



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

EL JOVEN ADMINISTRADOR EN LAS PYMES MENDOCINAS

DÍAZ ORTIZ, MATÍAS ADRIEL - REGISTRO: 28138

PROFESOR TUTOR: LUCERO DE NOFAL, MÓNICA SILVIA
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
MENDOZA - 2021

Contenido

RESUMEN TÉCNICO	3
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	5
1.2 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	7
2. DESARROLLO DEL ENFOQUE	9
2.1 PROBLEMA	9
2.2 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	9
2.3 PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES	12
2.4 PROFESIONALIZACIÓN	14
2.5 CONCLUSIONES DEL ENFOQUE	15
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	17
MODELO DE CUESTIONARIO A ESTUDIANTES Y GRADUADOS	20
3.2 EMPRESARIOS MENDOCINOS	26
MODELO DE CUESTIONARIO A EMPRESARIOS MENDOCINOS	28
4. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS	30
4.1 TRABAJO DE CAMPO	30
4.1.1 MATADERO FRIGORÍFICO MARÍA DEL CARMEN	30
4.1.2 BATERIAS CORTESE S.A.	32
4.1.3 HIERROS Y ALAMBRES PALUMBO SRL	34
4.1.4 EL SANTO S.A.	36
4.1.5 AB LOGÍSTICA SRL	37
4.1.6 METALURGICA LOS MELLIZOS SRL	39

4.1.7 KAMET SACI	41
4.1.8 URUNDAY SA, ISORA SA, CORAL MONTAJES ELÉCTRICOS SA, FAULUC ARGENTINA SA, TIERRAS ANDINAS SA	44
4.1.9 TRANSPORTE JUAN SUDEN SRL	46
4.1.10 MASETTO HNOS	49
4.1.11 URQUIZA PLÁSTICOS SRL	51
4.1.12 MIO PICCOLO AMORE	54
4.1.13 GRANJA ZULUETA (ZULUETA HERMANOS S.A.)	57
4.1.14 ANGLER S.A.	59
4.1.15 CASO PARTICULAR DEL AUTOR N°1	61
4.1.16 CASO PARTICULAR DEL AUTOR N°2	62
4.2 ANÁLISIS DE DATOS	64
4.2.1 ESTUDIANTES DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	64
4.2.2 EMPRESARIOS MENDOCINOS	75
5. CONCLUSIONES	78
6. BIBLIOGRAFÍA	84

RESUMEN TÉCNICO

Es un privilegio, para quienes tienen la posibilidad de realizar una carrera universitaria, el concluir la para posteriormente trabajar de aquello para lo que uno fue preparado. Algunas disciplinas cuentan con un campo laboral definido y excluyente donde desempeñarse; sin embargo, en el caso del autor y algunos colegas académicos de la Licenciatura en Administración, se presentó una incertidumbre sobre dicho campo, al menos aplicada al abstraer la zona geográfica a Mendoza en el momento en que se realiza este trabajo.

Obviando el sector público, y sin la experiencia al apenas graduarse como para desempeñarse de forma independiente, todo indicaría que la inserción laboral comienza por el sector privado. Sector que, en Mendoza, está o parece estar dominado por empresas de pequeña o mediana envergadura, de corta edad empresarial, y con estructuras conservadoras, familiares y aún dominadas por quienes las fundaron; lo que podría dar como consecuencia no poseer plazas para que los licenciados en Administración puedan desempeñar las funciones que les corresponden, o al menos no en la dimensión esperada.

El objetivo de este Trabajo de Investigación es indagar en las expectativas laborales que los recién graduados y futuros graduados de la carrera de Licenciatura en Administración tienen en cuanto a su campo laboral se refiere, y compararlo con los puestos reales que las PYMES (y las personas que las dirigen y poseen) tienen para ofrecerles; para encontrar similitudes y discrepancias, compatibilidades e incompatibilidades. El objetivo final es aclarar esa incertidumbre para los jóvenes administradores.

Para ello, se busca obtener información de los dos grupos de interés en este trabajo: estudiantes y recién graduados de Administración, y empresarios propietarios o directores de PYMES mendocinas. Y con dicha información elaborar las conclusiones que permitan encontrar las compatibilidades o incompatibilidades mencionadas anteriormente.

Los resultados del Trabajo arrojan un grado interesante de incompatibilidad, donde los jóvenes administradores comprenden las funciones para las que fueron instruidos, y la dificultad para desempeñarse en ellas, al menos hasta que cuenten con años de experiencia en funciones menores; por lo que prefieren en algunos casos optar por emprendimientos propios, o migrar a otras ciudades

con mayor desarrollo económico y empresarial. Por su parte, el sector privado mendocino efectivamente presenta una predominancia de empresas de tipo familiar, pequeñas y medianas, de corta edad y con estructuras conservadoras: en ellas, aún la mayoría de las funciones administrativas recae en los mismos fundadores o sucesores, sin ofrecer la cantidad suficiente de vacantes para administradores. Por lo que el problema es en su mayoría de carácter generacional, estableciendo una discrepancia temporal, donde en el futuro el parque industrial y empresario mendocino haya presentado un desarrollo y crecimiento, generando la profesionalización de las empresas que en este momento, por su tamaño, y la personalización y el recelo con que son comandadas por sus fundadores o la primera o segunda generación de sucesores, no le da el lugar que exigen y merecen estos jóvenes profesionales.

1. INTRODUCCIÓN

La Administración es una rama por demás interesante de las Ciencias Sociales, y, aplicada al ámbito económico, es la disciplina que permite la obtención de los objetivos de una organización, a través de la eficaz y eficiente toma de decisiones y la coordinación de recursos¹. La persona académicamente indicada para desempeñar dicha labor es el licenciado en Administración, luego de finalizados sus estudios que lo habilitan a ejercer tal profesión.

Los ámbitos en los cuales estos profesionales pueden desempeñarse son, a saber: el sector privado (conformado por empresas y organizaciones propiedad de personas físicas o jurídicas), la Hacienda Pública y el trabajo independiente (ya sea como staff empresarial, consultor o como emprendedor). Sin embargo, puede surgir un dilema al contextualizar la profesión en un entorno geográfico en particular, como lo es la provincia de Mendoza. Al ser la economía argentina emergente, y Mendoza un foco económico alejado de la capital nacional, es probable que no cuente con un gran número de organizaciones o empresas altamente desarrolladas, las cuales, se presume son el campo laboral por excelencia de los administradores (al menos en el sector privado). Por tanto, gran parte de la oferta laboral local estaría conformada por aquellas empresas denominadas PYMES (pequeñas y medianas empresas), en general de edad empresarial reducida, familiares, poco profesionalizadas y con una cultura organizacional determinada por aquel propietario o familia de propietarios que ejercen el control y/o la dirección de esta.

Esta situación podría generar incertidumbre a la hora de lanzarse al mercado laboral por parte de los estudiantes o recién graduados de la carrera, sobre las posibilidades que poseerán de encontrar un puesto donde puedan desempeñar las funciones para las que fueron capacitados.

1.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS²

Luego de la breve introducción, se formulará la hipótesis principal:

¹ ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. “*Administración*”, Capítulo I, Décima Edición. Prentice-Hall (2010).

² Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

“Existe un contraste entre las expectativas de los licenciados en Administración mendocinas y las ofertas laborales que su campo por excelencia, las PYMES, tienen para ellos a la hora de insertarse en el mercado laboral.”

Dicha hipótesis, comprendida como una suposición susceptible de ser aceptada o refutada³, puede enmarcarse bajo una sintomatología compuesta por las siguientes causas referidas a las empresas mendocinas, que derivarían como consecuencia la hipótesis:

- *“Predominantemente son de tipo familiar”.*
- *“Mayormente se rigen por métodos directivos conservadores o distantes de profesionalización”.*
- *“Se encuentran, al menos su mayoría, en etapas de adolescencia.”*

Con respecto a los interesados en insertarse en dicho mercado, se enuncian las siguientes causas referidas a los licenciados en Administración en proceso o recién graduados:

- *“Tienen poco claro el campo laboral local para su carrera en el entorno local”.*
- *“La valoración parcial de los licenciados en Administración por parte de los empresarios PYMES puede estar retrasando o incluso evitando la profesionalización de sus empresas”.*

En síntesis, este trabajo propone determinar si la porción del mercado laboral comprendida por las PYMES mendocinas, en concreto por quienes las lideran o reclutan personal, conocen y valoran las competencias e incumbencias de los administradores. Considerando que, al no conocer dichas competencias, otros profesionales o trabajadores en general, podrían estar desempeñando sus funciones, o dejando en las empresas puestos estancos donde deberían desempeñarse los profesionales de la Administración. Además, también propone dar evidencia de los factores positivos de poseer dichos profesionales trabajando en las empresas, para su profesionalización y desarrollo. De esta forma determinar si son compatibles, levemente compatibles o incompatibles las expectativas de

³ BENASSINI, Marcela. *“Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina”.* Capítulo I, México, Pearson – Prentice Hall (2009).

los recién graduados y estudiantes de Administración en cuanto a sus futuros trabajos, y los puestos que el sector privado empresarial mendocino tiene para ellos.

1.2 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Habiendo concluido el texto introductorio, comienza la investigación. El objetivo de esta es reunir una cantidad de datos suficientes para lograr convertirlos en información. De acuerdo con el economista indio-americano Naresh Malhotra, y abstrayendo el tipo de investigación a una de mercados, es *“la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades”*⁴.

De esta definición se pueden extraer dos incisos útiles:

- La obtención de información: la información es un colectivo de datos con un significado. Es decir, dicho trabajo consistirá en recopilar datos de diversas fuentes para luego analizarlos y convertirlos en información fehaciente⁵ y útil.
- La investigación no solo permite detectar y solucionar problemas, sino también detectar oportunidades. Existen problemas llamados aparentes o positivos, cuyo fundamento reside en algo que podría estar mejor, no necesariamente en algo negativo. El objetivo de la investigación será entonces, no solo definir la compatibilidad o incompatibilidad entre las opciones laborales que ofrecen los empresarios dueños y directivos de PYMES y las opciones que consideran deberían poseer los jóvenes administradores, sino también, en caso de concluir en una compatibilidad positiva, contribuir a la mejora de las expectativas o al planteamiento de las condiciones del mercado laboral real de los administradores en el sector privado mendocino.

El proceso de investigación consta de 5 pasos que se seguirán para conseguir el objetivo, a saber:

⁴ MALHOTRA, Naresh (2008), *“Investigación de Mercados”*, México, Pearson Education.

⁵ Que prueba o da fe, de forma indudable, fidedigno. (Diccionario de la RAE).

1. Formulación del problema y desarrollo del enfoque: considera el propósito de la investigación, los antecedentes con los que se cuenta, la información que se quiere conseguir y la manera en que se usará para la toma de decisiones, creando previamente un marco conceptual. Es necesario para definir cómo se obtendrá la información, establecer primero cuál es la información que se necesita obtener.
2. Formulación del diseño de la investigación: es la confección de un esquema para la obtención de la información necesaria para la investigación, la predeterminación de variables y la escala que se utilizará para medirlas.
3. Trabajo de campo: consiste en la obtención de los datos a través del esquema y método de obtención previamente planteado en el diseño.
4. Preparación y análisis de datos: se revisan, codifican, transcriben y verifican los datos obtenidos, buscando así generar información útil para encontrar el objetivo de la investigación.
5. Elaboración y presentación de un informe: se plasman los resultados obtenidos en un documento.

Sin más que agregar, se da comienzo al proceso de investigación.

2. DESARROLLO DEL ENFOQUE

Para comprender y ampliar la hipótesis formulada, se creará un marco conceptual formado por conceptos claves que hacen al entendimiento de la hipótesis, para luego generar un diseño del esquema de obtención de datos que permita convertirlos en información y así poder aceptarla o rechazarla.

2.1 PROBLEMA

Lo primero es definir “el problema” propiamente dicho. Un problema puede definirse como *la desviación entre el objetivo a alcanzar y la situación real*⁶.

En el caso de este trabajo, el problema en concreto es la presunta desigualdad planteada entre la función que los recién graduados o los estudiantes de la Licenciatura en Administración poseen o consideran poseer, y la función que el mercado mendocino solicita realmente de ellos. Para poder demostrar si “algo está mal” en las expectativas de ambas partes (jóvenes administradores y empresarios que conforman el mercado de empleadores privados mendocinos) se decide que se obtendrá información de ambos grupos, para conocer qué busca cada uno de la otra parte. De allí se determinará si las expectativas son similares, diferentes, compatibles, incompatibles, etc.

2.2 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

El marco conceptual continúa con la definición del licenciado en Administración; se encuentran disponibles una gran cantidad de definiciones sobre este tema. La mundialmente aceptada definición de Richard Daft, sostiene que *el administrador es un profesional que tiene la función de lograr los objetivos de una organización de forma eficaz (logrando lo planificado) y eficiente (lográndolo al menor*

⁶ OCAÑA, Hugo; LINARES, María Verónica, “*La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica*”, Mendoza, Argentina, Inca Editorial (2001).

costo posible) a través de la coordinación de recursos materiales, monetarios y humanos en las cuatro fases del proceso administrativo, a saber:

- *Planificación: determinación de los fines de la organización y los medios para lograrlo.*
- *Organización: administración de los recursos para lograr los objetivos.*
- *Dirección: utilización de la influencia en los demás para alcanzar las metas.*
- *Control: monitoreo, comparación y corrección del desempeño.*

También se puede tomar en valoración la definición que provee la Ley Provincial N°8765 de Regulación del Ejercicio de la profesión del Licenciado en Administración. Aprobada el 25 de noviembre de 2014 y publicada en el Boletín Oficial el 5 de enero de 2015, proclama la creación del Colegio de Licenciados en Administración de Mendoza, organismo que se encarga desde la aprobación de la Ley en adelante de: regular, reglamentar y de ser necesario sancionar la actividad de los profesionales de la Administración; llevar un registro de profesionales y antecedentes, y cuidar que se cumplan las normas y se ejerza la profesión de acuerdo con principios éticos.

Dicha ley enuncia la restricción de las actividades de administración, a aquellos actos que involucren o comprometan conocimientos de los licenciados en Administración, y carreras equivalentes. Dichos actos incluyen:

- Las funciones de planificación, organización, dirección y control.
- La elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración del personal.
- La definición y descripción de la estructura y funciones de una organización.
- La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información general.
- Toda actividad referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.
- Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias.
- Las funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles.
- El desempeño como perito en su materia en todos los fueros.⁷

⁷ Ley 8765, Artículo 13.

A su vez, los licenciados en Administración podrán ser requeridos para:

- Toda labor atribuida en una ley especial.
- Toda labor que requiera contenidos inherentes a la profesión del estado nacional, provincial o municipal.
- Informes y proyectos de inversión requeridos por organismos públicos o instituciones financieras, sobre desarrollo empresarial.
- El asesoramiento y consulta en materias relativas a la profesión que tengan efectos sobre terceros.
- Participar de la toma de decisiones en empresas del estado o donde el estado coparticipe.
- Desempeñar cargos públicos en los cuales se requieran conocimientos inherentes a la administración.
- Emitir dictámenes inherentes a la profesión.
- Desempeñarse en la docencia.
- Ejercer cargos de asesoría administrativa cuando sean requeridos por organismos de carácter público.
- Participar en la elaboración, dirección y coordinación de estudios para la instalación y seguimiento de sistemas y procedimientos administrativos que se implanten tanto en el sector público como en el privado.
- Actuar como asesor y consultor de empresas en temas de gestión empresarial.
- Actuar en audiencias conciliatorias, mediación y resolución de conflictos en ámbitos públicos y privados.⁸

El desafío de esta investigación será comparar dichas funciones, tanto con las que consideran los estudiantes o recién graduados que deben ejercer, como con las que consideran los empresarios mendocinos que pueden desempeñar éstos en sus organizaciones.

Otro punto interesante es el avance de la Ley en materia de regulación de las actividades de los licenciados en Administración. Sin embargo, las únicas actividades que dota de exclusividad para los administradores están comprendidas en el sector público, dejando al sector privado aún sin una

⁸ Ley 8765, Artículo 15.

regulación con carácter exclusivo para sus funciones. Esto ocasiona que algunas de las actividades para las que se capacita a dichos profesionales, sean desempeñadas por profesionales de otras disciplinas, e incluso por personas con conocimientos informales o sólo con experiencia sobre administración, o la función de la que se trate.

2.3 PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES

Consultando al Instituto de Desarrollo Comercial⁹, de acuerdo con un censo realizado en el año 2016, existen alrededor de 6500 empresas registradas en Mendoza originadas allí mismo. De ellas, un 98% son consideradas PYMES (es decir, empresas con menos de 50 empleados), y solo el 2% son consideradas empresas medianas de tramo 1 y 2, y grandes (empresas con más de 50 empleados en el caso de las medianas, y de 250 en el caso de las grandes). Incluso dentro de ese 98%, aproximadamente el 10% (según el censo alrededor de 631 empresas) son microempresas, es decir, empresas con menos de 10 empleados. De allí la importancia de enfocarse en las PYMES, pues son la gran mayoría de las empresas que conforman el mercado laboral privado mendocino.

Dentro del grupo que conforman las empresas mendocinas, adquieren gran importancia las de tipo familiar: *“Las empresas familiares, son las que generan más puestos de trabajo genuino y mayores recursos aportan al Estado. Alcanzan el 90% del total de las empresas y, de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI”*¹⁰.

Una empresa familiar es aquella que combina tres factores: la empresa (o dirección, la parte operativa y administrativa que trabaja en ella), la propiedad (o control, la posesión de acciones o parte de la empresa) y la familia (miembros de un mismo grupo familiar)¹¹. Este tipo de empresas presenta un gran número de particularidades, motivadas por la interrelación, y en general la ausencia de límites entre dichos factores. Los aspectos familiares influyen en la empresa, como así también los aspectos empresariales influyen en la familia. Algunas de esas particularidades (clasificadas en positivas y negativas) son:

Positivas:

⁹ Avenida San Martín, Galería Piazza, Mendoza Capital.

¹⁰ Extracto obtenido del suplemento Economía de Diario Los Andes, 27 de noviembre del 2018.

¹¹ WARD, John (2005), *“El Éxito en los Negocios de Familia”*, Primera Edición, Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma.

- Orientación al largo plazo. Es decir, su meta principal no es la obtención de utilidades en el corto plazo, sino la de generar un rumbo de estabilidad, y ser el sustento familiar por generaciones.
- Generalmente no se encuentran afectadas de forma tan directa por el mercado bursátil¹², y corren poco o nulo riesgo de ser adquiridas por otras empresas, más aún en el caso de que la propiedad mayoritaria permanezca en manos de la familia.
- Presentan mayor identificación y compromiso hacia la empresa por parte de sus miembros, principalmente los que pertenecen a la familia, lo que desarrolla una cultura organizacional fuerte y autónoma.
- La familia empresaria, en general, posee mayor conocimiento del rubro, ya que sus miembros (en particular desde la segunda generación) se han formado desde jóvenes en el negocio.
- Son más flexibles y rápidas a la hora de tomar decisiones, al ser menos burocráticas y al estar involucrados generalmente sus propietarios en la dirección.
- Son, en general, más adaptables en tiempos de crisis, ya que al ser comandadas por una familia pueden, por ejemplo, sacrificar beneficios personales para generar inversiones o para casos de emergencia.

