

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

“La profesionalización y su importancia en las empresas familiares.”

“Professionalization and its importance in family businesses”

Autor: Vanzetti, Cintia Noemi.

Legajo: VCPB27017

DNI: 34.686.049

Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín

Saira, Provincia de Córdoba

Argentina, Abril 2020.

Resumen

Las empresas familiares son el corazón del sector empresarial, más aun en pequeñas localidades, ya que la mayoría de ellas, nacen de una necesidad de autoempleo. Pueden ser desde una pequeña o mediana empresa hasta una multinacional. El éxito está basado en la formación de valores familiares y como los apliquen en su organización. Se planteó como principal objetivo describir la importancia de la profesionalización y determinar si la falta de esta pudo ser el causal del fracaso de las empresas familiares de la localidad de Saira. La investigación tuvo un enfoque cualitativo y un alcance explicativo. Se tomaron como muestras tres empresas que dejaron de existir. Los resultados de esta investigación determinaron lo importante que es la profesionalización para lograr un traspaso generacional y que las empresas perduren en el tiempo. Se pudo concluir que es de vital importancia el crear conciencia de lo fundamental que es para una empresa familiar profesionalizarse y crear un plan de transición, ya que la profesionalización genera un alto impacto en la competitividad, aún más en empresas familiares donde estos procesos se vuelven mucho más difíciles. En base a las encuestas realizadas, se logró determinar que las variables que conducen al fracaso de estas empresas es la falta de capacitación, adaptarse a los cambios y lograr un buen proceso de profesionalización.

Palabras claves: Empresa- Familia-Capacitación-Fracaso.

Abstract

Family businesses are the heart of the business sector, even more so in small towns, since most of them are born out of a need for self-employment. They can be from a small or medium company to a multinational. Success is based on the formation of family values and how they apply them in your organization. The main objective was to describe the importance of professionalization and determine if the lack of this could be the cause of the failure of family businesses in the town of Saira. The research had a qualitative focus and an explanatory scope. Three companies that ceased to exist were taken as samples. The results of this research determined how important professionalization is to achieve a generational transfer and that companies last over time. It could be concluded that it is of vital importance to create awareness of how fundamental it is for a family business to become professional and create a transition plan, since professionalization has a high impact on competitiveness, even more so in family companies where these processes become much more difficult. Based on the surveys carried out, it was possible to determine that the variables that lead to the failure of these companies are the lack of training, adapting to changes and achieving a good professionalization process.

Keywords: Company-Family-Training-Failure.

Índice

Introducción	1
Métodos	14
<i>Diseño</i>	14
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	16
Resultados	17
<i>Descripción general:</i>	17
Discusión	20
Referencias	29
Anexo I	30
Anexo II	32

Introducción

Hay un momento muy especial en la vida de una persona emprendedora que es cuando imagina y crea su empresa. Es inevitable que su vida y la de su familia tengan un antes y un después desde ese momento, por lo tanto es importante que puedan lograr un correcto equilibrio en donde puedan manejar la empresa sin alterar las relaciones familiares (Perkins, 2017).

Nogales Lozano (2012) define “empresa familiar como una organización de carácter económico cuyo principal objetivo es la producción o comercialización de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado” (p.15). Las empresas familiares no son idénticas al resto de las empresas, ya que existe una participación activa de la familia tanto en la dirección como por el interés que sus integrantes logren permanecer como propietarios.

Este tipo de empresas, sin importar el tamaño que tengan, se consideran familiares si en ella se comparte la dirección de la empresa y el deseo y voluntad de continuar a través de las siguientes generaciones. Aquí el sueño del fundador se vea través de su esfuerzo y pasión por el trabajo bien hecho, intentando crecer y ganar dinero trabajando en algo que siente muy propio (Doderó, 2018).

Pavón (2017) considera que este tipo de empresas son únicas, debido al poder que la familia ejerce en ella. En el área empresarial, el interés es lograr un beneficio económico, que a su vez sirve para satisfacer las necesidades de los dueños de la empresa, logrando el bienestar y la felicidad de ellos. Cuando se relacionan de manera directa empresa/familia/persona hacen que el sistema se vuelva más complejo que si actuara de manera individual. Si logran una buena interacción entre sí, con el propósito de lograr un buen resultado en común, cada uno conseguirá sus objetivos.

