

**Universidad siglo 21**



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Carrera de Contador Público.

**“La falta de profesionalismo en las empresas familiares en Villa María 2020”**

**“The lack of professionalism in family businesses in Villa Maria 2020”**

Autor: Martinez D. Macarena

Legajo: VCPB03485

DNI: 35.638.521

Director de TFG: Gonzalez Torres Alfredo.

Ciudad de Villa María, Provincia de Córdoba.

Argentina, abril 2020.

## Resumen

La investigación se caracterizó, en revelar si la causante principal de la muerte prematura de las empresas familiares de Villa María, Córdoba era por la falta de profesionalización en los miembros de la compañía. Se realizaron entrevistas a varias empresas, indagando sobre el manejo, sucesión y manera en que se desempeñan sus miembros, al igual que su metodología de trabajo. Se obtuvieron como resultado en base a las entrevistas, que la mayoría de las empresas trabajan sin sus miembros profesionalizados, pero sostienen la mayoría que es inminente que estos mismo, deben estarlo para que puedan desenvolverse y obtener mejores habilidades en temas relevantes para la empresa. Se llegó a la conclusión que las empresas familiares deben optar por el profesionalismo desde el inicio de los miembros sabiendo que estos serán los sucesores de la empresa, al igual que estas mismas deben tener entendido que es un elemento fundamental para la transformación y evolución de la empresa familiar, ya que al mantener al personal actualizado, tiene ventajas este en cuanto al mercadeo, competencia, etc. y favorece la permanencia de la empresa en el tiempo para que pueda pasar de generación en generación, que es el principal objetivo que tienen los fundadores cuando comienzan el desarrollo de una empresa familiar.

*Palabras Claves: Empresa familiar-Protocolo-Continuidad-Planificación de sucesión-Familia*

## **Abstrac**

The investigation was characterized in revealing whether the main cause of the premature death of the family businesses in Villa Maria, Córdoba was due to the lack of professionalism in the members of the company. Interviews were conducted with various companies, inquiring about the management, succession and way in which their members perform, as well as their way of working. They were obtained as a result of the interviews, that the majority of the companies work without their professionalized members, but the majority maintain that it is imminent that they themselves must be so that they can function and obtain better skills in topics relevant to the company. It was concluded that family businesses should opt for professionalism from the beginning of the members knowing that these will be the successors of the company, just as they must understand that it is a fundamental element for the transformation and evolution of the Family business, since keeping staff updated has advantages in terms of marketing, competition, etc. and it favors the permanence of the company over time so that it can pass from generation to generation, which is the main objective that founders have when they start the development of a family business.

*Keywords: Family Business-Protocol-Continiuti-Sucession Plnning-Family.*

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<i>Elementos teóricos esenciales</i> .....	1
<i>Antecedentes Relevantes</i> .....	13
<i>Problema de investigación</i> .....	14
<i>Objetivo General</i> .....	15
<i>Objetivos Específicos</i> .....	15
<b>Métodos</b> .....	16
<i>Diseño</i> .....	16
<i>Participantes</i> .....	16
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	17
<b>Resultados</b> .....	18
<i>Tabla 1: Presentación de las empresas entrevistadas</i> .....	18
<i>Tabla 2: La importancia del protocolo familia dentro de las empresas familiares.</i>	19
<i>Tabla 3: Conocimiento, importancia y fase en la vida de las empresas que se requirió la profesionalización</i> .....	20
<i>Tabla 4: Variables en las empresas familiares que pueden llegar a ocasionar conflictos</i> .....	21
<i>Síntesis de resultados</i> .....	21
<b>Discusión</b> .....	23
<i>Limitaciones</i> .....	24
<i>Fortalezas</i> .....	25
<i>Conclusión</i> .....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	31
<i>Propuesta de futuras líneas de investigación</i> .....	32
<b>Referencias</b> .....	III
<b>Anexo I</b> .....	V

<i>Documento de consentimiento informado</i> .....	V
<b>Anexo II</b> .....	VI
<i>Cuestionario</i> .....	VI
<b>Anexo III</b> .....	VIII
<i>Respuestas de las entrevistas más relevantes</i> .....	VIII
<i>Entrevista 1</i> .....	VIII
<i>Entrevista 2</i> .....	XII
<i>Entrevista 3</i> .....	XV

## Introducción

### *Elementos teóricos esenciales*

Las familias cuando entran al mundo de los negocios, pasan a ser familias empresarias, estas mismas se enfrentan a un doble riesgo: Por un lado, mantener unida a la familia y por el otro tratar de conseguir la continuidad de la empresa (Vilanova, 2018)

La continuidad de una empresa familiar se puede lograr, pero no es una tarea fácil de realizar, ya que es una lucha intensa a las diferentes variables con las que se enfrentan, y que se van desatando a través de los años. Son familias con visiones y valores profundos, capaces de cruzar todos los obstáculos para llegar al éxito profundo.

No todas las empresas familiares deben tomarse como tal, ya que no todas representan un sistema uniforme (De lucas , 2012).

Se pueden diferenciar en diferentes estilos parentales, como los de los progenitores, modelos de familia, el capital invertido y liderazgo en el negocio.

Según. Rosenblantt, (1995) define a la empresa familiar como:

“Cualquier empresa en la cual la propiedad mayoritaria, o el control está en las manos de una única familia, y en el cual dos o más miembros de esta familia están o estuvieron en algún momento directamente involucrados” (PP 3-4)

La empresa se crea a bases de valores, cultura e inmensos sueños. Donde integrantes de dicha empresa, entrelazan todos sus conocimientos, experiencias de vida y lazos de parentesco para realizar una visión y un buen liderazgo, ya que como cualquier otra empresa buscan el triunfo en el mundo empresarial. (De lucas , 2012)

Dichas empresas pueden nacer de una persona física con característica de emprendedor y visión empresarial, y con el paso de los años poder incorporar a sus familiares. Para justamente poder seguir con la continuidad de la organización (Gonzales Torres, 2018).

Cuando se construye una empresa familiar, se refleja una organización económica donde las bases son los vínculos de sangre y parentesco que sostienen los miembros de la compañía.

La familia no se elige, pero si eligen trabajar conjuntamente en la empresa. Los mismos miembros de ella deben ayudarse entre sí, para poder brindarle a esta el máximo beneficio y poner por encima las diferencias personales que puedan llegar a tener como

familia, concentrarse en los valores, la visión y objetivos de la empresa para que pueda esta perdurar en el tiempo (Antognolli, y otros, 2012)

Las compañías familiares buscan armonía como familia y rentabilidad como empresa, lo cual se distinguen de las empresas que no lo son ya que solo buscan tener rentabilidad de la misma. (De lucas , 2012)

Una de las diferencias de las empresas familiares son los valores, ya que cada familia es distinta y esta se desenvuelve de maneras diferentes en el negocio familiar, pero al igual que todas, estas están llenas de compromisos y la intención de que su empresa sea trascendente.

Otra de las formas que se distinguen las empresas familiares que además ha causado crisis es, cuando los miembros de la empresa no comparten las mismas visiones lo que esto desencadena que se creen inconvenientes a la hora de implementar una tarea u darles a los empleados pautas a seguir, ya que tienen diferentes objetivos compartiendo una misma empresa. A diferencia de las que no son familiares que los objetivos vienen a ser dados por la gerencia, y el personal debe adaptarse a ello (De Lucas, 2012).

Las empresas familiares mantienen una distinción que el resto de las empresas en el proceso comunicativo, ya que su trato es más informal que formal entre los miembros de ella, por el simple hecho de trabajar con la familia, y este es el desencadenante de varios problemas a la hora de tomar decisiones.

El trato debe ser siempre formal y respetuoso, las reuniones se deben realizar dentro de las instalaciones de la empresa para debatir todos los temas, inquietudes, problemas, objetivos, etc. de la misma. Esto ayuda a plantarse los procesos comunicativos que tiene la empresa en forma positiva y constructiva (Vilanova, 2018)

Al no tener presente esto, lo que trae consecuentemente es una lucha entre los pares interpersonales dentro de la empresa, confusión al personal externo, clientes y proveedores, indicaciones confusas, y la posibilidad que una tarea, actividad u decisión empresarial encomendada, pueda entenderse o interpretarse de dos o más maneras distintas, si esta fue dirigida por dos o más miembros del mismo sector a sus empleados (De lucas , 2012)

Vilanova (2018), comento que muchas veces los miembros de la empresa familiar se olvidan por que empezaron el negocio, y los separan enfrentamientos que realizan por

la empresa lo cual olvidan que es algo en común que tienen y comparten como el proyecto empresarial.

según Ripoll (2019) opino que:

tanto en la empresa como en el liderazgo de la familia, deben tenerse muy presente en aras de que la eficacia empresarial y la armonía familiar estén alineados y en equilibrio (...) una buena planificación y gestión patrimonial, llevada con transparencia, es una gran medicina para reducir los riesgos derivados de la gestión de la administración del patrimonio (P. 15)

Estos conflictos que se generan dentro de la empresa, son uno de los muchos desencadenantes de crisis existenciales que enfrentan las empresas familiares, lo cual las lleva a su muerte prematura.

Uno de los principales problemas que lleva a las empresas a su post-morte es cuando se realiza la sucesión, desaparecen entre un 70% de las compañías, y solo entre el 15 y 9% llegan al traspaso por segunda vez (Birley, 1986, Ward, 1997, & Kets de Vries, 1993).

Constituyen gran parte de la economía mundial estas empresas. En Argentina la mayoría de las empresas son familiares. Antognolli, et al., (2012) afirmaron que:

Entre el 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más del 50% de la actividad económica (...). Estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo el 5 % llega a los nietos. (P.12)

San Martín Reyna y Durán Encalada (2016) han llegado a la conclusión que:

Como se muestra anteriormente, tres cuartos de las empresas mueren antes de llegar a su primera generación, no logran madurar en el tiempo, poder desarrollarse como tal. Solo un tercio logra poder entrar en la primera sucesión y se habla solamente de un 5% donde las empresas podrían llegar a su tercera generación. Esto refleja como las compañías familiares corren diferentes riesgos continuamente.

