2%		

Otras referencias

	Base CYESA (140)	Encuestados (34)	UIA
antigüedad	44.63	47.85	47.21
empleados	90.89	89.18	70.58

ANEXO 3.1.

LISTADO DE LAS 140 EMPRESAS

		LAS 140				LAS 34				
140		6248	12725	44.6	90.89	34	1627	3032	47.9	89.18
69	PEQUENAS	2493			36.13	18	581			32.28
34	MEDIANAS	2412			70.94	7	456			65.14
37	GRANDES	7820			211.4	9	1995			221.7
140		12725			90.89	34	3032			89.18
	COD EMPRESAS	AÑO PERS								
1	561	30	21				0	0		
1	444	33	22			1	33	22		
1	983	31	22			1	31	22		
1	1034	30	23				0	0		
1	490	45	24			1	45	24		
1	1122	55	24			1	55	24		
1	760	53	25			1	53	25		
1	525	50	25				0	0		
1	890	30	25				0	0		
1	1028	88	25				0	0		
1	426	38	26			1	38	26		
1	693	36	26				0	0		
1	401	47	27			1	47	27		
1	801	42	28			1	42	28		
1	822	30	28				0	0		
1	922	36	28				0	0		
1	573	45	30			1	45	30		
1	66	43	30				0	0		
1	115	30	30				0	0		
1	257	30	30				0	0		
1	292	58	30				0	0		
1	542	45	30				0	0		
1	612	31	30				0	0		
1	648	40	30				0	0		
1	805	84	30				0	0		
1	882	30	30				0	0		
1	887	50	30			1	50	30		
1	1027	50	30				0	0		
1	1048	40	30				0	0		
1	1075	66	30			1	66	30		
1	209	80	32				0	0		
1	909	50	33				0	0		
1	1095	39	33				0	0		
1	137	44	35			1	44	35		
1	434	30	35				0	0		
1	674	32	35				0	0		
1	738	50	35				0	0		
1	914	65	35				0	0		
1	228	40	38				0	0		
1	101	30	40				0	0		
1	615	42	40			1	42	40		
1	619	50	40				0	0		
1	765	36	40			1	36	40		
1	920	30	40				0	0		
1	969	40	40			1	40	40		
1	1026	40	40				0	0		
1	1091	49	40				0	0		
1	489	30	42				0	0		
1	1029	51	43 pers. 40/50			1	51	43		
1	17	39	45				0	0		
1	174	35	45				0	0		
1	346	36	45				0	0		
1	477	52	45			1	52	45		
1	555	40	45				0	0		
1	620	35	45				0	0		
1	129	40	45				0	0		
1	160	52	45				0	0		
1	429	30	48				0	0		
1	109	40	50				0	0		
1	427	35	50				0	0		
1	447	97	50				0	0		
1	507	38	50				0	0		
1	572	45	50				0	0		
1	731	30	50				0	0		
1	791	32	50				0	0		
1	795	45	50				0	0		
1	819	38	50				0	0		
1	952	36	50				0	0		
1	1089	37	50			1	37	50		
1	68	50	52				0	0		
1	829	45	52			1	45	52		
1	878	44	52			1	44	52		
1	428	50	54				0	0		

140
69 PEQUENAS
34 MEDIANAS
37 GRANDES
140

LAS 140
6248 12725 44.6 90.89
2493 36.13
2412 70.94
7820 211.4
12725 90.89

LAS 34
34 1627 3032 47.9 89.18
18 581 32.28
7 456 65.14
9 1995 221.7
34 3032 89.18

COD EMPRESAS

AÑO PERS

1	398	30	55		0	0
1	939	38	55	1	38	55
1	3	51	55		0	0
1	51	40	55		0	0
1	595	35	55		0	0
1	448	41	60	1	41	60
1	1111	85	60		0	0
1	155	30	60		0	0
1	219	33	60		0	0
1	912	69	60		0	0
1	147	45	60		0	0
1	855	48	60		0	0
1	840	46	65	1	46	65
1	617	50	70		0	0
1	44	40	70		0	0
1	167	34	70		0	0
1	222	107	72	1	107	72
1	180	48	75		0	0
1	197	50	78		0	0
1	704	30	86		0	0
1	382	40	86		0	0
1	418	52	88		0	0
1	265	30	90		0	0
1	741	30	90		0	0
1	52	35	92		0	0
1	469	40	92		0	0
1	629	55	93		0	0
1	20	42	95		0	0
1	415	90	95		0	0
1	811	62	100	1	62	100
1	251	51	102		0	0
1	718	40	108		0	0
1	4	35	110		0	0
1	649	60	110		0	0
1	84	39	110		0	0
1	57	32	110		0	0
1	457	50	110		0	0
1	459	30	115		0	0
1	863	30	115		0	0
1	748	60	120		0	0
1	249	82	120		0	0
1	362	30	130		0	0
1	893	31	140		0	0
1	433	31	143	1	31	143
1	886	59	145	1	59	145
1	179	31	145		0	0
1	634	84	150	1	84	150
1	708	40	150	1	40	150
1	90	39	180 p. S/d	1	39	180
1	294	30	180		0	0
1	577	50	180		0	0
1	471	40	180		0	0
1	152	78	197	1	78	197
1	745	41	200	1	41	200
1	763	32	200 al 2000		0	0
1	146	58	210		0	0
1	1011	34	215		0	0
1	962	50	240		0	0
1	408	34	250 a. +30 p. S/d	1	34	250
1	768	80	250		0	0
1	932	33	270		0	0
1	391	35	295 años 17/35 (35 con otro nombr		0	0
1	973	59	310		0	0
1	387	40	450		0	0
1	301	31	580	1	31	580
1	1042	48	600		0	0
1	69	30	600		0	0

1627 3032
34 34

promedio 44.63 90.89
mediana 40 52
max 107 600
min 30 21

47.85 89.176

ANEXO 4.1.
ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA EXTENSA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNICA

PROYECTO TL18

UBACYT

TEMA : LA INCIDENCIA DEL CICLO FAMILIAR EN LAS EMPRESAS

ENCUESTA FECHA DE ENTREVISTA			
HORA DE INICIO			
LUGAR			
INFORMAN' NOMBRE DEL ENTREVISTADO (PREFERENTEMENTE EL PRINCIPAL)			
RELACION CON LA EMPRESA			

HOJA 2

EMPRESA NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCION

TELEFONO

FAX

@MAIL

RUBRO (INDUSTRIA, COMERCIO, SERVICIOS)

ANTIGÜEDAD (O FECHA DE FUNDACION)

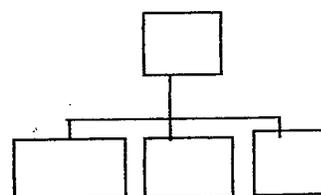
TAMAÑO (CANTIDAD DE EMPLEADOS)

CANTIDAD DE LOCALES (CONTAR ADMINISTRACION) CAP GBA OTROS

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

ORGANIGRAMA

GRAFICO



HOJA 3

CONSIDERA QUE LA SUYA ES UNA EMPRESA FAMILIAR ?

POR QUE ?

FUNDACION	F1	F2	F3	F4	F5
NOMBRE DEL FUNDADOR (o Fundadores)					
EDAD AL FUNDAR					
ESPECIALIDAD DEL FUNDADOR					
RELACION FAMILIAR ENTRE FUNDADORES					

COMIENZO (Relato)

ESTRUCTURA FAMILIAR (ASC/DESC *GRAFICO*)

NOMBRE

SEXO

FECHA DE NACIMIENTO

FORMACION

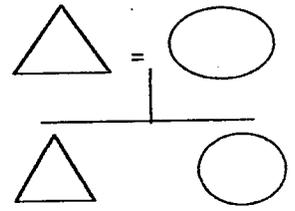
ULTIMA FUNCION EN LA EMPRESA

FECHA FALLECIMIENTO

ACTIVIDAD PADRES FUNDADOR

ORIGEN DEL FUNDADOR O PADRES

(INGRESO A LA EMPRESA)



HISTORIA	Conducción
----------	------------

SUCESIVOS CONDUCTORES

CARGOS

FECHAS (OBJETIVO> EDAD DE TRASPASO)

FORMACION

cada modificacion de un conductor se inicia otro recuadro

(razones)					
fecha	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion
(razones)					
fecha	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion
(razones)					
fecha	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion
(razones)					
fecha	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion

(razones)					
fecha <input type="text"/>	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion

(razones)					
fecha <input type="text"/>	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion

(razones)					
fecha <input type="text"/>	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion

(razones)					
fecha <input type="text"/>	conductor	conductor	conductor	conductor	conductor
	cargo	cargo	cargo	cargo	cargo
	formacion	formacion	formacion	formacion	formacion

SUCESIVOS PROPIETARIOS

PORCENTAJES

FECHAS

RAZONES (compra,fallecimiento,particiones, etc)

razon										
fecha	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
razon										
fecha	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

razon										
fecha <input type="text"/>	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

razon										
fecha <input type="text"/>	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

razon										
fecha <input type="text"/>	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

razon										
fecha <input type="text"/>	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

razon										
fecha	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									TOTAL % 100
<input type="text"/>										
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
razon										
fecha	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									TOTAL % 100
<input type="text"/>										
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
razon										
fecha	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									TOTAL % 100
<input type="text"/>										
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
razon										
fecha	propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario propietario									TOTAL % 100
<input type="text"/>										
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

razon											
fecha 	propietario	TOTAL % 100									
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

En caso de detectar que el orden sucesorio de la conduccion no sigue el ord indagar acerca de las razones de las elecciones

En caso de podas , indagar como se hicieron (pagos, expulsion,partición etc) (varón/mayor/mujer)

Seguir los trasposos INTRAgeneracionales (conyuge superstite, hermanos etc)

HOJA 8

FUTURO

CUALES SON LOS PLANES FUTUROS ACERCA DE CONDUCCION ?

CUALES SON LOS PLANES FUTUROS ACERCA DE LA PROPIEDAD ?

ENCUESTA HORA DE FINALIZACION

ANEXO 5.1.

LAS 34 EMPRESAS ENCUESTADAS

Lineas	destino linea					Empresas	1 fecha fundacion	2 cantidad empleados	3 nacimiento fundador	4 tipo fundacional	5 nacimiento hijo	6 edad al fundar	7 antigüedad empresa	8 edad de patern.	9 nacimiento sucesor	10 edad de patern.suc
	con suc	con tend	cony socio	cede cierto	in											
1	1					1	1959	200	1937	up	1964	22	41	27	1964	27
2	2					2	1960	150	1930	up	1961	30	40	31	1967	37
3	3					3	1960	40	1920	soc	1955	40	40	35	1955	35
4				3		3						s				
5	4					4	1941	145	1915	up	1950	26	59	35	1950	35
6	5					5	1945	24	1918	up	1945	27	55	27	1945	27
7	6					6	1964	40	1942	soc.con	1965	22	36	23	1973	31
8			6			6						s				
9	7					7	1949	43	1909	up	1935	40	51	26	1935	26
10	8					8	1934	30	1899	up	1922	35	66	23	1922	23
11	9					9	1938	100	1902	up	1934	36	62	32	1934	32
12	10					10	1950	30	1904	up	1932	46	50	28	1932	28
13					11	11	1962	55	1931	up	1960	31	38	29	1960	29
14					12	12	1954	65	1938	up	1974	16	46	36	1960	22
15	14					14	1969	22	1905	soc.fil	1935	64	31	30	1935	30
16	14					14	1969	0	1935	0	1964	34	0	29		x
17	15					15	1947	25	1925	soc	1957	22	53	32	1957	32
18				15		15						s				
19				15		15						s				
20					16	16	1958	28	1941	up	1974	17	42	33	1974	33
21	17					17	1963	50	1926	soc	1950	37	37	24	1951	25
22					17	17	1963	0	1923	0	1950	40	0	27		x
23	18					18	1962	26	1930	soc.col	1963	32	38	33	1966	36
24					18	18	1962	0	1920	0	0	42	0	0		x
25	19					19	1956	35	1907	up	1952	49	44	45	1952	45
26	20					20	1958	40	1923	up	1948	35	42	25	1948	25
27	21					21	1953	27	1920	up	0	33	47	0	1950	30
28	22					22	1922	197	1882	soc	1913	40	78	31	1913	31
29	22					22	1922	0	1880	0	1909	42	0	29	1911	31
30					23	23	1955	24	1931	up	1982	24	45	51	1982	51
31	24					24	1955	30	1932	soc	1959	23	45	27	1959	27
32	24					24	1955	0	1933	0	1957	22	0	24	1957	24
33	25					25	1916	150	1878	up	1909	38	84	31	1909	31
34	26					26	1948	45	1888	up	1926	60	52	38	1926	38
35	27					27	1967	22	1912	soc	1949	55	33	37	1949	37
36					27	27	1967	0	1907	0	1939	60	0	32		x
37	28					28	1961	180	1928	soc.col	1953	33	39	25	1957	29
38	28					28	1961	0	1921	0	1956	40	0	35	1959	38
39					29	29	1966	250	1936	up	1967	30	34	31	1967	31
40					30	30	1959	60	1939	soc.col/ext	1976	20	41	37	1976	37
41					30	30	1959	0	1937	0	1965	22	0	28	1965	28
42					30	30	1959	0	1935	0	1962	24	0	27	1962	27
43	31					31	1955	52	1920	up	1948	35	45	28	1948	28
44					33	33	1969	143	1939	up	1966	30	31	27	1968	29
45	34					34	1956	52	1929	up	1959	27	44	30	1961	32
46	35					35	1893	72	1869	up	1886	24	107	17	1894	25
47	36					36	1969	580	1937	up	1963	32	31	26	1963	26

47	16	15	1	6	9	47
----	----	----	---	---	---	----

SUMA							3032			1457	1627	1241				1208
CASOS							34			43	34	41				39
PROMEDIO							89.18			33.88	47.85	30.27				30.97
MEDIANA							40			33	41	29				30
MAXIMO										64		51				51
MINIMO										16		17				22
										socio sin datos						
										duenos originales						

CORRELACIONES

Lineas N°	destino linea					Empresas N°	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
	con suc	con tend	cony socio	cede cierto	in		ingreso sucesor	sucesion cargo	herencia propiedad	fallece fundador	etapa fund	etapa inter	etapa suc-her	antig fund+int	si inter so fund	no inter so fund
1		1				1	1986	0	0	0	27	i	i	i	27	
2		2				2	1990	0	0	0	30	i	i	i	30	
3	3					3	1975	1993	1997	0	15	18	4	33	15	i
4				3		3										
5		4				4	1972	0	0	0	31	i	i	i	i	31
6		5				5	1975	0	0	0	30	i	i	i	i	30
7		6				6	1993	0	0	0	29	i	i	i	i	29
8				6		6										
9	7					7	1955	1991	1996	1996	6	36	5	42	6	i
10	8					8	1941	1971	1971	1971	7	30	0	37	7	i
11	9					9	1959	1979	1979	1979	21	20	0	41	21	i
12	10					10	1952	1967	1967	1986	2	15	0	17	2	i
13					11	11	0	0	0	0	i	i	i	i	i	i
14					12	12	0	0	0	0	i	i	i	i	i	i
15	14					14	1969	1993	1993	1993	0	24	0	24	0	i
16		14				14										i
17		15				15	1985	0	0	0	38	i	i	i	i	38
18				15		15										
19				15		15										
20					16	16	1998	0	0	0	40	i	i	i	i	40
21	17					17	1976	1995	0	0	13	19	i	32	13	i
22				17		17										i
23		18				18	1991	0	0	0	29	i	i	i	i	29
24				18		18										i
25	19					19	1977	1992	1992	1992	21	15	0	36	21	i
26	20					20	1973	1986	1994	1994	15	13	8	28	15	i
27		21				21	1975	0	0	0	22	i	i	i	i	22
28	22					22	1935	1962	1968	1968	13	27	6	40	13	i
29	22					22	1933	1947	1953	1953	11	14	6	25	11	i
30					23	23	0	0	0	0	i	i	i	i	i	i
31		24				24	1985	0	0	0	30	i	i	i	i	30
32		24				24	1984	0	0	0	29	i	i	i	i	29
33	25					25	1927	1935	1940	1941	11	8	5	19	11	i
34	26					26	1950	1952	1952	1972	2	2	0	4	2	i
35	27					27	1973	1998	1998	1998	6	25	0	31	6	i
36				27		27										i
37		28				28	1983	0	0	0	22	i	i	i	i	22
38		28				28	1984	0	0	0	23	i	i	i	i	23
39					29	29	1993	0	0	0	27	i	i	i	i	27
40					30	30					i	i	i	i	i	i
41					30	30					i	i	i	i	i	i
42					30	30	1980	0	0	0	21	i	i	i	i	21
43	31					31	1968	1990			13	22	i	35	13	i
44					33	33	1994				25	i	i	i	i	25
45		34				34	1991	0	0	0	35	i	i	i	i	35
46	35					35	1914	1939	1939	1939	21	25	0	46	21	i
47		36				36	1991				22	i	i	i	i	22

47	16	15	1	6	9	47
----	----	----	---	---	---	----

SUMA	687	313	34	490	177	5
CASOS	34	16	14	16	16	
PROMEDIO	20.21	19.56	2.43	30.63	11.06	28.
MEDIANA	21.50	19.50	0.00	32.50	12.00	29.
MAXIMO	40	36	8	46	21	
MINIMO	0	2	0	4	0	

34
6
5.67

-0.001806

CORRELACIONES

Lineas	destino linea					Empresas	21 antig deriv.her	22 etapa her/fall	23 antig fund+int(incon)	24 edad s ingreso	25 edad f ingreso	26 edad s sucesion	27 pronost etapa inter	28 edad f sucesion	29 edad f fall	edad s ingreso
	con suc	con tend	cony socio	cede cierto	in											
1	1				1	i	i	41	22	49	i	i		i	i	22
2	2				2	i	i	40	23	60	i	i		i	i	23
3	3				3	37	i	i	20	55	38		16	73	i	20
4			3		3											
5	4				4	i	i	59	22	57	i	i		i	i	22
6	5				5	i	i	55	30	57	i	i		i	i	30
7	6				6	i	i	36	20	51	i	i		i	i	20
8			6		6											
9	7				7	47	0	i	20	46	56		31	82	87	20
10	8				8	37	0	i	19	42	49		25	72	72	19
11	9				9	41	0	i	25	57	45		22	77	77	25
12	10				10	17	19	i	20	48	35		13	63	82	20
13				11	11	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i
14				12	12	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i
15	14				14	24	0	i	34	64	58		33	88	88	34
16		14			14											
17	15				15	i	i	53	28	60	i	i		i	i	28
18			15		15											
19			15		15											
20				16	16	i	i	42	24	57	i	i		i	i	24
21	17				17	i	i	i	25	50	44		21	69	i	25
22			17		17											
23		18			18	i	i	38	25	61	i	i		i	i	25
24			18		18											
25	19				19	36	0	i	25	70	40		18	85	85	25
26	20				20	36	0	i	25	50	38		16	63	71	25
27		21			21	i	i	47	25	55	i	i		i	i	25
28	22				22	46	0	i	22	53	49		25	80	86	22
29	22				22	31	0	i	22	53	36		14	67	73	22
30				23	23	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i
31		24			24	i	i	45	26	53	i	i		i	i	26
32		24			24	i	i	45	27	51	i	i		i	i	27
33	25				25	24	1	i	18	49	26		6	57	63	18
34	26				26	4	20	i	24	62	26		6	64	84	24
35	27				27	31	0	i	24	61	49		25	86	86	24
36			27		27											
37	28				28	i	i	39	26	55	i	i		i	i	26
38	28				28	i	i	39	25	63	i	i		i	i	25
39				29	29	i	i	34	26	57	i	i		i	i	26
40				30	30	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i
41				30	30	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i
42				30	30	i	i	41	18	45	i	i		i	i	18
43	31				31	i	i	i	20	48	42		19	70	i	20
44				33	33	i	i	31	26	55	i	i		i	i	26
45		34			34	i	i	44	30	62	i	i		i	i	30
46	35				35	46	0	i	20	45	45		22	70	70	20
47	36				36	i	i	31	28	54	i	i		i	i	28

47	16	15	1	6	9	47
----	----	----	---	---	---	----

SUMA	457	40	760	814	1855	676	313	1166	1024	8
CASOS	14	13	18	34	34	16	16	16	13	
PROMEDIO	32.64	3.08	42.22	23.94	54.56	42.25	19.56	72.88	78.77	23.
MEDIANA	36.00	0.00	41.00	24.50	55.00	43.00	20.19	71.00	82.00	24.
MAXIMO	47	20	59	34	70	58	33	88	88	
MINIMO	4	0	31	18	42	26	6	57	63	