Negativas:

- Su estructura por lo general está poco definida, con roles poco claros y una confusa división de tareas.
- Al poseer aversión¹³ al mercado de capitales, se impide la inyección de acciones de terceros para el rápido crecimiento.
- Se dificulta el establecimiento de límites claros entre lo familiar y lo empresarial: se trasladan los problemas de la empresa a la mesa familiar, y se trasladan los problemas familiares a la oficina.
- Principalmente en sus primeras etapas, se genera un apego a la empresa por parte del fundador, que dificulta la separación de su autoridad empresarial (importancia del empresario en la sociedad, ejemplo de experiencia en el rubro, etc.) de su autoridad familiar (sentimiento de patriarca familiar, jefe de la familia).

¹² Integración de todas aquellas instituciones, empresas o individuos que realizan transacciones de productos financieros.

¹³ Sentimiento de rechazo a una persona o cosa.

- Se da el nepotismo, es decir, el priorizar la incorporación de miembros de la familia a la empresa por su sangre, antes que por su capacidad. Si bien la empresa familiar tiene como misión ser el sustento de la familia, no necesariamente implica que en el futuro sigan sus miembros dirigiéndola si existen mejores candidatos.¹⁴
- Carece de parámetros coherentes en general entre cargo y remuneración, más aún cuando el cargo en cuestión es desempeñado por alguien de la familia.
- Se presentan dificultades a la hora de suceder al fundador o líder de la empresa, cuando se prioriza a los hijos de este (en la mayoría de los casos) y estos no se sienten listos, capacitados o no están interesados en dirigirla.
- Manifiestan cierta aversión al cambio, y se prefieren en general prácticas tradicionales o conservadoras de dirección y trabajo¹⁵.

2.4 PROFESIONALIZACIÓN

El cuarto concepto clave a tratar es el de profesionalización. Derivado de la hipótesis y sus sintomatologías, se plantea que es un proceso que no está aplicado (al menos no en forma total) en las empresas mendocinas, principalmente en aquellas de tipo familiar.

Profesionalización hace referencia a un proceso gradual de cambio en la mentalidad de todos los elementos que conforman una organización. Dicho cambio es en general de arriba hacia abajo, comenzando con la voluntad y el compromiso de la cúpula jerárquica de asumir dichos cambios, y transmitirlos a sus subordinados¹⁶. El objetivo de este proceso es la adaptación a los cambios del entorno, la búsqueda constante de la eficiencia, la potenciación de fortalezas, la minimización de debilidades, el aprovechamiento de las oportunidades y la prevención ante amenazas.

Dicho proceso se vuelve indispensable cuando una organización adquiere una dimensión o desarrollo que le impide seguir con los mismos procedimientos de su pasado. La profesionalización implica abandonar métodos rudimentarios de trabajo por otros que permitan alcanzar los objetivos de una organización, más aún cuando esta se encuentra atravesando crisis de desarrollo o de crecimiento. Los licenciados en Administración son capacitados para abordar o generar dichos procesos, tanto a

¹⁴ “El proceso de sucesión en la empresa familiar”. Artículo publicado en la revista Expansión, IESE Business School.

¹⁵ DÍAZ DIESEL, Daniel. “Trampas Familiares”. Material provisto por la cátedra Empresas Familiares, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

¹⁶ DERIAZ, Gustavo. “Factores Claves del Éxito”. Trabajo de Investigación para la cátedra Empresas Familiares, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

nivel empresarial (desarrollo organizacional), a nivel de recursos humanos (profesionalización del personal), y como partícipe a nivel de procesos (reingeniería).

2.5 CONCLUSIONES DEL ENFOQUE

El licenciado en Administración tiene un campo de acción en cualquier organización que necesite ser administrada, ya sea dentro de ella como miembro activo, o fuera de ella como un asesor. Puede ocupar múltiples roles como los interpersonales (representante, líder y enlace), informativos (monitor, difusor y portavoz) y decisorios (emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador).

Una de sus principales desventajas es la ausencia o carencia de amparo legal en el sector privado, para lograr conseguir la exclusividad de sus funciones. La Ley 8765 de Regulación del Ejercicio de la profesión del licenciado en Administración enumera una serie de tareas que son excluyentes para dichos profesionales, sin embargo, pertenecen en su mayoría al ámbito de la Hacienda Pública, y no tanto al área privada. Esto provoca que, algunas de las funciones de los administradores, estén siendo desempeñadas por profesionales de otras ramas, o incluso por personas con experiencia o conocimientos, aunque sin título habilitante de la Administración.

Mendoza se caracteriza por la presencia de economías autóctonas y regionales. Una de sus principales protagonistas es la empresa familiar, aquella que conserva el tradicionalismo y la esencia de ser creada por residentes motivados y emprendedores.

Con el paso del tiempo, el progreso y el crecimiento de las empresas familiares exigen la profesionalización; la cual suele ser complicada, principalmente por el largo tiempo que la cúpula pasa comandada por los mismos miembros. Además, también el proceso se ve ralentizado por el tradicionalismo y conservadurismo que caracteriza a los fundadores, principalmente en empresas que aún se encuentran comandadas por la primera generación. Se guían por el principio de que, si un conjunto de prácticas administrativas tuvo éxito en el pasado, lo seguirá teniendo en el futuro, a pesar de que el entorno, o la misma empresa, hayan cambiado¹⁷.

Si sus normas, procesos, tareas y puestos no están definidos, o existen secretos inherentes a la cúpula o a la familia empresaria, el crecimiento se verá impedido. Por ello es necesario profesionalizar; con dicho proceso, se definen las tareas, se estandarizan los procesos, se delimitan los

¹⁷ STECKERL GUERRERO, Vanessa. *“Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado”*. Tesis final para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas. Universidad del Norte (2005).

puestos, se explicitan las normas, y en mayor medida se propone un modelo de toma de decisiones objetivo. Es decir, en pocas palabras, antepone y perfecciona las ventajas competitivas de la organización por sobre sus aspectos familiares.

El primer gran paso en las empresas familiares para la profesionalización es la elaboración del Protocolo Familiar, que es un instrumento escrito, creado por consenso de la familia empresaria, y moderado por un tercero ajeno a la familia y la empresa; su función es la de plasmar la cultura de dicha organización, y gestar las bases para la profesionalización. En ella, se establecen los límites de la empresa y la familia en influencia entre sí, y la forma en que se adoptarán las decisiones más importantes. Su objetivo es crear una base, sobre la cual puedan estandarizarse¹⁸ los procedimientos fundamentales de la empresa, la misión y la visión de la empresa, la ponderación de los intereses, y el establecimiento de una política cooperativa, tendiente al éxito de la empresa, poniendo a cada uno en el lugar y puesto que su capacidad y desempeño merece, independientemente de su sangre.

El dilema que se podría generar, entonces, proviene de la posibilidad de que, si predominan las prácticas conservadoras y tradicionales en las PYMES mendocinas, los jóvenes administradores podrían ver dificultado su ingreso al mercado laboral, al menos en las funciones que consideran que deberían desempeñar.

Por tanto, se decide obtener información de dos sectores diferenciados. Por una parte, los estudiantes o recién graduados de la carrera de Licenciatura en Administración, quienes serán consultados sobre las expectativas que poseen sobre el mercado laboral, qué esperan de este, o si ya se encuentran dentro del mercado trabajando, si las funciones que desempeñan son aquellas que esperaban o para las cuales se formaron. Por otro lado, se consultará a empresarios mendocinos, para que comenten qué lugar ocupan o podrían ocupar los profesionales de la Administración, además de comentar si las características de su empresa obedecen a las de una empresa conservadora o moderna, profesionalizada o desprofesionalizada, y abierta o cerrada a la incorporación de profesionales para provocar un cambio positivo en ellas.

¹⁸ Proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de haber definido el problema y generado un marco de referencia, el siguiente paso del proceso es el diseño de la investigación. Consiste en la generación de un esquema simplificado (un plan) de los procedimientos que se utilizarán para la obtención de la información requerida para solucionar el problema que originó la investigación.

Como se dijo en el apartado anterior, las fuentes serán: por un lado, estudiantes o recién graduados de la carrera de Licenciatura en Administración, con residencia permanente o temporaria en la provincia de Mendoza; y, por otro lado, los propietarios o miembros directivos de PYMES mendocinas. A continuación, se enunciarán una serie de tareas para confeccionar el plan previo al trabajo de campo.

3.1 ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

1) Determinar el tipo de investigación:

La investigación proveniente de los recién graduados o estudiantes de la Licenciatura en Administración será de tipo exploratoria y cualitativa. Es decir, se priorizará la cantidad de datos que permita obtener una generalización fiel a la realidad.

2) Preguntas básicas del diseño de la investigación:

¿Quién se considera parte de la muestra? La muestra estará compuesta por estudiantes de la carrera de Administración, de cualquier etapa de la carrera (de preferencia la fase final, cercana a la vida laboral) y los graduados hace 5 años o menos.

¿Qué información debería obtenerse? La información que se necesita obtener es, por un lado, las expectativas frente a su presente o futura vida laboral como administradores. Por otro, la enunciación según su opinión y conocimientos, sobre cuáles son las incumbencias principales de los licenciados en Administración, aplicados a este tiempo y área geográfica en particular.

¿Dónde debería obtenerse la información? Se planteará un cuestionario en una plataforma virtual, de forma tal que cualquier interesado (perteneciente al universo de la muestra) pueda completarlo en el lugar y momento que desee, para ofrecer una facilidad que motive a un mayor número de individuos a completar la encuesta.

¿Cómo debería obtenerse la información? La información se obtendrá mediante un cuestionario web en Google Docs (una plataforma web de acceso público) y difundido a través de sitios web de interés entre estudiantes y jóvenes graduados.

3) Especificar los procedimientos de tamaño y muestreo:

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula propuesta por Murray y Larry¹⁹:

$$n = \frac{Z^2 \times \sigma^2 \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times \sigma^2)}$$

Dónde:

n : es el tamaño de la muestra mínima que se debe encuestar para obtener una representación fiel de la realidad.

Z : es el nivel de confianza; para esta investigación se trabajará con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1,96$).

σ : es la desviación estándar, si se desconoce, se utiliza como coeficiente 0,5.

N : es el tamaño total de la población de interés, es decir, el universo. Para determinar el tamaño de la población de alumnos y egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de los últimos años en Mendoza se recopila información proveniente de la Universidad de Cuyo. Por un lado, se dispone de la cantidad de alumnos matriculados en la Facultad de Ciencias Económicas en los últimos cinco años de los que se dispone datos, información obtenida de la base de datos de la Dirección de Estadísticas de la UNCuyo. Por otro lado, se realiza una estimación del porcentaje de alumnos matriculados en la carrera de Licenciatura en Administración, basada en información de los alumnos inscriptos cada año en las tres carreras pilares de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo. Esa estimación es del 25%.

Total de alumnos universitarios matriculados en la FCE UNCuyo:

¹⁹ SPIEGEL, Murray; STEPHENS, Larry. "Estadística", capítulo 8, Mc Graw Hill, Cuarta Edición (2009).

Años	2014	2015	2016	2017	2018
Alumnos matriculados en la Facultad de Ciencias Económicas ²⁰	4087	3750	4140	4249	4563

Total de alumnos universitarios matriculados en la carrera de Licenciatura en Administración:

Años	2014	2015	2016	2017	2018
Alumnos matriculados en la Licenciatura en Administración	1022	938	1035	1063	1141

Por lo tanto, N es igual a:

$$N = 1022 + 938 + 1035 + 1063 + 1141 = 5199$$

Así, el tamaño de la población es de 5199 alumnos y egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de los últimos años en la FCE - UNCuyo.

e: para establecer el tamaño de la muestra se empleará un error muestral del 10% (e = 0,1).

Se procede a calcular, de acuerdo a la fórmula presentada con anterioridad, el tamaño de muestra requerido para el presente trabajo:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5^2 \times 5199}{(0,1^2 \times (5199 - 1)) + (1,96^2 \times 0,5^2)}$$

$$n = \frac{4993,1196}{51,98 + 0,9604}$$

²⁰ Base de datos suministrados por la Dirección de Estadísticas, Secretaría Académica, Universidad Nacional de Cuyo.

$$n = 94,3159 \cong 95$$

Por lo tanto, se concluye que el tamaño de la muestra debe ser igual o mayor a 95.

4) Plan de análisis de datos:

El análisis será cuantitativo y estadístico, buscando una objetividad que se dará, principalmente, al ser el cuestionario idéntico para todos los elementos de la muestra, y las opciones preestablecidas en la mayoría de las preguntas.

5) Creación del esquema propiamente dicho:

Con respecto a este punto (más abajo se verá un modelo del cuestionario), la encuesta consistirá en una serie de preguntas de tipo multiple choice, escalas de Likert y preguntas dicotómicas (sí o no). El objetivo será la rápida clasificación de datos y la búsqueda de respuestas con fundamento estadístico, a través de preguntas mayormente de tipo cerradas, respecto a las expectativas que tienen los estudiantes sobre su presente y futuro profesional.

MODELO DE CUESTIONARIO A ESTUDIANTES Y GRADUADOS

Aquí se adjunta una captura de pantalla del cuestionario sobre la opinión y el parecer que tienen los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración sobre el campo laboral y las posibilidades que tienen dentro de la provincia de Mendoza. Cabe aclarar que ciertas preguntas dicotómicas (respuestas de “sí” o “no”), pueden cambiar el rumbo de la encuesta. Por ejemplo, al preguntar si el encuestado trabaja, si responde “no”, se omitirán todas las preguntas respecto a su trabajo. La encuesta se puede visualizar desde el link https://docs.google.com/forms/d/1hsLB5ZrsxYO1xOgxoKyVOUe_h2LjUSr8CFAt0OeAHAI/edit .



Licenciados en Administración Mendocinos

Muchas gracias por responder este formulario! Tu aporte es realmente importante para la consecución de un Trabajo de Investigación.

*Obligatorio

Nombre y Apellido (opcional)

Tu respuesta

Etapa de Cursado *

- Etapa Inicial (1° y 2° año)
- Etapa Vocacional (3° y 4° año)
- Etapa Consecutiva (Cursado Finalizado, adeudamiento de materias, Prácticas o Trabajo de Investigación)

¿Trabajás actualmente? ¿Desempeñás alguna actividad laboral a la par de que cursás o finalizás tus estudios? *

- Sí
- No

SIGUIENTE

Estudiantes que trabajan

Este apartado es sólo para aquellos estudiantes que desempeñen actividades laborales a la par de que cursan o finalizan sus estudios universitarios.

¿Con qué razón trabajás? *

- Sustentarse económicamente.
- Ingreso extra.
- Solventar estudios y gastos propios.
- Adquirir experiencia.

¿Cuál es tu trabajo? (opcional)

Tu respuesta _____

¿Qué tipo de trabajo es el tuyo? *

- Administrativo
- Operativo
- Independiente
- Otro: _____

¿Tu función de trabajo es exclusiva de tu profesión? *

- Sí
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

El Trabajo de los Administradores

¿Considerás que tu trabajo está relacionado con tu profesión? *

- Sí
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

¿Sería mejor desempeñada por alguien de tu profesión? *

- Sí
- No
- Tal Vez

ATRÁS

SIGUIENTE

¿Podría ser desempeñada por otros profesionales esa función? *

- Sí
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

¿Cómo cuáles? (opcional)

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

El lugar de los Administradores

En este apartado se consultará tu opinión frente a las opciones laborales que tienen vos y tus colegas.

En Mendoza por lo general, ¿cómo calificarías al campo laboral de los Licenciados en Administración? *

- 1 2 3 4 5
- Muy escaso Muy amplio

¿Te sentís a gusto con las posibilidades laborales para tu profesión en la provincia? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Imaginás tu futuro en Mendoza o desempeñándote en otro ámbito geográfico? *

- En Mendoza
- En otra parte del país
- En otro país

ATRÁS

SIGUIENTE

¿En qué ámbito laboral creés que los Administradores se desempeñarían mejor dentro de la provincia?

- Como profesionales independientes (asesores, consultores, etc.)
- Como funcionarios públicos
- Como miembros de una empresa privada
- Como emprendedores propios

¿Por qué decidiste estudiar la Licenciatura en Administración?

- Por vocación de administrar
- Por la existencia de una buena oferta laboral
- Por carácter transitorio de familiares, amigos o gente cercana
- Para encontrar trabajo en la hacienda pública (estado)
- Para tener las capacidades necesarias para emprender una empresa propia

"Los Licenciados en Administración encuentran fácilmente trabajo en empresas privadas mendocinas porque ese es su campo principal de acción"

1 2 3 4 5

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

"Los Licenciados en Administración deben dedicarse, para tener éxito en su vida profesional, al trabajo independiente como consultor, asesor o como miembro de staff de una empresa."

1 2 3 4 5

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

"Los Licenciados en Administración deben buscar su lugar en el Estado como funcionarios o dirigentes"

1 2 3 4 5

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

"Los Licenciados en Administración deben abocarse a la actividad empresarial privada, dedicándose a empresas de propiedad familiar o iniciar una."

1 2 3 4 5

Muy de acuerdo

Muy en desacuerdo

En el mercado laboral mendocino en general, las funciones del Licenciado en Administración son:

- Excluyentes de su profesión
- Reemplazables por otros profesionales similares
- Reemplazables por cualquier persona con los conocimientos necesarios

¿Cuáles te parecen las mayores dificultades de los Licenciados en Administración Mendocinos? *

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

Estudiantes que quieren irse de Mendoza

¿Por qué te irías de Mendoza?

- Por razones macroeconómicas (política económica, política social)
- Por razones personales (deseo de conocer, experimentar o vivir en otros lugares)
- Por razones estructurales relacionadas a la profesión
- Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

3.2 EMPRESARIOS MENDOCINOS

1) Determinar el tipo de investigación:

La investigación que atañe a la obtención de información por parte de los empresarios mendocinos será de carácter cualitativa y exploratoria, buscando obtener información de calidad, por sobre un conjunto de datos masivos.

2) Definir la información que se necesita:

¿Quiénes formarán parte de la muestra? La muestra estará formada por propietarios o integrantes de jerarquía directiva de una empresa, excluyentemente mendocina (con esto se quitan las multinacionales o filiales de otras empresas), excluyentemente de carácter privado (con esto se quitan el Estado y todas sus instituciones) y de preferencia familiar (con esto se quitan empresas pertenecientes a grupos inversores o accionarios). El último requisito no es excluyente: una fuente de información podría provenir de una empresa privada y mendocina, pero no familiar, y ser considerada de validez para la solución del problema en cuestión.