La sucesión de las empresas familiares es inevitable, lo que se debe considerar a la hora del traspaso, es tratar de mantener a la empresa con los mismos valores, objetivos que tenía, y de componer los temas con que la empresa ah tenidos que lidiar (Ripoll, 2019)



La empresa necesita de ello para darle continuidad con la primera sucesión y estabilidad cuando llegue a su segunda, y siempre debe sentirse estable, segura y confiable.

Se habla de un 70% de empresas que son familiares en el país, y así también en el mundo, por lo que dos tercios de la ocupación laboral de la población se encuentra en estas empresas, y la muerte de ella significa el desempleo en la economía en Argentina y en muchos países. ( San Martín Reyna & Durán Encalada, 2016).

Según Antognolli et al., (2012) los resultados del estudio que realizaron son los siguientes:

Empresas familiares predominaban las empresas industriales (33%), seguidas por las comerciales (19%) y las agropecuarias (16%) (...), respecto al número de empleados, en estas empresas predominaron las más pequeñas: (39%), de las empresas familiares manifestaron tener hasta 10 empleados, y (63%) hasta 25 empleados. (Pág. 15).

Uno de los principales inconvenientes con los que tropieza la empresa, es cuando se realiza la sucesión. La nueva generación comienza a tomar el control y la toma de decisiones al mismo tiempo, lo cual este opta por no asumir los riesgos que se dan cuando se realiza una financiación nueva u optar por otra metodología de trabajo, invertir en la estructura de la compañía, etc. Lo que tratan es de conservar el patrimonio de la empresa como lo dejaron, en vez de aumentar este, con cambios y metodologías nuevas, actualizadas. Y por ello la empresa pasa a estar estancada.

El estancamiento sucede ya que los miembros sucesores no buscan acreedores ni proveedores nuevos, innovar a la empresa sino por el contrario se quedan con la cartera vieja de los fundadores de la compañía. Siguen con las mismas publicidades, productos, metodologías de trabajo, etc. esto sucede muchas veces por la falta de conocimiento en la gestión, marketing, toma de decisiones, administración, etc. que poseen ( San Martín Reyna & Durán Encalada, 2016).

Lo que logra el estancamiento en una empresa es que esta se convierta en débil, y no pueda afrontar los diferentes riesgos que se puedan llegar a dar. Esto sucede cuando la empresa atraviesa cambios generacionales.

La concientización que deben tener en cuenta las empresas familiares, a la hora que realicen la sucesión o cuando la misma deba tomar decisiones importantes es que los

miembros conozcan la importancia y diferencia que hay con el desarrollo de un protocolo familiar, y la incorporación de la profesionalización a los sucesores de esta misma.

Esto es significativo para el progreso y estabilidad de la compañía, se requiere que los miembros fundadores tengan la sensatez de incorporarlas (Antognolli, y otros, 2012).

Es importante que las empresas familiares cuenten con ciertos factores, que son primordiales a la hora de empezar a gestionar, uno de ellos es saber cuándo realizar este documento que pueda identificarlas como una empresa-familia. Y puedan recurrir a él, cuando la empresa así lo necesite.

El protocolo justamente es el documento jurídico que contiene el fin de la creación de normas que como familia y empresa deben respetarse y puedan ser utilizado para la gestión de la organización, toma de decisiones, etc.

Como empresa se basarían en las normas que contenga este documento, para la estabilidad de la organización; como la sucesión, despidos, liderazgo, transmisión de poder, los métodos de valoración, la profesionalización entre otros (Ripoll, 2019).

Según Antognolli et al (2012) define al protocolo como:

“Un documento formal en donde se establecen las pautas de permanencia, convivencias y crecimiento de la empresa familiar a través de acuerdos básicos alcanzados que regulan las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa” (Pág. 16).

La función de este documento es presidir de la relación-familia, que contengan en la empresa. Ya que el contenido del mismo se basa como deben desenvolverse cada uno de los miembros de la empresa dentro de ella, sin incurrir a conflictos por la falta de comunicación, o cualquier inconveniente habitual o personal que pueda llegar a tener.

Un protocolo familiar es un acuerdo desarrollado en forma unánime, por la familia muchas veces se requiere de ayuda externa para volcar todas las dudas que contiene la empresa. (Antognolli, y otros, 2012)

El proceso por el cual pasa a ser conformado este documento es igual o más importante que el documento en sí, ya que si este logra ser ineficaz, desalentador y principalmente los mismos miembros de la familia que lo llevan a cabo no lo sienten como propio, ni ven reflejadas todas las inquietudes que pueden llegar a tener como empresa, no

cumpliría con el propósito para lo que fue realizado, que son justamente temas como la gestión de la empresa, toma de decisiones, sucesiones, etc. (Antognolli, y otros, 2012).

Cuando se lleva a cabo la realización del protocolo, los mismos miembros de la empresa consultores y muchas veces profesionales externos que contrate la compañía para realizar dicho documento, deben colocar toda su inteligencia, energía, esfuerzo, eficacia y empatía, para que quede plasmado todo proceso, gestión, trabajo profesional que se deba desarrollar en la empresa y para todos los miembros que forman parte este protocolo, se sientan confiables y cuidado con él a la hora de su utilización (Antognolli, y otros, 2012).

Es por ello que cuando se realice este documento deban ser los accionistas, directivos, socios, etc. que actualmente se encuentran trabajando en la empresa y futuros sucesores ya declarados. Todos deben compartir la misma visión dentro de la empresa, para que puedan dejar en claro todas las cuestiones que pueden llegar a darse dentro de la compañía, y que puedan ser afrontados por estos mismo. Tener este documento, les debe servir como guía para poder orientarse a resolver dichas problemáticas, tomar decisiones importantes y direccionarlos a una gestión adecuada (Ripoll, 2019)

El protocolo familiar debe ser usado para resolver todas dudas, inquietudes, problemas e inconvenientes que puedan llegar a presentarse dentro de la empresa u familia y estas deben figurar en dicho documento, es importante para el futuro tanto de la empresa como la familia (Ripoll, 2019)

Este documento debe realizarse cuando las generaciones nuevas estén por entrar y las viejas sean las que vayan de salida, para que estos últimos puedan brindar su apoyo y ofrecer su experiencia dentro de la empresa a lo que serían sus sucesores (hijos en la mayoría de los casos, cuando se trata de la primera generación) y poder compartir entre ambos una visión para el futuro de la empresa (Ripoll, 2019).

Es por ello que se debe elegir bien a los miembros de la familiar cuando se redacte este documento, ya que una vez que se firme se debe respetar, cumplir como tal por todos los miembros que pertenecen y van a pertenecer en la empresa, además de las responsabilidades legales que puedan llegar a recaer, sobre cada uno ellos si se incumplirían estas mismas sumando el compromiso moral que deben mantener como familia.

Los ejemplos más cotidianos que se pueden llegar a dar son en hermanos, primos que estén como sucesores de la empresa, que no compartan la misma visión o estos mismos pelen por el poder dentro de ella, pasarían a ser factores de riesgo estos tipos de problema dentro de la organización, que luego terminan en crisis (Soto Figueroa, 2019).

Estas crisis se dan en la etapa generacional, en el momento en que se encuentra la empresa con un propietario, fundador de la misma, y esta pasaría a lo que se considera la segunda generación a sus hijos, en la mayoría de los casos y que esta se convierta en una sociedad de hermanos y luego pasaría a ser un consorcio de primos cuando se realice la siguiente sucesión, que englobaría la tercera generación.

Se debe añadir que no hay personas más comprometidas dentro de la empresa y por mejorarla que sus propios fundadores y sus generaciones por conservarla. La falla de esto es por la falta de conocimiento del mismo, o la mala asesoría.

Por ellos las características principales para la realización de un protocolo es la voluntariedad, ya que la familia decide redactarlo; previsional, para recurrir a él cuándo se presenten circunstancia dentro de la empresa y puedan tener una solución factible, para enfrentarla recurriendo al documento; particularidad ya que cada empresa familiar cuenta con el suyo propio que es la que las hace única; y legalidad, donde vincula a los firmantes a ciertas cláusulas que deben respetarse o abstenerse a los aspectos legales que recaerían en ellos (Soto Figueroa, 2019).

La función fundamental es la de construir un elemento para prevenir, gestionar y resolver conflictos que se den dentro de la empresa, como la sucesión, la administración del patrimonio, los órganos de gobiernos entre otros.

Este protocolo lo construyen los miembros de la familia, pero con ayuda de expertos. Es de vital importancia tener plasmado, por escrito los valores, objetivos y misión que tendrán como empresa, para poder guiar contantemente a los todos los miembros de la familia que van a ir continuando con el legado de la actividad económica tanto en la gestión como en la toma de decisiones, para que la empresa pueda perdurar en el tiempo y no llevar a la firma a su muerte prematura.

De tal manera que debe existir una penalización fuerte, para el que no cumpla con lo plasmado en el documento ya que este estaría no solo incumpliendo con las normas legales

que sostiene este documento, sino también la desenhorna que esto significaría en el seno familiar (Soto Figueroa, 2019).

Las empresas familiares son conocidas por no tener continuidad en el tiempo. Una de tantas mencionadas que las llevan a su muerte es el vínculo que sostienen como familia-empresa. La carencia de profesionalismo en el momento que realizan la sucesión en la empresa es otra causante, como así la ignorancia para enfrentar las diferentes problemáticas que pueden llegar a tener con la sociedad (Romero, 2017).

Una rama importante que se debe tener en cuenta en las empresas familiares es la profesionalización, ya que es de suma importancia y la falta de ellos hacen que estas organizaciones entren en déficit económico y social por la mala gestión y decisiones, hasta llevarlas a lo que sería su post-morte. (Antognolli, 2019).