CORRELACIONES

40
3
13.33

etapa inter
edad sucesor sucesion
e.s.s/int 0.9058635

Lineas	destino linea					Empresas	31	32	33	34	35	36	37	38	39
	con	con	cony	cede	in		edad f	edad f	edad	etapa	dif.edad	procr	fund	procr/fund	pronost
N°	suc	tend	socio	cierto	N°	procreacion	ingreso	fundacion	fund	procr-fund	antes	antes	simultanea	etapa fund	
1	1				1	27	49	22	27	5	-	5	-	30	
2	2				2	37	60	30	30	1	-	1	-	26	
3	3				3	35	55	40	15	-5	-5	-	-	20	
4			3		3										
5	4				4	35	57	26	31	9	-	9	-	34	
6	5				5	27	57	27	30	0	-	-	0	25	
7	6				6	31	51	22	29	1	-	1	-	26	
8			6		6										
9	7				7	26	46	40	6	-14	-14	-	-	11	
10	8				8	23	42	35	7	-12	-12	-	-	13	
11	9				9	32	57	36	21	-4	-4	-	-	21	
12	10				10	28	48	46	2	-18	-18	-	-	7	
13				11	11	29	i	31	i	-2	-2	-	-	i	
14				12	12	22	i	16	i	20	-	20	-	i	
15	14				14	30	64	64	0	-34	-34	-	-	-9	
16		14			14					-5	-5	-	-		
17		15			15	32	60	22	38	10	-	10	-	35	
18			15		15										
19			15		15										
20				16	16	33	57	17	40	16	-	16	-	41	
21	17				17	25	50	37	13	-13	-13	-	-	12	
22			17		17					-13	-13	-	-		
23		18			18	36	61	32	29	1	-	1	-	26	
24			18		18					i	-	i	-		
25	19				19	45	70	49	21	-4	-4	-	-	21	
26	20				20	25	50	35	15	-10	-10	-	-	15	
27		21			21	30	55	33	22	i	-	i	-		
28	22				22	31	53	40	13	-9	-9	-	-	16	
29	22				22	31	53	42	11	-13	-13	-	-	12	
30				23	23	51	i	24	i	27	-	27	-	i	
31		24			24	27	53	23	30	4	-	4	-	29	
32		24			24	24	51	22	29	2	-	2	-	27	
33	25				25	31	49	38	11	-7	-7	-	-	18	
34	26				26	38	62	60	2	-22	-22	-	-	3	
35	27				27	37	61	55	6	-18	-18	-	-	7	
36			27		27					-28	-28	-	-		
37		28			28	29	55	33	22	-8	-8	-	-	17	
38		28			28	38	63	40	23	-5	-5	-	-	20	
39				29	29	31	57	30	27	1	-	1	-	26	
40				30	30	37	i	20	i	17	-	17	-	i	
41				30	30	28	i	22	i	6	-	6	-	i	
42				30	30	27	45	24	21	3	-	3	-	28	
43	31				31	28	48	35	13	-7	-7	-	-	18	
44				33	33	29	55	30	25	-3	-3	-	-	22	
45		34			34	32	62	27	35	3	-	3	-	28	
46	35				35	25	45	24	21	-7	-7	-	-	18	
47		36			36	26	54	32	22	-6	-6	-	-	19	

47	16	15	1	6	9	47
----	----	----	---	---	---	----

SUMA	1855	687	-141	-267	126	0	674
CASOS	34	34	41	24	16	1	32
PROMEDIO	54.56	20.21	-3.44	-11.13	7.88	0.00	21.06
MEDIANA	55.00	21.50	-4.00	-8.50	4.50	0.00	20.09
MAXIMO	70	40	27	-2	27	0	41
MINIMO	42	0	-34	-34	1	0	-9

no se sacan datos de esta columna porque no consideramos los casos

etapa fund
dif edad procr/fund
d.e.p.ffun | 0.9260

CORRELACIONES

Lineas N°	destino linea					Empresas N°	mayor	2	3	4	5	6	7
	con suc	con tend	cony socio	cede cierto	in								
1	1					1	V	M	V	M			
2	2					2	M	V	M	V	V	M	
3	3					3	V	V	M				
4				3		3							
5	4					4	M						
6	5					5	M	V					
7	6					6	M	M	M				
8				6		6							
9	7					7	V	V	V				
10	8					8	V	M	V	M	V	M	
11	9					9	V	V	V	M			
12	10					10	V	M	V	M	V	M	
13				11		11	M	V	M				
14				12		12	M	M	M				
15	14					14	V						
16	14					14	M	V	V				
17	15					15	V	M	M	M	V	M	
18				15		15						V	
19				15		15							
20				16		16	M	M					
21	17					17	M	V	M				
22				17		17	V	M	V				
23	18					18	M	V					
24				18		18	M	V					
25	19					19	M						
26	20					20	V	M	M				
27	21					21							
28	22					22	V	M	M	V			
29	22					22	M	V	M				
30				23		23	V	M					
31	24					24	V						
32	24					24	M	M					
33	25					25	V	M	V	V	V		
34	26					26	V	V	M	V			
35	27					27	V						
36				27		27	M						
37	28					28	M	V					
38	28					28	M	V					
39				29		29	V	V					
40				30		30	V	V	V				
41				30		30	V	V	V	V	M		
42				30		30	V	M	V	V			
43	31					31	V	V	V				
44				33		33	M	V	V				
45	34					34	V	V	V				
46	35					35	M	M	V	V	M	V	
47	36					36	V	V	V				

							hijos								
47	16	15	1	6	9	47	VARONES	23	21	16	7	5	1	3	76
							MUJERES	19	15	11	5	2	4	1	57
								42	36	27	12	7	5	4	133

SUMA
CASOS
PROMEDIO
MEDIANA
MAXIMO
MINIMO

[]

CORRELACIONES

destino linea					Empresas	totales			trabajan		primera herencia		
con suc	con tend	cony socio	cede in cierto	N°		V	M	TOT	v	m	v	m	tot
1				1	2	2	4	1	1				
2				2	3	4	7	1	1		1	1	
3				3	2	1	3	1	1	2		0 t	
		3		3						0		0	
4				4	0	1	1	1	1	1		0	
5				5	1	1	2			0		0	
6				6	0	3	3		3	3		0	
		6		6						0	3	3	
7				7	3	0	3	3	3	3	3	3	
8				8	4	3	7	4	4	4	1	1 t	
9				9	3	1	4	1	1	1	3	3	
10				10	3	3	6	3	3	6		0	
				11	1	2	3			0		0	
				12	0	3	3			0	1	1	
14				14	1	0	1	1	1	1		0	
	14			14	2	1	3	2	2	2		0	
15				15	3	4	7	3	1	4		0	
		15		15						0		0	
		15		15						0		0	
				16	0	2	2	1	1	1	1	2	
17				17	1	2	3	1	1	1		0 h	
		17		17	2	1	3			0		0	
18				18	1	1	2	1	1	1		0	
		18		18	1	1	2			0	1	1	
19				19	0	1	1	1	1	1	1	2	
20				20	1	2	3	1	2	3		0	
	21			21	0	0	0			0	2	2	
22				22	2	2	4	2	2	2	1	2	
22				22	1	2	3	1	1	1		0 h	
				23	1	1	2			0		0	
24				24	1	0	1	1	1	1		0	
24				24	0	2	2	1	1	1	4	4	
25				25	4	1	5	4	4	4	2	2	
26				26	3	1	4	2	2	2	1	1 t	
27				27	1	0	1	1	1	1		0	
		27		27	0	1	1	1	1	1		0	
28				28	1	1	2	1	1	2		0	
28				28	1	1	2	1	1	2		0	
				29	2	0	2	2	2	2		0	
				30	3	0	3	3	3	3		0	
				30	4	1	5	4	4	4		0	
				30	3	1	4	2	1	3	3	3	
31				31	3	0	3	3	3	3		0	
				33	2	1	3	2	1	3		0	
34				34	3	0	3	1	1	1	2	3	
35				35	4	3	7	3	3	6		h	
36				36	3	0	3	3	3	3			

16	15	1	6	9	47	hijos			trabajan			29	16	45
						76	57	133	59	22	81			
						cantidad de hijos promedio			trabaja un hijo			15		
						1.77	1.33	3.09	trabaja mas de un hijo			21		

EDIO	2.00	1.00	3.00	15%	cero	5
VA				26%	uno	9
D				59%	varios	20
)						34

ELACIONES

Lineas	destino linea					Empresas	excepciones	d	derivado	NORMA EN DE NORMA EN TE	conduccion acciones	CONDUCTO		
	con suc	con tend	cony socio	cede cierto	in								N°	N°
1	1					1		i		SI	f	100	1	
2	2					2	x	arquitect.	i	NO	f	100	1	
3	3					3			d	SI	f/f	50/50	2	
4					3	3								
5	4					4	x	unica	i	SI	f	100	1	
6	5					5	x	yerno	Y	NO	f	100	1	
7	6					6			i	SI	f/f	50/50	2	
8					6	6								
9	7					7			d	SI	f	100	1	
10	8					8			d	SI	f	100	1	
11	9					9			d	SI	f	100	1	
12	10					10			d	SI	f	100	1	
13					11	11	x	medico	i	69	?	f	100	1
14					12	12			i	62	?	f	100	1
15	14					14		filial	d	SI	f	66/34	1	
16	14					14				SI				
17	15					15			i	SI	f/f/f	33/33/33	3	
18					15	15								
19					15	15								
20					16	16			i	59	?	f	100	1
21	17					17			d	SI	f/f	50	1	
22					17	17	x	fallece			al socio	50	1	
23	18					18			i	SI	f/f	50	1	
24					18	18	x	vende a los 4 años de fundar			al socio	50	1	
25	19					19	x	unica	Y	d	SI	f	100	1
26	20					20			d	SI	f	100	1	
27	21					21		HOHNO	i	SI	f	100	1	
28	22					22			d	SI	f/f	50	1	
29	22					22			d	SI	f	50	1	
30					23	23	x	indef	i	homenor	lateral	f	100	1
31	24					24			i	SI	f/f	50	1	
32	24					24	x	mujeres	i	SI	f	50	1	
33	25					25			d	SI	f	100	1	
34	26					26			d	SI	f	100	1	
35	27					27			d	SI	f/f	50	1	
36					27	27					al socio	50	1	
37	28					28			i	SI	f/f	50	1	
38	28					28			i	SI	f	50	1	
39					29	29	x	indef	i	descendientes	f	100	1	
40					30	30	x	indef	i	descendientes	f/f/f	33.3	1	
41					30	30	x	indef	i	descendientes	f	33.3	1	
42					30	30	x	indef	i	descendientes	f	33.3	1	
43	31					31			d	SI	f	100	1	
44					33	33	x	indef	i	descendientes	f	100	1	
45	34					34	x	politico	i	NO	f	100	1	
46	35					35		medico	d	NO	f	100	1	
47	36					36			i	SI	f	100	1	

47	16	15	1	6	9	47
----	----	----	---	---	---	----

excepciones	
con pauta	

NO
16 SI

1	3
15	12
lateral	1
al socio	3
descendientes	5
?	3

47 46

2.2%

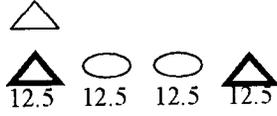
SUMA
CASOS
PROMEDIO
MEDIANA
MAXIMO
MINIMO

CORRELACIONES

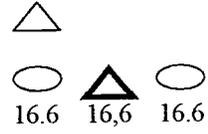
20



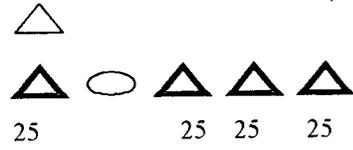
22



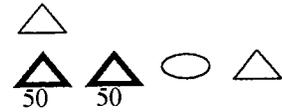
22



25



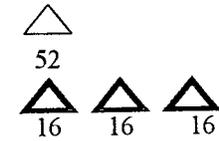
26



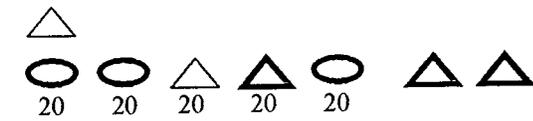
27



31

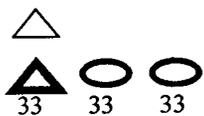


35

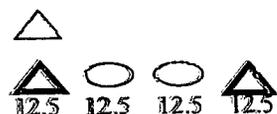


HIJOS			TRABAJAN			ACCIONISTAS			CONDUCTORES		
V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1		1
2	2	4	2		2	2	2	4	1		1
1	2	3	1		1	1	2	3	1		1
4	1	5	4		4	4		4	1		1
3	1	4	2		2	2		2	1		1
1		1	1		1	1		1	1		1
3		3	3		3	3		3	1		1
4	3	7	3	3	6	2	3	5	1		1
36	22	58	31	10	41	29	16	45	15	1	16

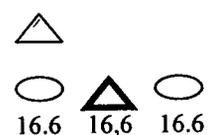
20



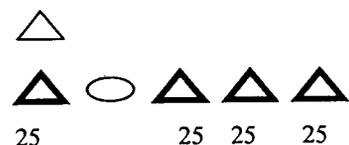
22



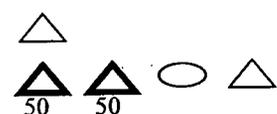
22



25



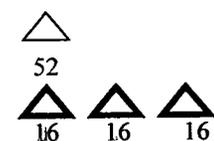
26



27



31

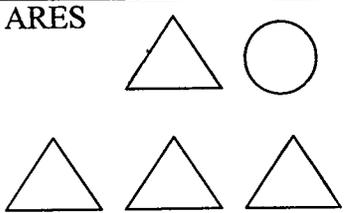
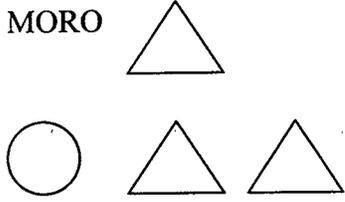
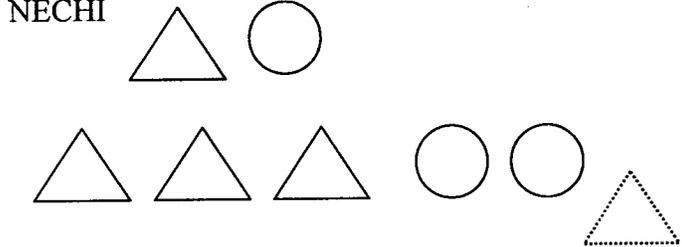
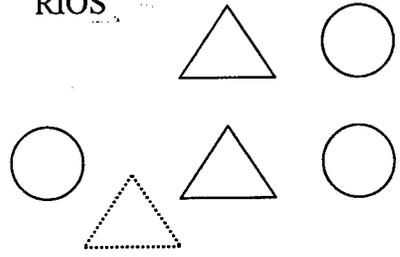
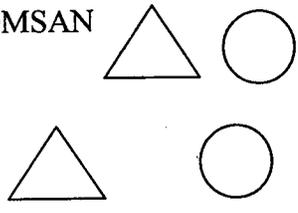
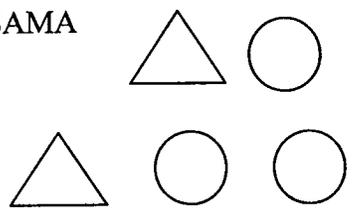


35



HIJOS			TRABAJAN			ACCIONISTAS			CONDUCTORES		
V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1		1
2	2	4	2		2	2	2	4	1		1
1	2	3	1		1	1	2	3	1		1
4	1	5	4		4	4		4	1		1
3	1	4	2		2	2		2	1		1
1		1	1		1	1		1	1		1
3		3	3		3	3		3	1		1
4	3	7	3	3	6	2	3	5	1		1
36	22	58	31	10	41	29	16	45	15	1	16

ANEXO 1.3 (incluidos ingresos discontinuos)

	HIJOS		TRAB		ACC		COND
	V	M	V	M	V	M	V
ARES 	3		3		2		1
MORO 	2	1	2	1	2	1	1
NECHI 	3	2	3	1	3		1
RIOS 	1	2	1	2	1	2	1
LOMSAN 	1	1	1	1	1		1
SAMA 	1	2	1	2	1	2	1
	11	8	11	7	10	5	6

ANEXO 1.4.

Situaciones

Pre-mortem	%	Post mortem
Cargo y propiedad	29	
Cargo	34	Propiedad
	37	Cargo y Propiedad

Pre mortem	%	Post mostem	
Sucesión y propiedad y herencia	29		
Sucesión y propiedad		Herencia (poder hereditario)	
Sucesión	34	Propiedad y herencia planeada	
Sucesión		Propiedad y herencia no planeada	
	37	Sucesión y propiedad y herencia planeada	
		Sucesión y propiedad y herencia no planeada	

Resultados de primera parte	Total casos con sucesión	Total casos con herencia	Total casos con muerte	Sucesion Antes que propiedad	Sucesión antes que muerte	Sucesión por muerte	Herencia antes que muerte	Herencia por muerte
casos	16	14	13	8	10	6	4	10
porcentaje				50%	63%	37%	29%	71%
universo				sucesión	sucesión	sucesión	herencia	herencia

	Por cargo	Sucesión pre	interregno	Herencia pre	interregno	Fall
	lucha		Poder nominal		Poder real	
Suc	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
Suc-her	1.3			1.3	1.3	
Her	3.4	3.4	3.4			3.4
Suc-her	3.7					3.7
	10.0	5.0	5.0	2.9	2.9	7.1

O sea que el modelo tiende a ser: 63%

Lucha por la posición
 Generalmente una cesión de cargo formal sin traspaso de propiedad
 Para finalmente obtener propiedad
 pre-mortem el 29%
 post mortem el 34%
 pero habitualmente no la mayoría

Una alternativa a esto es: 37%

Lucha por la posición
 Cesión de cargo y propiedad directamente post mortem pero no la mayoría

Si lo vemos en termino de poder total , los fundadores que lo transmiten en vida son solo el 29% . Pero en este porcentaje hay empresarios que mantienen un notable poder hereditario extra-empresarial o formas especiales contradocumentales que dan usufructos, fideicomisos. Es más hemos tenido oportunidad de observar varios casos de intento de incidencia mas allá de la muerte.

ANEXO 1.4.

Situaciones

Pre-mortem	%	Post mortem
Cargo y propiedad	29	
Cargo	34	Propiedad
	37	Cargo y Propiedad

Pre mortem	%	Post mortem	
Sucesión y propiedad y herencia	29		
Sucesión y propiedad		Herencia (poder hereditario)	
Sucesión	34	Propiedad y herencia planeada	
Sucesión		Propiedad y herencia no planeada	
	37	Sucesión y propiedad y herencia planeada	
		Sucesión y propiedad y herencia no planeada	

Resultados de primera parte	Total casos con sucesión	Total casos con herencia	Total casos con muerte	Sucesion Antes que propiedad	Sucesión antes que muerte	Sucesión por muerte	Herencia antes que muerte	Herencia por muerte
casos	16	14	13	8	10	6	4	10
porcentaje				50%	63%	37%	29%	71%
universo				sucesión	sucesión	sucesión	herencia	herencia

	Por cargo	Sucesión pre	interregno	Herencia pre	interregno	Fall
	lucha		Poder nominal		Poder real	
Suc	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
Suc-her	1.3			1.3	1.3	
Her	3.4	3.4	3.4			3.4
Suc-her	3.7					3.7
	10.0	5.0	5.0	2.9	2.9	7.1

O sea que el modelo tiende a ser: 63%

Lucha por la posición
 Generalmente una cesión de cargo formal sin traspaso de propiedad
 Para finalmente obtener propiedad
 pre-mortem el 29%
 post mortem el 34%
 pero habitualmente no la mayoría

Una alternativa a esto es: 37%

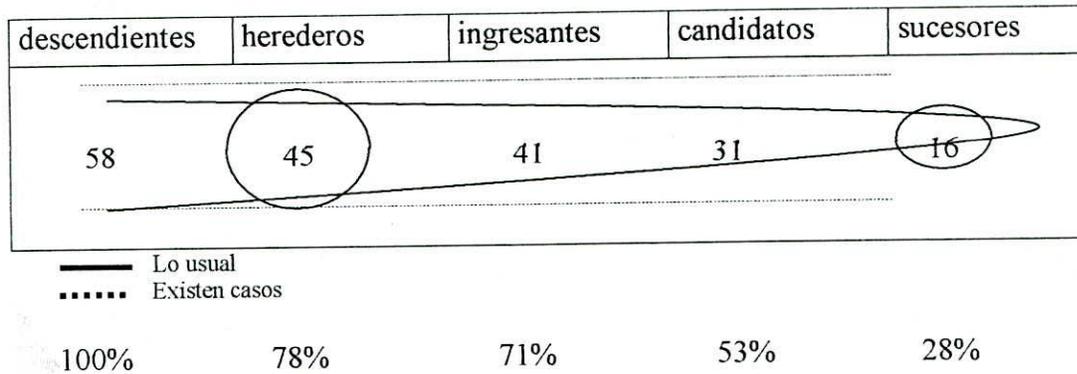
Lucha por la posición
 Cesión de cargo y propiedad directamente post mortem pero no la mayoría

Si lo vemos en termino de poder total , los fundadores que lo transmiten en vida son solo el 29% . Pero en este porcentaje hay empresarios que mantienen un notable poder hereditario extra-empresarial o formas especiales contradocumentales que dan usufructos, fideicomisos. Es más hemos tenido oportunidad de observar varios casos de intento de incidencia mas allá de la muerte.

ANEXO 2.4.

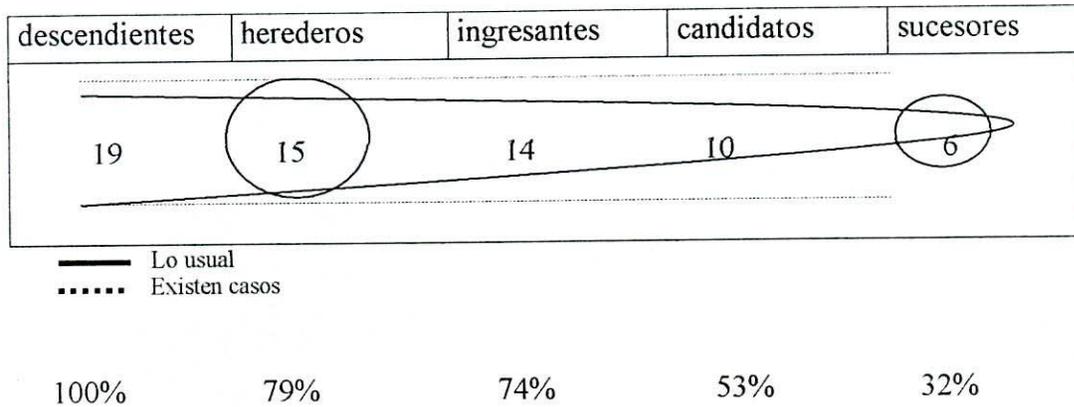
En la primera parte relevamos el siguiente esquema decreciente de descendientes hasta sucesores .