¿Qué información debería obtenerse? La información que se espera obtener está relacionada a la postura que posee la empresa respecto a la incorporación de profesionales de la Administración, qué funciones podrían desempeñar en su empresa, qué tan alto en la jerarquía pueden llegar, si pueden reemplazar sus funciones con otro tipo de profesionales o trabajadores, etc. A su vez, también es importante obtener información sobre las características de la cultura empresarial y tipo de organización, para determinar si en las empresas mendocinas prevalece una cultura organizacional conservadora o moderna.

¿Dónde debería obtenerse la información? La información debe obtenerse en la empresa propiedad del entrevistado, de preferencia en horario laboral, para poder observar la dinámica empresarial a la par que se obtiene la información.

¿Cómo se obtendrá la información? A través de una entrevista personal.

3) Especificar cómo se ponderará y considerará a la muestra en relación con la población meta:

El diseño de la investigación será de tipo transversal simple, es decir, se extraerá una única muestra de encuestados de forma aleatoria, a los cuales se entrevistará una sola vez. Esto significa que se considera que, al menos en el corto plazo, la información obtenida de una fuente no cambiará con el paso del tiempo, al menos no de una forma radical.

Teniendo en cuenta que el universo de interés está compuesto por alrededor de 6300 elementos (PYMES radicadas en la Provincia de Mendoza), se presenta la dificultad de establecer una muestra de la cual se obtenga información que pueda representar fielmente a la realidad. Los motivos son la ausencia de incentivos o motivaciones a los elementos para que accedan a dar la entrevista y la presencia de un solo investigador (el autor). Sin embargo, una coincidencia en las respuestas, si bien no serviría para establecer una generalidad, puede sugerir un pensamiento común que permita aceptar o refutar satisfactoriamente la hipótesis.

Por tanto, se decide considerar la información obtenida de estas fuentes como no representativa de forma objetiva de la realidad, invitando a futuros interesados en el tema a investigar de forma más exhaustiva para obtener resultados concluyentes.

4) Determinar un plan de análisis de datos:

El análisis de datos corresponderá a comparar las respuestas obtenidas de cada entrevistado, buscando aspectos en común que permitan obtener una conclusión sobre la predisposición a reclutar profesionales de la Administración en sus empresas, y los factores que motivan dicha predisposición (por ejemplo, el desconocimiento de las competencias de dichos profesionales o la predisposición al conservadurismo empresario).

5) Confección del esquema para la obtención de la información:

El método de obtención de información será una entrevista personal, de tipo directa (el entrevistado conocerá el propósito de la investigación), de forma individual (cada entrevistado se analizará por separado) y de forma voluntaria. La entrevista estará conformada por preguntas de tipo abierta²¹ (cuya respuesta busca obtener una cantidad más amplia de información que aquellas que se responden entre un grupo de opciones), personalizables durante la entrevista según el criterio del investigador, y sin una rigurosidad o lineamiento formal a seguir (es decir, algunas preguntas pueden

²¹ Contrarias a las preguntas de tipo cerradas, se basan en la posibilidad de brindarle a quien responde una respuesta libre, en lugar de una serie de opciones.

cambiar de orden, otras ser omitidas o generar preguntas no presentes en la guía de entrevista que se verá más abajo en la investigación).

MODELO DE CUESTIONARIO A EMPRESARIOS MENDOCINOS

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? (conocer la historia de la empresa podría ayudar a entender su enfoque y su cultura).
- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? (estas respuestas permitirán comprender la edad en general de las PYMES entrevistadas, y tal vez encontrar puntos en común entre empresas comandadas por las mismas generaciones).
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria?
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? (esta pregunta tiene como objetivo determinar si las culturas organizacionales de los propietarios de PYMES familiares son conservadoras, o abiertas a que un tercero comande la empresa o se encuentre en puestos jerárquicos altos).
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? (una empresa profesionalizada, o en vías de profesionalización, y la conformación de un protocolo, son dos de los métodos más influyentes en la separación de los aspectos familiares y emocionales, de los empresariales y racionales).
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? (personal administrativo no familiar puede indicar un comienzo de la apertura en la cultura organizacional).
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? (toda organización que debe ser administrada, en teoría, necesita un administrador; las respuestas a esta pregunta

determinarán si los empresarios pequeños y medianos mendocinos opinan similar o diferente).

- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? (esta pregunta busca encontrar el lugar que tienen los recién graduados, o profesionales con poca experiencia, a la hora de querer ocupar un puesto cuya función refleje sus aptitudes y competencias).
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? (esto es fundamental, las respuestas buscan determinar si es posible que los administradores desarrollen una carrera dentro de empresas mendocinas del sector privado).

4. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

4.1 TRABAJO DE CAMPO

El siguiente paso en el proceso de investigación es el trabajo de campo, el cual consiste en la recopilación de datos para luego procesarlos y obtener información útil para elaborar una conclusión. Tal como se aclaró en el apartado anterior, existirán dos fuentes: los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración y los empresarios mendocinos directivos o propietarios de una PYME. Dado que en el primer grupo se obtendrá la información a través de una encuesta online, se omite el trabajo de campo ya que el mismo solo consiste en la difusión de esta; por otro lado, a continuación, se escribirá un resumen de las entrevistas a empresarios mendocinos. Se anotará un resumen de ellas, quedan a libre disposición de cualquier interesado, los borradores, grabaciones y escritos de las entrevistas en su totalidad.

4.1.1 MATADERO FRIGORÍFICO MARÍA DEL CARMEN

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Fernando Glielmi, copresidente de Matadero Frigorífico María Del Carmen, una empresa dedicada al faenamiento²², producción, distribución y venta al público de productos alimenticios de origen animal, principalmente bovino. Su sede central se encuentra en la calle Severo Del Castillo al 8372 de Los Corralitos, Mendoza.



La empresa nace en 1970, fundada por Luis Glielmi (padre de Fernando) junto a su hermano, quienes comienzan a criar cabezas de ganado para consumo, perdurando la empresa hasta la fecha, para ser el sustento familiar.

²² Proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal bovino, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano.

En la actualidad se encuentran Fernando junto a sus hermanos y primos (en total siete) como copropietarios, siendo cuatro de estos siete miembros activos de la dirección de la empresa.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Fernando pertenece a la segunda generación, siendo el traspaso de mando a causa del fallecimiento de sus fundadores, quedando la autoridad repartida de forma equitativa entre los siete primos. Sin embargo, actualmente tres no trabajan en la empresa, conservando su parte de la propiedad, aunque sin voz dentro de la empresa.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Su empresa menciona que efectivamente es de tipo familiar, ya que allí la familia toma un lugar fundamental, como dueños y responsables de la misma. Comenta que, si bien no ha habido crisis de intereses entre primos, ha abierto hace cinco años su propia empresa, ya que en ocasiones no es fácil conciliar voluntades entre siete personas.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Fernando no ha pensado en su retiro, ya que no imagina su vida fuera de los negocios. Él confía en que alguien de la tercera generación se interesará en continuar la empresa; desea que sus hijos quieran hacerlo, pero no los presionaría jamás. En cuanto a la idea de que la empresa continuara sin nadie de la familia, optaría en su caso particular por vender su parte de las acciones; opina que nada sustituye a la experiencia de la familia.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Considera que su empresa está próxima a la



profesionalización, ya que está dividida en áreas organizacionales, cada una con su gerente, y poseen un sistema organizado de tomas de decisiones. No posee un protocolo, solo confía en las buenas costumbres y la buena relación familiar.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Actualmente, posee profesionales de la Administración y contadores

trabajando como gerentes o encargados de las distintas sedes. Opina que depende el puesto y depende de qué integrante de la familia será si conviene o no que desempeñe un cargo que pertenezca a un tercero.

- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? En parte sí, sin embargo, reclama la excesiva estructuración de algunos profesionales, lo que les impide flexibilizarse ante determinadas situaciones que exigen cambios rápidos, o resultados no presentes en los contenidos académicos.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Los licenciados en Administración pueden (y de hecho algunos ocupan) puestos gerenciales en la empresa. Sin embargo, menciona que los puestos de mayor jerarquía deben continuar en la familia.

4.1.2 BATERIAS CORTESE S.A.

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Alberto Cortesi, copropietario junto a su hermana y presidente de Baterías Cortese S.A. Esta empresa se dedica a la fabricación, reciclamiento y venta a clientes y distribuidores de baterías y alternadores para vehículos, de gas natural licuado y envasado, y próximamente de productos y accesorios asociados a la electricidad del automotor. Baterías Cortese S.A. se encuentra en la calle Sarmiento al 813 de Gutiérrez, Maipú; y próximamente una nueva sucursal en la esquina de Juan Agustín Maza y Alsina, también de Gutiérrez, Maipú.

La empresa nace en 1955 a manos de Ángel Cortesi, padre de Alberto quien, aprovechando su oficio de fabricación de baterías y alternadores para vehículos obtenido en sus años de trabajo en YPF, decide instalar la empresa en el mismo sitio en que se encuentra en la actualidad.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Alberto pertenece a la segunda generación, y la única que trabaja actualmente. El proceso de sucesión comenzó cuando en 1990 cuando Don Ángel contrae hemiplejía, provocando un proceso de delegación progresivo a Daniel, su hijo mayor, quien se encontraba trabajando junto con Viviana, su hermana. En ese momento, Alberto,

quien trabajaba en Grupo Peñaflor (enólogo de profesión) se reincorpora a la empresa familiar luego de haberse dedicado a su profesión durante algunos años.

- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Según Alberto, la familia allí es quien, además de poseer la propiedad, es quien posee los conocimientos del negocio. En cuanto a crisis, en 1998 cuando Don Ángel fallece, se produce una ruptura entre hermanos, provocando la salida de Daniel en la empresa. Alberto menciona que, de haber existido un protocolo, tal vez se podría haber evitado la separación. Actualmente con su hermana, poseen un acuerdo de buena convivencia empresarial.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Alberto entiende que en algún momento deberá retirarse. No pretende que sus hijos sean sus sucesores; es más, planea darles la libertad para que encuentren su vocación y su camino. Tampoco piensa prolongar indefinidamente la empresa, ya que considera difícil transmitir los valores y la cultura de trabajo a las generaciones posteriores. Pensando en eso, se ha dedicado a emprender por su cuenta otras inversiones pensando en su retiro, y planifica ir reduciendo paulatinamente sus funciones y empoderando a sus empleados cuando llegue el momento del retiro.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Alberto manifiesta que su empresa no está profesionalizada, principalmente debido a su dimensión. No justifica al momento comenzar un proceso de profesionalización. Posee un contrato con su hermana, pero no posee contenido suficiente para considerarlo un protocolo.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? No posee personal no familiar en cargos administrativos, siendo todos de carácter operativo. Manifiesta que sería positivo incorporar un tercero no familiar que se desempeñe como CEO.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? No, actualmente no posee, aunque lo necesitaría, principalmente para que él y su hermana pudieran dedicarse a las decisiones importantes, y a ellos mismos.

- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? No, considera que la preparación, por extensa que sea, si no está acompañada de valores y honradez, no es suficiente. Incluso, si alguno de sus hijos o sobrinos quisiera continuar la empresa, más allá de la preparación con la que cuenten, empezarán “desde abajo”, inculcándoles por sobre todas las aptitudes las morales.

4.1.3 HIERROS Y ALAMBRES PALUMBO SRL

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? Edgardo y Guillermo “Guli” Palumbo son los entrevistados en este caso. Ambos son copropietarios igualitarios y copresidentes de Hierros y Alambres Palumbo SRL, una empresa dedicada a la comercialización de hierros de construcción, alambre recocido y galvanizado, clavos para construcción y mallas electrosoldadas. La empresa nace hace 40 años, dedicándose en un principio a la recuperación de alambre usado proveniente de viñedos para su reciclado y posterior venta. También se jactan de haber sido los primeros en conformar por cuenta propia tejidos de alambre en Mendoza. En el año 1982, y ante la imposibilidad del mayor productor de alambre de la Argentina, Acindar, de introducir sus productos en el mercado mendocino por el éxito de los recuperadores de alambre, les ofrece comenzar a distribuir sus productos, y así nace la empresa Palumbo como se la conoce hoy en día. Con el paso del tiempo, consiguieron una gran envergadura empresarial, principalmente sabiendo afrontar las crisis de los 90 y de principios de los 2000 como herramientas de cambio, siendo un ejemplo de resiliencia²³.
- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Son la primera generación, y si bien ya se encuentran algunos de sus hijos trabajando allí, aún continúan con la propiedad y la dirección.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? En su opinión, es familiar, consideran fundamental a la familia en la empresa, y priorizan la función de control que, en el mejor de los casos, debe ser ejercida por alguien de la familia. Con respecto a las diferencias de intereses, si bien han tenido desencuentros, jamás se han visto en

²³ Capacidad de los seres humanos para adaptarse positivamente a las situaciones adversas.

una encrucijada entre hermanos, sabiendo afrontar las diferentes situaciones, celebrando los éxitos y padeciendo los fracasos juntos.

- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Al consultarles, ni planearon su retiro, ni desean hacerlo. Opinan que no se imaginan a ellos mismos sin función, o sin ser útiles; así como tampoco imaginan el negocio sin ellos. En el caso de que alguno de sus hijos deseara continuar la empresa lo prepararían para tal objetivo, pero en el caso de que no, preferirían vender la empresa y optar por otro trabajo menos demandante.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Consideran que su empresa está profesionalizada, ya que afortunadamente poseen un sistema que funciona, incluso cuando ellos se toman pequeñas ausencias. Como fortaleza de su empresa, de hecho, además de la resiliencia, es su personal, con el cual se encuentran muy satisfechos. No poseen un protocolo, aunque de mostrar sus hijos el compromiso y la voluntad de seguir con la empresa, optarían por conformar uno para delinear el camino.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Todo el personal administrativo, salvo los puestos directivos, es ajeno a la



familia. Entre ellos, se encuentran cuatro contadores públicos y un licenciado en Administración. No consideran que sería mejor reemplazarlos por alguien de la familia, salvo los puestos que involucren control.

- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Poseen un licenciado en Administración en sus filas, y opinan que es importante incorporar profesionales, ya que poseen entre sus contenidos conceptos que tal vez quienes no han sido formados académicamente no.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? No, no consideran que es suficiente, y de hecho alzan un reclamo

frente a los jóvenes, quienes cada vez notan que poseen menor compromiso y predisposición a los trabajos, optando por trabajos flexibles (y generalmente poco rentables) que les permitan tener tiempo libre y pocas obligaciones. Además, destacan que el punto fuerte de su negocio es su personal, y en particular su confiabilidad y capacidad.

4.1.4 EL SANTO S.A.

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? Las personas entrevistadas en este caso son José Antonio “Pico” Mesas y Arnaldo Mesas. Don Pico es el presidente de la sociedad, y copropietario junto a sus hijos Arnaldo y Javier de El Santo SA, empresa que desempeña principalmente la propiedad y explotación de una disco bailable, un speedway (autódromo) y otras actividades, además de poseer empresas alquiladas y tercerizadas. La empresa está radicada en la localidad de Rodeo Del Medio, Maipú, entre las calles Isidro Mazza y Lateral Acceso Este.

La sociedad existe desde 1993, sin embargo, El Santo comienza como un unipersonal hace 41 años, cuando comenzó la disco bailable. En aquel entonces de menor



dimensión, supo formarse un nombre como sinónimo de diversión en Mendoza. Actualmente es la disco de mayor dimensión de Sudamérica, con más de 5000 metros cuadrados de pista cerrada, más jardines y zona de comidas rápidas, pudiendo albergar 16000

personas, y próximamente 18500, con la pronta inauguración de una ampliación. Tanto la disco como el speedway forman parte de la cultura pop mendocina, incluso a través de la trascendencia mediática del slogan del speedway.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Don Pico es la primera generación, quien al día de hoy continúa dirigiendo los negocios, mientras que sus dos hijos conforman la segunda, repartiéndose entre los 3 la dirección de alrededor de 200 personas todos los fines de semana.

- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? El lugar de la familia en la empresa es fundamental, ya que ellos tres realizan todas las labores de índole administrativa, monitoreo de las funciones, dirección general y comunicación con proveedores de insumos, artistas, entes fiscalizadores y habilitadores.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Don Pico no ha pensado en su retiro. Manifiesta que, a pesar de estar 40 años a la cabeza de la empresa, aún quiere seguir trabajando, pero llegado el momento quedará para sus hijos.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Consideran que prefieren mantener una estructura empresarial conservadora, delegando solo lo necesario; y basarse en los valores familiares para evitar conflictos, en lugar de redimirse a un reglamento.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? No poseen personal administrativo salvo ellos tres, tampoco ven con buenos ojos ampliar la estructura administrativa mientras no sea estrictamente necesario.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Valoran la capacidad de los profesionales como dadores de eficiencia y solución de problemas en las empresas. Sin embargo, prefieren su propio ritmo de trabajo, aunque a veces implique mucho sacrificio, antes de delegar, ya que opinan que “nadie cuida lo propio como uno mismo”.

4.1.5 AB LOGÍSTICA SRL

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Alejandro Bianchinelli, socio mayoritario y presidente de AB Logística SRL, empresa dedicada a la distribución, ya sea como intermediaria o como vendedora, de productos de tipo alimenticio a nivel mayorista. Se encuentra en la Zona Industrial Mendoza, en el carril Rodríguez Peña al 2411, de General Gutiérrez, Maipú.

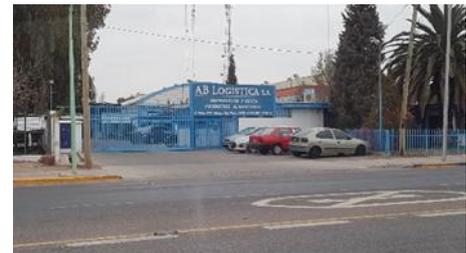
AB Logística nace en 1992, fundada por Alejandro, quien compone una sociedad junto a su esposa María Esther. La misma surge a raíz de 20 años de experiencia de Alejandro como Responsable Comercial y de Logística en Terrabusi. Luego se incorporan con el pasar del tiempo sus 3 hijos: Federico, Martín y Esteban.