En la siguiente figura que diseñó Perkins (2017) se puede observar la relación que existe entre la familia, la empresa y sus propietarios, en la cual debe haber un alto nivel de comunicación, que contribuya a lograr la continuidad y el desarrollo de la misma. Todo el

grupo debe colaborar para que no existan problemas que produzcan la ruptura de la relación familiar.

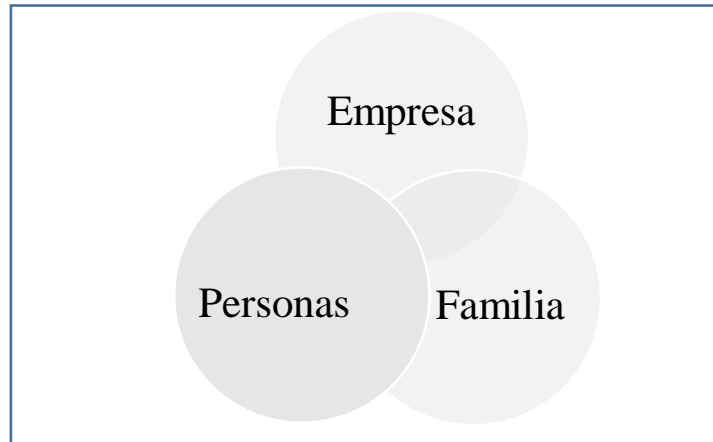


Figura 1: Relación Empresa/Familia/propietario. Fuente: Perkins (2017).

Nogales Lozano (2012) define estos grupos como subsistemas y los llama subsistema familia, subsistema empresa y subsistema persona, en donde cada uno tiene objetivos diferentes entre sí. La familia debe incorporar a todos sus integrantes, priorizar su convivencia y prestar atención en la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La empresa está formada por todas las personas que trabajan en ella, su principal objetivo debe ser satisfacer las necesidades de los accionistas y clientes. Por último en el subsistema personas, se observan los accionistas o inversores que trabajan en la empresa tomando decisiones sobre los objetivos de los tres subsistemas.

Las empresas familiares se forman a partir de una idea y con un deseo de continuidad en el tiempo, pero las estadísticas reflejan a nivel mundial que cuando el fundador fallece, muchas de las empresas mueren en el traspaso a la primera generación, logrando muy pocas persistir a través del tiempo. Según estudios realizados, más del 60% de las empresas familiares mueren en la primera generación, un poco menos del 30% pasa a la generación siguiente, y muy pocas logran llegar a la tercer generación (Loidi, 2019).

La influencia de estas empresas en la actualidad económica es notable. En E.E.U.U son las responsables de generar más del 50% del Producto bruto interno (P.B.I), mientras que en otros países como México y América Latina, la influencia de estas empresas es aún mayor,

tanto por el aporte económico como por el compromiso con la comunidad de generar empleo (Rodríguez Castillo, 2010).

Dodero (2017) refiere a que en Argentina existen alrededor de 853.663 empresas entre micro, pequeñas y medianas. De cada 100, el 83% son micro empresas, el 16,8% son pymes y solo el 0,2% son grandes compañías. En un estudio realizado por Set Consulting (entre 200 empresarios pymes de diferentes rubros) sobre el grado de profesionalización de los directores de las empresas relacionadas al mundo de los negocios, solo 3 de cada 10 empresarios habían realizado alguna vez algún tipo de capacitación, y solo 1 de cada 10 fue un profesional en ciencias económicas.

Por su parte, Dodero (2018) afirma que a medida que crece la familia, también va creciendo la empresa y esto hace que se haga más complejo el modelo. A través del ciclo de vida de la empresa familiar se pueden visualizar las etapas que van a travesando. Este modelo intenta mostrar que las empresas no logran el éxito de su emprendimiento si no ven que este se alcanza dependiendo de cómo la familia se involucra en él. El autor resume el ciclo de vida de estas empresas de la siguiente manera:

- Primera etapa: es cuando se crea la empresa. Aquí es el dueño quien lleva a su negocio en busca de su crecimiento. La estructura de la organización es simple y es él quien se encarga de todas las tareas. Allí pone todas sus energías en crear una empresa desde cero, en donde estará totalmente comprometido y trabajará para lograr permanecer en el tiempo. Esta etapa la describen como caos operativo, ya que se hace un poco de todo, las decisiones son tomadas improvisadamente, y si aparece un problema financiero debe resolverse lo más rápido posible. En algunas ocasiones se van sumando las segundas generaciones con el fin de ayudar e ir aprendiendo el funcionamiento del negocio. Es normal que aquí surja la primera crisis y que sea por problemas de delegación. Suelen aparecer en esta instancia conflictos productivos, comerciales e incluso financieros. Aquí el fundador debe tomar una decisión e incorporar personal para delegar algunas tareas.

- Segunda etapa: es la etapa de estructuración, ya que por lo general la empresa pudo lograr una estabilidad comercial y conseguir un equilibrio financiero. Los clientes se logran multiplicar, la relación con los proveedores está consolidada, y se ve un notable incremento en las ventas. Aquí el fundador sigue tomando las decisiones y solo habrá delegado algunas

tareas no tan imprescindibles. A medida que la empresa crezca, es inevitable que se vuelva más compleja, por lo tanto deben reordenarse y tomar decisiones en varios asuntos. Es esta etapa es común que ingresen los hijos, y si bien esto genera mucho entusiasmo en la familia, no deja de presentar inconvenientes por la superposición de roles que realiza una misma persona.

- Tercer etapa: El mayor desafío en esa etapa es mantener la empresa familiar, pero empezar a profesionalizar varias aéreas, ya que es posible que sea una empresa más grande, y este por empezar una etapa de sucesión, o quizás que ya este la segunda generación consolidada y empiecen a aparecer miembros de la tercera. En esta etapa, tanto el personal que se haya incorporado, como sus dueños, logran crear un equipo de trabajo, en donde empieza a formarse una empresa más sólida. Suelen aparecer tensiones y crisis, pero una vez que se logra una estabilidad, la empresa es manejada de manera natural. Con la profesionalización la empresa está más ordenada y todas las acciones contribuyen al éxito de la misma. Aquí suelen surgir las crisis entre hermanos cuando el fundador fallece, ya que la sucesión suele ser un tema muy incómodo y difícil de tratar.

- Cuarta etapa: Aparece un gobierno corporativo profesional y el poder que antes estaba concentrado en una sola persona ahora debe compartirse. Los hijos deben lograr una relación que sea beneficiosa para la empresa. Una nueva crisis se da cuando los accionistas, familiares y la gerencia entran en conflictos de poder por falta de comunicación, control e información. Aquí se debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

Pero entonces, ¿Qué es profesionalizar una empresa? Favier Dubois y Martin (2017) definen el concepto de profesionalizar como aquel en donde se siguen las reglas propias de un oficio para una actividad determinada, siguiendo pautas marcadas por la teoría, la práctica o la enseñanza. La mayoría de los emprendedores reconocen la necesidad de profesionalizar su empresa, cuando ven que algo no está funcionando bien.

Loidi (2019) señala además que lograr la profesionalización no es tan sencillo y que trae varios inconvenientes por los que tienen que atravesar las empresas familiares. Lo que al principio parece ser muy bueno, con el tiempo se transforma en un trabajo muy tedioso para el empresario. El estar en todo le permite tener control sobre el negocio, como así

también generar una muy buena atención al cliente. Pero con el paso del tiempo si la empresa comienza a crecer, la no delegación hace que el empresario pierda el control del negocio, y sobre todo, calidad de vida.

Rodríguez Castillo (2010) indica que al momento de diagnosticar la situación de las pequeñas y medianas empresas familiares latinoamericanas, que es común encontrar que una de sus grandes dificultades está en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus fundadores, hecho resultante de la falta de profesionalización que poseen los dirigentes de las organizaciones. Por medio de la profesionalización las empresas pueden mejorar su gestión y lograr un traspaso generacional de manera ordenada, garantizando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa.