Primera parte



En los casos en profundidad más considerados por nosotros el esquema decreciente es el siguiente

Casos en profundidad



7. Fuentes

- AFIP 2001 Administración Federal de Ingresos públicos de la República Argentina
Apertura del registro de empresas base 2000. Bs. As.
- CYESA 2000 Centro de Capacitación y Empresa. (BDP2000). Base de Datos
Permanente actualizada del año 2000. . Buenos Aires.
- FIEL 1996 “Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina” Fundación de
Investigaciones Económicas Latinoamericanas. Bs. As.
2001 Apertura Encuesta 1995
- INDEC 1973 Anuario Estadístico de la República Argentina . Bs. As.
1979-1980 Anuario Estadístico de la República Argentina Bs. As.
1993-1997 Grandes Empresas en la Argentina. Bs As
1997a Grandes Empresas en la Argentina – Bs. As.
1997b Censo Nacional Económico 1994 (Versión Revisada). Bs As
1998 Anuario Estadístico de la Rep. Argentina Bs. As. Bs.As.
1999 Aperturas de Censos Nacionales Económicos 1974/1985/1994.
- INE 1998 Instituto Nacional de Estadísticas. Censo Económico 1997 Uruguay
CHU.
- INEGI 2000 Instituto Nacional de Estadística de México. Censo Económico 1999.
México..
- RSMT 2002 Registro de seguridad social del Ministerio de Trabajo de la Nación del
Gobierno Nacional de la República Argentina. Bs As.
- UIA 1997 IDI (Instituto para el Desarrollo Industrial) “Informe a las empresas
sobre el resultado de la Primera Encuesta Estructural” Observatorio
Permanente de las PyMIs Argentinas. Bs As.
1998 IDI (Instituto para el Desarrollo Industrial) “Informe a las empresas
sobre el resultado de la Segunda Encuesta Estructural” Observatorio
Permanente de las PyMIs Argentinas. Bs As.
2000 IDI (Instituto para el Desarrollo Industrial) “Informe a las empresas
sobre el resultado de la -Tercera Encuesta Estructural” Observatorio
Permanente de las PyMIs Argentinas. Bs As.
2004 Informe 2004 – Situación y Perspectivas de las PYME Industriales”
Observatorio Permanente de las Pymi Argentinas. Bs As.

Código Civil de la República Argentina

Código Comercial de la República Argentina

Código Penal de la República Argentina

8. BIBLIOGRAFIA

- Abramowicz, Nuri** -2004 "Mitología Griega", Bs. As., Edit. Gradifco
- Abrams Charles y Dean John P.** -1994 "La vivienda y la familia" en *La Familia* com. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.247) Barcelona, Ediciones Península
- Abrevanel Harry, Allaire Ivan, Firsirotu Mihaela E., Hobbs Brian, Poupart Robert, Simard Jean-Jacques** - 1992 "Cultura Organizacional", Colombia, Legis Editores
- Abarvanel H.** -1992 "Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica"; "En busca de los Mitos Organizacionales" y "Carácter Ideológico de la Concepción Estratégica". en compilado de Hobs, Poupart, Simard "Cultura organizacional". Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Colombia, Legis Editores
- Adams Janet S., Tashchian, Shore Ted** -1996 "Ethios in Family and Nos-Family Owned Firms: An Exploratory Study" *Family Firm Review*, Vol.IX N°2, (p.157-170) USA
- Ader, J.J.** -2000 "Organizaciones", Bs. As., Paidós
- Alberdi Inés** -1993 "La familia, propiedad y aspectos jurídicos" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.271) Madrid, Alianza Editorial
- Alberti Giorgio, Mayer Enrique** -1974 "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado), Perú, IEP Ediciones
- Alderfer, Clayton P.** - 1988, "Understanding and Consulting to Family Business Boards", *Family Firm Review*, Vol.1, N°3, (p.249-261) USA
- Allaire Y, Firsirotu M.** -1992 "Teoría sobre la Cultura Organizacional"; "Un Modelo Multifactorial para el Desarrollo de las Organizaciones" y "Revoluciones culturales en las Grandes Organizaciones" en compilado de Hobs, Poupart, Simard "Cultura organizacional". Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Colombia, Legis Editores
- Alvesson Mats** -1990 "A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure" en *International Studies of Management. & Organization*, Vol.19 N°4, (p.5), USA, M.E. Sharpe Inc.
- Anfossi Ana** -1985 "Propiedad" p. 1335/1349 en *Diccionario de Política* (Bobbio - Matteucci) México - Siglo XXI
- Anónimo** -2003 "Poema de Mio Cid", Bs. As., Edic. Nuevo Siglo
- Appadurai, Arjun** -1991 "La vida social de las cosas" *Perspectiva cultural de las Mercancías*, México, Grijalbo
- Apolinsky Harold I.** -1996 "The Impact on Small Business and Family Business of Changing the Estate Tax" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°3, (p.227-232) USA
- Archetti Eduardo, Stolen kristi Anne** -1975 "Explotación Familiar y acumulación de Capital en el Campo Argentino" Buenos Aires, Siglo XXI Editores
- Argandoña, Antonio** -1974 "El Dinero", Barcelona, Salvat Edit.
- Aristóteles** -1985 "La Política", Madrid - Espasa Calpe
- Aronoff Craig E.** -1998 "Megatrends in Family Business" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.181-186) USA
- Aronoff Carig E., Ward John I.** -1995 "Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°2 (p.121-130) USA
- Astrachan, Joseph H.** -1988 "Family Firm and Community Culture" *Family Firm Review*, Vol.1, N°2 (p.165-190) USA
1990 "An Interview with Craig F. Aronoff, Founder of the Kennesaw State College Family Business Forum - Family" *Firm Review*, Vol.III, N°1, (p.45-68) USA
1992 "The Family Business Market: a Conversation with Laura Yanes" *Family Firm Review*, Vol.V, N°1 (p.79-84) USA
1993 "Preparing the Next Generation for Wealth: A Conversation with Howard H. Stevenson" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°1, (p.75-84) USA
- Astrachan, Joseph H., Kolenko Thomas A.** -1994 "A Neglected Factor Explaining Family Business success: Human Resoruce Practices" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°3 (p.251-262) USA
- Astrachan Joseph H, Tutterow** -1996 "The Effect of Estate Taxes on Family Business: Survey Results" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°3, (p.303-314) USA
- Attali, Jaques** -1989 "Historia de la Propiedad", Barcelona, Planeta
- Augustins Georges** -2003 "La Perpetuación de las Familias y la Estructuración de los Destinos Personales" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzler D. y Barbagli M. (p.463) Barcelona Editorial Paidós.
- Ayres, Glenn R.** -1990 "Rough Family Justice Equity in Family Business Succession Planning" *Family Firm Review*, Vol.III, N°1, (p.3-22) USA
1998 "Rough Corporate Justice" *Family Firm Review*, Vol.XI, N°2, (p.91-106) USA
- Bailey, F. G.** -2001 "Stratagemms and Spoils" *A Social Antrophology of Politics*. USA, Westview Press
- Baker Katharine G., Wiseman Kathleen K.** -1998 "Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.207-214) USA
- Balandier, Georges** -2004 "Antropología Política", Bs. As., Edic. del Sol
- Banton, Michael** -1980 "Antropología Social de las Sociedades Complejas", Madrid, Alianza Edit.
- Barach Jeffrey A, Ganitsky Joseph B.** -1995 "Successful Succession in Family Business" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°2 (p.131-155) USA
- Barbero María Inés** -1993 "Historiografía y Problemas de la Historia de Empresas" en *Historia de Empresas. Aproximación historiográficas y problemas en debate. Compilado M.I. Barbero* (p.7) Bs. As., CEAL
-1995 "Treinta años de estudios sobre la historia de empresas en la Argentina" Año V. Vol. V. N°8, 1er. semestre, pág. 179, Ciclos

- Barley Stephen R.** -1991 "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.39) USA, Sage Publications
- Barnes Louis B.** -1988 "Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs" Family Firm Review, Vol. I, N°1, (p.9-22) USA
- Barnes Louis B., Hershon Simon A.** -1989 "Transferring Power in the Family Business" Family Firm Review, Vol.II, N°2, (p.187-202) USA
1994 "Transferring Power in the Family Business" Family Firm Review, Vol. VII, N°4 (p.377-392) USA
- Barry Bernard** -1989 "The Development of Organization Structure in the Family Firm" Family Firm Review, Vol.II, N°3 (p.293-316) USA
- Barth Fredrik** - 1966 "Models of Social Organization" Royal Anthropological Institute Occasional - Paper N° 23 London - Royal Anthropological Institute Of Great Britain and Ireland.
1976 "Esferas Económicas en Darfur" en comp. Firth "Temas de Antropología Económica" FCE, México
- Bartunek Jean M., Moch Michael K.** -1991 "Multiple Constituencies and the Quality of Working Life: Intervention at FoodCom" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.104) USA, Sage Publications
- Bastide Roger** -1961 "Sociología y Psicoanálisis" Bs. As., Cia. Fabril Editora
1976 "Sociología de las Enfermedades Mentales" Ira. Edic. 1967, México, Siglo XXI Edit.
- Bateson, Gregory** -1976 "Pasos hacia una Ecología de la Mente", Bs. As., Edic. Lohle
- Beach Betty** -1993 "Family Support in Home-Based Family Businesses" Family Firm Review, Vol.VI, N°4, (p.371-380) USA
- Beck, Ulrich** -1999 "La Invención de lo Político", Bs. As. FCE.
- Becker Gary** -1987 "Tratado sobre la Familia" Madrid Alianza Editorial
- Beillevaire Patrick** -1988 "La familia, instrumento y modelo de la nación japonesa" en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise (p.245) Madrid, Alianza Editorial
- Benedict Burton** -1968 "Family Firms and Economy Development" en Southwestern Journal of Anthropology. V.24, N°1, USA, Univ. New México
1980 "Características de los Pequeños Territorios y sus repercusiones en el Desarrollo Económico" en compilado de Banton M. "Antropología Social de las Sociedades Complejas", Madrid, Alianza Edit.
- Bell Daniel** -1994 "El advenimiento de la sociedad post-industrial" Madrid, Alianza Editorial
- Benedek Therese** -1994 "La Estructura Emocional de la Familia" en La Familia com. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.149) Barcelona, Ediciones Península
- Bennet, John, Bowen John** -1988 "Production and Autonomy", USA, SEA.
- Bennet Linda A., Wolin Steven J., McAvity Katharine** -1991 "Identidad de la Familia, Ritual y Mito: Una Perspectiva Cultural de las Transiciones en el Ciclo Vital" en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.299) Bs. As., Amorrortu Editores
- Berenheim, Ronald E.** -1990 "How Business Families Marriage the Transition from Owner to Professional Management" Family Firm Review, Vol.III, N°1, (p.69-110) USA
- Berger, Brigitte** -1993 "La Cultura Empresarial", México, Ed. Gernica
- Berle Adolf A., Means Gardiner C.** -1999 "The Modern Corporation & Private Property" USA, Transaction Publishers
- Bernard Carmen, Gruzinski Serge** -1998 "Los Hijos del Apocalipsis: la Familia en Mesoamérica y en los Andes" en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise (p.163) Madrid, Alianza Editorial
- Bernardi B.** -1979 "El Sistema de Edad de los Pueblos Nilohamíticos: Valoración Crítica. en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Bestard Joan** -1998 "Parentesco y Modernidad", Barcelona, Paidós
- Bjuggren Per-Olof, Sund Lars-Goran** -2001 "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium- Size Family-Owned Businesses" Family Firm Review, Vol. XIV, N°1, (p.11-24) USA
- Bloch, Maurice** -1989 "The Symbolism of money in Imerina" en "Money & the Morality of Exchange" de Parry y Bloch - Great Britain - Cambridge University Press
- Bobbio Roberto, Matteucci Nicola** -1985 "Diccionario de Política", México, Siglo XXI
- Bogin Barry** -1999 "Patterns of Human Growth" Australia, Cambridge University Press
- Bohanam Paul** - 1979 "Acontecimientos extra-procesuales en las Instituciones Políticas" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Boles James S.** -1996 "Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses" Family Firm Review, Vol.IX, N°1 (p.61-74) USA
- Bolton Ralph** -1974 "Tawanku: Vínculos Intermaritales" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Bonfield Lloyd** -1997 "Cómo Trabajar con la Empresa Familiar", Barcelona, Granica
2002 "Avances en la Legislación Familiar Europea" en La Vida Familiar desde la Revolución Francesa hasta la (1500-1789), comp. Kertzer D y Barbagli M. (p.153) Barcelona, Edit. Paidós.
2003 "La Familia en la Legislación Europea" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.181) Barcelona Editorial Paidós.
- Bork David, Jaffe Dennis T., Lane Sam H., Dashew Leslie, Heisler Quentín G.** -1996 "Working with Family Businesses", California USA, Jossey-Bass Publishers

- Bork David, Jaffe Dennis, Lane Sam, Dashew Leslie, Heisler Quentin** -1997 "Cómo Trabajar con la Empresa Familiar", Barcelona, Granica
- Boss Pauline, Weiner Pamela** -1991 "Reconsideración de las premisas sobre el Desarrollo de la Mujer y la Terapia Familiar" en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.331) Bs. As., Amorrortu Editores
- Boulding, Kenneth** -1976 "La Economía del Amor y del Temor", Madrid, Alianza Editorial
- Bourdieu, Pierre** -1991 "El Sentido Práctico", España, Taurus Humanidades
2000 "El Sociólogo y las Transformaciones Recientes de la Economía en la Sociedad", Bs. As., Libro del Rojas - UBA
2001 "Las Estructuras Sociales de la Economía", Bs. As., Manantial
2003 "Campo de Poder, Campo Intelectual", Bs. As., Edit. Quadrata
2004 "El Baile de los Solteros", Barcelona, Anagrama
- Bowman-Upton Nancy** -1993 "Family-Owned Home-Based Businesses: An Interview with Joanne H. Pratt" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°4, (p.427-436) USA
- Boyd John, Upton Nancy, Wircenski Michelle** -1999 "Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives Perceptions" *Family Firm Review*, Vol. XII, N°4, (p.299-310) USA
- Bragoni Beatriz** -1999 "Los Hijos de la Revolución" Familia, negocios y poder en Mendoza en el siglo XIX. Bs. As. Taurus.
- Braudel, Fernand** -1976 "El Mediterráneo y el Mundo Mediterráneo en la Epoca de Felipe II", Tomos I y II, España, FCE
- Brettell Caroline** -2001 "Migración" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.341) Barcelona Editorial Paidós.
- Breunlin Douglas C.** -1991 "La Teoría de la Oscilación y el Desarrollo Familiar" en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.199) Bs. As., Amorrortu Editores
- Broehl Wayne** -1989 "The Family Business" 2nd. Series, V. 18, (p.139) Business and Economic History
- Brody Deborah, Strauch Carol** -1990 "Who Are the Family Foundations? Finding from the Foundation Management Survey" *Family Firm Review*, Vol. III, N°4, (p.337-346) USA
- Brockhaus Robert** -2004 "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Firm Review*, Vol. 17 N° 2, USA
- Bryman Alan** -1991 "Street Corner Society as a Model for Research into Organizational Culture" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.205) USA, Sage Publications
- Bucher Karl** -1976 "Estadios de la Evolución Económica" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Buchholz Barbara B., Crane Margaret** -1991 "Is Kohler Company Bathing in Paternalism?" *Family Firm Review*, Vol. IV, N°3 (p.325-336) USA
- Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise** -1988 "Historia de la Familia" Tomo 2 Madrid, Alianza Editorial
"El futuro de la Familia" en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise (p.541) Madrid, Alianza Editorial
- Burchard Roderick** -1974 "Coca y Trueque de Alimentos" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Burling Robbins** -1974 "The Passage of Power: Studies in Political Succession" New York, Academic Press Inc.
1976 "Teorías de Maximización y el Estudio de la Antropología Económica" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Cabré Pla Anna** -1993 "Volverán tórtolos y cigüeñas" en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.113) Madrid, Alianza Editorial
- Cabrera-Suárez Katuska, De Saá-Pérez Petra, García-Almeida Desiderio** - 2001 "The Succession Process from a Resource- and Knowledge- Based View of the Family firm" *Family Firm Review*, Vol. XIV, N°1, (p.37-48) USA
- Cabrillo Rodríguez F. y Cachafeiro Barro M.L.** -1993 "Estrategias nupciales" en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.145) Madrid, Alianza Editorial
- Cabrillo Francisco** -1996 "Matrimonio, Familia y Economía" Madrid Minerva Ediciones
- Cadieux Louise, Lorrain Jean, Hurgón Pierre** -2002 "Succession in Women-Owned Family businesses: A Case Study", *Family Firm Review*, Vol. 14, N°3, USA
- Campos Leiva Máximo** -1997 "El Problema de la Sucesión" en Revista Gestión 2 - marzo/abril/97 - Bs. As.
- Candau, Joel** -2002 "Antropología de la Memoria", Bs. As., Edic. Nueva Visión
- Caravaña Morales Julio** -1993 "Educación y estrategias familiares de reproducción" en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.37) Madrid, Alianza Editorial
- Carey Dennis C., Ogden Dayton** -2001 "La Sucesión del Director Ejecutivo" México, Oxford University Press
- Carey Shanker Melissa, Astrachan Joseph H.** -1996 "Mystic and Realities: Family Businesses Contribution to the US Economy" *Family Firm Review*, Vol. IX N°2, (p.107-124) USA
- Carlock Randel S.** -1994 "A Classroom Discussion with James R. Cargill" *Family Firm Review*, Vol. VII, N°3 (p.297-308) USA
- Carrasco Pedro** -1979 "La Jerarquía Cívico-Religiosa en las Comunidades de Mesoamérica: Antecedentes Precolombinos y Desarrollo Colonial" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama

- Carrithers, Michael** -1992 "Why Humans have Cultures", London, Oxford University Press
- Cartier Michel** -1988 "La Larga Marcha de la Familia China" en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise (p.217) Madrid, Alianza Editorial
- Castro A., Lessa C.**, -1970 "Introducción a la Economía" (Un Enfoque Estructuralista), 3ra. Edic., México, Siglo XXI
- Cates N. , Sussman Marvin** -1992 "Family Systems and Inheritance" Family Firm Review, Vol. V Nº2, (p.205-226) USA
- Cazeneuve Jean** -1972 "Sociología del Rito", Bs. As., Amorrortu Edit.
- Chadeau Emmanuel**, 1993 "The Large Family Firm in Twentieth-Century France" en *Business History*, comp. Jones and Rose, V.35 Nº 4, (p.184-205), London, Frank Cass
- Chandler Alfred D. (Jr)** -1994 "Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism" USA, First Harvard University Press.
- Chapple Eliot** -1968 "Antropología Aplicada a la Industria", Bs. As., Fac. de Ciencias Económicas UBA
- Chapman Kenneth, Hariharan Govind, Southwick Lawrence (Jr)** -1996 "Estate Taxes and Asset Accumulation" Family Firm Review, Vol.IX, Nº3, (p.253-268) USA
- Chayanov A.V.** -1985 "La Organización de la Unidad Económica Campesina", 1ra. Edic., Bs. As., Edic. Nueva Visión
- Chinchilla Ma. N. - Pin, J.R. - Alvarez J.L.** - 1997 "Desafíos en las Carreras Directivas" - Biblioteca IESE de Gestión de Empresas- Barcelona
- Chin Chin Wei** -2003 "Fábulas y Relatos de la Antigua China", España, Edic. *Comunicación*.
- Chrisman James J., Chua Jess H., Sharma Pramodita** -1998 "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study" Family Firm Review, Vol.XI, Nº1, (p.19-34) USA
- Chua Jess, Chrisman James, Chang Erick** -2004 "Are Family firms born or Made? An Exploratory Investigation.", Family Firm Review, Vol. 17, Nº 1, USA
- Church Roy** -1993 "The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History" en *Business History*, comp. Jones and Rose, V.35 Nº 4,(p.17-43), London, Frank Cass
- Churchill Neil C., Hatten Kenneth J.** -1997 "Non-Market - Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family-Businesses" Family Firm Review, Vol X, Nº1 (p.53-68) USA
- Cicchelli-Pugeault Catherine, Cicchelli Vincenzo** -1999 "Las Teorías Sociológicas de la Familia" Bs. As., Ediciones Nueva Visión
- Cobley Paul, Jansz Litza** -2002 "Semiótica para Principiantes", Bs. As., Era Naciente
- Cochran Thomas** - 1977 "Actividad Empresarial", en *Enciclopedia Internacional de las Cs. Sociales*, Vol.4 (p.211-213), Aguilar, Madrid
- Cohen Abner** -1985 "Antropología Política: El Análisis del simbolismo en las Relaciones de Poder". en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Cohen Ronald** -1985 "El Sistema Político". en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Cohen Percy** -1974 "Análisis Económico y Hombre Económico" en comp. Firth "Temas de Antropología Económica" FCE, México
- Colby Benjamin, Colby Lore M.** -1986 "El Contador de los Días" Vida y Discurso de un Adivino Ixil, México, FCE
- Cole A.** -1959 "Business Enterprise in its Social Setting". Boston - Harvard University Press
- Cole Patricia M.** -1997 "Women in Family Business" Family Firm Review, Vol.X, Nº4 (p.353-372) USA
- Coleman James S.** -1994 "A Rational Choice Perspective on Economic Sociology" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.166) New York, Princeton University Press
- Coleman Susan, Carsky Mary** -1999 "Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances" Family Firm Review, Vol.XII, Nº1, (p.73-86) USA
- Collins James y Porras Jerry** -1995 "Empresas que Perduran" Principios exitosos de compañías triunfadoras. Bogotá - Grupo Edit. Norma
- Collins Jane** - 1990 "Unwaged Labor in Comparative Perspective: Recent Theories and Unanswered Questions" en *Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism*. Edit, Collins and Giménez, (p.3), USA, State University of New York Press
- Collins Jane, Giménez Martha** - 1990 "Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism" USA, State University of New York Press
- Colson Elizabeth** -1985 "Antropología Política" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Combrinck-Graham Lee** -1991 "La Sexualidad del Adolescente en la Espiral Vital de la Familia" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida*. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.167) Bs. As., Amorrortu Editores
- Coniff Richard** -2003 "Historia Natural de los Ricos", Bs. As., Taurus
- Cook Scott** -1990 "Female Labor, Commodity Production, and Ideology in Mexican Peasant-Artisan Households" en *Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism*. Edit, Collins and Giménez, (p.89), USA, State University of New York Press
- Cooper David** -1972 "La Muerte de la Familia", Buenos Aires, Edit. Paidós