Hoy en día, coordinan a más de 22 empresas de alimentos, nacionales e internacionales; ya sea abasteciendo puntos de venta minoristas, funcionando como depósito de almacenamiento y stock, y como retailer de productos alimenticios a nivel mayorista contando con stock propio. Es un rubro dinámico, regulado por el principio FIFO (first in, first out), con lo cual es imprescindible una gestión eficiente, principalmente al tratarse de productos perecederos.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Actualmente se encuentran trabajando la primera y la segunda generación en conjunto, siendo Alejandro el presidente, María Esther copropietaria, Martín vicepresidente y encargado de proveedores, Federico encargado de carteras de clientes y Esteban encargado de mantenimiento. Salvo Federico quien intentó emprender un tiempo por su cuenta, la incorporación de los 3 a la empresa fue unánime.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Considera a su empresa íntegramente familiar, porque es el sustento de la misma su principal objetivo, y el legado de un padre para sus tres hijos. Allí la familia debería ser siempre la que dirija. No han experimentado crisis de intereses en la familia, sin embargo, antes de retirarse, a Alejandro le gustaría formar un protocolo por escrito, que sí existe para el personal de la empresa (excluyendo a la familia). Alejandro intenta siempre fomentar el bienestar de la familia empresaria formando reuniones y charlas, aconsejando a sus hijos y enseñándoles a separar los aspectos familiares de los empresariales.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? No ha planificado su retiro; incluso, no tiene en su mente la idea de vivir fuera de la empresa. Sin embargo, cuando eso pase, su anhelo es que sus hijos puedan formar un equipo y acrecentar la empresa.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? Alejandro manifiesta tener un equipo de jefes que realizan de forma sobresaliente su trabajo, dividido en áreas

organizacionales (Finanzas, Tesorería, Depósito, Proveedores, Administración y Clientes), quienes le rinden cuenta de forma permanente. Además, sus hijos aportan el control que él, por sí solo, no podría ejercer. De hecho, afirma que la mayor fuente de valor de su empresa es su equipo de trabajo.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Sí, todos los jefes de áreas y encargados son personal no familiar. Entre sus filas, posee profesionales de Administración, Contabilidad y Sistemas. No considera que serían mejor ejercidas esas funciones por algún familiar, ya que es distinto el trato que debería tener a la hora de auditar, controlar, exigir, etc.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Sí posee, y los valora como fuente de mejoras e innovaciones para el proceder de su empresa.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Es muy necesaria la preparación académica, pero no suficiente. También hace falta voluntad y honradez.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Un licenciado en Administración podría llegar a ser jefe de área o encargado. Sin embargo, la cúpula jerárquica conviene que sea ejercida por alguien que cuente con la propiedad o parte de la propiedad de la empresa, opina Alejandro.



4.1.6 METALURGICA LOS MELLIZOS SRL

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? Los entrevistados aquí son Pedro y David Silvestrini (padre e hijo respectivamente), el primero fundador y el segundo presidente de Metalúrgica Los Mellizos, o mejor conocida como LM. La misma es una empresa dedicada por un lado a la comercialización de artículos de ferretería y metalurgia, y por el otro al servicio de

metalúrgica, corte, carpintería metálica y plegado de materiales para obras públicas y privadas. La empresa se encuentra en la calle Alberdi al 533 de Luján de Cuyo.

LM nace hace más de 20 años por los hermanos Pedro y Mario Silvestrini, quienes se dedicaban a la comercialización de artículos de ferretería. Al cabo de 10 años, Mario abandona la empresa, obteniendo su parte del capital para dedicarse a otra actividad, e ingresa Hugo, otro hermano, quien actualmente se concentra en la parte de comercialización con sus hijos, mientras que Pedro, junto a sus hijos David y Silvia, se dedican a la parte de servicios.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Actualmente conviven la primera y la segunda generación, y si bien la segunda es la que tiene la dirección, la primera aún continúa ejerciendo funciones directivas, aunque ya no con un cargo formal. El proceso de traspaso de autoridad, afortunadamente, fue voluntario y paulatino, con Pedro demandando más tiempo para sí mismo, y menos para su empresa. El proceso fue pacífico, y jamás debieron sufrir una competencia de autoridad, destacan.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Tanto Pedro como David entienden que su empresa es familiar, y apunta a ser el sustento de la familia, con una expectativa de permanencia. Si bien no han tenido crisis de intereses, Hugo y Pedro separaron la empresa en comercialización y servicios, cada uno con una de esas dos partes, para evitar que pudieran surgir conflictos entre primos en el futuro.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? A pesar del retiro formal de Pedro, continúa en la empresa, y no lo considera un pesar, sino como una satisfacción, sirviendo de asesor y transmitiendo lo aprendido a través de la experiencia. Con respecto a la tercera generación, aún son niños y adolescentes, por lo que aún no están en edad de incorporarse a la empresa. Sin embargo, intentan inducirlos lentamente inculcándoles cierto afecto hacia la empresa familiar, e invitándolos a realizar pequeñas participaciones durante los recesos escolares de verano, o los fines de semana. Si en algún momento la quieren, la empresa será suya.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Consideran que la empresa no está profesionalizada,

principalmente porque su dimensión no lo requiere. Si bien opinan que poseen métodos empresariales conservadores, y tal vez ya obsoletos, por lo menos en el corto y mediano plazo optarán por seguir con los mismos métodos.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Sí, poseen personal administrativo no familiar, y de ninguna forma opinan que serían mejor desempeñados sus puestos por alguien de la familia. En las PYMES, sugieren, debe existir la cantidad de familia necesaria, sin desbordamiento de jefes, que puede desembocar en un exceso de pretensiones, que no siempre pueden ser cubiertas por una empresa que tal vez no crezca al ritmo que la cantidad de familiares dentro requieran.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? No, no poseen, sin embargo, considerarían incorporar un profesional que pudiera ser una “mano derecha” para permitirles descomprimir sus funciones y dedicarse a proyectos personales, o simplemente bajar presiones.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? No, pero opinan que sería bueno darles una oportunidad a los profesionales jóvenes de insertarse en las empresas y formar equipos funcionales.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? David sueña con un futuro donde sus hijos se hagan cargo de la empresa. Sin embargo, nota que las generaciones posteriores cada vez son más reacias a las obligaciones y al sacrificio, por lo que, de ser necesario, prepararía la estructura para formar un equipo de gente que siguiera con la empresa, manteniendo él la propiedad, pero no ya la dirección.

4.1.7 KAMET SACI

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Sergio Kahane, licenciado en Administración, presidente y coaccionista de Kamet SACI, una empresa dedicada a la distribución de productos metalúrgicos y de la construcción. La misma se encuentra ubicada en la

intersección de O'Brien y Costanera (Avenida Gobernador Ricardo Videla) de San José, Guaymallén.

La empresa inicia en 1964, luego de la separación por parte de su abuelo con un antiguo socio. En un principio, la empresa se dedicaba a la incorporación de material de tipo "chatarra" (rieles de ferrocarriles, plomo de baterías, caños de perforación petroleros) y a partir de allí reciclarlos para generar insumos metalúrgicos. Luego, comenzó a ser distribuidor de la empresa Acindar. Es la empresa aún vigente más antigua de Mendoza en el rubro.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Sergio pertenece a la tercera generación. En la actualidad, se encuentran trabajando la segunda, tercera y cuarta generación; siendo Sergio y su hermano de la tercera generación, su padre Isidoro de la segunda, y un sobrino por parte de su hermana el único de la cuarta.

Sergio ingresó a la empresa a los 26 años, y luego de 10 años de inducción, comenzó el traspaso de la autoridad, al ver su padre el compromiso y la capacidad que tenía para sucederlo, llegando hasta el día de hoy a ser la máxima autoridad en todos los niveles, y su padre actuando como asesor, decisor de algunos aspectos y fuente de experiencia. Luego, hace 3 años, ingresaron su hermano y su sobrino.

- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Sergio considera a su empresa familiar, y la familia allí tiene un lugar fundamental, ya que es quien lleva las riendas de la empresa. A grandes rasgos, no han existido diferencias de intereses, y además existe un protocolo y una clara definición de límites. Además, al haberse incorporado su hermano y su sobrino apenas hace 3 años, nadie discute la autoridad de Sergio.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Sergio entiende que nadie es eterno, y que una empresa no se remite a una sola persona, además de que toda persona tiene un ciclo productivo útil, y cuando este comienza el proceso de finalización, debe empezar a delegarse. Se encuentra seguro de que alguien de la cuarta generación querrá continuar la empresa, aunque no descarta la idea de que nadie quiera, o de que tal vez un tercero esté más capacitado que alguien de la familia para dirigirla (él pasó por una

situación similar con una empresa de su creación, dedicada a la conformación de cortinas metálicas, quien es dirigida por un tercero, y al día de hoy es una empresa exitosa en su rubro).

- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Sergio considera a su empresa como profesionalizada, ya que afirma poseer un sistema eficiente y organizado, dividido en áreas organizacionales, y que, además, a pesar de llevar muchos años en la empresa, sigue aprendiendo nuevas formas de dirigir y delegar con el paso del tiempo. La empresa posee un protocolo, que marca los límites de la familia en la empresa.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Posee personal no familiar tanto en puestos operativos como administrativos, con y sin formación académica, entre ellos administradores y contadores. En una medida coherente, considera que siempre un puesto sería mejor ejercido por alguien



de la familia, ya que es diferente el compromiso, además de la existencia de un componente emocional que imparte otra fuerza de voluntad.

- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa?

¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Sí posee, incluso él es licenciado en Administración, y considera que todas las empresas, principalmente en el futuro, los requerirán. Cada vez los cambios son más rápidos, y si un líder no está lo suficientemente preparado y capacitado en conocimientos de administración para serlo, no podrá llevar su empresa a buen flote.

- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? En principio sí bastaría, pero es tarea del mismo profesional demostrarlo.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Actualmente, salvo la presidencia de la empresa, un licenciado en Administración podría ocupar cualquier puesto para el que demuestra estar capacitado y ser de confianza. Si en el futuro los

sucesores no desean dirigir la empresa, o consideraran a un profesional mejor preparado para dirigirla, será el turno de un tercero de ser quien maneje la empresa.

4.1.8 URUNDAY SA, ISORA SA, CORAL MONTAJES ELÉCTRICOS SA, FAULUC ARGENTINA SA, TIERRAS ANDINAS SA

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Ezequiel Yerden, copropietario y copresidente del grupo empresario compuesto por las empresas Urunday SA (la más antigua, de 16 años de edad, dedicada a la licitación de obras públicas y privadas), Isora SA (de 10 años de edad, tercerizadora de empresas del Estado de obras civiles y electromecánicas), Coral Montajes Eléctricos SA (dedicada a montajes y líneas eléctricas), Fauluc Argentina SA (dedicada al mantenimiento preventivo y poda de árboles para líneas de tendido eléctrico estatal) y Tierras Andinas SA (agropecuaria, enológica y productora de Malbec), junto a su padre Daniel y su hermana Mayra. Ezequiel es Director de Urunday, Tierras Andinas y Fauluc, y Presidente en Coral e Isora; Daniel es Presidente en Urunday, Tierras Andinas y Coral, y Director en Isora, y Mayra es Directora de Fauluc.

Cada empresa tiene su independencia y su caudal propio de entradas y salidas de fondos. En cuanto a ubicaciones Urunday tiene su sede administrativa en Azcuénaga al 206 de Villa Nueva, Guaymallén, junto a Isora, Tierras Andinas y Fauluc. Por su parte, Coral se ubica en el carril Maza Norte al 3570 de Gutiérrez, Maipú, y la parte operativa y de armado de obras de Urunday se encuentra en la calle Tirasso de Km 8, Guaymallén.

Daniel inicia junto a su hijo Ezequiel (en aquel momento un joven recién graduado de arquitecto) hace 16 años Urunday, luego de una larga trayectoria de Daniel como independiente dedicándose a la conformación de obras del sector eléctrico y electromecánico estatal. Luego se incorpora Mayra, quien es enóloga de profesión y se dedica principalmente a la empresa agropecuaria de la familia.

Con el pasar del tiempo, nuevas necesidades de expansión generaron la creación de las demás empresas del grupo, siempre dirigidas por la familia, y que directa o indirectamente a través de la tercerización ocupan a más de 300 personas. En la actualidad, la parte financiera, de dirección general y de mantenimiento están a cargo

de Ezequiel, Daniel se encarga de la administración de recursos humanos y Mayra de la comercialización.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Desde el punto de vista del grupo empresario, no sería factible hablar de generaciones, ya que Daniel y Ezequiel (que son padre e hijo) comenzaron juntos con la primera empresa del grupo, Urunday. Sin embargo, desde un punto de vista más concreto, se podría considerar a Daniel como la primera generación (quien antes de iniciar Urunday ya se encontraba dedicándose al rubro) y Ezequiel y Mayra como la segunda generación. No ha habido un proceso de sucesión ya que, desde el inicio del grupo, siempre se han distribuido la autoridad uniformemente.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Ellos consideran a su empresa como familiar, y el lugar que ocupa la familia es la del nivel más alto de autoridad. Por fortuna, no han tenido crisis significativas de intereses en los 16 años que lleva el grupo.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Ni Daniel ni Ezequiel han planificado un retiro. Consideran que tal vez el retiro total puede llevar a un sentimiento de improductividad o incluso depresión. Con respecto a la continuidad, no considera bueno forzar a los hijos a trabajar en la empresa, sino por el contrario motivarlos a que primero se formen en una profesión, y luego decidan su propio camino.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Ezequiel sostiene que su empresa está profesionalizada, pero no tanto como él lo desearía. Ante la imposibilidad física de ser solo 3 para dirigir 5 empresas, se vieron en la necesidad de sistematizar procesos y delegar autoridad, encontrando en la descentralización una clave para el éxito. Incluso, admite que hay procesos que de estar en la vista de los jefes todo el tiempo, no serían tan productivos o eficientes que a la vista de terceros empoderados. Además, no ocuparse de todo permite enfocarse mejor en las tareas que uno tiene realmente a cargo: “cuando una empresa crece demasiado, es imposible estar en todo”, sostiene. Con respecto al protocolo, se han encargado de delimitar intereses y marcar reglas a través de los contratos societarios, para evitar diferencias. Aun así, confían en la racionalidad con la

que llevan el grupo empresario, y el darle a cada miembro de la familia empresaria voz y voto, para evitar conflictos.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Sí, posee personal no familiar en la administración de cada una de las 5 empresas, principalmente dada la limitación de ser solo 3 los propietarios y Directores. Muchos de ellos poseen formación académica, principalmente ingenieros y arquitectos, además de poseer contadores, un abogado y una pasante de Licenciatura en Administración.

Opina que no siempre es mejor más familia en la empresa: en ocasiones, tantas voces pueden ser perjudiciales si estas no son similares en cuanto a sus pareceres. En determinados casos, prefiere los terceros ajenos a la familia, ya que se puede establecer un vínculo laboral sin un vínculo familiar que lo condicione.

- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Posee una pasante (profesional de la Administración) en el área de Proveedores y Clientes del grupo. Ezequiel considera que son necesarios, tanto los administradores como los profesionales en general, ya que, en su caso particular, sin ellos no podría llevarse a cabo la gestión correcta del grupo.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? En determinados cargos donde la función lo requiera sí. Sin embargo, reconoce la formación a través de la experiencia de aquellos que tal vez tienen un gran conocimiento sin necesidad de haberse formado en una institución académica.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Ezequiel reconoce la aptitud de los administradores para dirigir y gerenciar empresas. Sin embargo, en su caso particular no ve todavía la idea de dejar en manos de un tercero la dirección de alguna de sus empresas; aunque sí en puestos administrativos, de auditoría y de toma de decisiones.

4.1.9 TRANSPORTE JUAN SUDEN SRL

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Fabián Suden, copropietario y socio gerente de

Transporte Juan Suden SRL, una empresa dedicada a la logística nacional e internacional, que dirige junto a su hermano Juan Carlos, ubicada en el carril Adriano Gómez al 1614 de General Gutiérrez, Maipú.

Juan Suden fue el creador de la empresa, padre de Fabián y Juan Carlos. En 1985, luego de haber sido durante años camionero y mecánico, decide junto a sus hijos (en aquel entonces de 16 y 19 años) juntar ahorros y adquirir dos camiones con semirremolque para dedicarse a la logística.

Con el tiempo, los tres pudieron bajarse de los camiones para dedicarse a la administración de la logística y el mantenimiento de los vehículos. Juan se dedicó desde ese entonces a un taller mecánico propio, quedándose con la empresa Fabián y Juan Carlos. En la actualidad se incorporó un hijo de cada uno, siendo su sobrino chofer y su hijo licenciado en Logística, aprendiendo la parte administrativa.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Fabián y su hermano pertenecen a la segunda generación, mientras sus hijos conforman la tercera. Desde el punto de vista del inicio de la empresa, se podría considerar que Fabián, su hermano y su padre son los tres de la primera generación, ya que iniciaron juntos. El proceso de traspaso de autoridad fue paulatino y voluntario, al punto que su padre decidió dedicarse a otro rubro, dejando la empresa en manos de sus dos hijos.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? Fabián considera a su empresa como familiar, ya que cuatro personas de la misma comparten el apellido, y porque la empresa tiene un tratamiento especial, donde se juntan lo racional con lo emocional a la hora de decidir. La familia allí ocupa la propiedad y la dirección, y también hay familiares en la parte operativa.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Fabián no piensa en su retiro, aunque considera que sí existe la posibilidad de delegar funciones para descansar, viajar y disfrutar, pero no abandonaría por completo la empresa, motivado principalmente por no dejar las obligaciones para no sentirse improductivo. También opina que es una tendencia que irá en aumento, principalmente porque las innovaciones tecnológicas hacen que los trabajos sean más livianos, por lo que una persona alcanza la vejez cada vez a una mayor edad. La edad de retiro tentativa de 65 años obedece en la actualidad más a la

elección de “quedarse quieto”, a un tema de vejez, ya que a esa edad considera que aún se es pleno.

Con respecto a la siguiente generación, tiene tres hijos y tres sobrinos, de los cuales solo uno de sus hijos y uno de sus sobrinos se mostraron interesados en trabajar en la empresa. Ni él ni su hermano decidieron presionar a sus hijos, sino por el contrario, dejar que ellos decidan si quieren tomar otros rumbos o trabajar junto a sus padres. Opina que la propiedad la merecen solo aquellos que deciden trabajar la empresa, y ayudar en todo caso a los hijos no interesados, a formar un camino.

- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? No, considera que su empresa no está profesionalizada, ya que su dimensión aún no lo requiere, y prefiere que mientras se pueda, es conveniente seguir con una estructura conservadora. No poseen un protocolo, sino que confían en que cada integrante de la familia empresaria se encuentre en la parte de la empresa que prefiere. Por ejemplo, su hijo, con “madera” de administrador, se encuentra en la dirección de la empresa, mientras que su sobrino, que prefiere la parte operativa, se desempeña como uno de los choferes. Igualmente, Fabián opina que no sirve en la cultura familiar ser demasiado estrictos a la hora de delimitar decisiones y funciones.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? No, el personal no familiar que trabaja en la empresa son choferes y encargados de mantenimiento de vehículos. Esos puestos solo serían mejor ejercidos por familiares, de haber un miembro de la familia que se sienta a gusto en esas áreas.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? En la actualidad no posee ninguno, siendo lo más similar el hijo de Fabián, que es licenciado en Logística. En su opinión, todas las empresas luego de adquirir cierto tamaño, los necesitan.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Fabián considera que los profesionales y la formación universitaria son necesarios, aunque opina que las nuevas generaciones necesitan ambición: los jóvenes sufren en demasía la sobreprotección de sus padres, por lo que abundan los “niños crónicos”. Es decir, individuos sin intenciones de atarse a obligaciones, que buscan trabajos flexibles y poco demandantes, incluso aunque la remuneración sea

baja. Según Fabián, en el futuro cotizarán en alza los jóvenes comprometidos y con predisposición al trabajo y al esfuerzo, independientemente de su formación académica.

- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Si en algún momento la tercera generación toma las riendas de la empresa, será su tarea determinar qué lugar tendrán los profesionales dentro de ella. Por ahora, Fabián y Juan Carlos pretenden seguir con una empresa de tamaño moderado, donde no hay una estructura que amerite la incorporación de administradores.

4.1.10 MASETTO HNOS

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? La entrevistada es Susana Masetto, socia gerente y copropietaria igualitaria junto a sus hermanos Gabriela y Javier de Masetto Hermanos (Sociedad de Hecho), dedicada a la propiedad y explotación de dos expendios de combustible YPF, tres expendios de Gas Natural Comprimido (GNC), dos Apart Hotel y una finca.

Los expendios de combustible están ubicados en Ozamis 30 de Maipú, otra en Juan Agustín Maza al 400 de Maipú (cada uno con un expendio de GNC junto) y un expendio de GNC en la calle Juan Agustín Maza esquina con Juan B. Justo, de General Gutiérrez, Maipú. Los Apart Hotel se ubican, uno en Pescara al 60 (Apart Pescara 60), y en Ozamis 41 (Solares de Maipú), ambos en Maipú. También se dedican a la explotación de una finca en Ozamis y Ruta 60, en Russell, Maipú.

La empresa nace hace 60 años, cuando el abuelo de Susana comenzó a dedicarse a la distribución de kerosene en Russell (que en aquella época tenía múltiples utilidades en materia gastronómica y de calefacción) hasta que la familia Pulenta, en aquel entonces dueña de la bodega Peñaflor, le ofreció la firma para instalar la primera Bandera-Shell en Maipú, el primer expendio de combustible del departamento, en aquel entonces consistente en una bomba surtidor.

Con el tiempo, la bencinera progresó y permitió a la familia crecer empresarialmente e incorporarse en otros rubros. Luego, los tres hijos del fundador (entre ellos Nazareno, padre de Susana) crecieron, quedándose Nazareno con el expendio de combustible, y sus hermanos con otros emprendimientos de la familia.

Nazareno tuvo tres hijos, quienes continuaron su empresa, e incursionaron en otras inversiones. La incorporación de los tres fue voluntaria, aunque también motivada por una enfermedad que contrajo Nazareno cuando sus hijos eran aún adolescentes.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Susana y sus hermanos pertenecen a la tercera generación, la que posee la propiedad y dirección del conjunto de empresas. La hija mayor de Susana, de profesión Contadora, es la única persona de la cuarta generación que trabaja en la empresa. Los demás hijos y sobrinos, o bien aún son niños o adolescentes, o decidieron emprender caminos profesionales de forma independiente.



El traspaso de la autoridad fue voluntario y progresivo; si bien el ingreso de los hijos de Nazareno a la empresa se vio acelerado por contraer él una enfermedad, se produjo una convivencia laboral durante muchos años entre padre e hijos.

- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Susana considera a la empresa como familiar, y el lugar que tiene la familia es ser la razón por la cual existe y se sostiene la misma en el tiempo. Por suerte, manifiesta no haber tenido diferencias de intereses, primando en todo momento las buenas costumbres, el amor familiar y la razón como medios para evitar conflictos.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Susana confiesa que en los últimos 3 años ha reducido su carga horaria laboral, al igual que sus hermanos, repartiendo las funciones de modo que siempre haya un hermano presente en la empresa, pero dándose lugar para descansar y aliviar tensiones. No piensa en el retiro definitivo, ya que no encuentra sentido en el exceso de tiempo ocioso, y piensa que muchos empresarios pasan por la misma situación.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Considera que, si bien no está profesionalizada, está en vías de lograrlo. La empresa se ha sistematizado en los últimos años gracias a la

delegación de sistemas, y a la creación de sistemas de control a través de encargados dotados de autoridad, permitiendo que determinados procesos de menor importancia puedan ser independientes de ellos. Además, opina que es insano, teniendo varios emprendimientos, querer estar pendiente de absolutamente todo. El delegar puede darles tiempo y energía de pensar en invertir correctamente y en estar al pendiente del entorno, que cada vez es más dinámico: por ejemplo, con la llegada de los autos eléctricos, o la tendencia de los hostels que cada vez desplazan más a los hoteles convencionales.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Si, posee profesionales de la Contabilidad en puestos de Encargados de RRHH y de Comercialización. Difícilmente se podría establecer si dichos puestos fueran mejor ejercidos por alguien de la familia; en los únicos puestos donde no le quedan dudas son los referidos al control, donde siempre el ojo de los dueños presente es mejor, opina.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? No, si bien aporta mucho valor a la fuerza de trabajo la capacitación académica, no basta solo con ella. De hecho, nota en los jóvenes profesionales el deseo de encontrar trabajos demasiado “a la medida” de sus expectativas. Esa es una de las razones por la cual les cuesta encontrar determinados candidatos para puestos administrativos (se debe tener en cuenta que las bencineras y los hoteles trabajan día y noche todos los días del año).
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Un profesional de la Administración podría llegar, salvo al puesto de Director o Presidente de la empresa, a los máximos niveles jerárquicos.



4.1.11 URQUIZA PLÁSTICOS SRL

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Alberto Chiappa, socio gerente y copropietario

igualitario de Urquiza Plásticos SRL, junto a sus dos socios Mario Lespina y Jorge Giacomelli. Urquiza Plásticos se dedica a la fabricación de artículos plásticos por inyección, principalmente orientados al agro y a productos para exportación, tanto de material virgen como de material recuperado. La empresa se ubica en el carril Rodríguez Peña al 5305 de Maipú.

La empresa nace en 1984, en el carril Urquiza de Coquimbito (de allí el nombre), y en el 2000 se trasladaron a la ubicación actual. En un principio, además de los 3 socios, el cuarto fundador era Armando Chiappa, padre de Alberto, cada uno con el 25%. Antes de fallecer, Armando vende en partes iguales su participación a los 3 socios restantes, entre ellos su hijo.

En la actualidad, luego de más de 30 años de trayectoria, la empresa pudo crecer e incorporar hijos de cada uno de los socios, entre ellos uno de los dos hijos de Alberto.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Alberto pertenece a la primera, ya que los 4 socios fundadores (entre ellos su padre) comenzaron al mismo tiempo. Sin embargo, ya se encuentran trabajando en la empresa los hijos de los fundadores, los cuales ya poseen la autoridad de la parte operativa, y salvo por el comité formado por los 3 socios gerentes (que se reúne una vez por semana para las decisiones de mayor jerarquía), también la autoridad directiva. Este traspaso de autoridad se realizó de forma voluntaria y progresiva, por iniciativa de los fundadores de desligarse de las obligaciones diarias, para descansar y centrarse en las decisiones fundamentales.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? A pesar de no ser familiar en el sentido estricto de la palabra, Alberto sí considera Urquiza Plásticos como este tipo de empresas, ya que los socios fundadores conforman “una gran familia”, como así también entre dueños y empleados. Afirma que, entre dueños, poseen una confraternidad digna de considerarse hermandad, y sus hijos, quienes han ingresado a la empresa y ya se desempeñan en puestos directivos, fueron criados como miembros de una familia. En su consideración, posee similitudes con la empresa familiar, como el existir una relación fuera de lo laboral, la prioridad del interés de la empresa por sobre los individuales, y la existencia de una obligación moral y afectiva para con los demás socios y sus hijos, además de la que puede estar escrita en un contrato.

No manifiesta haber tenido grandes crisis de intereses entre miembros de la empresa. La clave, en su opinión, es considerar a cada miembro, sin importar su cargo, como una pieza fundamental de un rompecabezas, sin la cual no podría completarse el equipo. Eso genera un ambiente de bienestar y proclive al progreso. De hecho, comenta que tres empleados cumplieron todo su ciclo productivo, trabajando allí más de 30 años, y retirándose en la misma empresa.

- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Alberto y sus dos socios se encuentran en el llamado “retiro activo”. Delegaron sus funciones y responsabilidades en sus hijos, a quienes prepararon durante muchos años, y vuelven a la empresa una vez a la semana como un comité, y siempre que la situación lo requiera; no viéndolo como un pesar, sino como un placer, y orgullosos de que sus hijos puedan seguir la empresa sin necesidad de su presencia permanente. El gran desafío que tienen Alberto y sus socios antes del retiro definitivo es lograr que sus hijos, quienes no se eligieron entre sí, conformen un equipo como el de los fundadores, que sí se eligieron.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Alberto considera que su empresa está profesionalizada, en el sentido que las decisiones, responsabilidades y funciones están repartidas, y existen células de trabajo independientes a la alta jerarquía.

La empresa posee un protocolo, pero Alberto dice que, por suerte, nunca se usó para resolver un problema, porque desde el inicio, la empresa se conformó por “amigos, socios y hermanos”, sabiendo dividir las tareas, turnarse para descansar, y separar el plano externo con el laboral. Una de las claves para evitar problemas, es ver a la empresa solo como un sustento, y no como una extensión de sí mismos, lo que permite verla de un modo racional, y no generar arraigamientos excesivos a la misma. Lo ideal, en su opinión, es “ver a la empresa desde adentro, pero también saber verla desde la vereda de enfrente”. Un jefe debe saber ver el



macro de la empresa, y no el micro, sino será imposible a largo plazo sostener una dirección empresarial saludable. Otra de sus claves es la conformación de sociedades:

tener socios en quien confiar y dividir las tareas, ayuda a evitar el desgaste y favorece a la salud mental.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Posee en la actualidad encargados del área operativa, que no pertenecen a la familia de los socios. No poseen capacitación académica, y tal como dijo Alberto, si la empresa funciona, es porque cada uno está en la función que le corresponde.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? No, actualmente no posee, pero si en algún momento la empresa lo requiera, será tarea de los sucesores incorporarlos.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? No, si bien es necesaria en la actualidad la formación académica para adaptarse a los tiempos que corren, también son necesarias la fuerza de voluntad y la educación en valores. En su opinión, eleva un reclamo hacia los jóvenes profesionales, que “no buscan, ni quieren encontrar” un trabajo real, con horarios y esfuerzo real. Siente pena por los jóvenes que, esquivando a las obligaciones y priorizando el tiempo libre, en algún momento “chocarán” con la realidad, y contrastarán con aquellos que poseen fuerza de voluntad y predisposición.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Si puede demostrar estar más capacitado que los demás miembros de la empresa sean hijos de los fundadores o no, un administrador podría ejercer la máxima autoridad.

4.1.12 MIO PICCOLO AMORE

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Darío Bermejo (licenciado en Administración), quien se desempeña como copropietario junto a su esposa (quien es la Directora) del jardín maternal Mio Piccolo Amore, y además comenta su historia como accionista y extrabajador de la empresa de su familia, de la que ya no forma parte, dedicada a la comercialización de artículos electrónicos, tecnología y electrodomésticos. Mio Piccolo Amore se encuentra ubicado en la calle Gargantini entre Víctor Fayad y Bordalesas, de Maipú.

La empresa de su familia nace en 1972 por los abuelos de Darío, la cual encontró el progreso y el crecimiento dados sus precios competitivos, la atención por sus propios dueños y el amplio surtido para la época. Al mismo tiempo que se fundó, el padre de Darío y dos tías comenzaron a trabajar allí. De forma intermitente con otros trabajos, fue principalmente el hijo varón quien se quedó trabajando en la empresa. Al fallecer el fundador, Don Bermejo compra a sus hermanas sus partes de la empresa y se queda con la totalidad de la propiedad junto con su esposa.

Luego comenzaron a trabajar ahí Darío y dos de sus hermanos (la hermana mayor se dedicó a su profesión independiente) cada uno al finalizar sus estudios, y al estar los 3 se dividieron las tareas. Darío, en su caso, se dedicaba al costeo, la determinación de precios y la diversificación de productos.

Al pasar el tiempo, Darío comenzó a experimentar ciertas diferencias que su padre manifestaba entre hermanos, dotando de autoridad a un hermano por sobre los otros, no fundado en criterios racionales sino emocionales. Las diferencias solo se incrementaron con el pasar de los años hasta que Darío decide, por la situación ya difícil de soportar, tomar su parte del capital y construir el jardín maternal.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? En su propia empresa es el fundador, sin embargo, tomando el caso de la empresa de su familia, pertenecería a la tercera generación. En el paso de la primera a la segunda se da por el fallecimiento de su abuelo; y en el paso de la segunda a la tercera, por decisión de su padre para con su hermano, quien tomó las riendas.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? En ambos casos considera a la empresa familiar, ya que son personas del mismo apellido las que dirigen, controlan, y poseen la propiedad de ella.
Tal como se comentó antes, sí ha sufrido crisis de intereses, y comenta que los criterios irracionales y la coerción no solo empeoraron en su opinión una empresa, sino que produjeron una ruptura en la familia.
- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? No ha pensado en su retiro, ya que aún es joven y le queda mucho camino por delante. Sin embargo, sabe que algún día pasará, y cuando llegue ese día determinará que hacer, dependiendo si alguno de sus hijos

quiere continuar el emprendimiento familiar o no, y de las ganas de que siga. Su idea es no forzar a los hijos a participar de la empresa familiar.

- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? En cuanto a su empresa actual, Darío opina que no, ya que su dimensión no lo requiere, y entre su esposa y él basta para llevar los aspectos no operativos. Con respecto a la empresa de su familia, en sus últimos tiempos en ella pudo ver grandes avances, muchos propuestos por él, para abandonar prácticas rudimentarias y dar lugar a otras más modernas y descentralizadas. Jamás existió un protocolo, y lamenta que de haber existido uno, tal vez las cosas hubieran sido diferentes.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? En su empresa actual no, todos los empleados son de índole operativa, y varios deben poseer título habilitante excluyentemente (como en el caso de las Maestras de Educación Inicial y Nivel Primario). No considera que serían mejor ejercidos por alguien de la familia, ya que no necesariamente más familia es mejor. Con respecto a su antigua empresa, sí existían varios puestos administrativos cubiertos por personas ajenas a la familia, y con títulos en las ramas de Economía y Gestión Empresarial.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Él es licenciado en Administración, y opina que son necesarios en las empresas, aunque poco valorados. En su opinión, un profesional de esta rama y de cualquiera en general, deben ser las semillas de cambio para lograr mejorar el campo laboral y económico argentino, regido por principios amorales e irracionales en muchos casos.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Hay puestos donde sí y otros donde también es necesaria la experiencia o la especialización. Aunque él prioriza los buenos valores y la buena predisposición por sobre la capacitación, cuando el trabajo no requiere una alta especialización del puesto.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Si en algún momento él quisiera continuar la empresa, pero su edad o la aparición de otra actividad que ocupe

su tiempo le impidiera dirigirla, si ninguno de sus hijos quiere dirigirla o no resultan idóneos, un administrador podría reemplazarlo.

4.1.13 GRANJA ZULUETA (ZULUETA HERMANOS S.A.)

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Gonzalo Zulueta, socio gerente y copropietario junto a su hermano Lucas de Zulueta Hermanos S.A., una empresa dedicada a la comercialización de productos de granja, principalmente huevos y aceites. Su parte operativa se encuentra en Fray Luis Beltrán, mientras la sede administrativa en Minuzzi al 419 de Godoy Cruz.

Todo inicia en el año 1976, cuando el padre de Gonzalo y Lucas inicia una granja, El Refugio, en el este mendocino. Posteriormente, en 1980 se asocia con su hermano y trasladan la granja a Chapanay. En 1993, el padre de Gonzalo, junto a dos de sus tres hijos, conforman Granja Zulueta, con sede en Fray Luis Beltrán. Luego, en el año 2001, Don Zulueta le vende a Lucas, su tercer hijo (quien se encontraba viviendo en Europa), su parte de la empresa, trabajando en ella, pero sin propiedad. A los pocos años, sufrieron el fallecimiento de Ramiro, el mayor de los 3 hermanos, quedando Gonzalo y Lucas con la propiedad y la Dirección, Gonzalo a cargo de la parte administrativa en Godoy Cruz, y Lucas a cargo de la granja en Fray Luis Beltrán.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Desde el punto de vista de Granja Zulueta, Gonzalo inicia la empresa junto a su padre y su hermano Ramiro al mismo tiempo, por lo que todos conforman la primera generación. Sin embargo, al traer su padre la experiencia, fue el primer dotado de autoridad en la empresa, por lo que se podría considerar que solo él forma la primera generación, y sus hijos la segunda. En cuanto al traspaso, fue rápido y paulatino, tanto así que al poco tiempo de iniciarla los 3, hasta la llegada de Lucas, se repartían la autoridad.
- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Sí considera a la empresa como familiar. La familia es históricamente quien la fundó y hasta el día de hoy la dirige. Además, forma parte de la historia familiar, y se le debe un respeto en particular. Aunque en el futuro surgieran otras inversiones, incluso más rentables y

eficientes, sería imposible abandonarla para darle lugar a otra empresa. Gonzalo manifiesta que no ha habido grandes crisis de intereses.

- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? Gonzalo está seguro de que el trabajo es salud, y pone a su padre de ejemplo, quien a sus 83 años sigue trabajando en la empresa. No quiere retirarse, aunque el día que eso pase, quisiera que alguno de sus hijos la continuara; en caso de que no se dé la situación, estaría dispuesto a tomar profesionales para ocupar el lugar que se había reservado a la tercera generación. Con respecto a la generación posterior, tiene grandes expectativas en sus hijos y sobrinos; por sobre todas las cosas, no quisiera que alguno de sus hijos trabaje en la empresa familiar contra su voluntad. Su objetivo es que ellos formen su independencia y sean exitosos en el campo de su preferencia, sea continuar el rubro familiar u otro camino. Y en el caso que alguno la quiera continuar, dejar en claro las reglas de la empresa, priorizando la humildad, el empezar desde abajo, y el aprovechar los talentos de cada uno.
- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? No la considera profesionalizada, ya que prefiere mantener la mayor cantidad de aspectos bajo su tutela y la de su hermano. En la actualidad, basta con las reglas informales para dirimir diferencias, por lo que no poseen un protocolo.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Sí, si posee, desde Encargados de Granja hasta administrativos de la sede de Godoy Cruz. No sabe a ciencia cierta si serían mejor ejercidos por alguien de la familia.
- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Posee, y destaca a su esposa, quien es Ingeniera Industrial, capacitada en la parte tanto administrativa como técnica. Sí considera incorporar, ya que ve a la parte administrativa como vital para el progreso de la empresa: entre sus metas, están en el mediano plazo el ordenamiento de la administración de su empresa, minimizando los tiempos y los errores.

- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Si es idóneo y de confianza, podría alcanzar con la preparación académica para desempeñar un cargo administrativo.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Llegado el momento del retiro de la segunda generación, si nadie de la tercera generación quiere dirigirla, un profesional incluso podría ser quien la dirija, aunque siendo controlado por los propietarios.