Según Antognolli et al (2012) detalló que:

“La profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para la familia” (Pág. 14).

Es un proceso de cambio paulatino, la asignación del puesto que debe tener la persona que lo ejerza debe ser competente y la empresa debe tener a la familia como primera opción para ocupar ese puesto.

El cambio abrupto en las empresas familiares se da cuando los sucesores, vienen a ocupar el puesto de trabajo de los antecesores y entonces es ahí cuando se debe decidir que va a cambiar dentro de la empresa y que permanecerá como esta. El gran inconveniente es cuando la generación nueva tiene ideas muy distintas, actualizadas y con otro tipo de enfoque y estas deben acomodarse con el pensamiento de los más antiguos y no logran ponerse de acuerdo (De lucas , 2012)

Toda empresa, se debe adaptar a los cambios, tanto tecnológicos, institucionales, gobierno, los de mercado entre otros. Estos cambios producen en la empresa diferentes problemas como, la privatización, la desregulación financiera, el trabajo fijo, la globalización en el mercado comercial mundial, por nombras algunos, donde se debe abordar con suma eficacia y eficiencia, por lo que se debe contar con conocimiento absoluto en estos temas que son de suma importancia para la empresa (Fernandez Perez, 2013).

Estos problemas antes mencionados que suelen darse cotidianamente en las empresas, llegan a separar lo que se conoce como una empresa familiar tradicional a una empresa familiar de negocios, siempre y cuando se afronten este tipo de inconvenientes, al mismo tiempo cuidando lo que es la imagen principal de la empresa y la reputación de la misma con el entorno social y político que sostenga. Son claves fundamentales para la supervivencia y éxito de la organización (Rodríguez Clariana, 2018)

Esto suele suceder con la era digital en la que se vive en la actualidad, que avanza a pasos agigantados, junto con los cambios del consumidor, canales de distribución, la diversidad de los proveedores, aumento en la competencia, por lo que se requiere agilidad en la reacción de la persona que esté a cargo en la toma de decisiones de las mismas, para gestionar adecuadamente este tipo de inconvenientes.

Este tipo de gestión debe estar a la altura del sucesor, poco a poco va ir tomando su lugar en la empresa con las diversas actividades, compromisos y delegación de todo lo delegable que asuma hasta llegar a ser la cara visible de la compañía y la toma de decisiones va a estar en manos de este mismo, lo cual debe estar calificado para poder asumir dicha responsabilidad y poder evitar crisis e inconvenientes en el futuro por la mala gestión (Rodríguez Clariana, 2018).

El estar profesionalizado, hace que el sucesor este calificado para este tipo de problema. La profesionalización genera un alto impacto en la competitividad con las otras empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos.

Según Fernández, Paloma (2013), indico que la profesionalización se puede utilizar como elemento clave, para que las empresas familiares puedan sobrevivir, crecer, competir con el mundo exterior. La idea principal de esto es cuando se realice la sucesión, la persona que venga a la empresa lo haga con una visión y enfoque actualizado, con una educación superior, que realice cambios dentro de la empresa, para que esta crezca aún más.

Para ello se requiere tener una formación específica, universitaria en el momento que este se deba inyectar en el mundo de los negocios. Donde la nueva generación comience a tener participación dentro de la empresa (Ghitis Serebrenik , 2015).

Se busca responsabilidad en el manejo del patrimonio financiero familiar dentro de la organización. Y para ello, compromiso que es lo que diferencia a las empresas familiares vivas de las empresas familiares muertas o las que están transitando una crisis que las puede llevar a su post-morte.

Por más que la familia sea una de las herramientas importante en dichas empresas, el compromiso es lo excepcional para que una compañía familiar pueda continuar con su linaje en la organización. Ya que ningún objetivo, meta, estrategia tendría algún significado si se pierde este factor fundamental (Rueda Galvis, 2011)

La gestión administrativa es desarrollada tanto por los directivos, dueños y/o propietarios de la empresa se refleja en los resultados cuando esta es escasa. Sucede esto por la falta de compromiso, los pobre niveles de profesionalización y la alta ignorancia que cuentan los miembros de la compañía, sobre todo cuando realizan los traspasos de los antecesores (fundadores) con los sucesores (hermanos, hijos, primos, etc.).

Por lo que se debe contar con responsabilidad, eficiencia y compromiso con la empresa para la formación de los lideres capaces de garantizarle a esta una gestión equilibrada, tanto en los procesos de rentabilidad como los de crecimiento, para otorgarle a la empresa estabilidad económica (Rueda Galvis, 2011)

La compañía para lograr esto, debe comprometerse con la iniciación de programas y capacitaciones en el momento que se encuentran en la etapa de la transición hacia su segunda generación u cuando ya sepan cómo será la sucesión dentro de la empresa, para que los procedimientos básicos de administración se sepan y la empresa los pueda capacitar a su semejanza e intuir en ellos el éxito e innovación empresarial. Esto garantiza a la empresa sostenibilidad, permanencia y competitividad con la que actualmente está trabaja (Rueda Galvis, 2011)

Estos programan aseguran la profesionalización que es la herramienta adecuada, para que los índices del fracaso corporativo puedan disminuir. Logra implementar técnicas en los miembros de la compañía donde permite que estos trabajen en forma óptima, plasmando estrategias coherentes en el momento que se requieran, y poder planear los objetivos que puedan llevar a la empresa al éxito.

La profesionalización debe ser el reflejo de la empresa familiar, lo cual esta escoge para perfeccionarse continuamente. Este plan llevado a cabo por la empresa se debe tener en cuenta en que cada miembro de la organización es diferente (Rueda Galvis, 2011)

Es diferente ya que la empresa familiar se mueve en tres círculos a diferencia de las compañías no familiares, lo cual son: (familia-propiedad-empresa), y cada uno de ellos tiene diferentes motivaciones, lo cual deben estar equilibrados conjuntamente y focalizarse en los intereses, valores y visiones de la misma.

Según Rueda Galvis (2011) expresó que:

“La razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado.” (P. 8,9).

La profesionalización está enfocada en programas de capacitación externa e interna a los miembros de la compañía, para que estos estén calificados para el puesto que se les otorgue, al igual que tenerlos actualizado con todos los temas del exterior.

Una manera para que las personas que conciernan el núcleo familiar y estos mismos cuenten con ausencia para gestionar una organización, puedan ser nutridos con conocimiento y poder enfrentarse a la sociedad. Poder logran que posean diferentes habilidades en temas que compete a la empresa como mercadeo, marketing, contabilidad, finanzas, etc. (Rueda Galvis, 2011)

Para que estas mismas puedan ser competentes en las gestiones, puesto u actividad que se les asigne, y reconocer las amenazas con las que se pueden llegar a enfrentar.

Esta idea de la profesionalización debería surgir de los fundadores de la compañía hacia sus sucesores, una vez que se allá decidido como este se llevara a cabo. Esto debería nacer cuando la empresa inicie u estén por realizar la sucesión de la misma, para el fomento al respeto por el trabajo, la cultura, valores y visiones que tiene la empresa, estos son factores primordiales que diferencia a la empresa y deben conservarse en el tiempo.

Los conflictos que llegan a trascurrir en una empresa familiar, es cuando se otorgan puestos de trabajo a familiares o cargos adonde estos mismos no están calificados, o bien que la empresa no esté demandando. Por lo que la gestión de la empresa debe ser la buena administración y dejar en segundo plano cuando se habla de la relación familia-empresa, y



poder llevar a cabo una profesionalización óptima y poder lograr el éxito deseado (Rueda Galvis, 2011).

Lo que hace la compañía con esto es que los miembros de dicha empresa, tanto los que se encuentra en ella trabajando como los sucesores, es que no tengan incompetencia en las diferentes tareas que deban realizar como en los cambios de mercado, contabilidad, etc. Si los mismos propietarios de la sociedad, desconocen cómo se mueven sus competidores en el mercado, o no lo toman en cuenta por desconocer, o por ignorancia de cómo se encuentra la sociedad en la actualidad, u política no podrían emplear la profesionalización dentro de la compañía (Rueda Galvis, 2011).

La empresa debe actuar con sensatez ante cada problema que se le presente, los miembros deberían actuar con eficiencia, compromiso, eficacia y para ello se debería estar actualizado y calificados en todo momento ante las circunstancias que se puedan desarrollan en el exterior.

Según Misiano (2016), comento que:

Las empresas familiares pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles, los cuales son nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y liquidación o reflatamiento. En cada una de estas etapas los líderes se enfrentan a nuevos desafíos que hace que la empresa y la familia crezca y madure (Pág. 11).

La profesionalización en el negocio familiar se debería crear en tres fases de la vida con los miembros de la compañía.

La primera comienza, cuando los sucesores van a tomar un puesto de trabajo en la empresa, por lo que se le debe fomentar la profesionalización en la educación, optando por estudiar una carrera universitaria afines a lo que necesita la compañía, para luego la incorporación del mismo ( Misiano , 2016).

La segunda, surge con la incorporación de directivos, pero no familiares, ya que estos deben tener la aptitud y experiencia para poder enfrentar una crisis, se cree un círculo de confianza y lealtad con la sociedad familiar, y tener la promesa del crecimiento personal y responsabilidades directivas.

Por último, si las anteriores no funcionaran, colocar un sistema donde se invoque la incorporación de un directivo no familiar, que ayude a la problemática que la empresa este

atravesando en ese momento y que este mismo forme a los miembros de la familia, para reducir todo el riesgo que la empresa transite o pueda llegar a transitar en un futuro ( Misiano , 2016).

#### *Antecedentes Relevantes*

Los antecedentes que se consideraron oportunos y relevantes ya que son fácil de comprender y de valiosa información para el trabajo son los siguientes:

Romero R, (2017) consideró que las empresas familiares, se diferencian de la misma por los valores, actitudes, relaciones internas que hay dentro de la empresa con sus miembros, la comunicación, el grado de armonía existente que suele darse. Trasladan la familia a los negocios y los negocios a la familia, este es el gran detonante que los diferencia y el más problemático a la hora de cambiar.