- Corbetta Guido** -1995 "Patterns of Development of Family businesses in Italy" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°4 (p.255-266) USA
- Corbetta Guido, Tomaselli Salvatore** -1996 "Boards of Directors in Italian Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°4 (p.403-422) USA
- Correll, Roderick W.** -1989 "Facing Up to Moving Forward: A Third-Generation Successor's Reflections" *Family Firm Review*, Vol.II, N°1, (p.17-30) USA
- Cuche Denys** -1999 "La Noción de Cultura en las Ciencias Sociales", Bs. As., Edic. Nueva Visión
- Custred Glynn** -1974 "Llameros y Comercio Internacional" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Cyert, Richard - March James G.** - 1992 "A Behavioral Theory of the Firm" - 2da. Edición - Atheneum Press Ltd. Gateshead, Tyne & Wear - Gran Bretaña
- Czarniawska-Joerges Barbara** -1989 "Preface: Toward an Anthropology of Complex Organizations" en *International Studies of Management. & Organization*, Vol.19 N°3, (p.3), USA, M.E. Sharpe Inc.
1991 "Culture Is the Medium of Life" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.285) USA, Sage Publications
- Daily Catherine M., Dollinger Marc J.** -1992 "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms" *Family Firm Review*, Vol. V N°2, (p.117-136) USA
- Daily Catherine M, Thompson Sandra S.** -1994 "Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°3 (p.237-250) USA
- Dalton George** -1976 "Teoría Económica y Sociedad Primitiva" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Danco Leon A., Ward John L.** -1990 "The Continuing Contribution of The Family Foundation" *Family Firm Review*, Vol.III, N°4, (p.347-356) USA
- Danes Sharon M, Zuiker Virginia, Kean Rita, Arbuthnot Jeanette** -1999 "Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement" *Family Firm Review*, Vol.XII, N°3, (p.241-252) USA
- Dannhaeuser Norbert** - 1993 "The Social Limits of the Family-Operated Firm in a German Town" V. IX, (p.11) *Journal of Developing Societies*
- Davidow Thomas D., Narva Ricard L.** -1990 "Credentials: A Commentary" *Family Firm Review*, Vol.III, N°3 (p.267-270) USA
- Daviet Jean-Pierre** -1993 "¿Existe una Business-History Francesa?" en *Historia de Empresas. Aproximación historiográficas y problemas en debate. Compilado M.I. Barbero* (p.53) Bs. As., CEAL
- Davis, John A.** -1988 Interview with Caterpillar's David Lewis "Family business Continuity Born the Corporate Side" *Family Firm Review*, Vol.1, N°4, (p.419-426) USA
1992 "Exchange", Great Britain, University Minnesota Press
2003 "Empresa y Familia bajo el microscopio" V. 8, *Gestión* 5, (p.60), Buenos Aires, Revista Gestión
- Davis John, Swartz Jeffrey, Blakely Elizabeth, Chang Christopher, Eyzaguirre José M., Mattson Robert, Pettker John** -1996 "A Comparison of Four Countries Estate Laws and Their Influence on Family Companies" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°3, (p.285-294) USA
- Davis, John A., Tagiuri Renato** -1989 "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family companies" *Family Firm Review*, Vol.II, N°1, (p.47-76) USA
- Davis John A., Herrera Rita M.** -1998 "The Social Psychology of Family Shareholder Dynamics" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.253-260) USA
- Davis John, Pitts Elye L., Cormier Keely** -2000 "Challenges Facing Family Companies in the Gulf Region" *Family Firm Review*, Vol.XIII, N°3, (p.217-238) USA
- Davis Peter, Stern Douglas** -1988 "Adaptation, Survival, and Growth of the Family business: An Integrated Systems Perspective" *Family Firm Review*, Vol. I, N°1, (p.69-86) USA
- Davis Peter, Harveston Paula D.** -1999 "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm" *Family Firm Review*, Vol.XII, N°4, (p.311-324) USA
2000 "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol. XIII N°2 (p.107-120) USA
- Dean Sylvia Melodye** -1992 "Characteristics of African American Family-Owned Businesses in Los Angeles" *Family Firm Review*, Vol. V, N°4, (p.373-396) USA
- Delgado Pérez Margarita** -1993 "Cambios en las pautas de reproducción" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.201) Madrid, Alianza Editorial
- Devereux Georges** -1972 "Etnopsicoanálisis Complementarista" Bs. As., Amorrortu Editores
- DeVos George** -1981 "Antropología Psicológica", Barcelona, Anagrama
- Derrida Jacques** -1995 "Dar (El) Tiempo. La Moneda Falsa", Bs. As., Paidós
- DiMaggio Paul** -1994 "Culture and Economy" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.27) New York, Princeton University Press
- Doeringer Peter B., Moss Philip, Terkla David G.** -1992 "Capitalism and Kinship: Do Institutions Matter in the Labor Market?" en *Family Business Review*, Vol.V N° 1, (p.85-102) USA
- Donckels Rik, Frohlich Erwin** -1991 "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°2 (p.149-160) USA

- Donckels Rik, Lambrecht Johan** -1999 "Are Family Businesses Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Reemergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe" *Family Firm Review*, Vol. XII, N°2 (p.171-191) USA
- Donnelery, Robert G.** -1988 "The Family Business" *Family Firm Review*, Vol.1, N°4, (p.427-445) USA
- Douglas Lisa** -1992 "The Power of Sentiment. Love Hierarchy and the Jamaican Family Elite" Oxford, West View Press.
- Douglas Mary** -1978 "Símbolos Naturales". Madrid, Alianza Universidad
- Dozon Jean-Pierre** -1988 "En Africa, la familia en la encrucijada de caminos" en *Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise* (p.311) Madrid, Alianza Editorial
- Dreux V Dirk R.** -1990 "Financing Family business Alternatives to Selling Out or Going Public" *Family Firm Review*, Vol.III, N°3 (p.225-244) USA
- Drozdow Nancy** -1989 "A Conversation with Tory and Victor Kiam" *Family Firm Review*, Vol.II, N°3 (p.277-292) USA
1998 "What is Continuity?" *Family Firm Review*, Vol. XI N°4, (p.337-348) USA
- Drucker, Peter F.** - 1997 "La Administración en una época de Grandes Cambios" - Edit. Sudamericana - Bs. As.
- Duby G.** -1993 "Hombres y Estructuras de la Edad Media" 4ta. Edic., Madrid, Siglo XXI
- Duby G., Aries Philippe** -1990 "Misterios de la Vida Privada. La Alta Edad Media" Tomo 2, Bs. As., Alfaguara
- Duby G., Aries Philippe** -1992 "Historia de la Vida Privada" La Comunidad, el Estado y la Familia en los Siglos XVI - XVII", Madrid, Taurus
- Duby Georges, Barthélemy Dominique, Roncière Charles de la** -1992 "Historia de la Vida Privada" Poder Privado y Poder Público en la Europa Feudal. España, Ediciones Taurus
- Ducos María Marta, Ulloa de Porrúa Elisa** -2003 "Empresa Familiar Agropecuaria" 1ra Edic., Bs. As., Eudeba
- Ducrot Oswald, Todorov Tzvetan** -1983 "Diccionario Enciclopédico de las Ciencias del Lenguaje", 8va. Edic., España, Siglo XXI
- Dumas Colette** -1989 "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses", V2, N°1, (p.31-46) USA, *Family Firm Review*
- Dumont Louis** -1975 "Introducción a dos Teorías de la Antropología Social", Barcelona, Anagrama
- Dunn Barbara** -1995 "Success Themes in Scottish Family enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°1 (p.17) USA
1996 "Family Enterprises in the UK - A Special Sector?", en *Family Business Review* V. IX, N° 2, (p.139-156) USA
1999 "The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families During Transition" en *Family Business Review*, V.XII, N° 1, (p.41-60) USA
- Dunn Barbara; Hughes Martin** -1995 "Themes and Issues in the Recognition of Family Businesses in the United Kingdom" en *Family Business Review*, V.VIII, N° 4, (p.267-292) USA
- Durnell Cranton Catherine** -1993 "Is Rugged Individualism the Whole Story? Public and Private Accounts of a Firm's Founding" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°3, (p.233-262) USA
- Dumas, Colette** -1989 "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses" *Family Firm Review*, Vol.II, N°1, (p.31) USA
1990 "Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol.III, N°2, (p.169) USA
1998 "Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.219) USA
- Dumas Colette, Dupuis Jean Pierre, Richer Francine, St-Cyr Louise** -1995 "Factors That Influence the Next Generations's Decision to Take Over the Family Farm" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°2 (p.99-120) USA
- Dunn Barbara, Hughes Martin** -1995 "Themes and Issues in the Recognition of Family businesses in the United Kingdom" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°3 (p.267) USA
- Dunn Barbara** -1995 "Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations" en *Family Business Review*, V.VIII, N°1 (p.17-28) USA
1996 "Family Enterprises in the UK - A Special Sector?" *Family Firm Review*, Vol.IX N°2, (p.139) USA
- Durkheim Emilio** -1968 "Las Formas Elementales de la Vida Religiosa" Bs. As., Edit. Schapire
- Eckrich Christopher, Loughead Teri A.** -1996 "Effects of Family-Business Membership and Psychological Separation on the Career Development of Late Adolescents" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°4 (p.369-386) USA
- Edelman Murray** -1991 "La Construcción del Espectáculo Político", Bs. As., Edic. Manantial.
- Ehmer Josef** -2003 "El Matrimonio" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.411) Barcelona Editorial Paidós.
- Eliade Mircea** -1981 "Lo Sagrado y lo Profano", 4ta. Edic., Barcelona, Edit. Labor
- Ellington Ned, Jones Robert T., Deane Richard** -1996 "TQM Adoption Practices in the Family-Owned Business" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°1 (p.3-14) USA
- Engels Federico** -1972 "El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado", Buenos Aires, Schapire Editor
- Erfurt John, Foote Andrea, Heirich Max, Holtyn Ken** -1993 "Saving Lives and Dollars Through Comprehensive Preventive Health Care" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°2, (p.163-172) USA
- Erikson, Erik H.** -2000 "El Ciclo Vital Complementario" Barcelona - Paidés
- Esteve Fabregat Claudio** -1984 "Antropología Industrial", Barcelona, Anthropos Edit. Del Hombre

- Evans – Pritchard** -1979 “La Realeza Divina de los Shilluk del Sudan” en “Antropología Política” (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Falicov Celia Jaes** -1991 “Contribuciones de la Sociología de la Familia y de la Terapia Familiar al Esquema del Desarrollo Familiar: Análisis comparativo y Reflexiones sobre las Tendencias Futuras” en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.31) Bs. As., Amorrortu Editores
- Fargues Philippe** -1988 “El mundo árabe: la ciudadela doméstica” en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise (p.349) Madrid, Alianza Editorial
- Fauve-Chamoux Antoinette** - 2003 “El Matrimonio, la Viudedad y el Divorcio” en La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789), comp. Kertzer D y Barbagli M. (p.331) Barcelona, Edit. Piados.
- Feldman Martha S.** -1991 “The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors” en “Reframing Organizational Culture”, edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.145) USA, Sage Publications
- Feenberg Andrew** -1991 “Critical Theory of Technology”, New York, Oxford Univ. Press
- Fernández Córdón Juan A.** -1993 “Familia y regulación demográfica” en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.230) Madrid, Alianza Editorial
- Fernández de Moratín Leandro** -1999 “Quema de Brujas” España, Edit. La Máscara
- Fernández Méndez de Andés Fernando** -1993 “El proceso de formación ocupacional de hombres y mujeres” en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.48) Madrid, Alianza Editorial
- Fiegner Mark K., Brown Bonnie M. Prince Russ Alan, File Karen Maru** -1994 “A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses” Family Firm Review, Vol.VII, N°4 (p.313-330) USA
- Filbeck Greg, Smith Linda L.** -1997 “Team Building and Conflict Management Strategies for Family Businesses” Family Firm Review, Vol.X, N°4 (p.339-352) USA
- Filbeck Greg, Lee Sharon** -2000 “Financial Management Techniques in Family Businesses” Family Firm Review, Vol.XIII, N°3, (p.201-216) USA
- File Karen Maru, Prince Russ Alan, Rankin M.L.J.** -1994 “Organizational Buying Behavior of the Family Firm” Family Firm Review, Vol.VII, N°3 (p.263-272) USA
- File Karen Maru** -1995 “Organizational Buyer Behavior of the Family Firm: A Review of the Literature and Set of Propositions” Family Firm Review, Vol.VIII, N°1 (p.29-40) USA
- File Karen Maru, Prince Russ Alan** -1996 “Attributions for Family Business Failure: The Heir’s Perspective” Family Firm Review, Vol.IX N°2, (p.171-184) USA
- Fishman Charles** -1991 “La Terapia Familiar Estructural y el Ciclo Vital: Un Modelo Cuatridimensional para la Evaluación de la Familia” en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.529) Bs. As., Amorrortu Editores
- Firth Raymond** -1974 “Temas de Antropología Económica” México, FCE
1985 “El Sistema Político de Tikopia en 1929” en “Antropología Política” (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Flemons Douglas G., Cole Patricia M.** -1992 “Connecting and Separating Family and Business: A Relational Approach to Consultation” Family Firm Review, Vol.V, N°3 (p.257-270) USA
- Floren Roberto H.** -1998 “The Significance of Family Business in the Netherlands” Family Firm Review, Vol.XI, N°2, (p.121-134) USA
- Fonseca Martel C.** -1974 “Modalidades de la Minka” en “Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos”, (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Footte Whyte William** -1991 “Street Corner Society: Excerpts from the Appendix to the 1955 Edition” en “Reframing Organizational Culture”, edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.173) USA, Sage Publications
1991 “Comments for the SCS Critics” en “Reframing Organizational Culture”, edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.234) USA, Sage Publications
- Ford, Roger H.** -1989 “Establishing and Managing Boards of Directors: The Other View” Family Firm Review, Vol.II, N°2, (p.142-146) USA
- Foeringer Peter B., Moss Philip I., Terkla David G.** -1992 “Capitalism and Kinship: Do Institutions Matter in the Labor Market?” Family Firm Review, Vol.V, N°1 (p.85) USA
- Fortes Meyer** -1958 “Introduction” (p.1-14) en comp. Goody “The Developmental Cycle in Domestic Groups” Cambridge University Press, Gran Bretaña
1969 “Kinship and the Social Order”, London, Routledge and Regam Paul
- Fortes Meyer y Evans-Pritchard E.** -1985 “Sistemas Políticos Africanos” en “Antropología Política” (compilado Llobera), Barcelona, Alfaguara
- Foster J.D., Fleenor Patrick** -1996 “The Estate Tax Drag on Family businesses” Family Firm Review, Vol.IX, N°3, (p.233-252) USA
- Foucault Michel** -1984 “La Arqueología del Saber” México, Siglo XXI
1996 “Genealogía del Racismo” La Plata Argentina, Edit. Altamira
2000 “Defender la Sociedad” Bs. As., FCE
- Fox Robin** -1979 “Sistemas de Parentesco y Matrimonio” Madrid, Alianza Editorial
- Francis Arthur** -1991 “Families, Firms, and Finance Capital: The Development of U.K. Industrial Firms with Particular Reference to Their Ownership and Control” Family Firm Review, Vol.IV, N°2 (p.231-262) USA

- Frankenberg Ronald** -1976 "Antropología Económica. La opinión de un antropólogo" en comp. Firth "Temas de Antropología Económica" FCE, México
1980 "Estudios sobre Comunidades Británicas. Problemas de Síntesis". en compilado de Banton M. "Antropología Social de las Sociedades Complejas", Madrid, Alianza Edit.
- Franklin Benjamin** -1941 "El Libro del Hombre de Bien", Bs. As, Espasa-Calpe.
- Frazer James G.** -1994 "El Floklore en el Antiguo Testamento", México, FCE
2003 "La Rama Dorada" México - FCE
- Freedman Maurice, Delaet Sigfried, Barraclough Geoffrey** -1981 "Corrientes de la Investigación en las Ciencias Sociales", España, UNESCO
- Freeman J. D.** -1958 "The Family System of the Iban of Borneo" (p.15-52) en comp. Goody "The Developmental Cycle in Domestic Groups" Cambridge University Press, Gran Bretania
- Freeman Kenneth W.** -2004 "The CEO's Real Legacy", Harvard Business Review, Noviembre/04, USA
- Freud Sigmound** -1968 "Tótem y Tabú", México Edit. Iztaccihuatl
1975 "Obras Completas" Bs. As. - Amorrortu Edit.
- Friedman Harriet** -1990 "Family Wheat Farms and Third World Diets: A Paradoxical Relationship between Unwaged and Waged Labor" en Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism. Edit, Collins and Giménez, (p.193), USA, State University of New York Press
- Friedman Meyer, Friedland Gerald** -1999 "Los Diez Mayores Descubrimientos de la Medicina", Barcelona, Edic. Paidós.
- Friedman Stewart D.** -1991 "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms" Family Firm Review, Vol.IV, N°1, (p.3-20) USA
- Fried Morton** -1979 "Sobre la Evolución de la estratificación Social y del Estado" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Alfaguara
- Frishkoff Patricia A.** -1998 "Strategic Questions for University-Based Family Business Programs" Family Firm Review, Vol. XI N°4, (p.355-362) USA
- Fromm Erick** -1994a "Sexo y Carácter" en La Familia com. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.195) Barcelona, Ediciones Península
1994b "El Complejo de Edipo y su Mito" en La Familia com. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.217) Barcelona, Ediciones Península
- Frost Peter - Moore Larry - Reis Louis Meryl - Lundberg Craig - Martin Joanne** -1991 "Reframing Organizational Culture" USA, Sage Publications
- Frost Peter J.** -1991 "Mirror Talk: Self-Framing Experiences Along the Culture Trail" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.342) USA, Sage Publications
- Fruin Mark W.** -1996 "Kikkoman: Company, Clan and Community" en Family Business Review, Vol.IX, N°1, (p.87-92)
- Fuchs Rachel G.** -2003 "Beneficencia y Bienestar" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.243) Barcelona Editorial Paidós.
- Fukuyama Francis** -1994 "El Fin de la Historia y el Ultimo Hombre", Bs. As., Planeta
1996 "Confianza (Trust). Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad" Bs. As. - Edit. Atlántida
- Galbraith John Kenneth** -1984 "El Nuevo Estado Industrial" N°18 Los grandes pensadores, Madrid, SARPE
- Galiano Alanna M., Vinturella John B.** -1995 "Implications of Gender Bias in the Family Business" Family Firm Review, Vol.VIII, N°3 (p.177-183) USA
- Gallo Miguel Angel, Sveen Jannicke** -1991 "Internationalizing the Family Business: Facilitating And Restraining Factors" Family Firm Review, Vol.IV, N°2 (p.181-190) USA
- Gallo Miguel Angel** -1995 "The Role of Family Business and Its Distinctive. Characteristic Behavior in Industrial Activity" Family Firm Review, Vol.VIII, N°2 (p.83-98) USA
1995 "Family businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes. Reached by Those Among the Largest Thousand" Family Firm Review, Vol.VIII, N°4 (p.245-254) USA
1997 "La Empresa Familiar" Barcelona, Biblioteca IESE, Univers. de Navarra
1998 "Ethics in Personal Behavior in Family Business" Family Firm Review, Vol. XI N°4, (p.325-336) USA
- Gallo Miguel Angel, García Pont Carlos** -1996 "Important Factors in Family Business Internationalization" Family Firm Review, Vol.IX, N°1 (p.45-60) USA
- Gallo Miguel Angel, Vilaseca Alvaro** -1996 "Finance in Family business" Family Firm Review, Vol.IX, N°4 (p.387) USA
1998 "A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study" Family Firm Review, Vol.XI, N°1, (p.35-48) USA
- García Alvarez E., López Sintas J., Saldaña Gonzqalvo P.** - 2002 "Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses", Family Firm Review, Vol. 15, N°3, USA
- García Maañón Ernesto** -1980 "Homicidio Simple y Homicidio Agravado" - Bs. As. Ed. Universidad
- Garrido Luque Alicia, Estramiana José L. Alvaro** -1995 "Técnicas de Análisis Estadístico en Ciencias Sociales", Madrid, Universidad Complutense
- Garrido Medina Luis, Gil Calvo Enrique (comp.)** -1993 "Estrategias Familiares", Madrid, Alianza Editorial
"El concepto de estrategias familiares" en "Estrategias Familiares", (p.13) Madrid, Alianza Editorial
- Garrido Medina Luis** -1993 "La familia estatal: El control fiscal de la natalidad" en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.157) Madrid, Alianza Editorial
- Catfield Terry, Youseff Mark** -2001 "A Critical Examination of and Reflection on the Chinese Family business Unit and the Chinese Business Clan" Family Firm Review, Vol. XIV, N°2, (p.153-158) USA