4.1.14 ANGLER S.A.

- Nombre de la empresa y del entrevistado. ¿A qué se dedica su empresa? ¿Podría dar una breve historia? El entrevistado es Mario Zavaronni, propietario y Director de la empresa Angler S.A., la cual se dedica a la comercialización de materiales de construcción relacionados a la terminación de obra.

Angler surge hace 17 años, como una propuesta de una importante compañía chilena hacia los hermanos Zavaronni (propietarios de la empresa Samaco, dedicada a la venta de artículos y materiales de construcción, ubicada en la Ciudad de Mendoza) de distribuir en Argentina su línea de productos. A mediados de las negociaciones Argentina sufre una crisis inflacionaria, lo que suspende el proyecto, pero Mario aprovecha la infraestructura que iba a destinarse a tal propósito, para dedicarse a un negocio de forma individual. Actualmente, luego de 40 años de dedicarse a la empresa de su padre, ya no se encuentra formando parte de la Dirección de Samaco.

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? En su propia empresa conforma la primera generación, encontrándose actualmente la segunda generación, compuesta por uno de sus hijos, también trabajando en la empresa.

Con respecto a Samaco, forma junto con sus hermanos la segunda generación. El traspaso surge a raíz del abandono por enfermedad del Gerente General hace más de 30 años, por lo que Mario y uno de sus hermanos toman su lugar, y a partir de allí, aprovechando el modelo de negocio de su padre, y las virtudes de la empresa, logran hacerla crecer progresivamente.

- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? Sí, ya que su objetivo es sustentar a la familia por generaciones. Allí la familia es quien la trabaja, la organiza y la acrecienta en el tiempo. La familia en la empresa aporta una cantidad significativa de control y confianza.

No ha tenido crisis de intereses, principalmente debido a que solo él y uno de sus hijos trabajan en la empresa. En su opinión, una clave para la prevención de intereses es designar un Director, con la capacidad suficiente para decidir por toda la familia, para evitar la multitud de criterios.

- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? Actualmente se considera a sí mismo un Director “inactivo”, ya que abandonó el trabajo cotidiano, para dedicarse solo a las decisiones fundamentales de la empresa. Para las decisiones de índole operativa, se encuentran los Gerentes, y principalmente su hijo.

Con respecto a las expectativas, quedará a demostrar por parte de alguno o varios de sus hijos una combinación de pasión, sabiduría, capacidad y voluntad para dirigirlo y agrandar la empresa. Sin embargo, las puertas siempre están abiertas para que sus hijos trabajen la empresa, puedan vivir de ella, y disfrutarla mientras la trabajan, como él lo hizo.

Se da la situación, comenta y cita ejemplos, cuando el fundador dejó un legado muy grande, que sea muy difícil por parte de los hijos repetir o superar la obra de su padre. Hay casos de fundadores que considera serán irrepetibles, y a duras penas un grupo muy capacitado de hijos podrán, al menos, mantener sus empresas.

- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? Mario opina que no es conveniente profesionalizar, ni dejar aspectos de la empresa en piloto automático. Es necesario, para que la empresa se mantenga y crezca, que exista una conciencia que controle todos los aspectos, tal vez no tan rigurosamente como se desee, pero al menos previniendo problemas. Tal vez si algún día el desarrollo de la empresa lo requiera, comenzará el proceso de profesionalización, buscando crear un sistema que tienda a la perfección.
- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? Sí posee, no con absoluto poder administrativo, pero en una buena cantidad

de sectores. Sostiene que costaría mucho reemplazarlos por familiares, porque perdería la libertad de juzgar sus funciones de manera imparcial.

- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? No posee en la actualidad un administrador, sin embargo, confiesa que su empresa actualmente lo necesita. Una crítica hacia ellos, por experiencia propia, es el desplazamiento de todos los aspectos hacia estrictamente lo técnico, sin tomar en cuenta la importancia de lo abstracto. Considera importante incorporar administradores ya que ellos son los que ordenan, organizan y refuncionalizan las empresas, y las rearman en el tiempo.
- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Para desempeñar un cargo administrativo, no considera que alcanza solo con la preparación académica, sino una mezcla de conocimientos, aptitudes y actitudes. Es necesario, en su opinión, una visión de negocios, una habilidad evaluativa en contenidos económicos, y para los altos rangos un sexto sentido de ver más allá, lo que otros no ven.
- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Llegado el momento, si considera que sus hijos no están listos para dirigir la empresa, o no quieren hacerlo, un administrador, si previamente demuestra la combinación de dedicación, conocimiento, honradez y voluntad, podría ser la próxima cabeza de la empresa, o estar en los rangos más altos.

Como un consejo hacia los jóvenes profesionales de la Administración, plantea convertirse en esos profesionales que pueden otorgar las respuestas correctas. Bien informados, honrados, sedientos de investigación y actualizados. Marcar la diferencia frente a los demás, esa es la clave para el éxito a la que invita a los jóvenes administradores.

4.1.15 CASO PARTICULAR DEL AUTOR N°1

Probablemente la razón principal que llevó al autor a realizar este trabajo es su propio caso. Tanto padre y madre del autor tienen cada uno su negocio, que representa su sustento, con particularidades propias de los problemas mencionados anteriormente.

En el caso de Iris (madre del autor) posee un emprendimiento consistente en un salón de fiestas infantiles, también llamado “pelotero”, ubicado en Maipú. El mismo inició sus actividades en 2012, y a la fecha continúa siendo refugio de cumpleaños infantiles.



Dicho establecimiento consta de una estructura simple, donde Iris posee el 100% de la propiedad y la autoridad, siendo las demás trabajadoras allí presentes subordinadas en el área operativa, todas en la misma jerarquía.

Con respecto a la organización, Iris comenta lo tedioso de ser la única autoridad, por lo que debe hacerse presente ante cualquier imprevisto, ya sea un problema, desabastecimiento en insumos, pequeños accidentes o situaciones que salen de lo usual. Sin contar que es un rubro que suele trabajar, cuando el resto de la gente descansa.

La solución a esta situación es la delegación, la contratación de alguien que gerencie, o sirva de enlace entre ella y la parte operativa. Sin embargo, confiesa que le costaría ceder aspectos decisivos a un tercero, tanto por desconfianza como por el sentimiento de perder el control de su negocio. Además, sostiene que la dimensión de su negocio no tiene los recursos para generar un nivel jerárquico intermedio.

Con respecto al futuro, entiende que es un negocio con demanda estática, ya que siempre habrá niños, y si bien cada vez es menor la edad con que los mismos ya no desean festejar su cumpleaños en un pelotero, aún hay una franja etaria entre el primer año y los 10, que son un gran mercado. Sin embargo, si en algún momento el negocio dejara de funcionar, o ella quisiera retirarse, optaría por emplazar el establecimiento para otro rubro, y reutilizar el mobiliario, por ejemplo, alquilándolo a domicilio para eventos en el hogar, una moda que está creciendo; en detrimento de dejar todo en manos de un tercero.

4.1.16 CASO PARTICULAR DEL AUTOR N°2

Jorge, el padre del autor, es el propietario de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, ubicada en General Gutiérrez, Maipú.

Si bien inicia en 1989, con el 100% de la propiedad y autoridad en manos de Jorge, el concepto inició 10 años antes, en una primera empresa junto a su padre y sus hermanos. Las diferencias de intereses llevaron a una separación involuntaria, con la cual quedó Jorge bastante desfavorecido en la repartición, debiendo iniciar prácticamente desde cero en 1989. A partir de allí, cada hermano inició su propio negocio, mientras que su padre se retiró.



Sin embargo, 30 años después, la empresa está vigente, entre otras razones por la calidad de los materiales, la comercialización únicamente de primeras marcas y materiales de espesores y medidas legítimos, y el amplio stock que le permite siempre tener a disposición la mercadería que el cliente necesita. Entre sus defectos, se encuentran la falta de una espalda financiera que permita ofrecer financiación gratuita y las prácticas conservadoras.

Este caso es el más interesante, ya que representa el sustento familiar del autor y su familia, incluso desde antes que naciera. Como toda empresa familiar en la que se encuentra el fundador aun dirigiendo, quien tuvo que formarla a base de sacrificio, existen una serie de pautas que, si bien son dignas de admirar como ejemplo de esfuerzo y resiliencia, son dificultosas a la hora de encontrarse puertas adentro.

En primer orden, el fundador es el jefe, el dueño y el patriarca de la familia, todo junto. Esto reúne toda la autoridad en una sola persona, haciendo indeseable para el fundador la idea de delegar; un poco por desconfianza, otro poco por malas experiencias anteriores, y principalmente por el deseo de controlar todos los aspectos. Esto se dificulta, en particular cuando la empresa adquiere determinada envergadura, y principalmente, con la apertura a la segunda generación, quien puede o no estar de acuerdo con los procedimientos administrativos y operativos.

En este caso, el autor de este trabajo, Matías, es el único sucesor de Jorge. Esto provoca la expectativa de este último, en que el primero continúe la empresa. En estos casos, para los hijos es difícil elegir un rumbo, ya que, si el mismo no involucra continuar la empresa, puede provocar la decepción, angustia, y otros sentimientos desenchonados por parte de aquel antecesor.

Las misiones del autor en el futuro serán demostrar su capacidad para liderar y buscar ser dotado de autoridad para determinados procesos o decisiones, al menos en el plano operativo o administrativo de corto plazo. También demostrar que se puede profesionalizar la empresa, o tender a la profesionalización, sistematizando procesos, reclutando profesionales capacitados y dejando de pasar todo por “la cabeza del jefe”, para así poder tanto padre e hijo poder liberarse de la actual

situación demandante, ya sea para descansar o para iniciar otros proyectos. En el caso de no ser posible, tal como se dijo antes, a veces lo mejor es dar un paso al costado y labrarse el propio camino hasta que el fundador entienda que debe ceder en algunos aspectos.

4.2 ANÁLISIS DE DATOS

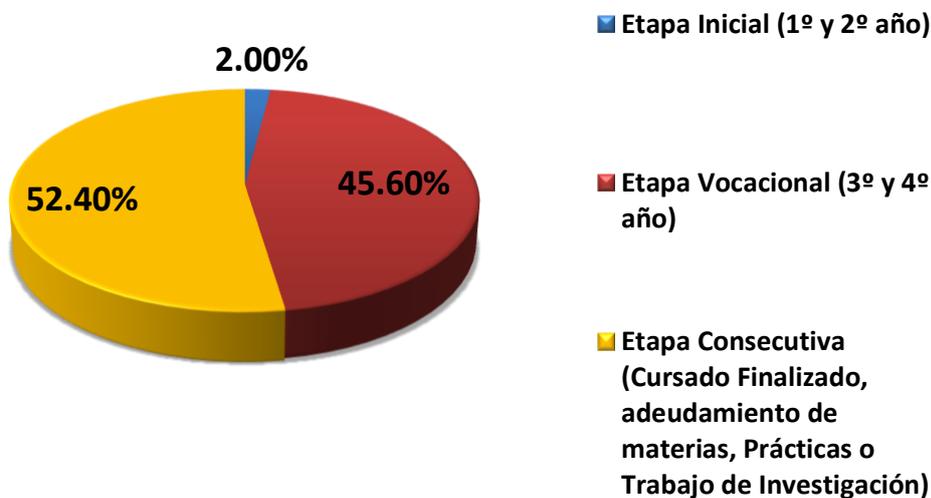
En este inciso, ya se recopilieron los datos necesarios, o al menos los que se encontraron disponibles, para empezar a bosquejar una conclusión, y verificar si la hipótesis y sus sintomatologías se afirman o se rechazan. Aquí se enunciará un resumen tendiente a la creación de información; como se dijo anteriormente, queda a disposición del lector la base de datos completa.

4.2.1 ESTUDIANTES DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- **Pregunta 1: Situación frente a la carrera:** Aquí vemos que de 103 respuestas que recibió el formulario, están repartidas prácticamente en partes iguales los encuestados que se encuentran en la segunda etapa de la carrera, con los ya graduados, o con pocas obligaciones curriculares pendientes. En azul, en menor proporción, se encuentran los encuestados en la primera etapa de la carrera. Será interesante recibir opiniones de parte de encuestados ya inmersos en el campo laboral, los que aún no porque estudian, y los que desempeñan ambas actividades.

ETAPA DE CURSADO

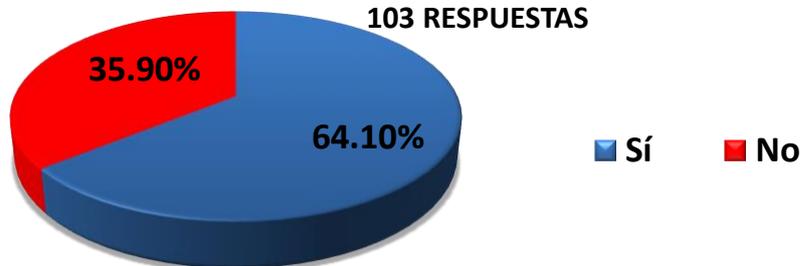
103 RESPUESTAS



- Pregunta 2: ¿El encuestado trabaja? El 64% respondió afirmativamente, es decir, que hay estudiantes inmersos en el mundo laboral que aún se encuentran siendo alumnos regulares. Del 64% de respuestas afirmativas, el 68,75% son graduados, por lo tanto, el 31,25% de las respuestas afirmativas son personas que trabajan a la par que estudian la Licenciatura. Es decir, el 21% de los 103 encuestados (alrededor de 21 personas) respondieron que trabajan a la par que estudian.

¿TRABAJÁS ACTUALMENTE? ¿DESEMPEÑAS ALGUNA ACTIVIDAD LABORAL A LA PAR DE QUE CURSÁS O FINALIZÁS TUS ESTUDIOS?

103 RESPUESTAS



- Pregunta 3: Finalidad del trabajo: esta pregunta busca conocer si la razón de que el encuestado trabaje es estrictamente sostenerse económicamente, o si tal vez cuenta con el sustento de sus familias u otras fuentes, y busca otros objetivos de parte del trabajo; como adquirir experiencia. Si bien el mayor porcentaje se lo lleva el sustentarse, hay un interesante porcentaje que trabaja para adquirir experiencia. Analizando, solo 5 personas encuestadas se encuentran aun estudiando y trabajan para adquirir experiencia, el resto se encuentran finalizando la carrera o ya están graduados. Lo que demuestra que una importante cantidad de estudiantes entiende que primero debe incursionar en trabajos que les permitan adquirir experiencia, requisito tan solicitado por los empresarios mendocinos. También vale aclarar que hay un 23% de los encuestados que respondieron que trabajan para sustentarse económicamente, a la par que se encuentran aun estudiando. El 77% restante ya se graduó o solo adeuda requisitos finales.

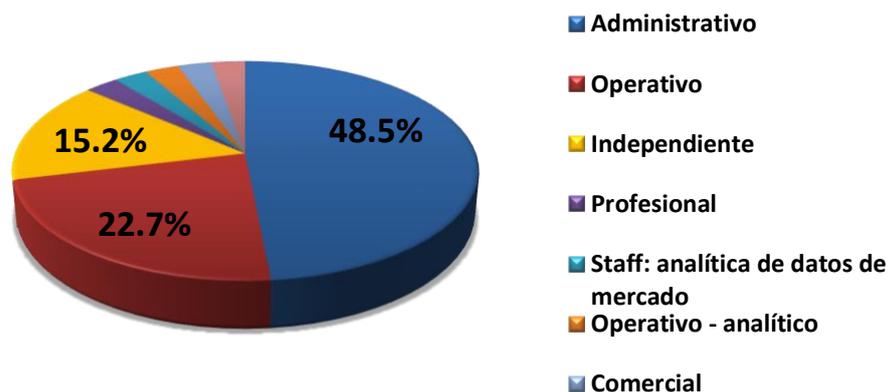


- Pregunta 4: ¿Qué trabajo tiene el encuestado? ¿De qué índole es?: En este caso la primera pregunta era opcional y abierta, por lo que se buscará agrupar las respuestas en determinados grupos generales. 45 personas respondieron sobre su trabajo, y por fortuna varios se relacionan con la carrera: hay 8 emprendedores, un profesional de la Administración freelance, dos gerentes de empresas reconocidas, una gerente de una Start Up, 3 analistas financieros, 4 analistas de Marketing, 2 analistas de RRHH, 1 asesor legislativo, 2 pasantes administrativos, 1 auxiliar de Gerencia y varios administrativos en general, entre otros trabajos. Luego en el tipo de trabajo se ve como la gran mayoría indicó que su trabajo es Administrativo, casi un 23% operativo,

un 15% independientes, y el resto se podría encuadrar en alguno de esos 3 planos, entre los que figuran: profesional, analítico, comercial, gerenciamiento, dependiente, estratégico y ejecutivo.

¿QUÉ TIPO DE TRABAJO ES EL TUYO?

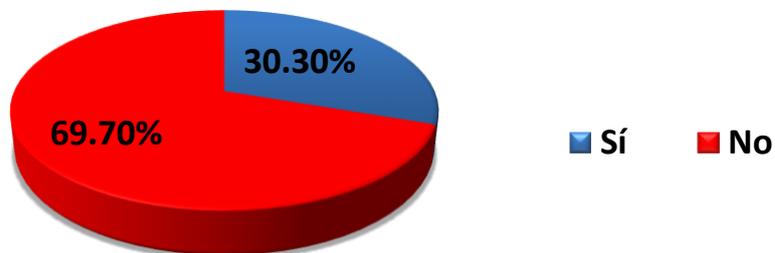
66 RESPUESTAS



- Pregunta 5: ¿la función desempeñada es exclusiva de la Administración? La respuesta a esta pregunta es de carácter subjetivo ya que, por el momento, en el sector privado no hay funciones excluyentes de los licenciados en Administración. Es muy interesante ver los gráficos con las respuestas. Si el encuestado respondía que sí, derivaba a la siguiente pregunta: si podría ser desempeñada por otros profesionales su función. Del 30% que respondieron sobre la exclusividad, el 70% contestó que podrían ser desempeñadas por otros profesionales, como: profesionales de las Ciencias Económicas, licenciados en Marketing, licenciados en Recursos Humanos e Ingenieros Industriales. Si el encuestado respondía que no, derivaba a la pregunta: si consideraba que al menos su función se relacionaba con la Administración. El 78% contestó que al menos está relacionada, y el 92% de ellos contestó que sería mejor, en mayor o menor medida, que esa función fuera desempeñada por un administrador. Por lo que la expectativa de funciones para los licenciados en Administración es positiva, aunque escasa en la exclusividad de las funciones.

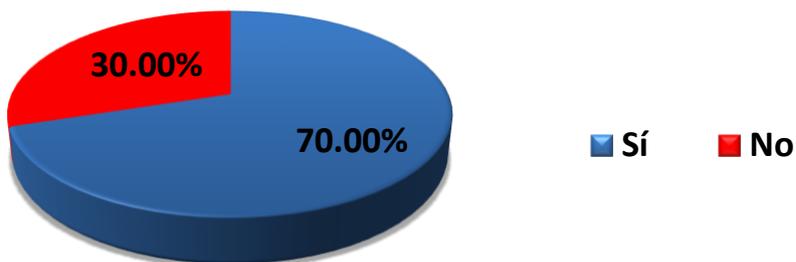
¿TU FUNCIÓN DE TRABAJO ES EXCLUSIVA DE TU PROFESIÓN?