En relación al protocolo familiar Antognolli et al (2012) y Romero R, (2017) coincidieron que es un documento que además de otorgarle a la empresa diferentes normas y política que deben ser respetadas, se les brinda la manera de poder planificar temas como, por ejemplo: la sucesión de los miembros dentro de la empresa. Es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para optar por la profesionalización, y poder tomar decisiones.

Aunque Antognolli et al (2012), observó a lo largo de su estudio que solo el 7,5% de las empresas cuentan con un protocolo desarrollado donde algún experto los allá asistido, y el 50% de las empresas ni cuentan con querer desarrollarlo, por lo que todos los temas relevantes que debieran tratarse en tal documento, eran informales e impuestas por el fundador, por lo que pierde toda relevancia a la hora de aplicarlas. Las principales razones por la cual las empresas no desarrollan su protocolo, o no están interesados en hacerlo es por la falta de conocimiento, tiempo, por la mala o poca asesoría y falta de confianza que tienen a personas externas de su familia.

Dentro de la perspectiva que atraviesan las empresas familiares, Rueda Galvis, (2011) concluyó que la profesionalización es el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén aptos a las diversas necesidades de la empresa. Es un elemento vital para lograr el éxito en el proceso de sucesión, cambio generacional ya que ayuda a minimizar los conflictos familiares dentro de la organización.

Sin los procesos de profesionalización, es imposible que la empresa pueda establecer los órganos de gobierno, protocolos, planes, metas, solucionar conflictos de empresa-familia, y poder construir una buena base sobre la capacidad de los individuos dentro de la empresa. Los estudios que realizó San Martín Y Durán Encalada, (2016) son sobre la sucesión de las empresas familiares, lo cual es un tema muy relevante y descuidado en las empresas familiares, llegaron al resultado sobre donde la mayoría de las empresas familiares entra en endeudamiento cuando logran realizar el traspaso a su segunda generación, no así en su tercera generación, ellos observaron que el desempeño más bajo para la empresa se torna cuando realizan la transición de una primera a su segunda generación, debido a decisiones corporativas en relación con el financiamiento, que los lleva al endeudamiento. Por lo que aconsejan que las segundas generaciones, creen estructuras organizacionales y reglas de decisión que faciliten la comunicación intraorganizacional, incluyendo que la misma familia se involucre y consulten a profesionales externos si es de ser necesario.

#### *Problema de investigación*

El interrogante del problema que acoge a esta investigación es ¿si la falta de profesionalismo dentro de las empresas familiares de Villa María puede llegar a ocasionar la muerte prematura de éstas.? Los conflictos son inevitables, sea cual sea la empresa, pero de allí se sesga la pregunta, de que ¿si uno de los grandes inconvenientes que llevan a las empresas familiares a sus grandes crisis tanto financieras como familiares entre otras, es por los conflictos que tienen por la falta o mala comunicación, emotividad, la superposición que tienen con los dos sistemas, empresa-familia.?

Es considerable estudiar el impacto de la profesionalización y de sus herramientas en estas empresas, por ejemplo, indagando si un protocolo las ayudaría a mantener su supervivencia en el mercado y trascender en otras generaciones. Por lo que es relevante, poder conocer, observar y aprender de qué forma se manejan los temas relevantes como los de políticas, funcionamiento, actividades y normas dentro de la empresa.

Asimismo, si bien no se podría descifrar con certeza si la falta de una herramienta de profesionalización las llevaría a su muerte, es necesario poder ilustrar y conocer los diferentes

conflictos que se pueden llegar a encontrar, para poder estudiarlos y así anticiparse a esto, mejorando el funcionamiento de la empresa en sí.

En base al problema planteado anteriormente se tienen como objetivos de este trabajo los siguientes:

*Objetivo General*

- ✓ Determinar si la falta de profesionalización puede atentar contra el crecimiento de las empresas familiares de la localidad de Villa María en el año 2020, inclusive causando su muerte prematura

*Objetivos Específicos*

- ✓ Determinar la importancia del protocolo familiar de las empresas familiares de Villa María.
- ✓ Identificar en qué fase de la vida de las empresas resulta vital la incorporación de la profesionalización en sus miembros.
- ✓ Conocer las diversas variables que llevan a las empresas familiares a sus crisis actuales.

## **Métodos**

### *Diseño*

El tema y problema de este manuscrito científico se abordó con un alcance de investigación descriptiva, ya que se trató de detallar, entender más sobre el tema de la problemática de las empresas familiares, y los errores que la llevan a su muerte prematura. La importancia que tiene la implementación de la profesionalización y el protocolo familiar dentro de las empresas familiares, en la localidad de Villa María.

El enfoque de este trabajo fue cualitativo, ya que se buscó recolectar datos e información con la posibilidad de llevar a cabo una investigación más profunda con el problema planteado.

El diseño fue no experimental, ya que no se realizó manipulación de ningún tipo de variables, y del tipo transaccional ya que se recolectaron datos e información en un momento determinado y único para cada participante que se utilizó en la muestra.

### *Participantes*

La población con la que se realizó la muestra estuvo conformada por empresas y emprendedores de diferentes rubros que se encuentran en la localidad de Villa María, Córdoba.

El muestreo realizado fue no probabilístico, ya que se ejecutó por conveniencia, por la situación que estamos viviendo actualmente como país que es publico conocimiento. Y cuando se pudo utilizar un caso, el mismo se utilizó.

Con respecto al tipo de investigación realizada, se procedió solamente se tomaron y analizaron cinco casos.

A la entrevista previa, se les procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes.

### *Instrumentos*

Al no poder tener acceso a la cantidad de empresas que dejaron de existir en la localidad lo cual se necesitaba, por la crisis de pandemia que atravesamos como país. Se relevaron empresas existentes con años de antigüedad.

Para este caso se profundizó sobre las dificultades que atravesaron en algún momento, sobre los conflictos del acceso al financiamiento, y si las faltas de profesionalismo y protocolo dentro de las empresas fueron detonadores para que entraran en crisis. La comunicación que sostienen entre los miembros de la familia, y su formalidad.

Para la recopilación de información se efectuaron estudios de casos y entrevistas en profundidad para la compilación de información de las empresas vivas. Las entrevistas contaron con preguntas cerradas, elaboradas con anterioridad. La conversación fue registrada vía digital con los programas de video llamadas y posteriormente transcrita.

### *Análisis de datos*

Las entrevistas que se realizaron a cada uno de los participantes fueron transcritas en su totalidad, para luego reunir los datos e información para su posterior análisis.

En cada entrevista se realizó una descripción breve para poder mostrar una reseña breve de la historia de las empresas, a modo de presentar la situación actual de estas mismas. Cada participante, acepto en forma voluntaria, luego que algunos se les garantizo el anonimato.

La información obtenida fue comparada con el tema y objetivos específicos planteados en el manuscrito científico. Tratando de responder a la problemática.

## Resultados

Con el fin de poder llevar a cabo el trabajo realizado, se presentarán a continuación las empresas en forma de tabla las cuales aceptaron realizar la entrevista, para posteriormente exponer los resultados obtenidos del mismo formato. La muestra se realizó a 6 empresas de la localidad en la cual una de ella quiso quedar en el anonimato.

Tabla 1: *Presentación de las empresas entrevistadas*

Nombre de la empresa	Rubro	Comercialización	Cantidad de miembros que actualmente trabajan en la empresa	Parentesco de los miembros de la empresa	Cantidad de empleado fuera del núcleo familiar	Generación Que la conduce actualmente	Años de actividad
Distinto	Comercial.	Mayoristas y minoristas.	5 Miembros	Matrimonio y sus 3 hijos.	-	1° A cargo del matrimonio.	20 años.
Ferretería RB	Comercial.	Minoristas.	2 Miembros	Matrimonio.	-	1° A cargo del matrimonio.	10 años.
The Sport Shop	Comercial.	Minoristas.	2 Miembros	Matrimonio	2 personas.	1° A cargo del matrimonio	16 años.
Ferretería Barcelona	Comercial y distribución.	Mayoristas y minoristas.	8 Miembros	2 hermanos que representan la segunda generación y 6 miembros que lo conforman los hijos de los socios que representan la tercera generación.	17 personas.	2° y 3° A cargo de los hermanos.	33 años.
Empresa 5	Comercial y distribución.	Mayoristas.	10 Miembros	2 hermanos que conforman la segunda generación, dos de los hijos que son la tercera generación y 6 parientes políticos conformados por los cónyuges de los hijos.	35 personas.	2° y 3° A cargo de los hermanos.	50 años.
Loreta Modas	Comercial.	Minoristas.	3 Miembros	Hermanas.	6 personas.	1° A cargo de la hermana mayor.	10 años.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: *La importancia del protocolo familia dentro de las empresas familiares.*

Empresa	Protocolo	Fase en que se desarrolla el protocolo.	Mecanismo de toma de decisiones.	Modo de sucesión.
Distinto	No cuentan con uno.	No creen que habrá diferencia, por lo que no consideran realizar uno.	Los dueños fundadores.	Solo trabajan los hijos informalmente, cuando hace falta.
Ferretería RB	No cuentan con uno.	No creen importante su implementación, ya que no consideran que la empresa prospere muchos años más.	Los socios fundadores.	No cuenta con uno.
The Sport Shop	No cuentan con uno.		Los socios fundadores.	Es informal la participación del resto de los miembros de la familia.
Ferretería Barcelona	se encuentran desarrollándolo, lo esperan tener a fin del 2020.	Cuando los accionistas notaron que todos sus sucesores se encontraban trabajando en la empresa.	son tomadas por órgano ejecutivo conformado por los socios accionistas y el gerente general, que es externo a la familia.	La incorporación de un nuevo miembro, es tomada por el órgano ejecutivo.
Empresa 5	No cuentan con uno.		Junta de directorio y accionistas.	Se evalúa la incorporación de un familiar, como un individuo que no sea de la familia.
Loreta Modas	No cuentan con uno.		Las decisiones son solo tomadas por la dueña.	No cuentan con uno.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 3: *Conocimiento, importancia y fase en la vida de las empresas que se requirió la profesionalización*