- Gaunt Louise y David** –1988 “El modelo escandinavo” en *Historia de la Familia Tomo 2* comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise (p.483) Madrid, Alianza Editorial
–2002 “El Parentesco: Líneas Rojas o Sangre Azul” en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp. Kertzer D y Barbagli M. (p.377) Barcelona, Edit. Paidós.
- Geertz Clifford** –1987 “La Interpretación de las Culturas”, México, Gedisa
1994 “Conocimiento Local”, Barcelona, Edit. Paidós
- Gellner Ernest** –1997 “Antropología y Política” *Revoluciones en el Bosque Sagrado*. Barcelona, Edit. Gedisa
- George, Claude S. (jr)** – 1974 “Historia del Pensamiento Administrativo” – Prentice-Hall Hispanoamericana - México
- Gereffi Gary** –1994 “The International Economy and Economic Development” en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.206) New York, Princeton University Press
- Gersick Kelin E., Lansberg Ivan, Davis John A.** –1990 “The Impact of Family Dynamics on Structure and Process in Family Foundations” *Family Firm Review*, Vol.III, Nº4, (p.357-374) USA
- Gersick Kelin E., Davis John A., McCollom Hampton Marion, Lansberg Ivan** –1997 “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business”, Boston USA, Harvard Business School Press
- Gersick Kelin E., Lansberg Ivan, Desjardins Michele, Dunn Barbara** –1999 “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business” *Family Firm Review*, Vol.XII, Nº4, (p.287-298) USA
2003 “El cambio como oportunidad” V.8, *Gestión* 5, (p.66), Buenos Aires, Revista Gestión
- Gersick Kelin E.** –1992 “The Formation of Congressional Tax Policy Regarding Family Firms: Comments from Daniel Rostenkowski” *Family Firm Review*, Vol. V Nº2, (p.201-204) USA
1992 “Ethnicity and Organizational Forms: An Interview with William Ouchi” *Family Firm Review*, Vol.V, Nº4, (p.417-436) USA
1993 “Personal Passion and Business Policy: Interviews with William Coors and Max Morton” *Family Firm Review*, Vol.VI, Nº2, (p.179-198) USA
1994 “Reflections on the Family Business Literature Pioneers Look to the Past and the Future” *Family Firm Review*, Vol.VII, Nº2 (p.199-206) USA
- Gerth H. H., Wrigth Mills C.** –1958 “From Max Weber. Essays in Sociology.” New York, Oxford University Press
- Gibb Dyer W. (Jr)** –1988 “Culture and Continuity in Family Firms” *Family Firm Review*, Vol. I, Nº1, (p.37-50) USA
1989 “Integrating Professional Management into a Family Owned Business” *Family Firm Review*, Vol.II, Nº3 (p.221-236) USA
1994 “Potential contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses” *Family Firm Review*, Vol.VII, Nº2 (p.109-132) USA
2001 “Network Marketing: An Effective Business Model for Family-Owned Businesses?” *Family Firm Review*, Vol. XIV, Nº2, (p.97-104) USA
- Gibb Dyer W. (Jr), Sánchez Marcelino** –1998 “Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in *Family Business Review 1988-1997*” *Family Firm Review*, Vol. XI Nº4, (p.287-296) USA
- Giddens Anthony** –1987 “Las Nuevas Reglas del Método Sociológico” Bs. As., Amorrortu Editores
1995 “La Constitución de la Sociedad” (Bases para la Teoría de la Sociedad), Bs. As., Amorrortu Editores
- Gil Calvo Enrique** –1993 “La estrategia progenitora” en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.181) Madrid, Alianza Editorial
- Gilding Michael** –2000 “Family Business and Family Change: Individual Autonomy, Democratization, and the New Family Business Institutions” *Family Firm Review*, Vol.XIII, Nº3, (p.239-250) USA
- Gillis-Donovan Joanne, Moynihan-Bradt Carolyn** – 1990 “The Power of Invisible Women in the Family Business” *Family Firm Review*, Vol.III, Nº2 (p.153) USA
- Ginzburg Carlo** –2000 “Ojazos de Madera” 9 Reflexiones sobre la distancia” Barcelona, Edit. Peninsula.
- Giménez Martha E.** –1990 “The Dialectics of Waged and Unwaged Work: Waged Work, Domestic Labor, and Household Survival in the United States” en *Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism*. Edit, Collins and Giménez, (p.25), USA, State University of New York Press
- Glazer Nona** –1990 “Servants to Capital: Unpaid Domestic Labor and Paid Work” en *Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism*. Edit, Collins and Giménez, (p.142), USA, State University of New York Press
- Gluckman Max** –1973 “Custom and Conflict in Africa”, Oxford, Basil Blackwell
1978 “Política, Derecho y Ritual en la Sociedad Tribal” Madrid, Akal Edit.
- Godelier Maurice** – 1974 “Economía Fetichismo y Religión en las Sociedades Primitivas” Madrid, Siglo Veintiuno
1974 “Racionalidad e Irracionalidad en Economía” México, Siglo XXI.
1976 “Antropología y Economía”. Barcelona, Anagrama
1976 “Antropología y Economía: ¿Es posible la Antropología Económica?” en compilado “Antropología y Economía”. Barcelona, Anagrama
1986 “La Producción de Grandes Hombres: Poder y Dominación Masculina entre los Baruya de Nueva Guinea”, Madrid, Akal
1998 “El Enigma del Don”, Barcelona, Paidós.
- Goffee Robert, Scase Richard** –1991 “Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of “Quasi-Organic” Management Systems” *Family Firm Review*, Vol.IV, Nº3 (p.337-352) USA
- Goffman Erving** –1981 “Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales” Bs. As., Amorrortu Edit.
- Goldberg Steven, Wooldridge Bill** –1993 “Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms” *Family Firm Review*, Vol.VI, Nº1, (p.55-74) USA

- Goldberg Steven D.** -1996 "Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements" *Family Firm Review*, Vol.IX Nº2, (p.185-198) USA
1997 "Noren discount Stores: Death of a Family Business" *Family Firm Review*, Vol X, Nº1 (p.69-94) USA
- González Echevarría Aurora** -1994 "Teorías del Parentesco. Nuevas aproximaciones" España, Eudema
- González Rodríguez Juan Jesús** -1993 "Efectos perversos de las estrategias familiares en la agricultura" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.132) Madrid, Alianza Editorial
- Goodman Joe M.** -1998 "*Defining the New Professional: The Family Business Coounselor*" *Family Firm Review*, Vol. XI Nº4, (p.349-354) USA
- Goody Jack** -1958 "The Developmental Cycle in Domestic Groups" comp. Cambridge University Press, Gran Bretaña
1958b "The Fission of Domestic Groups Among the LoDagaba" (p.53-91) en Comp. Goody, "The Developmental Cycle in Domestic Groups" comp. Cambridge University Press, Gran Bretaña
1966 "*Succession to High Office*", New York, Cambridge University Press
1966a "Introduction" en "Succession to High Office", edit. Goody, New York, Cambridge University Press
1966b "Circulating Succession among the Gonja" en "Succession to High Office", New York, Cambridge University Press
1973 "Polygyny, Economy and the Role of Women", en "The character of Kirstop", New York, Cambridge University Press
1973 "Production and Reproduction" A Comparative Study of the *Domestic Domain*. New York, Cambridge University Press
1975 "Grupos de descendencia" en *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales Nº 7* - Madrid Aguilar Ediciones
1976a "Introduction" en "Past and Present Society" de Goody y Ladurie, Great Britain - Western Printing
1976b "Inheritance, property and women: some comparative considerations" en "Past and Present Society" de Goody y Ladurie, Great Britain - Western Printing
1976 "Introduction" en "*Family and Inheritance - Rural Society in Western Europe, 1200-1800*" edit. Goody, Thirsk, Thompson - Great Britain - Cambridge University Press
1976 "Inheritance, property and women some comparative considerations" en "Family and Inheritance - Rural Society in Western Europe, 1200-1800" edit. Goody, Thirsk, Thompson - Great Britain - Cambridge University Press
1986 "La Evolución de la Familia y del Matrimonio en Europa" Barcelona, Editorial Herder
1988 "Prólogo" en "*Historia de la Familia*" Tomo 2 (p.9) comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise, Madrid, Alianza Editorial
1993 "The Interface Between the Waiteen and the Oral" Gran Bretaña, Cambridge Univ. Press
- Gough Kathleen** -1984 "Los nayar y la definición de matrimonio" y "El origen de la Familia" en *Polémica sobre el Origen y la Universalidad de la Familia*, (ps. 74 y 112) Barcelona, Edit. Anagrama
- Gouldner, Alvin W.** - 1964 "Patterns of Industrial Bureaucracy" - The Free Press - USA
1973 "La Sociología Actual: Renovación y Crítica" Madrid - Alianza Editorial
1976 "La Dialéctica de la Ideología y la Tecnología", Madrid, Alianza Edit.
- Granovetter Mark** -1985 "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology*, V.91, (p.481-510), USA, University Chicago Press
1992 "The Nature of Economic Relations", en *Understanding Economic Process*, Nº10, (p21-40), SEA, USA
- Greene Robert** -1999 "Las 48 Leyes del Poder", Bs. As., Edit. Atlántida
- Greiner Larry E.** -1997 "Evolution and Revolutions as Organizations Grow" *Family Firm Review*, Vol.X, Nº4 (p.397) USA
- Gross Jan T.** -2002 "Vecinos" El Exterminio de la Comunidad Judía de Jedwabne. Barcelona, Edit. Crítica.
- Grote Jim** -2003 "Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry", *Family Firm Review*, Vol. 16 Nº2, USA
- Grundy Lisa K, Welsch Harold P.** -1994 "Differences in Familial Influence Among Women-Owned Businesses" *Family Firm Review*, Vol.VII, Nº3 (p.273-286) USA
- Gudeman Stephen** -1986 "Economics as Culture. Models and metaphors or livelihood" London, Routledge & Kegan Paul
- Gudmundson Donald, Hartman Alan E., Tower Burk C.** - 1999 "Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms" *Family Firm Review*, Vol.XII, Nº1, (p.27-40) USA
- Gundry Lisa K, Ben-Yoseph Miriam** -1998 "Women Entrepreneurs in Romania, Poland, and the United States: Cultural and Family Influences on Strategy and Growth" *Family Firm Review*, Vol.XI, Nº1, (p.61) USA
- Guttormsson Loftur** -2003 "Las Relaciones Paternofiliales" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.369) Barcelona Editorial Paidós.
- Guzzo Richard A., Abbott Susan** -1990 "Family Firms as Utopian Organizations" *Family Firm Review*, Vol.III, Nº1, (p.23-34) USA
- Habbershon Timothy G., Astrachan Joseph H.** -1997 "Perceptions Are Reality: Hoy Family Meetings Lead to Collective Action" *Family Firm Review*, Vol X, Nº1 (p.37-52) USA
- Habbershon Timothy G., Williams Mary L.** -1999 "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms" *Family Firm Review*, Vol.XII, Nº1, (p.1-26) USA
- Haire Mason** -1974 "Psicología de la Empresa", Bs. As., Edit. Troquel.
- Halperin Jorge** -2000 "Mentiras Verdaderas", Bs. As., Edit. Atlántida.

- Hall Peter Dobkin** -1988 "A Historical Overview of Family firms in the United States" *Family Firm Review*, Vol. I, N°1, (p.51-68) USA
1992 "The Empty Tomb: The Making of Dynastic Identity" en *Lives in Trust de Marcus G.*, (p.255-348), Westview Press, Oxford
- Handler, Wendy , Kram, Kathy E.** -1988 "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", *Family Firm Review*, Vol.1, N°4, (p.361-381) USA
- Handler, Wendy** -1989 "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol.II, N°3 (p.257-276) USA
1992 "The Succession Experience of the Next Generation" *Family Firm Review*, Vol.V , N°3 (p.283) USA
1994 "Succession in Family Business: A review of the Research" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°2 (p.133-158) USA
- Hamilton Gary G.** -1994 "Civilizations and the Organization of Economies" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.183) New York, Princeton University Press
- Hamilton Sara** -1992 "Research Note: A Second Family Business - Patterns in Wealth Management" *Family Firm Review*, Vol. V N°2, (p.181-188) USA
- Harris Dawn, Martinez Jon I., Ward John L.** -1994 "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?" *Family Firm Review*, Vol. VII, N°2 (p.159-174) USA
- Harris Marvin** -1981 "Vacas, Cerdos, Guerras y Brujas" *Los Enigmas de la Cultura*. 2da. Edic., Madrid, Alianza Editorial
1994 "El Materialismo Cultural", Madrid, Alianza Universidad.
- Harris Thomas** -1989 "Some comments on Family Firm Boards" en *Family Business Review*, Vol.II, N°2, (p.150-152), USA
- Hart, Keith** -1975 "Swindler or Public Beafactor?. The Entrepreneur in his Community." (in J. Goody ed.) en *Chaning Social Structure in Ghama*. London - International African Institute
- Hart M., Negri A.** -2002 "Imperio". Bs. As., Paidós
- Harveston Paula D., Davis Peter S., Lyden Julie A.** -1997 "Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender" *Family Firm Review*, Vol.X, N°4 (p.373-396) USA
- Harvey David** -1997 "Feudos Familiares" , *Revista Gestión*, V.2 N° 6, Bs. As.
- Harvey Michael, Evans Rodney E.** -1994 "The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession" *Family Firm Review*, Vol. VII, N°3 (p.221-236) USA
1994 "Family Business and Multiple Levels of Conflict" *Family Firm Review*, Vol. VII, N°4 (p.331-348) USA
1995 "Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems?" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°1 (p.3-16) USA
1995 "Forgotten Sources of Capital for the Family-Owned Business" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°3 (p.159-176) USA
- Havermas Jurgen** -1986 "Ciencia y Técnica como Ideología", Madrid, Edit. Tecnos
- Hayes John T., Adams Roy M.** -1990 "Taxation and Statutory Considerations in the Formation of Family Foundations" *Family Firm Review*, Vol.III, N°4, (p.383-394) USA
- Haynes Deborah C., Avery Rosemary J., Hunts Holly J.** -1999 "The Decision to Outsource Child Care in Households Engaged in a Family Business" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°3, (p.269-281) USA
- Haynes John M, Usdin Hemas M.** -1997 "Resolving Family Business Disputes Through Mediation" *Family Firm Review*, Vol. X, N°2, (p.115-134) USA
- Haynes George W., Walker Rosemary, Rowe Barbara S., Hong Gong-Soog** -1999 "The Intermingling of Business and Family Finances in Family-Owned Businesses" *Family Firm Review*, Vol.XII, N°3, (p.225-240) USA
- Heck Ramona K.Z., Walker Rosemary** -1993 "Family-Owned Home Businesses: Their Employees and Unpaid Helpers" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°4, (p.397-416) USA
- Heck Ramona K.Z., Scannell Trent Elizabeth** -1999 "The Prevalence of Family Business from a Household Sample" *Family Firm Review*, Vol.XII, N°3, (p.209-224) USA
- Heidrick, Gardner W.** -1988, "Selecting Outside Directors", *Family Firm Review*, Vol.1,N°3, (p.271-277) USA
- Hernández Valeria, Hidalgo Cecilia y Stagnaro Adriana** -2005 "Etnografías Globalizadas" (comp.) Bs. As. Edic. Soc. Argentina de Antropología
- Herskovitz Melville** -1982 "Antropología Económica", México, FCE
- Herz Brown Fredda** -1991 "The Family Part of the Family Business Equation: New Challenges for the Future" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°4 (p.363-366) USA
1993 "Loss and Continuity in the Family Firm" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°2, (p.111-130) USA
1998 "The "Softer Side" of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.193-206) USA
- Hidalgo, Cecilia** -2006 "Reflexividades" Cuadernos de Antropología Social - Bs. As. - FFyL UBA
- Hiam, Alexander** -1999 "El Libro de Bolsillo del Director General CEO" - Grupo Noriega Editores - México
- Hilburt-Davies Jane, Senturia Peg** -1995 "Using the Process/Content Framework: Guidelines for the Content Expert" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°3 (p.189-200) USA
- Hinsz Verlin B., Nelson, Leissa C.** -1990 "Family Farmers Reactions to Their Work: A job diagnostic survey" *Family Firm Review*, Vol.III, N°1, (p.35-44) USA
- Hisrich Robert D., Cahill Dennis J.** -1995 "Buried at the Crossroads at Midnight with an Oak Stake Through Its Heart: An Entrepreneurial Replication of Ross and Staw's Extended Temporal Escalation Model" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°1 (p.41-54) USA
- Hisrich Robert D., Fulop Gyula** -1997 "Women Entrepreneurs in Family Business: the Hungarian Case" *Family Firm Review*, Vol.X, N°3, (p.281-302) USA

- Hobs, Poupart, Simard** -1992 "Cultura organizacional". Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. (compilado) Colombia, Legis Editores
- Hobs B.** -1992 "Estudio de la Cultura organizacional y Análisis del Lenguaje" en compilado de Hobs, Poupart, Simard "Cultura organizacional". Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Colombia, Legis Editores
- Hodgson Geoffrey M.** -1994 "The Return of Institutional Economics" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.58) New York, Princeton University Press
- Hoffmire John S., Willis James H., Gilbert Ronald J.** -1992 "Practice Note: Questions and Answers Regarding ESOPs for Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol. V N°2, (p.173-180) USA
- Hollander Barbara S., Elman Nancy S.** -1988 "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry" *Family Firm Review*, Vol.1, N°2 (p.145-164) USA
- Hollander Barbara S.** -1989 "Interview with Pittsburgh National Bank's A. William Schench III "The Loan Officer's Perspective on Family Firms" *Family Firm Review*, Vol.II, N°2, (p.173) USA
- Hollander Barbara S., Bukowitz Wendi R.** - 1990 "Women, Family culture, and Family Business" *Family Firm Review*, Vol III, N°2 (p.139) USA
- Holmberg A.** -1979 "Organización Política de los Siroiono" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Horkheimer Max** -1994 "La Familia y el autoritarismo" en *La Familia com.* Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.177) Barcelona, Ediciones Península
- Howorth Carole, Assaraf Ali Zahra** -2001 "Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry", *Family Firm Review*, Vol.14, N°3, USA
- Hubler Thomas M.** -1998 "Family Business Consultants as Leaders" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.187-192) USA
1999 "Ten Most Prevalent Obstacles to Family business Succession Planning" *Family Firm Review*, Vol. XII, N°2 (p.117-122) USA
- Ibrahim A.B., Soufani K., Lam J.** -2001 "A Study of Succession in a Family Firm", *Family Firm Review*, Vol.14 N°3, USA
- Iglesias del Ussel Julio** -1993 "Vivienda y familia" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.335) Madrid, Alianza Editorial
- Imber Colin** -2004 "El Imperio Otomano 1300-1650", Barcelona, Ediciones B.
- Irigoyen Horacio A.** -2005 "La Empresa de Familia en América Latina" PyMEs, Bs. As., Ediciones Macchi,
- Irwin Michael D., Kasarda John D.** -1994 "Trade, Transportation, and Spatial Distribution" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.342) New York, Princeton University Press
- Isbell Billie Jean** -1974 "Parentesco Andino y Reciprocidad Kukagi los que nos aman" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Jain Subhash** -2002 "Marketing Internacional", México, Thomson Edit.
- Jaffe Dennis T.** -1991 "Trabajar con los Seres Queridos". Bs. As., El Ateneo.
1998 "Building Communities of Learning in Family Business Programs" *Family Firm Review*, Vol. XI N°4, (p.363-375) USA
- James Harvey S. (jr)** -1999 "What Can the Family contribute to Business? Examining Contractual Relationship" *Family Firm Review*, Vol.XII, N°1, (p.61-72) USA
- Jermier John M.** -1991 "Critical Epistemology and the Study of Organizational Culture: Reflections on Street Corner Society" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.223) USA, Sage Publications
- Jones Geoffrey, Rose Mary B.** -1993 "Family Capitalism" en *Business History*, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4,(p.1-16), Frank Cass, London
- Jonovic, Donald J.** -1989 "Outside Review in a Wider Context An Alternative to the Classic Board" *Family Firm Review*, Vol.II, N°2, (p.125-140) USA
- Jorisen Ann, Laveren Eddy, Martens Rudy, Reheul Anne-Mie**
"Real Versus Sample-Based Differences in comparative Family Business Research", *Family Firm Review*, Vol. 18 N° 3, USA
- Joselevich Estrella** -1991 "Transiciones, Estrés Acumulativo y Crisis en la Familia" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida.* Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.381) Bs. As., Amorrortu Editores
- Joubert Laurent** {1574}-2002 "Tratado de la Risa" Asociación Española de Neurolingüística - Madrid
- Joyce Covin Teresa** -1994 "Profiling Preference for Employment in Family-Owned Firms" *Family Firm Review*, Vol. VII, N°3 (p.287-296) USA
- Kadis Leskie B., McClendon Ruth** -1991 "A relationship Perspective on the Couple-Owned Business" *Family Firm Review*, Vol.III, N°4, (p.413-424) USA
- Kahn Joel A., Henderson Douglas Al** -1992 "Location Preferences of Family Firms: Strategic Decision Making or "Home Sweet Home"?" *Family Firm Review*, Vol. V, N°3 (p.271-282) USA
- Kaplan David** -1976 "La Controversia Formalistas-Substantivistas de la Antropología Económica: Reflexiones sobre sus Amplias Implicaciones" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Kardiner Abram** -1968 "El Individuo y su Sociedad", 2da. Edic., México, FCE
- Karofsky Paul** -1997 "A Conversation with Harry Levinson" *Family Firm Review*, Vol.X, N°4 (p.411) USA
- Kaser Karl** -2002 "La Servidumbre en la Europa Oriental" en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp. Kertzer D y Barbagli M. (p.73) Barcelona, Edit. Piados.
- Kaslow Florence W.** -1998 "Handling Transitions From Mother to Son in the Family Business: The Knotty Issues" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.229-238) USA