66 RESPUESTAS



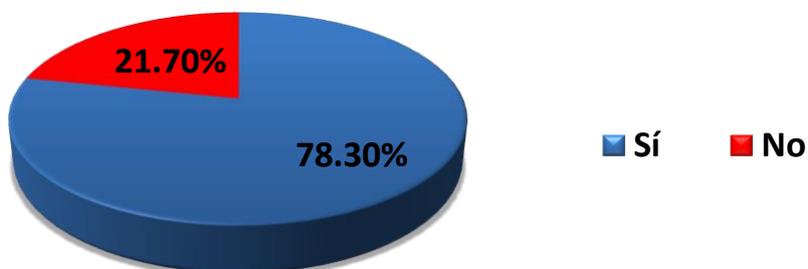
¿PODRÍA SER DESEMPEÑADA POR OTROS PROFESIONALES ESA FUNCIÓN?

20 RESPUESTAS

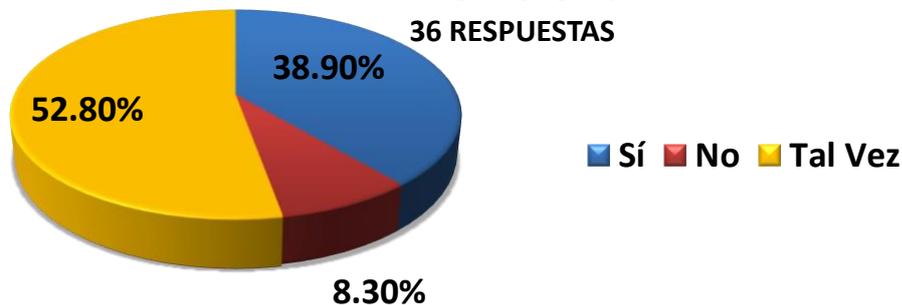


¿CONSIDERÁS QUE TU TRABAJO ESTÁ RELACIONADO CON TU PROFESIÓN?

46 RESPUESTAS



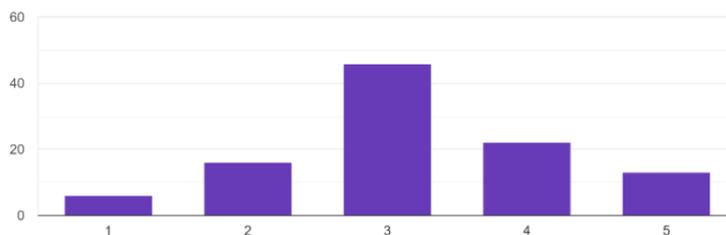
¿SERÍA MEJOR DESEMPEÑADA POR ALGUIEN DE TU PROFESIÓN?



- Pregunta 6: ¿Cómo considera el encuestado al campo laboral mendocino? ¿Está satisfecho? El resultado en ambos gráficos es intermedio. La gran mayoría de los encuestados califica al campo laboral como “regular” (en una escala del 1 al 5, donde 1 es “muy malo” y 5 es “muy bueno”), y, como se ve en el segundo gráfico, la tendencia es mayoritaria a la insatisfacción.

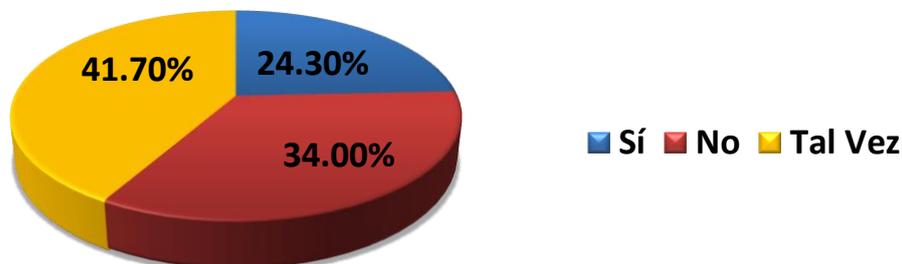
En Mendoza por lo general, ¿cómo calificarías al campo laboral de los Licenciados en Administración?

103 respuestas



¿TE SENTÍS A GUSTO CON LAS POSIBILIDADES LABORALES PARA TU PROFESIÓN EN LA PROVINCIA?

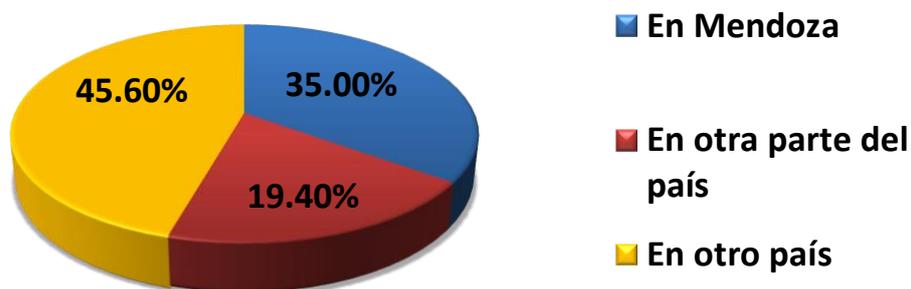
103 RESPUESTAS



- Pregunta 7: ¿Al encuestado le gustaría trabajar en Mendoza o migrar hacia otra parte? Sólo el 35% respondió que se quedaría en Mendoza trabajando, mientras que un 45% se iría del país, y un 19% se quedaría en el país, pero en otra provincia. Aun así, al consultar las razones, la gran mayoría (más del 45%) lo haría por razones personales, como conocer nuevos lugares y experiencias. Del 55% restante, la mayoría asume que se iría por razones macroeconómicas, y en segundo plano por razones relacionadas con la profesión. Luego se le dio la opción a los encuestados para colocar sus propias razones, aunque la mayoría eligió las preestablecidas por el autor.

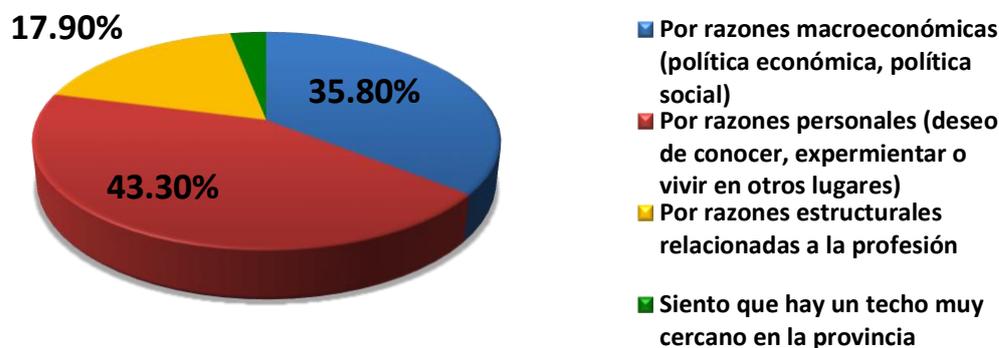
¿IMAGINÁS TU FUTURO EN MENDOZA O DESEMPEÑÁNDOSE EN OTRO ÁMBITO GEOGRÁFICO?

103 RESPUESTAS



¿POR QUÉ TE IRÍAS DE MENDOZA?

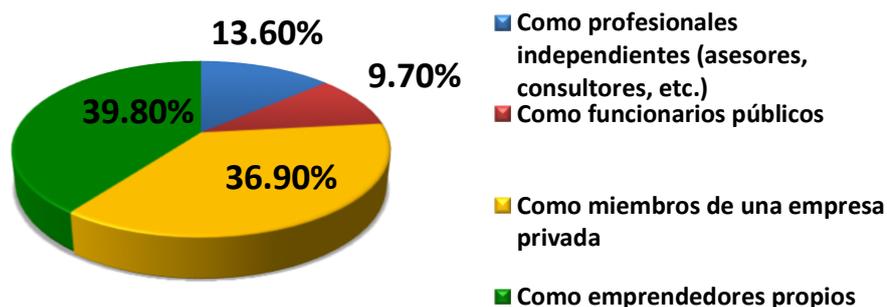
67 RESPUESTAS



- Pregunta 8: ¿Qué ámbito considera el encuestado el mejor para los administradores? La respuesta sorprende, ya que casi igualados se encuentran como trabajadores de empresas privadas, pero principalmente como emprendedores. En menor medida y también casi igualados, se encuentran las opciones de profesionales independientes y trabajadores del Estado.

¿EN QUÉ ÁMBITO LABORAL CREÉS QUE LOS ADMINISTRADORES SE DESEMPEÑARÍAN MEJOR DENTRO DE LA PROVINCIA?

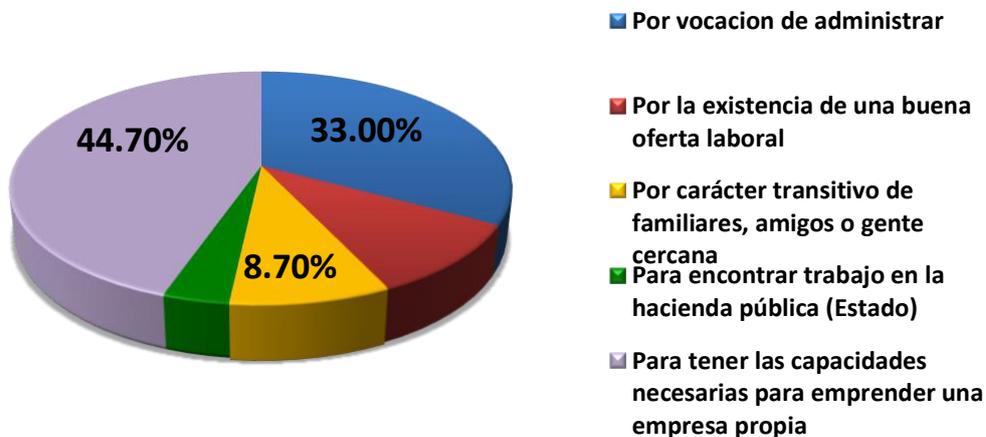
103 RESPUESTAS



- Pregunta 9: Motivo que llevó al encuestado a estudiar Administración: esta pregunta se correlaciona con la anterior, y la gran mayoría (casi 45%) responde que estudió para tener las herramientas necesarias para emprender exitosamente. En segundo orden, por vocación de administrar, y en menor medida, por la existencia de una oferta laboral satisfactoria y por carácter transitorio de amigos y familiares.

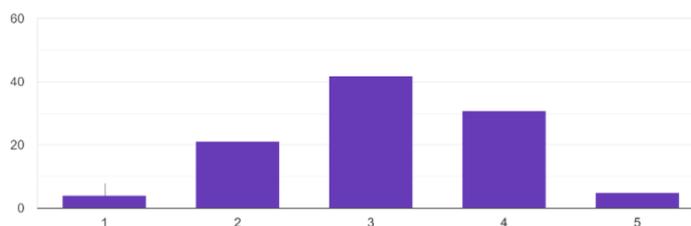
¿POR QUÉ DECIDISTE ESTUDIAR LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN?

103 RESPUESTAS



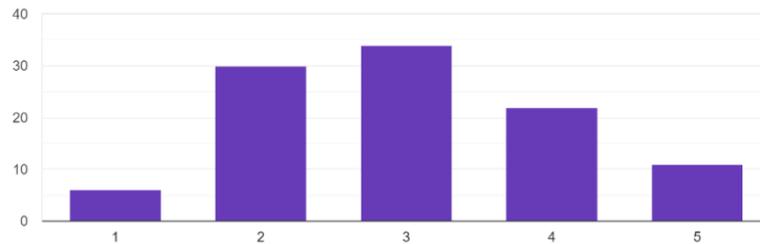
- Pregunta 10: Escalas de Likert: a continuación, se mostrarán los resultados que amplían la pregunta 8, en escalas que van desde 1 (“muy en desacuerdo”) a 5 (“muy de acuerdo”). Las respuestas sorprenden, ya que, si bien la mayoría respondió anteriormente que dadas las circunstancias lo mejor para un administrador es emprender o dedicarse a trabajar en una empresa privada, considerarían mejor el ámbito público o la independencia laboral (las dos opciones anteriormente menos elegidas). Sin embargo, en general las respuestas siguen predominando en la media, lo que significa que, si bien la mayoría de los encuestados no se encuentra del todo de acuerdo con las afirmaciones, tampoco disiente de las mismas.

"Los Licenciados en Administración encuentran fácilmente trabajo en empresas privadas mendocinas porque ese es su campo principal de acción"
103 respuestas



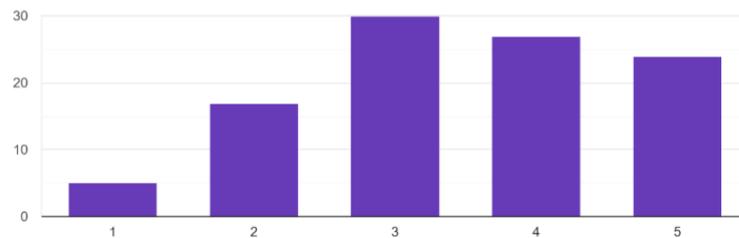
"Los Licenciados en Administración deben dedicarse, para tener éxito en su vida profesional, al trabajo independ...omo miembro de staff de una empresa."

103 respuestas



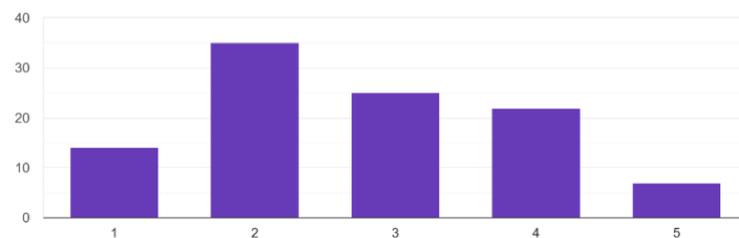
"Los Licenciados en Administración deben buscar su lugar en el Estado como funcionarios o dirigentes"

103 respuestas



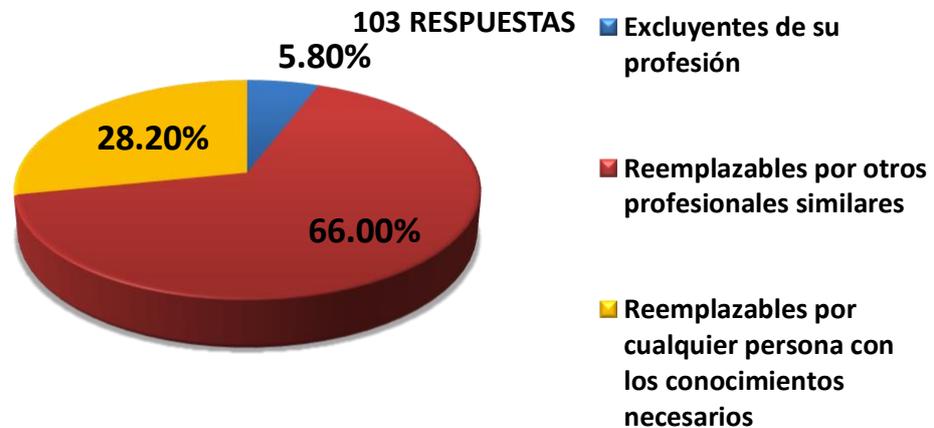
"Los Licenciados en Administración deben abocarse a la actividad empresarial privada, dedicándose a emp... de propiedad familiar o iniciar una."

103 respuestas



- Pregunta 11: Valoración de las funciones de los administradores: Aquí las respuestas son un tanto decepcionantes, porque sólo un tanto más del 5% de encuestados considera que en Mendoza hay funciones excluyentemente para administradores. La gran mayoría considera que son reemplazables por otros profesionales, y más del 28% sostiene que con conocimientos y voluntad pueden reemplazarlos sin necesidad de formación académica.

EN EL MERCADO LABORAL MENDOCINO EN GENERAL, LAS FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN SON:



- Pregunta 12: ¿Cuál considera el encuestado que son las mayores dificultades de los administradores en Mendoza? Las respuestas no obedecen en esta pregunta a opciones o escalas, sino que son a criterio del encuestado. A continuación, se enunciarán aquellas con mayor redundancia dentro de las respuestas:
 - “El licenciado en Administración es un profesional con conocimiento general de mucho, pero conocimiento específico de poco”.
 - “La mayoría de la carrera se basa en teoría, y no tanto en la práctica, la cual se aprende en su mayoría luego de graduarse, con la experiencia laboral”.
 - “Existe una gran cantidad de profesionales que pueden quitarle el terreno a los administradores”.
 - “El conocimiento impartido durante la carrera es aplicable más a empresas multinacionales o corporaciones que a PYMES o pequeñas compañías mendocinas, que son la mayoría aquí”.
 - “Los licenciados en Administración son confinados a trabajos en los cuales la utilización de sus conocimientos es bastante baja, por lo que no pueden explotar todo su potencial”.
 - “La inexistencia de empresas de gran dimensión en la provincia de Mendoza, por lo cual es complicado para un administrador entrar a una empresa y hacer carrera en ella”.

“Los empresarios mendocinos tienen un prejuicio grande sobre las verdaderas competencias de un administrador”.

“Los licenciados en Administración, en parte, carecen de visión multidisciplinaria, por lo que otros profesionales que desarrollan su visión, logran competir con ellos”.

“El riesgo a ser un pasante crónico dentro de las empresas mendocinas”.

“La poca ambición de los estudiantes y la preferencia a un trabajo seguro, pero poco remunerado; a una aventura financiera con mayor perspectiva, aunque más riesgosa”.

“La limitación que los mismos administradores se implantan a sí mismos”.

“El poco interés por parte de alumnos de utilizar las herramientas y actividades extracurriculares que ofrece la Universidad como aprendizaje de idiomas o programas informáticos, que de incurrir en ellas marcarían la diferencia en ese profesional por sobre otros”.

4.2.2 EMPRESARIOS MENDOCINOS

En el inciso anterior se resumen las entrevistas completas, aquí se resumirá la información obtenida punto por punto que interesan al trabajo en sí:

- ¿A qué generación pertenece? Si es mayor a uno, ¿Cómo fue el proceso de sucesión? Teniendo en cuenta que algunos entrevistados comentaron su experiencia en más de una empresa, los resultados arrojan que solo dos empresas ya cuentan con la cuarta generación trabajando allí, aunque no dirigiéndola. Cinco empresas, incluyendo las dos en las que se encuentra la cuarta generación, tienen a la tercera generación trabajando, de las cuales en tres casos son la generación que dirige. En 14 casos se encuentra la segunda generación trabajando, siendo en 7 casos la generación que la dirige. En 12 casos aún se encuentra la primera generación trabajando, siendo la que dirige en 9. Se tuvieron en cuenta los casos (3) en los cuales el entrevistado comentó sobre dos empresas.