Nombres de las Empresa	Empresas Profesionalizadas	Fase de la vida de la empresa que se requirió la profesionalización	Que estar “Profesionalizada” para las empresas.	Control de gestión	Control estratégico.	Control operativo.	Utilizan medios para profesionalizarse.
Distinto	No consideran que es necesario.		Asistir a cursos o capacitarse.	No posee.	No posee.	Si posee.	No posee.
Ferretería RB	Si lo considera necesario.	En el transcurso de los primeros años de la empresa.	Cursos de capacitación.	No posee.	No posee.	Si posee.	Cursos cortos que los mismos fundadores realizan.
The Sport Shop	Lo consideran indispensable.	Ambos son universitarios.	Contar con estudios acorde al rubro de la empresa.	Si posee.	No posee.	Si posee.	Capacitaciones constantes.
Ferretería Barcelona	Lo consideran indispensable.	Antes de entrar a la empresa deben estar capacitados para el ingreso de la misma.	El poder estar desarrollados, para enfrentar las actividades dentro de la empresa, y poder minimizar el margen de error lo más posible.	Si posee.	Si posee.	Si posee.	La empresa invierte en los gastos de cursos y carreras terciarias y universitarias acorde de lo que la empresa necesite para su gestión.
Empresa 5	Imprescindible.	Antes de entrar a la empresa, deben realizar una carrera acorde para poder ingresar a la misma.	Tener título terciario o universitario.	Si posee.	Si posee.	Si posee.	La empresa incurre en el gasto universitario de los miembros de la familia para que puedan estar a la altura de la misma.
Loreta Modas	No lo consideran necesario.		Asistir a cursos, capacitaciones.	No posee.	Si posee.	Si posee.	No posee.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: *Variables en las empresas familiares que pueden llegar a ocasionar conflictos*

Empresa	Tipo de comunicación	Designación de tareas	Conflictos emocionales	Crisis que han pasado como empresa
Distinto	Informal.	Se trabaja en conjunto, por lo que los miembros realizan las mismas tareas.	Separan lo emocional de lo laboral.	Financieras.
Ferretería RB	Semi Informal, sobre todo en las cuestiones financieras.	Se realiza la misma actividad turnándose.	No separan las emociones, por lo que se generan tensiones fuertes, a la hora de la toma de decisiones.	Actualmente están atravesando otra crisis financiera por la pandemia del Covid-19.
The Shop Sport	Informal.	Las tareas están definidas.	Separan lo emocional de lo laboral.	Financieras.
Ferretería Barcelona	Informal y formal para unas cuestiones.	Las tareas están definidas.	Separan lo emocional de lo laboral.	
Empresa 5	Informal y formal para unas cuestiones.	Las tareas están definidas.	Separan lo emocional de lo laboral.	
Loreta Modas	Formal.	Las tareas están definidas.	Separan lo emocional de lo laboral.	Actualmente, por la pandemia del Covid-19, atraviesan su primera crisis financiera desde la apertura.

Fuente: Elaboración propia

### *Síntesis de resultados*

Puede sintetizarse estos resultados en donde las empresas familiares de Villa María en el año 2020, utilizadas en la muestra, no cuenta con ningún protocolo familiar, que les sirva de guía, para las decisiones, políticas, normas etc. por lo que es evidente al no contar con ello, la ausencia del método de sucesión, de todas las empresas. Ninguna de ellas considera importante la creación de este documento, ya que no les parece relevante para la empresa, solo una de ellas está en la transición de la creación actualmente.

En cuanto a la profesionalización, se pudo observar que la mayoría no lo está, aunque si consideran que es significativo para la gestión y administración de las empresas, por lo que muchas de ellas cuentan con cursos pagos para los empleados y miembros de la familia y otras invierten en carreras terciarias y/o universitarias acordes a las necesidades de la empresa, para los miembros de la familia que luego ingresaran a ellas.

se observó la falta de profesionalismo con el que cuentan las empresas familiares, no solo porque no cuentan con un protocolo que los guie, en temas relevantes como por ejemplo la sucesión; sino además por el trato con el que se manejan dentro de la empresa los mismos miembros ya que no es el indicado debido a que pierde toda seriedad y respetó cuando la comunicación no es formal, pero por otro lado cabe destacar que en cuanto a la designación de tareas y separación de emociones con lo laboral, la mayoría describió que si lo cumplen, por lo que se puede asumir que trabajan con total profesión, pero eso no significa que no tengan falencias, errores, descuidos por lo que los ha llevado a estas empresas crisis, donde algunas actualmente están atravesando, y que se podrían a lo mejor haber evitado teniendo al personal profesionalizado.

## Discusión

EL 83% de las empresas entrevistadas no cuentan con un protocolo familiar, por lo que sostienen que no es necesario ni relevante para ellos, al igual que contar con este documento, el 100% de ellas no cuentan con un método de sucesión, la incorporación de los familiares a la empresas, varia en las empresa el 1,66% hace que lleven curriculum vitae como si fuera una persona ajena a la familia, el otro 1,66% toma esta decisión el órgano ejecutivo, y por el resto que significan el 66,66% no cuentan con ningún método, ni pretenden que la empresa pase de generación a generación el cual difiere con De Lucas, (2012) ya que para él una de los principales bases que hace a la empresa es el protocolo familiar, desde allí se puede tener un enfoque más claro, en cuanto a normas y políticas que toda empresa debe tener, además de usarlo como guía para la toma de decisiones, actividades, etc. ya que con ello pueden regir para una mejoría en la gestión empresarial.

El 66,66% de las empresas entrevistadas respondieron que, aunque no muchos de sus miembros estén profesionalizados, lo consideran inminente que cuenten con ello para poder desarrollarse mejor en la empresa. solo el 33,33% no lo consideran necesario, ni importante para la empresa. El 16,66% necesito profesionalizarse en los primeros años de vida de la empresa, el 83,33% de ellas antes de entrar a la empresa ya lo hizo de manera profesionalizada debido a que en una de ellas los dueños contaban con conocimiento y título universitario. Se les preguntó a las empresas además que consideraron estar profesionalizados, por lo que el 50% respondió, asistir a cursos, solo una de ella indicó contar con estudios y otra de ellas tener título universitario, los medios de profesionalizarse que usan estas empresas son cursos cortos, otras invierten en carreras universitarias y terciarias, y el 33% de ellas no poseen ningún medio. El 100% conoce y cuenta con un control operativo en la empresa, pero solo el 50% manifiesta operar con control estratégico y de gestión prolijo. Rueda Galvis, (2012) coincide con este resultado ya que concluye que la profesionalización es un proceso necesario, e inaplazable para el desarrollo y evolutivo de la empresa familiar, pero al igual que las empresas familiares de Villa María, muy pocas de las empresas estudiadas cuentan con ello.

El 83,33% se comunica informalmente, y solo el 16,66% lo hace en forma formal.

El 66,66% tiene las tareas designadas, y solo el 33,66% trabaja donde todos realizan todo. Solo el 16,66% no separa las emociones familiares de lo laboral contra el 83% si lo hace. Rueda Galvis, (2011) coincide con la separación de los vínculos empresa-familia, ya que debe ser fundamental, para no provocar crisis innecesarias dentro de la empresa, lo que si desiste en que la forma adecuada que deben dirigirse los miembros de la familia debe ser del tipo formal, para no ocasionar confusiones, además que no pierdan la importancia los temas relevantes.

### *Limitaciones*

Se considera una limitación importante en esta investigación haber trabajado con una muestra pequeñas de empresas familiares ubicadas en la localidad de Villa María, provincia de Córdoba, por lo que limita poder sistematizar los resultados a toda la provincia de Córdoba, esta condición surge debido al tiempo limitado que hay para poder efectuar el manuscrito. Lo cual se asemeja a las limitaciones que obtuvo De Lucas, (2012) no en cuanto al tiempo si no sobre la muestra que utilizo, en el cual redactó que su limitación más importante es haber trabajado con empresas familiares estándar, y no poder realizar una muestra más grande de empresas y diversos rubros, de diferentes estilos parentales y familiares

Las entrevistas no pudieron hacerse en persona, lo cual fueron enviadas vía mails, y respondidas por el mismo medio por los mismos miembros de las empresas, debido a la cuarentena obligatoria que correspondió hacer por la enfermedad que se propago en el mundo que es el COVID-19, lo cual produzco que las respuestas fueran bastantes acotadas por algunos de los entrevistados, además que las empresas familiares de la muestra no cuentan con información de manera pública en las diferentes redes sociales y es por ello que se obtuvo poca disponibilidad de datos de ciertos factores importantes para el manuscrito lo cual se considera otra limitante importante.

Otra de las restricciones también para mencionar es que, al no poder realizar las entrevistas en persona, se obviaron muchas observaciones directas que se pudieron haber efectuado dentro de la empresa como, por ejemplo, prestar atención de la manera en cómo

trabajan y se desenvuelven los miembros dentro de la actividad, su forma de comunicarse entre ellos, etc.

Es importante destacar como limitación que se utilizaron todas empresas de rubro comercial, pequeñas y medianas, dejando de lados las industriales, de servicio, que son empresas más grandes, debido al tiempo y a la cuarentena obligatoria que dispuso el gobierno, por el virus ya mencionado en el párrafo anterior, por lo que se tuvo que contar con empresas conocidas en la zona, lo cual limitó poder realizar las diferencias y analizar estas empresas familiares debido a los diferentes rubros que realizan y el tamaño con el que cuentan. Dicha limitación se puede comparar no por los tamaños de las empresas encuestadas, sino por la diversidad de los rubros con los que trabajaron, San Martín Reyna y Durán Encalada, (2016) donde hace mención en su trabajo donde se componen de empresas medianas y grandes, y debido a esto ocasiono que se plantee en su trabajo un sesgo en la muestra, por la falta de diversidad del prototipo utilizado en su estudio, se encuentran con no poder abordar diferentes temas, de disparejas vertientes ya que muchas escapan de su trabajo por las limitaciones que obtuvieron al no poder contar con una muestra más variables de empresas, por lo que su limitante no es por la cantidad de empresas, sino por la falta de variedad en los rubros utilizados.