- Kaye Kenneth** -1991 "Penetrating the Cycle of Sustained Conflict" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°1, (p.21-44) USA
 1992 "The Kid Brother" *Family Firm Review*, Vol.V, N°3 (p.237-256) USA
 1996 "When the Family business Is a Sickness" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°4 (p.347-368) USA
 1998 "Happy Landins: The Opportunity to Fly Again" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.275-280) USA
 1999 "Mate Selection and Family Business Success" *Family Firm Review*, Vol. XII, N°2 (p.107-116) USA
- Keating Norah C., Little Heather M.** -1997 "Choosing the Successor in New Zealand Family Farms" *Family Firm Review*, Vol. X, N°2, (p.157-172) USA
- Keith David V., Whitaker Carl A.** -1991 "La Presencia del Pasado: Continuidad y Cambio en la Estructura Simbólica de las Familias" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov*, (p.589) Bs. As., Amorrortu Editores
- Kerblay Basile** -1988 "Familias Socialistas" en *Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise* (p.449) Madrid, Alianza Editorial
- Kertzner David L., Barbagli Marzio** -2002 "La Vida Familiar a Principios de la Era Moderna (1500-1789)" Vol 1, Barcelona, Edit. Paidós
 2003 "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913)" Vol 2, Barcelona, Edit. Paidós.
 2004 "La Vida Familiar en el Siglo XX" (compilado), Vol. 3, Barcelona, Paidós
- Kertzner David I.** -2003 "Vivir en Familia" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzner D. y Barbagli M. (p.97) Barcelona Editorial Paidós.
- Kets de Vries Manfred F.R.** -1996 "Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm" ITP, London
- Keynes J. M.** -2001 "Teoría General de la ocupación. El interés y el Dinero". Bs. As., FCE
- Kirby David A., Lee Thomas J.** -1996 "Research Note: Succession Management in Family Firms in the North East of England" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°1 (p.75-86) USA
- Klein Sabine B.** -2000 "Family Businesses in Germany: Significance and Structure" *Family Firm Review*, Vol.XIII, N°3, (p.157-182) USA
- Kleinsorge Ilene K.** -1994 "Financial and Efficiency Differences in Family-Owned and Non-Family-Owned Nursing Homes: An Oregon Study" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°1, (p.73-86) USA
- Koening Neil** -2000 "¡No puedes despedirme, soy tu Padre!" Claves para el equilibrio entre Empresa y Familia. Barcelona, Edic. Deusto
- Koiranen Matti**, 2002 "Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family firms", *Family Firm Review*, Vol.14, N°3, USA
- Kojeve Alexandre** -2005 "La Noción de Autoridad", Bs. As., Edic. Nueva Visión.
- Krader Lawrence, Rossi Ino** -1982 "Antropología Política", Barcelona Anagrama.
- Krasnow Henry C., Wolkoff Robin L.** -1998 "Three Proposals for Interdisciplinary Study" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.267-274) USA
- Kraus Martín** -2003 "La Economía Explicada a mis Hijos", Bs. As., Alfaguara
- Kroeber A. L., Bidney D., Bates M., Redfield R.** -1965 "Conceptos y Valores", Bs. As., Edit. Libros Básicos
- Kuper Adam** -2001 "Cultura". La Versión de los Antropólogos. Barcelona, Paidós
- Kuratko Donald, Foss Helga B., VanAlst Lucinda L.** -1994 "IRS Estate Freeze Rules: Implications for Family Business Succession Planning" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°1, (p.61-72) USA
- Lacan Jacques** -1977 "La Familia", Buenos Aires, Homo Sapiens
- LaChapelle Kacie, Barnes Louis** -1998 "The Trust Catalyst in the Family-Owned Business" *Family Firm Review*, Vol.XI, N°1, (p.1-18) USA
- Landes David** -1993 "Bleichroders and Tothschilds: The Problem of Continuity in the Family Firm" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°1, (p.85-102) USA
- Lane, Sam H.** -1989 "An Organizational Development / Team-Building Approach to Consultation with Family Businesses", *Family Firm Review*, Vol.II, N°1, (p.5-16) USA
- Lank Alden G** -1991 "A Conversation with Stephan Schmidheiny" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°2 (p.205-224) USA
 1997 "A Conversation with Tom Bata" *Family Firm Review*, Vol.X, N°3, (p.211-220) USA
- Lank Alden G., Thomassen Albert J.** -1991 "Introducing the Family Business Network" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°2 (p.225) USA
- Lansberg Ivan** -1988 "The Succession Conspiracy" *Family Firm Review*, Vol.1, N°2 (119-144) USA
 1991 "On Retirement: A Conversation with Daniel Levinson" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°1, (p.59-74) USA
 1992 "The Family side of Family business: a Conversation with Salvador Minuchin" *Family Firm Review*, Vol.V, N°3 (p.309-322) USA
 1993 "Reflections of the Founder: A Conversation with Barbara Hollander" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°3, (p.313-326) USA
 1999 "Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business" Boston USA, Harvard Business School Press.
- Lansberg Ivan, Perrow Edith** -1991 "Undersanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°2 (p.127-148) USA
- Lansberg Ivan, Astrachan Joseph H.** -1994 "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Trining. The Importance of Mediating Factors" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°1, (p.39) USA
- Lapieza Elli Angel** -1975 "Historia del Derecho Romano", Bs. As., Cooper Derecho y Cs. Sociales.

- Larner John** -2001 "Marco Polo y el Descubrimiento del Mundo". Barcelona. Paidós.
- Lattimore Owen** -1979 "Orígenes de la Gran Muralla China: Teoría y Práctica de un Concepto de Frontera". en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Lea James W.** -1993 "La Sucesión del Management en la Empresa Familiar" Bs. As., Granica
- Leach Edmund** -1978 "Cultura y comunicación. La Lógica de la Conexión de los Símbolos", Madrid, Siglo XXI
- Leach Peter** -1993 "La Empresa Familiar" Barcelona, Granica
- Leaptrott John** -2005 "An Institutional Theory View of The Family Business", Family Firm Review, Vol. 18 N°3, USA
- Lebrun Francois, Burguière André** -1988 "Las mil y una familias de Europa" en "Historia de la Familia" Tomo 2 (p.19) comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise, Madrid, Alianza Editorial
"El Cura, el Príncipe y la Familia" en "Historia de la Familia" Tomo 2 (p.97) comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise, Madrid, Alianza Editorial
- Leclair Edward Jr.** -1976 "Teoría Económica y Antropología Económica" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Lee S.K. Jean, Tan Francis** -2001 "Growth of Chinese Family Enterprises in Singapore" Family Firm Review, Vol. XIV, N°1, (p.49-74) USA
- Lee Myung-Soo, Rogoff Eduard G.** -1996 "Research Note: comparison of Small Family Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict" Family Firm Review, Vol. IX, N°4 (p.423-438) USA
- Lehman Mary B.** -1992 "Managing a Business Interest in Trust" Family Firm Review, Vol. V N°2, (p.137-144) USA
- Leon-Guerrero Anna, McCann Joseph E. (III), Haley Jonathan D. (Jr)** -1998 "The Study of Practice Utilization in Family Businesses" Family Firm Review, Vol. XI, N°2, (p.107-120) USA
- Levi - Bruhl** -1986 "El Alma Primaria", Barcelona, Planeta
- Lévi-Strauss Claude** -1968 "Antropología Estructural", Bs. As. EUDEBA.
1969 "Las Estructuras Elementales del Parentesco", Bs. As. Edit. Paidós
1984 "La Familia" en Polémica sobre el Origen y la universalidad de la Familia dirig. Por Llobera José (p.7) Barcelona Edit, Anagrama
- Levinson Dantel J.** -1978 "The Seasons of a Man's Life" USA, Ballantine Books
- Lewellen Ted C.** -1985 "Introducción a la Antropología Política", Barcelona, Ediciones Bellaterra
- Liddle Howard A.** -1991 "El Pensamiento evolutivo y el ciclo Vital de la Familia: Aplicaciones en la Formación de Terapeutas Familiares" en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.611) Bs. As., Amorrortu Editores
- Light Ivan, Karageorgis Stavros** -1994 "The Ethnic Economy" en The Handbook of Economic Sociology, (p.647-671), Princeton University Press, USA
- Linton Ralph** - 1994 "La historia natural de la Familia" en La Familia com. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.5) Barcelona, Ediciones Península
- Litfunen Hannu, Hyrsky Kimmoo** -2000 "The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms" Family Firm Review, Vol. XIII, N°1, (p.41-54) USA
- Litz Reginald** -1995 "The Family Business. Toward Definitional Clarity" Family Firm Review, Vol. VIII, N°2 (p.71-82) USA
- Lichtenstein Jules H.** -1993 "Factors Affecting the Provision and Cost of Health Insurance in Small Family Businesses" Family Firm Review, Vol. VI, N°2, (p.173-178) USA
- Lisle-Williams Michael** -1984 "Beyond the market the survival of family capitalism in the English merchant banks" V. XXXV, N°2, (p.241), London, The British Journal of Sociology
- Llewellyn Karl N.** -1994 "La Educación y la Familia" en La Familia com. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.123) Barcelona, Ediciones Península
- Llobera José** -1979 "Antropología Política" (compilado), Barcelona, Alfaguara
1981 "Antropología Económica. Estudios Etnográficos", Barcelona, Anagrama
1984 "Polémica sobre el Origen y la Universalidad de la Familia" Barcelona, Edit. Anagrama
- Loffler Annelienne** -2001 "Cuentos de los Aborígenes Australianos", Barcelona, Océano Grupo Edit.
- Lomnitz Larissa Al, Pérez Lizaur Marisol** -1987 "A Mexican Elite Family" USA, Princeton Univ. Press
1993 "Una Familia de la Elite Mexicana; 1820-1980", México, Alianza Editorial
- López Bocado, Jorge** -1975 "Los Homicidios Calificados" - Bs. As. - Edit. Plus Ultra
- Lordinois Roland** -1988 "En la India, la familia, el Estado, la mujer" en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise (p.275) Madrid, Alianza Editorial
- Lottman Herbert** -1996 "Los Rothschild" Historia de una Dinastía. Barcelona. Tusquets Editores
- Loudon Joe** -1980 "Orden Religioso y Trastorno Mental. Estudio de una Comunidad Rural del Sur de Gales" en compilado de Banton M. "Antropología Social de las Sociedades Complejas", Madrid, Alianza Edit.
- Lowie Robert** -1972 "La Sociedad Primitiva", Bs. As. Amorrortu Edit.
- Luhmann Niklas** -1995 "Poder", Barcelona, Edit. Anthropos
1996 "Confianza", Barcelona, Edit. Anthropos
- Lundberg Craig C.** -1991 "Musings on Self, Culture, and Inquiry" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.356) USA, Sage Publications
-1994 "Unraveling Communications Among Family Members" Family Firm Review, Vol. VII, N°1, (p.29-38) USA

- Lyman, Any R.** -1988 "Life in the Family Circle", Family Firm Review, Vol.1, N°4, (p.383-398) USA
1991 "Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? Family Firm Review, Vol.IV, N°3 (p.303-324) USA
- Maalouf Amin** -1994 "Las Cruzadas vistas por los Árabes" España, Edic. del Prado
- Madanes Cloe Claudia** -1997 "El Significado Oculto del Dinero" Barcelona, Granica.
- Mahéroul Loic** -2000 "The Influence of Going Public on Investment Policy: An Empirical Study of French Family-Owned Businesses" Family Firm Review, Vol.XIII, N°1, (p.71-79) USA
- Maine Henry** -1976 "El Derecho Antiguo" y "Los Efectos de la Observación de la India en el Pensamiento Europeo Moderno" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Mair Lucy** -1970 "Introducción a la Antropología Social" Madrid, Alianza Editorial
- Majul Luis** -1992 "Los dueños de la Argentina" Edic. 12, Bs. As., Edit. Sudamericana
- Malengreau Jacques** -1974 "Comuneros y Empresarios en el Intercambio" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Malinowski Bronislaw** -1973 "Los Argonautas del Pacífico Oriental" Barcelona, Edic. Península.
1976 "La Economía Primitiva de los Isleños de Trobriand" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Malone Stewart C., Jenster Per V.** -1992 "The Problem of the Plateaued Owner-Manager" Family Firm Review, Vol.V, N°1 (p.25-42) USA
- Malone Stewart C.** -1989 "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business" Family Firm Review, Vol.II, N°4 (p.341-354) USA
- Mandelbaum Leonard** -1994 "Small Business Succession: The Educational Potential" Family Firm Review, Vol.VII, N°4 (p.369-376) USA
- Manikutty S.** -2000 "Family Business Group in India: A Resource-Based View of the Emerging Trends" Family Firm Review, Vol.XIII, N°4 (p.279-292) USA
- Maquet J.** -1979 "El Problema de la Dominación Tutsi" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Marcus George E.** -1991 "Law in the Development of Dynastic Families Among American Business Elites: The Domestication of Capital and the Capitalization of Family" Family Firm Review, Vol.IV, N°1, (p.75-112) USA
1992 "Lives in Trust" *The Fortunes of Dynastic Families in late Twentieth-Century America.* USA, Westview Press
- Marcus George E., Fisher Michael** -2000 "La Antropología como Crítica Cultural". Un Momento Experimental en las Ciencias Humanas. Bs. As., Amorrortu
- Mariani de Vidal Marina** -1998 "Curso de Derechos Reales" T.1, Bs. As., Zavalia
- Martignetti Giuliano** -1985 "Propiedad" p. 1349/1356 en Diccionario de Política (Bobbio - Matteucci) México, Siglo XXI
- Martin Harry F.** -2001 "Is Family governance an Oxymoron?" Family Firm Review, Vol. XIV, N°2, (p.91-96) USA
- Martin Joanne** -1991 "A Personal Journey: From Integration to Differentiation to Fragmentation to Feminism" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.352) USA, Sage Publications
- Martinelli Alberto** -1994 "Entrepreneurship and Management" en The Handbook of Economic Sociology. (p.476-503) ed. Smelser and Swedberg. New York - Princeton University Press
- Martínez Nogueira Roberto** -1984 "Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional", Bs. As., Edic. Macchi
- Marshack Kathy J.** -1993 "Coentrepreneurial Couples: A Literature Review on Boundaries and Transitions Among Copreneurs" Family Firm Review, Vol.VI, N°4, (p.355-370) USA
- Marshall Lorna** -1985 "Los Boquimanos Fung del Desierto de Kalahar" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Marx Karl** -1970 "Contribución a la Crítica de la Economía Política" Bs. As., Edic. Estudio
1971 "El Capital", FCE, México
1976 "Formas que preceden a la Producción Capitalista" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Mastromarco Dan R.** -1992 "The Family-Owned Business in Tax Policy Debates" Family Firm Review, Vol. V N°2, (p.191-200) USA
- Mathile, Clayton L.** -1988, "A Business Owner's Perspective on Outside Boards", Family Firm Review, Vol.1, N°3, (p.231-237) USA
- Matthews Charles H., Vasudevan Damayanti P., Barton Sidney, Apana Rati** -1994 "Capital Structure Decision Making in Privately Held Firms: Beyond the Finance Paradigm" Family Firm Review, Vol.VII, N°4 (p.349-368) USA
- Matthews Charles H., Moore Terrence, Fialko Anne S.** -1999 "A Theory of Leadership Succession in the Family Firm" Family Firm Review, Vol. XII , N°2 (p.153-170) USA
- Mauss Marcel** -1971 "Sociología y Antropología" Madrid, Edit. Tecnos
1974 "Introducción a la Etnografía" 2da. Edic., Madrid, Ediciones Istmo
- Mayer Adrian** -1980 "La Importancia de los Cuasi-Grupos en el Estudio de las Sociedades Complejas" en compilado de Barton M. "Antropología Social de las Sociedades Complejas", Madrid, Alianza Edit.
- Mayer Enrique** -1974 "Las Reglas del Juego en la Reciprocidad Andina" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Mayer Enrique y Zavallo César** -1974 "Reciprocidad en las Relaciones de Producción" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones

- Maynes Mary Jo** -2003 "Culturas de Clase e Imágenes de la Vida Familiar Correcta" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.297) Barcelona Editorial Paidós.
- Mayntz, Renate** - 1972 "Sociología de la Organización" - Alianza Editorial - Madrid
- McCarthy E. Jerome, Perreault William** -1987 "Comercialización", Bs. As., El Ateneo
- McCullom Hampton, Marion E.** -1988 "Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture" *Family Firm Review*, Vol.1, N°4, (p.399-417) USA
1990 "Problems and Prospects in Clinical Research on Family firms" *Family Firm Review*, Vol.III, N°3 (p.245-262) USA
1992 "Organizational Stories in a Family-Owned Business" *Family Firm Review*, Vol.V, N°1 (p.3-24) USA
1992 "The Ownership Trust and Succession Paralysis in the Family Business" *Family Firm Review*, Vol. V N°2, (p.145-160) USA
- McConaughy Daniel L., Mendoza Drew, Mishra Chandra** - 1996 "Loyola University Chicago Ffamily Firm Stock Index" *Family Firm Review*, Vol.IX N°2, (p.125-138) USA
- McConaughy Daniel L., Phillips Michael G.** -1999 "Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding Family-Controlled Firms" *Family Firm Review*, Vol. XII, N°2 (p.123-132) USA
- McConaughy Daniel L.** -2000 "Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance" *Family Firm Review*, Vol. XIII N°2 (p.121) USA
- McDonald Peggy** -1991 "The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing Organizational Culture in the Short Run" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.26) USA, Sage Publications
- McGivern Chris** -1989 "The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm" *Family Firm Review*, Vol.II, N°4 (p.401-412) USA
- McGoldrick Mónica** -1992 "Ethnicity and the Family Life Cycle" en *Family Business Review*, V.V, N° 4, (p. 437-459) USA
- McGoldrick Mónica, Troast (jr) John G.** -1993 "Ethnicity, Families, and the Family Business: Implications for Practitioners" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°3, (p.283-300) USA
- McGuire Randall, Woodsong Cynthia** -1990 "Making Ends Meet: Unwaged Work and Domestic Inequality in Broome County, New York, 1930-1980" en *Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism*. Edit, Collins and Giménez, (p.168), USA, State University of New York Press
- McIver Weatherford** -1985 "Tribes on the Hill", USA, Bergin & Garvey
- McKibbin Paul, Pistrui David** -1997 "East Meets West: Innovative Forms of Foreign Trade Finance Between Italian Family Enterprises and Emerging SMEs in Romania" *Family Firm Review*, Vol.X, N°3, (p.263-280) USA
- Meillassoux Claude** -1979 "Mujeres, Graneros y Capitales (Economía Doméstica y Capitalismo)". 3ra. Edic., México, Siglo XXI
- Merbs Charles** -1968 "Anterior Tooth Loss in Arctic Poblations" en *Southwestern Journal of Anthropology*, Vol. 24 N°1, USA, Univ. of New Mexico.
- Mertens Heinrich A.** -1989 "Manual de la Biblia" Aspectos literarios, Históricos y Culturales. Barcelona, Herder Edit.
- Merton Robert K.** -1994 "Estructura Social y Anomía: Revisión y Ampliación" en *La Familia com.* Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.67) Barcelona, Ediciones Península
- Meyerson Debra E.** -1991 "Normal Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.131) USA, Sage Publications
"Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.254) USA, Sage Publications
- Miguel Castaño Carmen de** -1993 "Profesión y género" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.95) Madrid, Alianza Editorial
- Miller Daniel** -1991 "Ir de Compras: una Teoría" México, Siglo XXI
- Miller E.J., Rice A.K.** -1988 "The Family business in Contemporary Society" *Family Firm Review*, Vol. 1, N°2 (p.191) USA
- Miller Nancy J., Fitzgeralds Margaret Al, Winter Mary, Paul Jennifer** -1999 "Exploring the Overlap of Family and Business Demands: Household and Family Business Managers' Adjustment Strategies" *Family Firm Review*, Vol.XII, N°3, (p.253-268) USA
- Mills Bonnie** -1994 "Family Business Centers: An Interview with Paul I. Karofsky" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°1, (p.87-98) USA
- Mitchel Clyde** -1980 "Orientaciones Teóricas de los Estudios urbanos en Africa" en compilado de Banton M. "Antropología Social de las Sociedades Complejas", Madrid, Alianza Edit.
- Mittelsten Scheid Jorg** -1985 "The Family Business. Remnat or elixir of the market economy?" (p.1)
- Mizuchi Mark S., Brewster Stearns Linda** -1994 "Monew, Banking, and Financial Markets" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.313) New York, Princeton University Press
- Molinario Alfredo J.** -1996 "Los Delitos" Buenos Aires Tipográfica Editora Argentina
- Montalvo Braulio, Gutierrez Manuel** -1991 "El Enfoque en la Identidad Cultural: un Constreñimiento Evolutivo-Ecológico" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida*. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.261) Bs. As., Amorrortu Editores