- ¿Considera a su empresa como familiar? ¿Qué lugar tiene la familia allí? ¿Ha experimentado crisis de intereses en la familia empresaria? En todos los casos, sin excepciones, consideran a la empresa como familiar. Ya sea porque allí tienen la propiedad y/o dirigen personas del mismo apellido, porque es el sustento de un grupo familiar, o porque representa un legado, tanto de los que vinieron antes, como de los que vendrán. La empresa no es un mero medio para el sustento económico, sino que poseen un fuerte componente emocional para aquellos que la dirigen o poseen. Incluso, hay un caso donde los 4 socios fundadores no son familia entre sí (salvo 2 que son padre e hijo), pero

consideran a su empresa como familiar, ya que el tiempo ha provocado que adquiera características de este tipo de negocios.

- ¿Planea su retiro? ¿Quién tomaría su cargo? ¿Qué expectativas tiene para con la generación posterior? ¿Consideraría la idea de que continuara la empresa sin usted o sin nadie de la familia en la dirección? De los entrevistados, en 9 casos ni siquiera han pensado en el retiro, ya sea por creer que ese día no llegará, como por la idea de que le han dedicado tanto tiempo y esfuerzo a su empresa que no imaginan el día que no sea necesaria su dedicación para que ella subsista. En el resto de los casos, solo 2 entrevistados manifiestan con naturalidad que deberá llegar el día en que ya no puedan desempeñarse más como miembros de su empresa; mientras que otros 3 entrevistados se encuentran en el llamado “retiro activo”, donde redujeron la dependencia que la empresa tenía hacia ellos, pero sin dejar de trabajar por completo. El resto, forma una opinión casi homogénea sobre nunca dejar por completo las actividades: manifiestan que las generaciones actuales pueden sobrellevar la vida laboral mucho más lejos en edad que generaciones pasadas, aunque sí desearían llevar a cabo actividades menos demandantes, o que les permitan mayor libertad.

Si bien ningún caso presenta una obligación por parte de la generación dominante hacia la próxima generación, solo en 6 casos aceptarían continuar la empresa sin nadie de la familia en ella, o nadie de la familia dirigiéndola. El resto de los casos optaría por vender la empresa o cerrarla, o ni siquiera han pensado en que alguien de la siguiente generación no quisiera continuar la empresa, o en que ellos algún día dejarán de dirigirla.

- ¿Considera que su empresa está profesionalizada? ¿Posee su empresa un protocolo, o conjunto de reglas a seguir? 6 casos de los 16 analizados manifiestan poseer una empresa profesionalizada, mientras que 2 casos admiten estar en vías de profesionalización. Los empresarios entrevistados definen, en general, a la profesionalización como un proceso de descentralización funcional y de autoridad de las empresas, por el cual no todas las decisiones o procesos deben pasar por la cúpula jerárquica. Los restantes casos no consideran poseer una empresa profesionalizada, ya sea porque admiten que la dimensión de su empresa no lo requiere, o porque prefieren seguir teniendo todos los aspectos de la empresa bajo su tutela.

Con respecto al protocolo, uno de los primeros pasos para la profesionalización, solo dos empresas confiesan tenerlo, mientras que otras 2 esperan a la próxima generación para conformarlo. El resto se basa en aspectos emocionales para evitar y/o dirimir conflictos, como afecto familiar, buenas costumbres y crianza.

- ¿Posee personal no familiar en cargos administrativos? ¿Dicho personal posee formación académica? ¿Considera que serían mejor ejercidos por alguien de su familia? En 5 casos no poseen

personal no familiar en cargos administrativos, en 3 casos porque la dimensión no lo requiere, y en los 2 restantes por desagrado de que la familia pierda el timón de los aspectos administrativos.

En los demás casos, sí poseen, y en 7 de esos casos poseen capacitación académica. En opiniones repartidas, algunos empresarios consideran que dichos puestos serían mejor ejercidos por alguien de la familia, ya que es diferente la lealtad y el compromiso hacia algo que se percibe propio; y en otros casos consideran que no, ya que es diferente la exigencia y el uso de la autoridad hacia un tercero, que a alguien de la familia.

- ¿Posee algún profesional de la Administración en su empresa? ¿Consideraría incorporar? ¿Cree que su empresa los necesita? Solo 5 casos de los entrevistados poseen algún licenciado en Administración entre sus filas, incluyendo 2 casos donde la máxima autoridad tiene dicho título. En 3 casos, dicen necesitarlo (aunque no poseen), ya sea para afianzar la parte administrativa, como para liberar a la familia de la dependencia de la empresa sobre ella. El resto de los casos manifiesta que son necesarios, y que son una fuente de mejoras para las empresas, aunque por el momento no poseen, o esperarán a la siguiente generación, si la empresa perdura y progresa, para que sea ella quien los incorpore.

- ¿Considera que la preparación académica basta para desempeñar un cargo administrativo? Más de la mitad de los encuestados admite que no, dos que sí, y el resto opina que en teoría debería alcanzar, pero si un profesional no acompaña su capacitación y su título con valores como honradez y confiabilidad, no es suficiente. Otros comparan la capacitación formada en instituciones con aquella informal que dicta la experiencia, poniendo en prioridad la segunda.

- ¿Qué funciones podría desempeñar un profesional de la Administración en su empresa? ¿Hasta dónde podría llegar en la escala jerárquica? Cinco entrevistados le darían la oportunidad (o sus sucesores) de que un profesional de la Administración alcanzara la máxima autoridad de la empresa, si demuestra aptitud y actitud, y si nadie de la familia quisiera continuar la Dirección. Un caso le daría las riendas, pero siendo vigilados por los propietarios; y el resto podría darle un puesto jerárquico (aunque no la cúspide), reservando la cúspide solo para la familia, y en el caso de que esta no quisiera tomar el mando (opción que algunos empresarios ni siquiera contemplan) optarían por vender la empresa o liquidarla.

5. CONCLUSIONES

Finalizado el análisis de los datos, el último paso es la enunciación de las conclusiones a las que se llegó una vez obtenida la información. Estas se basan en la hipótesis planteada antes de comenzar el trabajo:

“Existe un contraste entre las expectativas de los licenciados en Administración mendocinos y las ofertas laborales que su campo por excelencia, las PYMES, tienen para ellos a la hora de insertarse en el mercado laboral”.

Y a su vez las sintomatologías que le dan causa:

- *“Las PYMES mendocinas predominantemente son de tipo familiar”.*
- *“Mayormente se rigen por métodos de administración conservadores o distantes de profesionalización”.*
- *“Se encuentran, al menos su mayoría, en etapas de adolescencia o desarrollo.”*
- *“Los estudiantes o recién graduados de Administración tienen poco claro el campo laboral local para su carrera”.*
- *“La valoración parcial de los licenciados en Administración por parte de los empresarios PYMES puede estar retrasando o incluso evitando la profesionalización de sus empresas”.*

Se refutará o aceptará cada síntoma por separado, y por último se tratará la hipótesis principal.

“Las PYMES mendocinas predominantemente son de tipo familiar.”

En primera instancia es cierto. Es más, el único empresario entrevistado de una empresa no familiar se autoproclamó de ese tipo, al mencionar a sus socios y sus empleados como “una gran familia”. De hecho, de los dos requisitos que identifican una empresa como de tipo familiar (dos o más

integrantes de la empresa con un vínculo de sangre, y el sentimiento de perpetuidad para ser el sustento de la familia), es interesante ver como predomina el segundo.

Por perpetuidad se entiende ese sentimiento de pertenencia a algo más grande incluso que uno mismo. La empresa es el sello característico de la familia, es vista como una extensión y una representación de esta, y no sólo como un medio por el cual se sustenta el grupo. En algunos casos, donde el fundador está aún presente, y más cuando es el líder, la empresa es un miembro más de la familia, y quizás el que más tiempo y esfuerzo demanda. A diferencia de mercados desarrollados, donde las empresas son un medio impersonal para ganar dinero, en Mendoza son cuasi una extensión de la persona de su dueño/jefe. Es decir, el negocio es una personalización de aquel que lo creó, su orgullo, su trofeo. Esto provoca que quiera protegerse con recelo, sin dejar nada librado a un tercero, aunque tal vez al dejarse llevar por lo emocional se esté impidiendo el crecimiento o la optimización de la empresa.

“Mayormente se rigen por métodos de administración conservadores o distantes de profesionalización.”

La aceptación o no de esta afirmación es en parte subjetiva, pero en definitiva y luego de las entrevistas, se llega a aceptar como cierta. Incluso se verifica tan solo en el hecho de la cantidad de empresarios que aceptaron dar la entrevista, en comparación a los que se consultaron para entrevistar. Algunos empresarios se negaron por miedo a tener que declarar “números”, otros por creer que el objetivo se relacionaba con entes fiscalizadores, reguladores o de control, y otros tantos simplemente no desean contar sus métodos operacionales o dar información sobre la composición de sus empresas.

Quizás el problema no es que los empresarios mendocinos en sí, y a comparación de otros empresarios, sean o no conservadores. Una temática que salió a la luz durante las entrevistas es el problema generacional. La industrialización en Mendoza aún es muy nueva; la mayoría de las empresas de capitales mendocinos siguen comandadas por su primera generación.

Las dos primeras generaciones, y en particular la primera, presentan otro grado de compromiso y lealtad frente a la empresa. Todo emprendimiento exitoso, en general llevó sacrificio y voluntad previos, lo que provoca que aquel que lo comenzó, o aquellos hijos que vieron el esfuerzo de sus padres, vean con ojos diferentes la empresa, que aquellos nietos o bisnietos que se encontraron con un sistema ya en funcionamiento, y principalmente con otro estilo de vida, comparando tiempo o esfuerzo de trabajo con rentabilidad.

Probablemente sea cuestión de tiempo para que cuando la mayoría de las empresas mendocinas sean comandadas por tercera generación en adelante de familiares, se lleve a cabo un proceso de despersonalización y profesionalización, por el cual predominen los criterios racionales frente a los emocionales, y así entender que no siempre los mejores candidatos son aquellos que portan el apellido.

“Las empresas mendocinas se encuentran, al menos su mayoría, en etapas de adolescencia o desarrollo”.

Se deriva de la afirmación anterior: en la mayoría de los casos analizados domina la primera o la segunda generación. Tal como se dijo anteriormente, estos presentan un comportamiento conservador y un cierto recelo a la hora de delegar o dejar funciones en manos de terceros, un tanto por desconfianza, otro por cultura, y otro tanto por el miedo a perder el control del timón del barco que incluye a la familia y la empresa. Esto ocasiona la crisis del desorden, característica de la etapa de adolescencia de las empresas. Es decir, la empresa ya inició, tiene sus años en el mercado, logró subsistir y crecer. Pero en algunos casos la mentalidad y la forma de dirigir es la misma que cuando tan solo era una idea que se llevaba a cabo: existe una cúpula jerárquica compuesta por quienes, basándose en el éxito de sus métodos cuando la empresa iniciaba, quiere seguir utilizándolos cuando la misma cuenta con una envergadura y un desarrollo mayores. Entre estos métodos figuran la concentración de la autoridad y la toma de decisiones, y el deseo de dejar en familia las cuatro fases de la Administración. El reto para llegar a la madurez es la profesionalización, la descentralización, el uso de criterios objetivos para dirimir diferencias de intereses y la creación de un protocolo para plasmar la cultura organizacional y establecer pautas comunes a todos los miembros; en especial a los miembros de la familia empresaria, más que nada cuando llega el momento de la sucesión, donde ya sea forzosa o voluntariamente, aquel quien fuera el líder de la empresa y/o la familia, debe dejar el mando para dárselo a otra persona. Los administradores están formados y capacitados para acompañar o protagonizar el paso de la adolescencia a la madurez empresarial.

“Los licenciados en Administración tienen poco claro el campo laboral para su carrera en el entorno local.”

Esta afirmación se rechaza. Los jóvenes graduados y estudiantes conocen sus funciones, y consideran que de ellas las más adecuadas para desempeñar son: gerenciar, administrar y/o dirigir,

tanto empresas privadas como sus propios emprendimientos independientes. Pero en la realidad, perciben que lo mejor es emprender por cuenta propia, probablemente motivado por la valoración “desde su punto de vista insuficiente” a la que se encuentran sometidos por parte de los empresarios, y el hecho de que la carrera no ofrece la exclusividad en algún puesto. Entre sus amenazas figuran tanto profesionales de las Ciencias Económicas (como contadores o economistas), profesionales de otras ciencias relacionadas (como licenciados en Marketing, Comercialización, ingenieros industriales, etc.) e incluso por personas sin formación académica superior, pero con una base de conocimientos, o principalmente, experiencia suficiente.

Tema aparte es esta última (la experiencia), requisito por demás valorado por aquellos que reclutan fuerza de trabajo, junto a los valores como honradez y confiabilidad (difíciles de comprobar a la hora de no poseer experiencia ni recomendaciones previas); se muestra una tendencia positiva por parte de los estudiantes a comprender que primero deben buscar empleos que los ayuden a impulsarse a través de la experiencia como modo de aprendizaje y como trampolín para comenzar a formar una carrera. Como contraparte, deben hacerle frente al prejuicio actual de la juventud frente a las obligaciones y responsabilidades, por el cual las empresas evitan tomar jóvenes por creer que estos pondrán como prioridad su tiempo libre y sus experiencias personales por sobre sus deberes.

“La valoración de los licenciados en Administración por parte de los empresarios PYMES puede estar retrasando o incluso evitando la profesionalización de sus empresas”.

La afirmación se acepta, aunque parcialmente. Que la ausencia de licenciados en Administración en las PYMES mendocinas está retrasando e incluso evitando el proceso de profesionalización es cierto. Sin embargo, el motivo de la ausencia de estos profesionales en las PYMES no es una mala valoración por parte de los propietarios de estas, sino dos causas principales: la dimensión de las PYMES, y la edad de las mismas. De hecho, hay una relación entre ambas causas, por la cual muchos empresarios aún no están listos para ceder funciones de autoridad (principalmente las de control) y a su vez prefieren mantener una dimensión empresarial más modesta, que permita ser dirigida con estructuras y métodos directivos tradicionales y concentrados en la familia empresaria. En conclusión, la ausencia de administradores en las PYMES es una causa de la no profesionalización y la ralentización del crecimiento en ellas; y la no profesionalización y lento crecimiento de las PYMES es la causa de la ausencia de administradores en ellas. Como se dijo en incisos anteriores, un nuevo cambio generacional en la propiedad y dirección de las PYMES pueden ser el origen de un cambio en la despersonalización de este tipo de empresas.

Y así se llega a la hipótesis principal: ***“Existe un contraste entre las expectativas de los licenciados en Administración mendocinos y las ofertas laborales que su campo por excelencia, las PYMES, tienen para ellos a la hora de insertarse en el mercado laboral.”***

La hipótesis principal se acepta. El licenciado en Administración, en términos generales, está capacitado y preparado para administrar cualquier ente que necesite ser administrado, en cualquiera de sus áreas y sus fases. Las pequeñas y medianas empresas, protagonistas del sector económico privado mendocino, están incluidas entre esos entes.

Sin embargo, tanto los estudiantes y recién graduados, como los empresarios que poseen y lideran esas PYMES, dejan en claro la dificultad de unir estos dos sectores.

Los empresarios dueños y directores de PYMES manifiestan conocer las competencias de los administradores; sin embargo, la mayoría de ellos no posee ninguno en su empresa, y considera reemplazables sus conocimientos en pos de alguien con experiencia y valores comprobables como confiabilidad u honradez. A su vez, de aquellos que sí abrirían las puertas a los licenciados en Administración, solo una pequeña parte le daría un grado de autoridad en el cual pueda desplegar todo el potencial para el que fue instruido, y sólo lo haría en el caso de que, llegado el momento de que aquella persona que dirige la empresa no pudiera desempeñar más sus funciones, y no hubiera sucesor dispuesto a reemplazarlo (siempre y cuando no prefieran cerrar sus empresas).

A su vez, los estudiantes manifiestan que su lugar en el campo laboral mendocino corresponde, casi en su totalidad, al sector privado, repartido casi en partes iguales como emprendedores, y como miembros de empresas privadas. Los estudiantes y recién graduados admiten tener en la actualidad, además de los problemas mencionados anteriormente por parte de los empresarios, un problema de no exclusividad. Hay una gama de profesionales de ramas similares de la Economía que son contratados para desempeñar funciones que, en teoría, corresponderían a un administrador. Esto provoca cierto desánimo, por lo que muchos estudiantes y graduados se sienten levemente conformes con el campo laboral mendocino; lo que, en ocasiones sumado a las condiciones macroeconómicas, preferirían abandonar Mendoza, e incluso el país, para buscar mejores oportunidades laborales. Sin embargo, muchos de los administradores que toman esa decisión, también lo hacen por motivos personales y deseo de experimentar la vida y el trabajo en otras áreas geográficas.

En conclusión, se acepta el contraste planteado en la hipótesis; por un lado, se considera que, de parte de los empresarios mendocinos, la culpabilidad es principalmente de tipo temporal. Tal vez en la próxima generación, las empresas se rijan por métodos más racionales que emocionales, y se

entienda que un profesional, aunque no pertenezca al grupo familiar que la comanda, sea el indicado para desempeñar la función administrativa. Por el lado de los administradores que se insertan en el campo laboral mendocino, queda en ellos encontrar y hacer valer su lugar; ya sea comenzando una iniciativa independiente, o en el sector privado, demostrando que pueden compensar su inexperiencia con su formación, manifestando compromiso, y rompiendo el prejuicio de que la generación actual de jóvenes no prioriza sus obligaciones. Para ello, cada profesional debe buscar la especialización y la unicidad en el campo que considere propicio para comenzar su carrera laboral, para ser un proveedor de mejoras y una pieza clave en el desarrollo de una empresa; y en su conjunto, del sector económico privado mendocino.

6. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto (2000), *“Administración de Recursos Humanos”*, Quinta Edición, Bogotá, Colombia, Mc. Graw Hill Interamericana.
- GUINJOAN, Modest; LLAURADO, Josep (2000), *“El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión”*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.
- MALHOTRA, Naresh (2008), *“Investigación de Mercados”*, México, Pearson Education.
- OCAÑA, Hugo; LINARES, María Verónica (2001), *“La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica”*, Mendoza, Argentina, Inca Editorial.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary (2010), *“Administración”*, Décima Edición, México, Prentice Hall.
- WARD, John (2005), *“El Éxito en los Negocios de Familia”*, Primera Edición, Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Material provisto por las cátedras de Investigación de Mercados (Profesora titular Mónica Lucero de Nofal), Administración de Operaciones II (Profesor titular Marcelo Estrella Orrego), Empresas Familiares (Profesor titular Daniel Díaz Diesel) y Metodología de la Investigación (Profesora titular María Verónica Linares).



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 16 de noviembre de 2021



Matías Díaz Ortiz

Firma y aclaración

28138

Número de registro

37002339

DNI