### *Fortalezas*

Cabe desatacar que la muestra utilizada sirvió para poder encontrar como se desenvuelven diferentes familias en un mismo tipo de rubro, y aunque sean pocos los miembros que forman las empresas familiares, tienen la misma motivación que las empresas grandes, que es obtener éxito y que la empresa trascienda a generaciones.

Cabe resaltar que no se han realizado en esta localidad específica de la provincia de Córdoba, estudios anteriores sobre la profesionalización, lo que resulta interesante ya que en esta zona se pueden encontrar y apreciar muchas empresas familiares, de diferentes rubros y tamaños.

Se puede prestar atención, y mencionar como una fortaleza de este trabajo en cuanto a las respuestas de las entrevistas enviadas, más allá que no se pudieron realizar en persona, hubo empresas que respondieron acatadamente, pero otros se tomaron el tiempo y dedicación

para poder responder y gracias a ello se pudieron observar y analizar datos relevantes. Se puede mencionar y destacar que la mayoría de los entrevistados no cuentan con la totalidad de los miembros de la familia profesionalizados, pero consideran imprescindible contar con ello, para una mejoría en la eficacia y eficiencia en la organización. Lo cual se puede identificar con el concepto que concluyó Rueda Galvis, (2011) donde ubica a la profesionalización como una herramienta imprescindible y gratificante, con la que todos los miembros de la empresa deben contar, ya sean familiares o no, para mejorar la estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida y la generación de puestos de trabajo en el futuro al crecer la empresa.

Otras de las virtudes de este trabajo es que se obtuvieron datos que aportaron valiosa información al manuscrito, donde se pudo reconocer las diferentes metodologías de trabajo en las empresas, por lo que se pudo estar al corriente con los temas importantes que acotejan a las empresas familiares, sus métodos en la toma de decisiones, por ejemplo. Se pudo verificar como impacto de manera financiera sobre todo a las empresas, el virus que afecto al mundo por lo que tuvieron que cumplir la cuarentena obligatoria que el gobierno adopto como medida de prevención , el cual tuvo impacto en las empresas en forma directa, ya que por varias semanas tuvieron que cerrar, y adoptar una manera diferente para la venta de sus insumos, y otra de las herramientas que se obtuvo fueron los datos importantes que compartieron las empresas y conocer las diferentes formas de como involucran a los miembros de las familias dentro de las empresas.

### *Conclusión*

El objetivo fundamental de esta investigación fue, manifestar si la falta de profesionalismo en las empresas familiares de la localidad de Villa María del 2020, podría causar crisis, atentar contra su crecimiento, inclusive llevando a su muerte prematura a dichas empresas, lo cual se pudo obtener como resultado que puede ser una de las causantes. Cabe destacar que es importante que las empresas familiares, al tener los miembros profesionalizados, es contar con personas aptas y capacitadas para el puesto requerido; es la herramienta más adecuada para disminuir los índices del fracaso corporativo que enfrentan las empresas al igual que el resto de las variables, como la competencia, el marketing, la

política, la sociedad, entre otras. Los mismos fundadores, dueños y/o accionistas de las empresas, gozaran ya que al lograr implementar esta técnica de trabajo como herramienta fundamental les permitirá trabajar en forma sistemática, y estructurada para el logro de los objetivos empresariales. Lo cual se pudo observar, que, al no contar con el personal profesionalizado, es más propensa la empresa a cometer errores.

El primer objetivo se centró en tratar de proporcionar si es relevante contar con un protocolo familiar dentro de la empresa, lo cual la mayoría de las empresas se centraron en que no cuentan con uno, ni están de acuerdo con la implicancia de realizar un protocolo, solo una de las empresas se encuentra en el desarrollo de uno, hoy actualmente lo cual entra en discusión con De Lucas (2012), que concluyó que es un instrumentó de suma importancia, en el cual todas las empresas deben contar con ello, ya que puede ser una guía para la toma de decisiones dentro de la misma, al igual que alcanzar normas y políticas que toda empresa debe tener y seguir. Discrepa con San Martín Reyna y Durán Encalada, (2016) donde ambos autores, comentan que el protocolo es un documento imprescindible, para abordar temas relevantes como la sucesión dentro de la empresa, el cual los resultados interpretados en este manuscrito arroja que ninguna de las empresas abordadas tiene o cuenta con una política de sucesión, y la incorporación de los familiares algunas optan por rotación y no cuentan con herederos o familiares directos o políticos que quieran continuar con el linaje o actividad de la empresa, mientras que otra empresa opto por el ingreso de un familiar de la misma manera que no pertenezca a la familia, otra de las empresas realiza las incorporaciones con el órgano ejecutivo que es quien toma el resto de las decisiones también, en el cual hay miembros de la familia y también miembros fuera del núcleo familiar.

El segundo objetivo trató de verificar e identificar, en qué fase de la vida de las empresas entrevistadas, resulta vital que sus miembros debieran estar profesionalizados. Lo cual como resultado quedo demostrado que dos de ellas, no encuentran la profesionalización necesaria de sus miembros para llevar a cabo dentro de su empresa; pero la mayoría de ellas si lo considera necesario hasta imprescindible, lo cual se asemeja a la conclusión que llego Rueda Galvis, (2011) en su trabajo abordado en el cual opto por definir que una de las razones de la profesionalización, es que las personas que integran el núcleo familiar deben estar profesionalizadas para poder contar con mayores habilidades y estar capacitados para poder



abordar temas de suma importancia dentro la empresa como el mercadeo, producción, finanzas, contabilidad, etc. el cual es ineludible para la empresa ya que eso las diferencias a las empresas familiares pequeñas de las grandes, al igual de las empresas vivas de las muertas.

La mayoría de los entrevistados definieron que el estar profesionalizado, es asistir a curso y capacitaciones, acorde a las necesidades de la empresa, otra de las empresas respondió que deben tener títulos terciarios y/o universitarios, para poder desarrollarse dentro de la misma y darle a este las herramientas necesarias que puedan enfrentar las actividades cotidianas y minimizar el margen de error dentro de ellas, el cual se puede comparar con lo que definió Misiano, (2016) que estar profesionalizado, requiere la educación de los miembros de la familia lo cual debe tener suma relación con el negocio, y la formación universitaria intensa debe ser una condición para la incorporación dentro de la misma. Lo que se difiere con este autor este trabajo llevado a cabo, es que no optan que la formación universitaria sea una condición necesaria para la incorporación dentro de la empresa.

Este trabajo también arroja como resultado, que la mayoría de las empresas que pertenecen a la muestra requieren que a comienzos de la incorporación de los miembros dentro de la empresa deben estar profesionalizados, y solo una de ellas comento que requirió de la profesionalización en los primeros años de marcha de la empresa. En cual discrepa con Misiano, (2016) que concluyo en su trabajo "Los sistemas de gestión y la profesionalización de las empresas familiares", es que la profesionalización en las empresas el cual trabajo, no están profesionalizadas en ninguna etapa de vida de las empresas ya que los dueños de estas mismas tienen resistencia de cambiar su filosofía de vida. Pero así mismo también los resultados de este trabajo coinciden con Misiano, (2016) que estar profesionalizados a principios de la vida de las empresas es necesario, lo cual opinó que la empresa debe cambiar la filosofía y ceder el paso a esta herramienta, para tener una ventaja competitiva, con respecto de la competencia y permitir el sostenimiento y continuidad a largo plazo de la empresa.

El tercer y último objetivo buscaba saber las diferentes variables que llevan a las empresas familiares a sus crisis en la actualidad. Uno de los grandes problemas que enfrentan estas empresas es justamente la comunicación dentro de las mismas, los resultados arrojaron

que la comunicación entre los miembros en una sola de las empresas entrevistadas es formal, el resto de las empresas lo hace en forma Semi-informal e informalmente, el cual responde que al utilizar el medio de comunicación informal es donde se pierde sobre todo el respeto y formalidad dentro de la empresa, y empiezan los diferentes problemas, en el cual concuerda con los resultados que se revelo en el estudio que fue codirigido por Vilanova, (2018) donde el 60% de las empresas encuestadas no cuentan con una comunicación formal dentro de la empresa, los asuntos familiares y los del negocio se hablan conjuntamente, se comentan entre charlas, reuniones informales fuera de la empresa, lo cual pierde toda la seriedad y consistencia que debe tener los diferentes temas tratado en la empresa.

Otro de los problemas, que surgen dentro de las empresas familiares es la designación de tareas y la separación de emociones donde los miembros pueden llegar a tener, este trabajo arrojó como resultado que la mayoría de las empresas entrevistadas tienen designación de tareas y todas excepto una de ellas separan las emociones familiares de las laborales, lo cual la diferencio del resto ya que esto ha ocasionado tensiones fuertes y conflictos entre los miembros de esa empresa a la hora de la toma de decisiones, u desarrollo de tareas que abordaban. Lo cual se asimila a lo que concluyó, De Lucas, (2012) que las familias que presentan rasgos de flexibilidad, cohesión, resiliencia y actitud positiva dentro de la empresa, son las que cuentan con más posibilidades de obtener una concordancia intrafamiliar positiva, sin problemas y discusiones y sobre todo a la hora del desarrollo de actividades. De esta manera, las empresas pueden tener una satisfacción personal y laboral entre los miembros, además de la posibilidad de mantener el negocio familiar.