- Moore Larry F.** -1991 "Inside Aunt Virginia's Kitchen" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.366) USA, Sage Publications
- Moore Ken, Mula Joseph** -2000 "The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence" Family Firm Review, Vol. XIII N°2 (p.91-106) USA
- Moreno Feliú Paz** -1991 "¿El Dinero? Cuadernos de Antropología, Barcelona, Antropos
- Morgan Lewis** -1976 "Desenvolvimiento del Concepto de Propiedad", en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
- Moss Kanter Rosabeth** -1989 "Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy" Family Firm Review, Vol.II, N°1, (p.77-114) USA
- Mueller, Robert K.** -1988, "Diferencial Directorship: Special Sensitivities and Roles for Serving the Family Business Board", Family Firm Review, Vol. 1, N°3, (p.239-247) USA
- Murdock Moni, Murdock Charles W.** -1991 "A Legal Perspective on Shareholder Relationships in Family Businesses: The Scope of Fiduciary Duties" Family Firm Review, Vol.IV, N°3 (p.287-302) USA
- Murray Bárbara** -2003 "The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective", Family Firm Review, Vol. 16, N° 1, USA
- Nadel S.F.** "Fundamentos de la Antropología Social", Madrid, FCE
- Nam Young-Ho, Herbert James I.,** -1999 "Characteristics and Key Success Factors in Family Business: The Case of Korean Immigrant Businesses in Metro-Atlanta" Family Firm Review, Vol.XII, N°4, (p.341-352) USA
- Narotzky Susana** -1990 "Not to Be a Burden: Ideologies of the Domestic Group and Women's Work in Rural Catalonia" en Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism. Edit, Collins and Giménez, (p.70), USA, State University of New York Press
- Nash, John M.** - 1988, "Boards of Privately Held Companies: Their Responsibilities and Structure", Family Firm Review, Vol.1, N°3, (p.263-269) USA
- Nelson Richard R.** -1994 "Evolutionary Theorizing about Economic Change" en The Handbook of Economic Sociology, (p.108) New York, Princeton University Press
- Nelton Sharon** -1998 "The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now" Family Firm Review, Vol. XI, N°3, (p.215-218) USA
- Nenadic Stana** - 1993 "The Small Family Firm in Victorian Britain" en Busines History, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4, (p.86-114), London, Frank Cass
- Neubauer Fred, Lank Alden G.** -1998 "La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure" Bilbao, España, Edic. Deusto
- Okoroafo Sam C.** -1999 "Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA" Family Firm Review, Vol. XII , N°2 (p.147-152) USA
- Okun, Bernard - Richardson, Richard W.** - 1964 "Estudios sobre Desarrollo Económico" - Ediciones Deusto - Bilbao
- Oliver Judith** -1997 "Los Caminos de la Transición" en Gestión Management Today, Vol.2 (p.68-73) Bs.As.
- Olson David H.** -1991 "Tipos de Familia, Estrés Familiar y Satisfacción con la Familia: Una Perspectiva del Desarrollo Familiar. en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.99) Bs. As., Amorrortu Editores
- Oresme Nicolás de** -2000 "De Moneta" Tratado acerca de la Moneda., Bs. As., Edic. Macchi
- Orlove Benjamín** -1974 "Reciprocidad, Desigualdad y Dominación" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú, IEP Ediciones
- Ortiz Sutti y Susan Lees** -1992 "Understanding Economic Process". USA, Univ. Press of America
- Ortiz Sutti** -1983 "Economic Anthropology. Topics and Theorist". USA, Univ. Press SEA
- Oszlak, Oscar** - 1984 "Teoría de la Burocracia Estatal" compilador, Ira. Edición - Edit. Piados - Bs. As.
- Otto Rudolf** -1980 "Lo Santo. Lo racional y lo irracional en la idea de Dios" Madrid, Alianza Edit.
- Owen Alma J., Winter Mary** -1991 "Research Note: The Impact of Home-Based Business on Family Life" Family Firm Review, Vol.III, N°4, (p.425-432) USA
- Owen Alma J., Carsky Mary L., Dolan Elizabeth M.** -1993 "Home-Based Employment: Historical and Current Considerations" Family Firm Review, Vol.VI, N°4, (p.437-) USA
- Owen Jones Michael** -1991 "On Fieldwork, Symbols, and Folklore in the Writings of William Foote Whyte" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.192) USA, Sage Publications
- Palerm Angel** -1982 "Historia de la Etnografía 2. Los Evolucionistas." 2da. Edic., México, Edit. Alhambra Mexicana.
- Pallone Graciela** - 2003 "Las Reliquias y las Obras de Arte. Instancias de Valoración" Bs. As. - IUNA
- Parson Jack** -1990 "Succession to High Office In Botswana", USA, Ohio University
- Parsons Talcott** -1994 "La Estructura Social de la Familia" en La Familia con. Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.31) Barcelona, Ediciones Peninsula
1999 "El Sistema Social", Madrid, Alianza Edit.
- Patlagean Evelyne, Ronche Michel** -1990 "La Alta Edad Media" en "Historia de la Vida Privada" de Aries, DUBY, Tomo 2, Bs. As., Alfaguara

- Pedroso de Lima Antonia** -2005 "O valor Económico da Família e o Valor Afetivo da Empresa. O Caso das Grandes Empresas Familiares de Elite de Lisboa". Artículo Coloquio Internacional Río de Janeiro, Brasil
- Peres David** -1977 "La Revolución Industrial" (compilado), Bs. As., CEAL
- Perricone Philip J., Earle John, Taplin Ian M.** -2001 "Patterns of Succession and Continuity in Family-Owned Businesses: Study of an Ethnic Community" *Family Firm Review*, Vol. XIV, N°2, (p105-122) USA
- Pettker, John D, Cross, Alexander D.** -1989 "The New Anti-Freeze Law: A Meltdown for the Family Firm?" *Family Firm Review*, Vol.II, N°2, (p.153-172) USA
- Petraccca Orazio M.** - 1985 "Liderazgo" en *Diccionario de Política* (Bobbio Matteucci) Mexico - Siglo XXI
- Pfeffer, Jeffrey** - 1987 "Organizaciones y Teoría de la Organización" - El Ateneo - Bs. As.
- Pfister Ulrich** -2002 "La Protoindustrialización" en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp.. Kertzer D y Barbagli M. (p.121) Barcelona, Edit. Piados.
- Piaget S. , Inhelder B.** -1968 "Psicología del Niño", Venezuela, Esquema.
- Piddocke Stuart** -1979 "El Sistema "Potlach" de los Kwakintt del Sur: una nueva perspectiva" en *Antropología Económica* (Compilado por Llobera) - Barcelona - Anagrama
- Pine Arthur con Houston Julie** -1992 "Negocios en Familia" Bs. As., Grijalbo
- Pistrui David, Welsch Harold P., Roberts Joseph S.** -1997 "The (Re)-Emergence of Family Businesses in the Transforming Soviet Bloc: Family Contributions to Entrepreneurship Development in Romania" *Family Firm Review*, Vol.X, N°3, (p.221-238) USA
- Pistrui David, Welsch Harold P., Wintermantel Oliver, Liao Jianwen, Pohl H.J.** -2000 "Entrepreneurial Orientation and Family Forces in the New Germany: Similarities and Differences Between East and West German Entrepreneurs" *Family Firm Review*, Vol.XIII, N°3, (p.251) USA
- Pistrui David, Huang Wilfred, Oksoy Dolun, Jing Zhao, Welsch Harold** -2001 "Entrepreneurship in China: Characteristics, Attributes, and Family Forces Shaping the Emerging Private Sector" *Family Firm Review*, Vol. XIV, N°2, (p.141-152) USA
- Pithod Abelardo, Dodero Santiago** -1997 "La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas" Bs. As., El Ateneo
- Pittman Frank S. III** -1991 "Crisis Familiares Previsibles e Imprevisibles" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida*. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.357) Bs. As., Amorrortu Editores
- Plakans Andrejs** -2003 "La Reforma Agraria y la Familia en Europa Oriental" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913) comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.139) Barcelona Editorial Paidós.
- Plattner Stuart** -1991 "Antropología Económica", Ira. Edic. México, Alianza Edit.
- Polanyi Karl** -1976 "El Sistema Económico como Proceso Industrializado" en compilado de Godelier M. "Antropología y Economía". Barcelona, Anagrama
1992 "La Gran transformación" *Los Orígenes Políticos y Económicos de Nuestro Tiempo*. México, FCE
1994 "El Sustento del Hombre", Barcelona, Grijalbo
- Pollock Linda A.** -2002 "Las Relaciones Paternofiliales" en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp.. Kertzer D y Barbagli M. (p.291) Barcelona, Edit. Piados.
- Pontbiew Louis D., Cuadill Helene** -1993 "Who's the Boss? Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°1, (p.3-18) USA
- Popoff Frank** -1997 "Hereder el Trono" en *Revista Gestión* Vol.2 (p.74-78) Bs.As.
- Portilla Miguel León** -1992 "Visión de los Vencidos. Relaciones Indígenas de la Conquista", México, UNAM
- Post James** -1993 "The Greening of the Boston Park Plaza Hotel" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°2, (p.131-148) USA
- Post James, Robins Robert** -1993 "The Captive King and His Captive Court: The Psychological Dynamics of the Disabled Leader and His Inner Circle" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°2, (p.203-222) USA
- Poutziouris Panikkos, O'Sullivan Katherine, Nicolescu Lumenita** -1997 "The (Re)-Generation of Family-Business Entrepreneurship in the Balkans" *Family Firm Review*, Vol.X, N°3, (p.239-262) USA
- Poza, Ernesto J.** -1988 "Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth", *Family Firm Review*, Vol.1, N°4, (p.339-360) USA
1995 "Global Cometiition and the FamilyOwned Business in Latin America" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°4 (p.301-312) USA
- Poza Ernesto J, Alfred Theodore, Maheshwari Anil** -1997 "Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms - A Preliminary Report" *Family Firm Review*, Vol. X, N°2, (p.135-156) USA
- Poza Ernesto, Jonson Sandra, Alfred Theodore** -1998 "Changing the Family Business through Actino Research" *Family Firm Review*, Vol. XI N°4, (p.311-324) USA
- Poza Ernesto J., Mecer Tracey** -2001 "Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm" *Family Firm Review*, Vol. XIV, N°1, (p.25-36) USA
- Prince Russ Alan** -1990 "Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model" *Family Firm Review*, Vol.III, N°3 (p.209-224) USA
- Prior Ann, Kirby Maurice** - 1993 "The Society of Friends and the Family Firm, 1700-1830" en *Busines History*, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4, (p.66-85), London, Frank Cass
- Propp Vladimir** -1980 "El Hijo a la luz del Folklore" - Ed. Fundamentos - Madrid

- Proudhon Pierre-Joseph** -1983 "¿Qué es la propiedad?". Bs. As., Hyspamerica
- Quintana José Alberto** -1983 "Causas no económicas de la crisis empresarial" p. 66 T. XII en Contabilidad y Administración
-1984 "El dilema "Crecer o no Crecer" de la empresa familiar" p.63 T. XIV en Contabilidad y Administración
-1987 "La sucesión en las pequeñas y medianas empresas" p.313 T.2, en La Información - Extra
"La forma "Anónima" en las sociedades familiares" p. 422 T.3, en La Información - Extra
- Quirós E. Guillermo** -1992 "Algunas Formas Elementales en la Práctica Antropológica" en Publicar en Antropología y Cs. Sociales, Nº1, (p.31-52), Bs. As., Colegio Grad. en Antropología - UBA
1996 "Principios de Antropología Económica: Filósofos, Economistas y Antropólogos, Siglo XVIII-XIX, Bs. As. - Edit. Biblos
1998a "El Mimetismo en la Antropología Económica Reciente", Cuadernos de Epistemología de las Cs. Sociales, Nº 4, (p.67/90), FF yL, UBA, Bs. As.
1998b "Análisis Antropológico de las Empresas Familiares en la Argentina " Revista Invenio Nº 2 - Rosario - UCEL
1999 "De la Génesis a la Finalidad" , CEDE, Rosario
2000 "La delimitación de la Antropología Aplicada" XV Congreso Internacional de Americanistas, Polonia
- Quirós E. Guillermo, Saravi Gonzalo** -1994 "La Informalidad Económica. Ensayos de Antropología Urbana". Bs. As., CEAL
- Quirós José María** -2000 "Estrategia para el Desarrollo de la Mediana y Pequeña Empresa", Buenos Aires, CyESA
- Radcliffe Arown A.R.** -1986 "Estructura y Función en la Sociedad primitiva", Barcelona, Edit. Planeta.
- Randolph Richard, Coult Allan** -1968 "A Computer of Bedouin Marriage" en Southwestern Journal of Anthropology, V.24, Nº1, USA, Univ. of New Mexico.
- Rappaport Roy A.** -1987 "Cerdos para los Antepasados" El Ritual en la Ecología de un Pueblo en Nueva Guinea. Madrid, Siglo XXI
- Rappaport Allen** -1995 "Farm Women as Full-Time Partners: Some Evidence of Sharing Traditional Gender-Based Tasks" Family Firm Review, Vol.VIII, Nº1 (p.55-64) USA
- Rascovsky Arnaldo** -1974 "El Filicidio", Bs. As., Ediciones Orion.
- Read K.E.** 1979 "Liderazgo y Consensos en una Sociedad de Nueva Guinea" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Reichel G., Dolmatoff** -1978 "El Chamán y el Jaguar", 1ra. Edic. 1975, Colombia, Siglo XXI
- Reis Louis Meryl** -1991 "Reflections on an Interpretive Way of Life" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.361) USA, Sage Publications
- Requena M y Diez de Revenga** -1993 "Formas de familia en la España contemporánea" en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.249) Madrid, Alianza Editorial
- Rhodes Richard** -1992 "Farm: A Year in the Life of an American Farmer" Family Firm Review, Vol.V, Nº3 (p.346) USA
- Riley Patricia** -1991 "Comeville as Narration" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.215) USA, Sage Publications
- Robertson A.F.** -1991 "Beyond the Family" The Social Organization of Human Reproduction. Berkeley, USA. University of California Press
- Robbins Lionel** -1980 "Ensayo sobre Naturaleza y Significación de la Ciencia Económica". México, FCE
- Roca Jordi** -1998 "Antropología Industrial y de la Empresa", Barcelona Edit. Ariel
- Rodríguez Rodríguez José Manuel** -1993 "Inversión en capital humano e ingresos de hombres y mujeres" en Estrategias Familiares, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.60) Madrid, Alianza Editorial
- Rogal Keith H.** -1989 "Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position?" Family Firm Review, Vol.II, Nº3 (p.237-256) USA
- Rogers Elizabeth D., Carsrud Alan L., Krueger Norris F.** -1996 "Chiefdoms and Family Firm Regimes: Variations on the Same Anthropological Theme" Family Firm Review, Vol.IX, Nº1 (p.15-28) USA
- Roheim Geza** -1973 "Psicoanálisis y Antropología" 1ra. Edic. 1950, Bs. As., Edit. Sudamericana
- Rosen Michael** -1991 "Beakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.77) USA, Sage Publications
"Scholars, Travelers, Thieves: On Concept, Method, and Cunning in Organizational Ethnography" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.271) USA, Sage Publications
- Rosenblatt Paul C.** -1991 "The Interplay of Family Systema and Business Systema in Family Farms Suring Economic Recession" Family Firm Review, Vol.IV, Nº1, (p.45-58) USA
- Rosenblatt Paul C., Milk Leni de, Anderson Roxanne Marie, Johnson Patricia A.** -1985 "La Familia en la Empresa" 1ra. edic., Bs. As., El Ateneo
- Rosman Bernice L.** -1991 "El Desarrollo Familiar y el Impacto de la Enfermedad Crónica de un Hijo" en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.405) Bs. As., Amorortu Editores
- Rothstein Jeff** -1992 "Don't Judge a Book by Its Cover: A Reconsideration of Eight Assumptions About Jewish Family Businesses" Family Firm Review, Vol.V, Nº4, (p.397-412) USA
- Rowe Barbara R., Haynes George W., Bentley Marion T.** -1993 "Economic Outcomes in Family-Owned Home-Based Businesses" Family Firm Review, Vol.VI, Nº4, (p.383-396) USA
- Rowe Barbara R., Hong Gong-Soog** -2000 "The Role of Wives in Family businesses: The Paid and Unpaid Work of Women" Family Firm Review, Vol. XIII, Nº1, (p.1-14) USA

- Rue Leslie W., Ibrahim Nabil A.** -1996 "The Status of Planning in Smaller Family-Owned Businesses" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°1 (p.29-44) USA
- Rudolph Lloyd - Hoerber Rudolph Susanne** - 1984 "Autoridad y Poder en la Administración Burocrática y Patrimonial" en "Teoría de la burocracia estatal" comp. por O. Oszlak - (p.121 a 161) - Edit. Piados - Bs. As.
- Rutz Henry y Orlove Benjamin** -1989 "The Social Economy Consumption" USA, SEA
- Sabel Charles F.** -1994 "Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.137) New York, Princeton University Press
- Sackmann Sonja A.** -1991 "Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind" London, Sage Publications
- Sahlins Marshall** -1979 "Hombre Pobre, Hombre Rico, Gran Hombre, Jefe: Tipos Políticos de Melanesia y Polinesia." en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
1983 "Economía de la Edad de Piedra". Madrid, Akal Editor.
- Salganicoff, Matilde** - 1990 "Women in Family businesses: Challenges and Opportunities" *Family Firm Review*, Vol III, N°2 (p.125) USA
- Salyards Donald M.** -2000 "Doing Business in India: A Minnesota Entrepreneur's Experience" *Family Firm Review*, Vol. XIII N°4, (p.331-338) USA
- Santiago Andrea L.** -2000 "Succession Experiences in Philippine Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol.XIII, N°1, (p.15-40) USA
- Sapelli Giulio** -1993 "La Empresa como sujeto Histórico" en *Historia de Empresas. Aproximación historiográficas* y problemas en debate. Compilado M.I. Barbero (p.103) Bs. As., CEAL
- Saposnik Rubin, Tompkins James, Tutterow Roger** -1996 "Estate Taxes and the Investment Decision in Closely Held Firms" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°3, (p.315-320) USA
- Saraví Gonzalo** -1997 "Redescubriendo la Microindustria: Dinámica y Configuración de un distrito industrial en México", México, FLACSO
- Sarti Raffaella** -2002 "Las Condiciones Materiales de la Vida Familiar" en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp. Kertzer D y Barbagli M. (p.41) Barcelona, Edit. Piados.
- Schaefer Michael A., Frishkoff Patricia A.** -1992 "Evaluation of Auditors' Going-Concern Risk in Family businesses" *Family Firm Review*, Vol.V, N°1 (p.63) USA
- Schaie Warner K. y Willis Sherry** -2003 "La Psicología de la Edad Adulta y la Vejez", Madrid, Pearson Educación.
- Schanker, M.C. y Astrachan, J.H.** -1996 "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy" *Family Business Review* 9 (2), USA
- Schepardson Mary** -1985 "El sistema de Autoridad Tradicional de los Navajos". en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Schein Edgar H.** -1991 "What is Culture?" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.243) USA, Sage Publications
-1995 "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°3 (p.221-238) USA
- Scherecker Paul** -1994 "La familia como institución transmisora de la tradición" en *La Familia com.* Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.275) Barcelona, Ediciones Peninsula
- Schlemenson Aldo** -1992 "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal". Bs. As., Paidós.
- Schipani, Cindy A., Siedel George J.**, 1988 "Legal Liability: The Board of Directors", *Family Firm Review*, Vol.1, N°3, (p.279-285) USA
- Schneider, Erich** - 1964 "Teoría Económica. Tomo 1. Circulación Económica. Plan Económico y Equilibrio". Aguilar Ediciones - Madrid.
- Schneider Harold** -1974 "Economic Man" *The Anthropology of Economics*. USA, Sheffield Publishing
- Schuartz Marc Al, Barnes Louis B.** -1991 "Outside boards and Family Businesses: Another Look" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°3 (p.269-286) USA
- Schumpeter Joseph A.** -1961 "Capitalismo, Socialismo y Democracia" Aguilar, Mexico
1964 "Teoría del Desarrollo Económico", en *Estudio sobre Desarrollo Económico de Okun y Richardson*, Edit. Deusto, Bilbao
1994 "Historia del Análisis Económico" - Editorial Ariel - Barcelona
- Schuster Félix, Althabe Gerard** -1999 "Antropología del Presente" (comp) Bs. As. - Edicial
- Schutz Alfred, Luckmann Thomas** -2001 "Las Estructuras del Mundo de la Vida". Bs. As., Amorrortu
- Schweers Cook Karen, Levi Margaret** -1990 "The Limits of Rationality", USA, The University Chicago Press
- Scott Budge G., Janoff Ronad W.** - 1991 "Interpreting the Discourses of Family Business" *Family Firm Review*, Vol. IV, N°4 (p.367-382)
- Scott Christopher** -1974 "Asignación de Recursos y Formas de Intercambio" en "Reciprocidad e Intercambio en los Andes Peruanos", (compilado de Alberti y Mayer), Perú. IEP Ediciones
- Scranton Philip** -1992 "Learning Manufacture: Education and Shop-Floor Schooling in the Family Firm" *Family Firm Review*, Vol.V, N°3 (p.323-342) USA
1993 "Build a Firm, Start Another: The Bromleys and Family Firm Entrepreneurship in the Philadelphia Region" en *Busines History*, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4, (p.115-151), London, Frank Cass
- Segalen Martine** 1988 "La revolución industrial: del proletario al burgués" en *Historia de la Familia Tomo 2* comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise (p.387) Madrid, Alianza Editorial
-2003 "Las condiciones Materiales de la Vida Familiar" en "La vida familiar desde la Revolución Francesa hasta la Primera Guerra Mundial (1789-1913)" comp. Kertzer D. y Barbagli M. (p.49) Barcelona Editorial Paidós.

- Segalen Martine, Zonabend Francoise** -1988 "Familias en Francia" en Historia de la Familia Tomo 2 comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Francoise (p.509) Madrid, Alianza Editorial
- Seymour Kevin C.** -1993 "Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession" Family Firm Review, Vol. VI, N°3, (p.263-282) USA
- Shaker Zahra, Sharma Pramodita** -2004 "Family Business Research: A Strategic Reflection", Family Firm Review, Vol. 17, N° 4, USA
- Shakespeare William** -1994 "Hamlet" Barcelona, Edicomunicación
1997 "El Rey Lear", Barcelona, Edicomunicación
2002 "Tragedias", Barcelona, RBA Coleccionables
2003 "Enrique IV", Ira. Parte, Bs. As., Losada
2004 "Enrique IV", 2da. Parte, Bs. As., Losada
2004 "Macbeth", Bs. As., Ediciones Libertades
- Shapiro Ester R.** -1991 "Cambio Individual y Desarrollo Familiar: la Individuación como Proceso Familiar" en Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.231) Bs. As., Amorrortu Editores
- Sharma Pramodita, Chrisman James J., Chua Jess H.** -1997 "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges" Family Firm Review, Vol X, N°1 (p.1-36) USA
- Sharma Pramodita, Rao Srinivas A.** -2000 "Sucesor Attributes in Indian and Canadian Family firms: A Comparative Study" Family Firm Review, Vol. XIII N°4, (p.313-330) USA
- Sharma Pramodita** -2004 "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", Family Firm Review, Vol.17, N°1, USA
- Sharp Lauriston R.** -1979 "Pueblos sin Política" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Alfaguara
- Sierra Bravo R.** -1999 "Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica", 5ta. Edic., España, Edit. Paraninfo.
- Silverzweig Stan, D'Agostino Nicholas Jr.,** -1995 "A Promising Workshop Model" en Family Business Review, V. VIII, N° 3 (p.211-220) USA
- Simard I.J., Poupart R.** -1992 "Aparato, Prácticas, Vivencia: Estrategias Organizacionales y Desarrollo Sociológico de los CLSC" en compilado de Hobs, Poupart, Simard "Cultura organizacional". Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. Colombia, Legis Editores
- Smith Sheila** 1993 "Fortune and Failure: The Survival of Family Firms in Eighteenth-Century India" en Business History, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4,(p.44-65), Frank Cass, London
- Simmel George** -2001 "The Philosophy of Money" London, Routledge.
- Simon Herbert A.** -1997 "Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations" - 4ta. Edición - The Free Press - USA
- Siverzweig Stan, D'Agostino Nicholas (Jr)** -1995 "A Promising Workshop Model" Family Firm Review, Vol.VIII, N°3 (p.211) USA
- Sluyterman Keetie, Winkelman Hélène** -1993 "The Dutch Family Firm confronted with Chandler's Dynamics of Industrial Capitalism, 1890-1940" en Business History, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4, (p.152-183), London, Frank Cass
- Smelser Neil J., Swedberg Richard** -1994 "The Handbook of Economy Sociology", New York, Princeton Univ. Press.
- Smith Gavin** -1990 "Negotiating Neighbors: Livelihood and Domestic Politics in Central Peru and the País Valenciano (Spain)" en Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism. Edit, Collins and Giménez, (p.50), USA, State University of New York Press
- Smith Joan** -1990 "All Crises Are Not the Same: Households in the United States during Two Crises" en Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism. Edit, Collins and Giménez, (p.125), USA, State University of New York Press
- Smith Michael G.** -1979 "Prólogo: El Estudio Antropológico de la Política" en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Smith Sheila** -1993 "Fortune and Failure: The Survival of Family Firms in Eighteenth-Century India" en Business History, comp. Jones and Rose, V.35 N° 4, (p.44), London, Frank Cass
- Smyrniotis Kosmas, Tanewski George, Romano Claudio** -1998 "Development of a Measure of the Characteristics of Family Business" Family Firm Review, Vol.XI, N°1, (p.49-60) USA
- Smyrniotis K., Romano C., Tanewski G., Karofsky P., Millen R., Yilmaz M.** -2003 "Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses", Family Firm Review, Vol. 16, N° 1, USA
- Socolow Susan** -1991 "Los Mercaderes del Buenos Aires Virreinal: Familia y Comercio" Bs. As., Ediciones de la Flor
- Sofocles** -1995 "Edipo Rey. Edipo en Colono", Barcelona, Edicomunicación
2003 "Antígona", Bs. As. Edit. Losada
- Soldano Pat** -1996 "Federal Estate and Gift Taxes: Are They Worth the Cost?" Family Firm Review, Vol.IX, N°3, (p.295-302) USA
- Sonfield Matthew, Lussier Robert** -2004 "First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison", Family Firm Review, Vol. 17, N° 3, USA
- Sonnenfeld Jeffrey** -1988 "What happens when CEOs Retire", New York, Oxford University Press
- Sonnenfeld Jeffrey A.,** -1989 "The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire" en Family Business Review, Vol. II N° 3, (p.317-319) USA
- Sonnenfeld Jeffrey A., Spence Padraic L.** -1989 "The Parting Patriarch of a Family Firm" Family Firm Review, Vol.II, N°4 (p.355) USA

- Sorenson Ritch L.** -1999 "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol. XII N°2 (p.133-146) USA
2000 "The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success" *Family Firm Review*, Vol. XIII, N°3, (p.183-200) USA
- Sorman Guy** -1989 "Los Verdaderos Pensadores del Siglo XX" 3ra. Edic., Bs. As., Edit, Atlántida.
- Spiro Melford E.** -1984 "¿Es universal la familia? en *Polémica sobre el Origen y la universalidad de la Familia dirigi.* Por Llobera José (p.7) Barcelona Edit, Anagrama
- Stafford Kathryn, Duncan Karen A., Dane Sharon, Winter Mary** -1999 "A Research Model of Sustainable Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol. XII, N°3, (p.197-208) USA
- Stallings Steven L.A.** -1992 "Research Note: The Emergence of American Indian Enterprise" *Family Firm Review*, Vol. V, N°4, (p.413-416) USA
- Stavrou Eleni T.** -1998 "A Four Factor Model: A Guide to Planning the Next Generation. Involvement in the Family Firm" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°2, (p.135-143) USA
- Steiner George** -2004 "Lecciones de los Maestros", Madrid, Edic. Siruela
- Stenning Derrick J.** -1958 "Household Viability among the Pastoral Fulani" (p.92-119) en comp. Goody "The Developmental Cycle in Domestic Groups" Cambridge University Press, Gran Bretania
- Stier Suzanne** -1993 "Wellness in the Family Business" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°2, (p.149-160) USA
- Subirats Martori Marina** -1993 "El trabajo doméstico, nueva frontera para la igualdad" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.299) Madrid, Alianza Editorial
- Sund Lars-Goran, Smyrnios Kosmas** -2005 "Striving for Happiness and its Impact on Family Stability: An Exploration of the Aristotelian Conception of Happiness", *Family Firm Review*, Vol. 18 N° 2, USA
- Swartz Stephen** -1989 "The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses" *Family Firm Review*, Vol. II, N°4 (p.329-340) USA
- Swedberg Richard** -1994 "Markets as Social Structures" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.255) New York, Princeton University Press
- Swift Arthur** -1994 "Los Valores Religiosos" en *La Familia com.* Fromm E., Horkheimer M., Parsons T., (p.107) Barcelona, Ediciones Península
- Swinth Robert L., Vinton Karen L.** -1993 "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°1, (p.19-30) USA
- Swogger Glenn, Jr.** -1991 "Assessing the Successor Generation in Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol. III, N°4, (p.397-412) USA
- Szelenyi Ivan, Beckett Katherine, King Lawrence P.** -1994 "The Socialist Economic System" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.234) New York, Princeton University Press
- Tabakian Eva** -1988 "Los Armenios en la Argentina", Bs. As., Edit. Contrapunto.
- Tagiuri Renato, Davis John A.** -1992 "On the Goals of Successful Family Companies" *Family Firm Review*, Vol. V, N°1 (p.43-62) USA
1996 "Bivalent Attributes of the Family Firms" *Family Firm Review*, Vol. IX N°2, (p.199-208) USA
- Tait David** -1985 "El Sistema Político de los Konkomba. en "Antropología Política" (compilado Llobera), Barcelona, Anagrama
- Tan Wee-Liang, Fock Siew tong** -2001 "Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore" *Family Firm Review*, Vol. XIV, N°2, (p.123-140) USA
- Tarde Gabriel** -1986 "La Opinión y la Multitud", Madrid, Taurus
- Tedlow Richard S.** -1993 "La historia de Empresas en los Estados Unidos. Antecedentes y Direcciones Futuras" en *Historia de Empresas. Aproximación historiográficas y problemas en debate.* Compilado M.I. Barbero (p.27) Bs. As., CEAL
- Tillman, Fred A.** -1988 "Comentary on Legal Liability: Organizing the Advisory Council", *Family Firm Review*, Vol. I, N°3, (p.287-288) USA
- Tilly Chris, Tilly Charles** -1994 "Capitalist Work and Labor Markets" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.283) New York, Princeton University Press
- Ting Chau Theodora** -1991 "Approaches to Succession in East Asian Business Organizations" *Family Firm Review*, Vol. IV, N°2 (p.161-180) USA
- Tocqueville Alexis de** -1984 "La Democracia en América" Tomos I y II, España, Alianza Edit.
- Toharia Cortés Luis** -1993 "La incidencia familiar del paro" en *Estrategias Familiares*, eds. Garrido Medina L. y Gil Calvo E., (p.316) Madrid, Alianza Editorial
- Tomich Dale** -1990 "Caribbean Slavery and the Struggle over Reproduction" en *Work Without Wages. Domestic labor and self-employment within capitalism.* Edit, Collins and Giménez, (p.116), USA, State University of New York Press
- Tood Thomas C.** -1991 "Los Ciclos Evolutivos y el Abuso de Sustancias" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida.* Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.465) Bs. As., Amorrortu Editores
- Torrado Susana** -2003 "Historia de la Familia Argentina Moderna (1870-2000)", Bs. As., Edic. de la Flor
- Trice Harrison** -1991 "Comments and Discussion" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.298) USA, Sage Publications
- Turner Foster Alicia** -1995 "Developing Leadership in the Successor Generation" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°3 (p.201-210) USA

- Turner Victor W.** -1988 "El Proceso Ritual" Madrid, Taurus
- Upton Nancy, Vinton Karen, Seaman Samuel, Moore Carlos**
-1993 "Who We Are, What We do, and How We Do It" *Family Firm Review*, Vol. VI, N°3, (p.301-312) USA
- Vago Marta** -1995 "Why Fish Must Learn to See the Water They Swim In" *Family Firm Review*, Vol. VIII, N°4 (p.313-326) USA
1998 "Multiple Roles in Serving Families in Business" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.261-266) USA
- Vance Sandra S., Scott Roy V.** -1997 "Wal-Mart" Una Historia del Fenómeno de Retail de Sam Walton. Bs. As., Temas Grupo Editorial
- Van Denberghe Pierre** -1983 "Sistemas de la Familia Humana" Una visión Evolucionista". Ira. Edic, México, FCE
- Van Gennep Arnold** -1986 "Los Ritos de Paso" Madrid, Taurus Edic.
- Van Manen John** -1991 "The Smile Factory: Work at Disneyland" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.58) USA, Sage Publications
- Varenne Hervé** -1988 "Love and Liberty, la familia americana contemporánea" en *Historia de la Familia Tomo 2* comp. Burguière André, Klapisch-Zuber Christiane, Segalen Martine, Zonabend Françoise (p.425) Madrid, Alianza Editorial
- Veblen Thorstein** -1985 "Teoría de la Clase Ociosa", Bs. As., Hyspamerica
- Veliyath Rajaram, Ramaswamy Kanwan** -2000 "Social Embeddedness, Overt and covert Power, and Their Effects on CEO Pay: An Empirical Examination Among Family Businesses in India" *Family Firm Review*, Vol. XIII N°4, (p.293-312) USA
- Viazzo Pier Paolo** -2002 "La mortalidad, la Fertilidad y la Familia" en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp.. Kertzer D y Barbagli M. (p.249) Barcelona, Edit. Piados.
- Villegas** -1987 "Sociedades Comerciales" - Bs. As. - Abeledo Perrot
- Vinton Karen L.** -1998 "Nepotism: An Interdisciplinary Model" *Family Firm Review*, Vol. XI N°4, (p.297-304) USA
- Von Hentig Hans** -1960 "Estudios de Psicología Criminal" El Gángster.
Madrid, Espasa Calpe.
- Von Losberg Ann** -1990 "The Role of th Nonfamily Administrator in Family Foundations" *Family Firm Review*, Vol. III, N°4, (p.375-382) USA
- Von Rad Gerhard** -1988 "El Libro del Génesis", Salamanca, Edic. Sigueme
- Wagner Richard** -1996 "Federal Transfer Taxation: The Effect on Saving, Capital Accumulation, and Economic Dissipation" *Family Firm Review*, Vol. IX, N°3, (p.269-284) USA
- Walsh Froma, McGoldrick Mónica.** -1991 "La Pérdida y el Ciclo Vital de la Familia" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida.* Compilado de Celia Jaes Falicov, (p.429) Bs. As., Amorrortu Editores
- Walsh Froma** -1994 "Healthy Family Functioning: Conceptual and Research Developments" *Family Firm Review*, Vol. VII, N°2 (p.175-198) USA
- Ward John L, Handy James L.** - 1988, "A survey of Board Practices", *Family Firm Review*, Vol. I, N°3, (p.289-308) USA
- Ward John L., Dolan Christina** -1998 "Defining and Describing Family Business Ownership Configurations" *Family Firm Review*, Vol. XI N°4, (p.305-310) USA
- Ward John L.** -1988 "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses" *Family Firm Review*, Vol. I, N°2 (105-118) USA
1990 "Should We Professionalize Family Business Consulting? A commentary" *Family Firm Review*, Vol. III, N°3 (p.263-266) USA
1994 "Cómo Desarrollar la Empresa Familiar" Bs. As., El Ateneo
1997 "Growing the Family business: Special Challenges and Best Practices" *Family Firm Review*, Vol. X, N°4 (p.323-338) USA
2000 "Reflections on Indian Family Group" *Family Firm Review*, Vol. XIII, N°4 (p.271-278) USA
2003 "Planificar para la continuidad" V.8, Gestión 5, (p.72) Buenos Aires, Revista Gestión
- Watson Thomas J. (Jr), Petre Peter** -1990 "Padre, Hijo & Cía" Mi vida en la IBM y más allá. Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Watt Jeffrey R.** -2002 "El Impacto de la Reforma y la Contrarreforma" en *La Vida Familiar a principios de la era moderna (1500-1789)*, comp.. Kertzer D y Barbagli M. (p.205) Barcelona, Edit. Piados.
- Weber Max** -1956 "Historia Económica General" 2da. Edic. México, CFE
1984 "La Economía y Sociedad", México, FCE
1985a "La Etica Protestante y el Espíritu del Capitalismo" Bs. As., Hyspamerica
1985b "Ensayos de Sociología Contemporánea", Barcelona, Planeta
- Weatherford Jack** -1997 "The History of Money" USA, The River Press.
- Weick Karl E.** -"The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.117) USA, Sage Publications
- Weiner Annette** -1992 "Inalienable Possessions" *The Paradox of Feeping-While Giving.* USA, University California Press
- Weiser John, Brody Frances, Quarrey Michael** -1988 "Family Businesses and Employee Ownership" *Family Firm Review*, Vol. I, N°1, (p.23-36) USA

- Welsch Johannes** -1991 "Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A Transnational Comparison" *Family Firm Review*, Vol.IV, N°2 (p.191-204) USA
1993 "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°1, (p.31-54) USA
1997 "East Meets a West-German Multinational Family Firm During Reunification and Transition: A Personal Voice" *Family Firm Review*, Vol.IX, N°3, (p.303-308) USA
- Welsch Harlod, Hills Gerald, Hoy Frank** -1995 "Family Impacts on Emerging Ventures in Poland" *Family Firm Review*, Vol.VIII, N°4 (p.293-300) USA
- Wengenroth Ulrich** -1993 "Historia Empresarial en Alemania" en *Historia de Empresas. Aproximación historiográficas y problemas en debate. Compilado M.I. Barbero* (p.79) Bs. As., CEAL
- Whisler, Thomas L.** - 1988 "The Role of the Board in the Threshold Firm", *Family Firm Review*, Vol.I, N°3, (p.309-321) USA
- White L.** -1990 "Tecnología Medieval y Cambio Social", Barcelona, Paidós
- Whiteside Mary F., Herz Brown Fredda** -1991 "Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?" *Family Firm Review*, Vol.III, N°4, (p.383-396) USA
- Williamson Donald S., Bray James H.** -1991 "El Desarrollo y Cambio Familiares a través de las Generaciones: Una Perspectiva Intergeneracional" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov*, (p.491) Bs. As., Amorrortu Editores
- Williamson Oliver E.** -1994 "Transaction Cost Economics and Organization Theory" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.77) New York, Princeton University Press
- Williams Roy O.** -1992 "Successful Ownership in Business Families" *Family Firm Review*, Vol. V N°2, (p.161-172) USA
- Wilson III Joseph D.C.** -1992 "A Commentary: Alternative Uses of the Charitable Remainder Trust-Elaborating the ideas of Hayes and Adams" (FBR III:4) *Family Firm Review*, Vol.V, N°1 (p.77-78) USA
- Winter Mary, Fitzgerald Margaret** -1993 "Continuing the Family-Owned Home-Based Business: Evidence from a Panel Study" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°4, (p.417-426) USA
- Winter Mary, Fitzgerald Margaret A., Heck Ramona K., Haynes George W., Danes Sharon M.** -1998 "Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas and Alternative Approaches" *Family Firm Review*, Vol. XI, N°3, (p.239-252) USA
- Wolf Eric** -1980 "Relaciones de Parentesco, de Amistad y de Patronazgo en las Sociedades Complejas" en *compilado de Banton M. "Antropología Social de las Sociedades Complejas"*, Madrid, Afianza Edit.
- Wolf Francisco** -1970 "Antropología Aplicada a la Empresa Industrial" en *Revista Ciencias Sociales* N°7, Bs. As., Ecosos
- Wong Bernard, McReynolds Becky S., Wong Wynnie** -1992 "Chinese Family Firms in the San Francisco Bay Area" en *Family Business Review*, V. V, N° 4, (p. 355-372)
- Wong Siu-Lun** - 1985 "The Chinese family firm: a model", V. XXXVI, N°1, (p.58), London, The British Journal of Sociology
1993 "The Chinese Family Firm: A Model" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°3, (p.327) USA
- Woolf Virginia** -1993 "On Being III" *Family Firm Review*, Vol.VI, N°2, (p.199-202) USA
- Wright Lorraine, Watson Wendy L.** -1991 "La Terapia Familiar Sistémica y el Desarrollo de la Familia" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov*, (p.557) Bs. As., Amorrortu Editores
- Wortman Max S. (jr)** -1994 "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm" *Family Firm Review*, Vol.VII, N°1, (p.3-28) USA
- Wuthnow Robert** -1994 "Religion And Economic Life" en *The Handbook of Economic Sociology*, (p.620-646) , Princeton University Press, USA
- Wynne Lyman C.** -1991 "Un Modelo Epigenético de Procesos Familiares" en *Transiciones de la familia. Continuidad y cambio en el ciclo de Vida. Compilado de Celia Jaes Falicov*, (p.131) Bs. As., Amorrortu Editores
- Yanagisako Silvia** -2003 "Producing Family And Capital. Family. Family Firms in Italy" , Princeton/Oxford, Princeton University Press.
- Yeung Henry Wai-chung** -2000 "Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong" *Family Firm Review*, Vol.XIII, N°1, (p.55-70) USA
- Young Ed** -1991 "On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture" en "Reframing Organizational Culture", edit. Frost, Moore, Reis Louis, Lundberg, Martin, (p.90) USA, Sage Publications
- Ylvisaker Paul N.** - 1990 "Family Foundations: High Risk, High Reward" *Family Firm Review*, Vol.III, N°4, (p.331-336) USA
- Ynfante Jesús** -1998 "Los muy Ricos" *Las Trescientas Grandes fortunas de España. Barcelona, Grijalbo*
- Yunus Muhammad** -1997 "Hacia un Mundo sin Pobreza", Chile, Edit. Andrés Bello.
- Zannoni Eduardo A.** - 1974 "Derecho Civil - Derecho de las Sucesiones" - Tomo I - 3ra. Edic. 1982 - Bs. As. - Edit. Astrea
1983 - "Derecho Civil - Derecho de las Sucesiones" - Tomo II - 3ra. Edic. 1983 - Bs. As. - Edit. Astrea
1998 "Derecho de Familia" - Tomo I y Tomo II - Bs. As. - Edit. Astrea
- Zeberio Blanca** -1995 "El Estigma de la Preservación. Familia y Reproducción del Patrimonio entre los Agricultores del Sur de Buenos Aires, 1880-1930" (p.155) en "Problemas de la Historia Agraria" comp. María M. Bjerg y Andrea Requera, Tandil-Argentina, Instituto de Estudios Histórico-Sociales.

Zelizer Viviana -1994 "The Social Meaning of Money", USA,
Princeton Univ. Press.

Ziegler Gillette -1977 "Nicolai Flamel – El Fabricante de Oro",
Barcelona, Edic. Martinez Roca