A modo de conclusión, se menciona que algunos de los antecedentes empleados en este manuscrito coinciden con los resultados obtenidos, aunque no existen antecedentes a nivel local que se hayan abocado a la tarea específica de concentrarse si la falta de profesionalización dentro de las empresas familiares, es un detonante para que estas comiencen sus crisis existenciales hasta llevarla a su muerte prematura, lo cual no permite arribar a una comparación con las empresas utilizadas en la muestra,

Entre la información relevante se pudo observar, que las empresas presentan desacuerdos y no siempre es fácil equilibrar las expectativas individuales de los miembros con la marcha del negocio y la armonía familiar, pero todas las empresas que sirvieron a la

muestra salvo una, el resto concluyó que separan los conflictos familiares fuera del negocio, esto tiene que ver con el grado de competencia y profesionalismo con el que se desenvuelven las empresas, además de la importancia que le otorgan a estas mismas, al separar sus problemas individuales con los temas laborales que tienen en común.

A su vez, se puede concluir ya que la mayoría de las empresas deliberan, que es importante, hasta imprescindible contar con el personal profesionalizado, para poder brindarle a la empresa familiar un desarrollo fortuito y valioso, al igual que poder enfrentar cualquier desafío que tenga que atravesar como empresa, lo cual, coinciden con los antecedentes de los autores utilizados en este trabajo. Aunque dos de las empresas entrevistadas, respondieron que la profesionalización además de no tenerla en cuenta, no lo encuentran necesario, para su empresa, pero es por el nivel de ignorancia con el que cuentan sobre este tema en cuestión.

Otras de las observaciones que se realizó a través de la información obtenida y se puede concluir es que las empresas denotan su falta de profesionalización en cuanto a la estructura organizativa en cuestiones que son importantes en la empresa, como la sucesión, las formas de gobiernos, la manera que eligen tomar decisiones, ya que se pudo analizar que ninguna de ellas opta por tener un documento que avale todo lo mencionado anteriormente, al igual que no se guían de ninguna normativa, reglamentó, protocolo, modeló etc. para que los miembros que ingresen a la firma lo hagan de manera ya profesionalizada, o la forma en que deben desenvolverse dentro de la empresa, al que arribaron contestar como excusa para ello es la falta de tiempo para algunos, otros directamente por ignorancia sobre el tema, y esta conclusión abordada, concierta con Antognolli et al (2012) donde una de sus principales razones por el cual el personal no está calificado, es porque no tienen ningún documento que sirva como herramienta y guía para donde los miembros de la familia puedan volcar de manera explícita como deben entrar a la empresas los restantes miembros, entre otras cuestiones importantes para la empresa, debido al desconocimiento del alcance que tiene un protocolo familiar, y no contar con el tiempo que requiere desarrollarlo, muchos de ellos por la falta de asesoramiento adecuada, otros por la falta de confianza que tienen con personas que no pertenecen al núcleo familiar.

### *Recomendaciones*

A modo de recomendación, se sugiere incorporar en las empresas cursos, para que el personal este actualizado. Planificar adecuadamente la carrera, formación y capacitación de los miembros que formaran parte de la empresa, induciéndolos a que se formen adecuadamente, en donde pueda sumar a la empresa, como gestoría, administración, etc. o lo que la empresa requiera.

Este proceso de profesionalización si es llevado a cabo tendrá éxito desde sus inicios, ya que la empresa adoptaría como estrategia de crecimiento un programa, curso, educación de capacitación o promoción, mediante el cual se debe evaluar en forma periódica, objetiva y constructiva en los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía, por más que no sea de la familia. Esto permitirá que la empresa familiar recapacite acerca de la importancia y fundamentalmente que son los procesos de profesionalización para la compañía.

Además de contar con un documento optimo, que contenga normativas y políticas claras y coherentes, donde los miembros de la empresa deben tener una profesionalización minina, que concuerde con el rubro de la empresa para poder entrar a la misma, conjuntamente con otros temas relevantes que sean competentes para la empresa.

Se recomienda que las empresas se focalicen en temas que son importantes y apreciables para ellas, y que lo realicen dentro de la empresa, en una reunión de negocios junto con la cantidad de miembros que integren el órgano de gobierno, al igual que las decisiones tomadas por ellos, trasmitirla al personal ( sea familia o no), formalmente en una reunión ya que nunca se debe perder el formalismo y respeto dentro de la empresa, aunque se comparta con los miembros de la familia, ya que toda reunión familiar no significa que sea reunión de negocio, y lo que se hable fuera de ella y trate temas que le compete a la empresa tratada informalmente pierde toda su preeminencia e importancia, y esto se da cuando hay falta de competencia por la ausencia del profesionalismo en los miembros.

Cabe destacar y recomendar que se tenga en cuenta cuando profesionalicen a sus miembros lo hagan junto con el proceso sucesorio, cuyo primer paso es la planificación del traspaso generacional. Este proceso debe iniciarse antes de la salida del fundador y tiene relación directa con el profesionalismo alcanzado por la compañía.

A medida que la empresa se profesionaliza y alcanza altos estándares de excelencia en la gestión, más fácil será el proceso de trasmisión de la propiedad y de las funciones de gobierno y dirección en la siguiente generación.

*Propuesta de futuras líneas de investigación*

Sería interesante como futura línea de investigación contratar los resultados obtenidos a través de un análisis psicosocial que se realice a las empresas, el cual permitirá acercar los resultados a las empresas familiares y darle una mayor practicidad a los mismos, realizarles otro tipo de preguntas más indagatorias, sobre la consistencia que tienen como familia, las enseñanzas a sus herederos.

Realizar un estudio que permita considerar una muestra más significativa con diferentes rubros, para poder compararlos en tamaño, y considerar las diferencias que se pueden llegar a obtener de las mismas.

Finalmente, en el mundo actual en el que vivimos, dominados por la tecnología, además que se vive en un país que vive en estado de crisis financiera, la profesionalización de las empresas debe ser de vital importancia para estas, por el cual se debería realizar un estudio y enfocar la importancia de la profesionalización dentro de las empresas, para que estas lo opten como proyecto de vida.

## Referencias

- Misiano , M. P. (29 de mayo de 2016). "Los sistemas de Gestión y la Profesionalización de las Empresas Familiares. C.A.B.A, Buenos Aires, Argentina: Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2463>
- San Martín Reyna, J., & Durán Encalada, J. (marzo de 2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., Unzueta, C., Grión, Andrea, P., Grobocopatel Lingua Fernández, G., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina*. cordoba: Gráfica Latina S. A.
- Birley, 1986, Ward, 1997, & Kets de Vries, 1993. (s.f.). *google academico*. Obtenido de [https://scholar.google.com.ar/scholar?q=Birley,+1986%3B+Ward,+1997,+Kets+de+Vries,+1993\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.ar/scholar?q=Birley,+1986%3B+Ward,+1997,+Kets+de+Vries,+1993)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- De lucas , M. P. (2012). El contrato psicologico en empresas. *Revista de psicologias GEPU, III(2)*, 89-125. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4392279>
- Fernandez Perez, P. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. Madrid, España: LID. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=ngFuiXS1xQoC&pg=PP35&dq=La+profesionalizaci%C3%B3n+de+las+empresas+familiares>
- Ghitis Serebrenik , R. (2015). *Dinastias Emprsariales*. LID. Obtenido de <https://books.google.com.ar>
- Gonzales Torres, A. (2 de mayo de 2018). Docente de las materias Práctica Profesional, Seminario Final Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.
- Ripoll, R. (2019). *Pecados de la empresa familiar*. España: Caligrama. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=7fzDDwAAQBAJ&pg=PT50&dq=protocolo+empres+a+familiar&hl>

- Rodriguez Clariana, S. (2018). *Empresas Familiares por que no suelen llegar a la tercera generacion*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=9v51DwAAQBAJ&pg=PA114&dq=profesionalizaci%C3%B3n+empresas+familiares&h>
- Romero, R. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización, Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. cordoba, cordoba, argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Rosenblatt, P. (1995). *La familia en la empresa: Comprender y resolver los problemas que*. Buenos Aires: El Ateneo Grupo Ilhsa.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalizacion, elemento clave del éxito de la empresa familiar . *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1), 2-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo Familiar: Empresas Familiares*. (A. Garcias Nares , Ed.) Mexico: IMCP. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=tdmVDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Protocolo+Familiar:+Empresas+Familiares>
- Vilanova, N. (2018). *La esencia de la empresa familiar*. Plataforma Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=yPWkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+familiares&hl>

## **Anexo I**

### *Documento de consentimiento informado*

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



## Anexo II

### *Cuestionario*

- 1- ¿Qué metas, tienen en común como empresa familiar?
- 2- ¿Quién toma las decisiones? ¿Cuál es el órgano de decisión?
- 3- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa? ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?
- 4- ¿La empresa cuenta con algún protocolo para poder resolver los problemas de la empresa? ¿Cómo resuelven los conflictos?
- 5- ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder? ¿Qué implicaría para la empresa esto?
- 6- ¿En qué fase de la empresa, creyeron oportuno construir el protocolo? (si la empresa cuenta con algún protocolo).
- 7- ¿Creen, que a la empresa le facilitarían las tareas, y la toma de decisiones si contara con algún protocolo familiar? (pregunta si la empresa no cuenta con un protocolo)
- 8- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa? ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?
- 9- Los conflictos propios del núcleo familiar ¿afectan la gestión diaria de la empresa? ¿De qué manera?
- 10- ¿Qué es “estar profesionalizados”?
- 11- ¿Qué piensa sobre la profesionalización a los miembros de la familia?
- 12- ¿Notan alguna diferencia, de los miembros antes y después de estar profesionalizados?
- 13- ¿Las actividades que lleva cada miembro de la familia, están definidas? ¿O todos realizan todas las actividades?
- 14- ¿Cuándo creen convenientes profesionalizar a los miembros de la familia? En qué etapa de la empresa, o vida de los miembros.

15-¿Las tareas que son desarrolladas por los miembros de la familia, requieren de la profesionalización de la misma?

16-El trato con los miembros dentro de la empresa, que corresponden al núcleo familiar ¿Es formal o informal?

### **Anexo III**

#### *Respuestas de las entrevistas más relevantes*

##### *Entrevista 1*

###### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

**Cristian Romitelli <cristianromitelli93@gmail.com>**

**Jue 14/5/2020 23:42**

01- ¿Qué metas, tienen en común como empresa familiar?

Nuestra meta en común como empresa familiar es desarrollar nuevas unidades de negocio.

02- ¿Quién toma las decisiones? ¿Cuál es el órgano de decisión?

En nuestra empresa las decisiones son tomadas por nuestro órgano ejecutivo, conformado por los socios accionistas y el gerente general de la empresa.

03- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa? ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?

Como se mencionaba anteriormente ya toda la generación sucesora está formando parte de nuestra empresa, pero de ser necesario incorporar un nuevo personal familiar a la empresa la decisión es tomada por el órgano ejecutivo.

04- ¿La empresa cuenta con algún protocolo para poder resolver los problemas de la empresa? ¿Cómo resuelven los conflictos?

Nuestra empresa se encuentra desarrollando el protocolo familiar, esperamos tenerlo listo para fin del 2020. Por el momento los conflictos no son relevantes, pero de ser así se resuelven bajo un personal arbitrario que es un miembro no familiar de la empresa, nuestro gerente general.

05- ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder? ¿Qué implicaría para la empresa esto?

Este es un tema muy importante y no cerrado aún en nuestro protocolo, pero en un principio los puestos jerárquicos en nuestra empresa serán ocupado por el personal que demuestre que tiene la capacidad de llevar a cabo la tarea correspondiente en dicha área, siendo el mismo familiar o no de los socios accionistas.

06- ¿En qué fase de la empresa, creyeron oportuno construir el protocolo? (si la empresa cuenta con algún protocolo).

Lo estamos construyendo actualmente.

07- ¿Creen, que a la empresa le facilitarían las tareas, y la toma de decisiones si contara con algún protocolo familiar?

Si por supuesto, con el simple hecho de tener un protocolo familiar desarrollado y permitirle a un gerente sea familiar o no tomar decisiones “complicadas” respecto un miembro de la familia que trabaje en la empresa es fundamental que este consensado previamente por cada uno de los miembros familiares que la integran e incluso también los que deciden no ser parte de la empresa.

08- Los conflictos propios del núcleo familiar ¿afectan la gestión diaria de la empresa? ¿De qué manera?

Nuestra empresa es bien solida por el momento, por el momento no hemos pasado conflictos relevantes que afecten la gestión de la empresa.

09- ¿Qué es “estar profesionalizados” para usted cómo empresa?

Consideramos que estar “profesionalizados” hace referencia a enfocarse en el desarrollo de una o varias actividades dentro y fuera de la empresa que le permitan a cada individuo llevar a cabo sus tareas con la mayor aptitud posible, y reduciendo los márgenes de error que pueden llegar a surgir del personal inexperienced (o no profesionalizado)

10- ¿Qué piensa sobre la profesionalización a los miembros de la familia?

En nuestra empresa somos partidarios que la constante capacitación del personal es de suma importancia, tanto los familiares como los no familiares. Así mismo la empresa le da la posibilidad a los miembros familiares que se profesionalicen en cursos y carreras universitarias o terciarias haciéndose cargo de los gastos que se generen, es decir invierte en la capacidad intelectual de los miembros familiares.

11- ¿Notan alguna diferencia, de los miembros antes y después de la profesionalización?

Totalmente, y esto se hace notar en todos los ámbitos de la vida incluso.

12- ¿Las actividades que lleva cada miembro de la familia, están definidas? ¿O todos realizan todas las actividades?

Si las actividades de todo el personal de la empresa están definidas.

13- ¿Cuándo creen convenientes profesionalizar a los miembros de la familia? En qué etapa de la empresa, o vida de los miembros.

En todo momento es bueno incorporar nuevos conocimientos y/o métodos de trabajo que le permitan a uno profesionalizarse en su desempeño laboral e incluso también el personal.

14- ¿Las tareas que son desarrolladas por los miembros de la familia, requieren de la profesionalización de la misma?

Si por supuesto, cada área en nuestra empresa necesita de profesionalización previa.

15- El trato con los miembros dentro de la empresa, que corresponden al núcleo familiar ¿Es formal o informal?

Todo depende el ámbito en el que nos encontremos, si estamos en una reunión protocolar puede tornarse un poco más informal, pero si nos encontramos en una reunión comercial con un proveedor seguramente la misma termina tornándose un poco más formal, incluso entre miembros familiares por supuesto.

## *Entrevista 2*

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Antonella F <antoof7@gmail.com>

Jue 7/5/2020 23:00

1- ¿Qué metas, tienen en común como empresa familiar?

Hace unos pocos años atrás fue ampliar el negocio y diversificarse, pero ahora han decidido continuar solo por un periodo más corto tal vez cinco o siete años.

2- ¿Quién toma las decisiones? ¿Cuál es el órgano de decisión?

Entre ambas partes discuten y generan propuestas.

3- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa? ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?

Al ser una empresa pequeña el incorporar a alguien no es una opción, pero si así fuera, tendrían en cuenta la disponibilidad horaria, el grado de responsabilidad, el que sean resolutivos y su predisposición al tratar con clientes de todo tipo.

4- ¿La empresa cuenta con algún protocolo para poder resolver los problemas de la empresa? ¿Cómo resuelven los conflictos?

No cuentan con ningún protocolo muy técnico, al ser un comercio pequeño se barajan posibles soluciones, son debatidas y después toman una decisión entre ambas partes.

5- ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder? ¿Qué implicaría para la empresa esto?

No existen ninguno, las decisiones son de ambos en caso de que una de las partes se ausentase parcial o permanentemente, corresponde que la otra parte continúe o que ponga en venta el negocio en caso de tener que separar bienes.

6- ¿En qué fase de la empresa, creyeron oportuno construir el protocolo? (si la empresa cuenta con alguno).

-

7- ¿Creen, que a la empresa le facilitarían las tareas, y la toma de decisiones si contara con algún protocolo familiar?

En realidad, no, ya que quienes la conforman son pocas personas.



8- Los conflictos propios del núcleo familiar ¿afectan la gestión diaria de la empresa? ¿De qué manera?

Se intenta separar lo laboral de lo personal, pero al convivir a veces resulta imposible. Por lo general las tensiones afectan el estar de acuerdo en la toma de decisiones.

9- ¿Qué es “estar profesionalizados” para usted cómo empresa?

Como nuestro caso corresponde al de una empresa pequeña la capacitación con la que cuentan los miembros es limitada y corresponde a lo aprendido debido a su experiencia en el ámbito de la construcción.

10- ¿Qué piensa sobre la profesionalización a los miembros de la familia?

Opino que en algunos casos es necesaria y que puede aportar muchas cosas el capacitarte, sobretodo el contar con herramientas.

11- ¿Notan alguna diferencia, de los miembros antes y después de la profesionalización?

-

12- ¿Las actividades que lleva cada miembro de la familia, están definidas? ¿O todos realizan todas las actividades?

Por lo general todos se turnan y realizan las mismas actividades, con la excepción del traslado de algunos materiales o la búsqueda de los mismos que solo es realizado por mi padre.

13- ¿Cuándo creen convenientes profesionalizar a los miembros de la familia? En qué etapa de la empresa, o vida de los miembros.

Primero previo a su incorporación y después cada cierto periodo, para actualizar sus conocimientos

14- ¿Las tareas que son desarrolladas por los miembros de la familia, requieren de la profesionalización de la misma?

No en realidad.

15- El trato con los miembros dentro de la empresa, que corresponden al núcleo familiar ¿Es formal o informal?

Por lo general el trato suele ser Semi formal sobre todo en cuestiones administrativas y financieras.

### *Entrevista 3*

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.


La presente investigación es conducida por de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Constanza 

Mar 12/5/2020 13:06

- 1- ¿Qué metas, tienen en común como empresa familiar?  
Crecer y siempre estar innovando.
- 2- ¿Quién toma las decisiones? ¿Cuál es el órgano de decisión?  
El directorio y junta de accionistas.
- 3- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa? ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?  
Cuando se genera la necesidad en algún puesto de trabajo, se evalúa a un familiar como un individuo más que alcanza un CV.
- 4- ¿La empresa cuenta con algún protocolo para poder resolver los problemas de la empresa? ¿Cómo resuelven los conflictos?  
¡No cuentan con protocolo! Los problemas se resuelven en las reuniones de directorio.
- 5- ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder? ¿Qué implicaría para la empresa esto?
- 6- ¿En qué fase de la empresa, creyeron oportuno construir el protocolo? (si la empresa cuenta con alguno). -
- 7- ¿Creen, que a la empresa le facilitarían las tareas, y la toma de decisiones si contara con algún protocolo familiar?  
¡Si, puede ser!
- 8- Los conflictos propios del núcleo familiar ¿afectan la gestión diaria de la empresa?  
¿De qué manera?  
No.
- 9- ¿Qué es “estar profesionalizados” para usted cómo empresa?  
Tener un título terciario o universitario.
- 10- ¿Qué piensa sobre la profesionalización a los miembros de la familia?  
Que es muy importante, prácticamente imprescindible.

11- ¿Notan alguna diferencia, de los miembros antes y después de la profesionalización?

Permite que se desenvuelvan con las herramientas que brinda el estudio en cada puesto específico.

12- ¿Las actividades que lleva cada miembro de la familia, están definidas? ¿O todos realizan todas las actividades?

Están definidas.

13- ¿Cuándo creen convenientes profesionalizar a los miembros de la familia?

Luego de terminar la secundaria, antes de entrar a trabajar.

14- ¿Las tareas que son desarrolladas por los miembros de la familia, requieren de la profesionalización de la misma?

Si-

15- El trato con los miembros dentro de la empresa, que corresponden al núcleo familiar

¿Es formal o informal?

Informal y formal para algunas pocas cuestiones.