Del estudio realizado por Doderó (2018) sobre la tasa de mortalidad de las empresas familiares surge que tienden a disminuir cuando es un profesional quien está guiando la empresa. Este caso no ocurre en la mayoría de las empresas familiares, ya que el dueño apenas terminó el colegio secundario o ni si quiera ha tenido esa oportunidad, y tiene por lo tanto menos herramientas y técnicas para llevar adelante el negocio con éxito. Toda empresa tiene la posibilidad de profesionalizarse, pero se deben enfrentar a un gran desafío, ya que a las empresas familiares les cuesta más trabajo lograrlo.

En Argentina se investigó a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba y de otras provincias, y el informe dio como resultado que desconocer la importancia de la profesionalización como un factor clave para lograr mejor competitividad impide detectar oportunidades de mejoras. El principal problema que aparece cuando la empresa encara el camino hacia la profesionalización es que la dirección de esta estuvo ocupada por una misma persona durante un periodo muy largo, y se resisten a los cambios que se requieren (Berra, 2013).

En este orden, Nogales Lozano (2012) afirma que en este mundo actual, se necesitan más que nunca, empresas dispuestas a competir, y asumir los riesgos derivados de lo desconocido; por lo tanto la profesionalización empresarial es indispensable. En un mundo tan cambiante, con entornos cada vez más competitivos, es inevitable que se requiera de un alto poder de adaptación, que solo se logra a través de la mejora continua.

Celestino (2019) indica que el nivel de profesionalización que se necesita en cada empresa varía de acuerdo a su tamaño y desconocer su importancia impide detectar oportunidades de mejoras. Si el negocio es exitoso, en algún momento llega el crecimiento y es ahí cuando la empresa debe comenzar el camino hacia la profesionalización. Para lograr este cambio las empresas familiares deben contratar personas aptas para los cargos que deben cubrir; pero no basta solo con que la persona tenga las capacidades técnicas para cumplir con sus objetivos, sino que es necesario que también sienta el deseo de realizar ese trabajo.

Al respecto, Favier Dubois y Martin(2017) observan que en las empresas familiares se ve con mucha frecuencia la incorporación de familiares que a veces no están capacitados, o por el contrario, insisten en incorporar familiares capacitados pero que no tienen la intención de trabajar en la empresa.

Perkins (2017) desarrolló un matriz que denominó matriz de logro para demostrar tal situación:

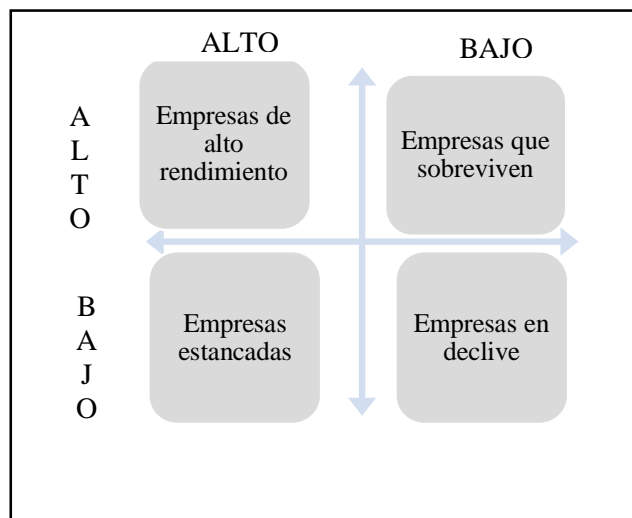


Figura 2. Matriz Intención-Habilidad. Fuente: Perkins (2017).

En esta matriz elaborada por Perkins (2017) se observa en el primer cuadrante la relación alta capacidad- alta intención cuya combinación es perfecta ya que se forma con personas que saben y tienen ganas de trabajar. El segundo cuadrante de esta matriz representa a la persona que tiene alta capacidad, pero poca intención. Son personas que podrían ser idóneas a los puestos, pero no quieren. El tercer cuadrante está formado por quienes tienen

intenciones, pero no poseen capacidades. El resultado es que el trabajo se demore. En el cuarto cuadrante está representado el declive. La persona no tiene ni la capacidad ni las ganas de involucrarse con la empresa. Ni sabe, ni puede.

La selección de las personas adecuadas para una tarea en la empresa familiar debe estar relacionada al objetivo a seguir. Es muy importante que las empresas familiares se adapten a este sistema, para que de esta manera logren una buena transformación y puedan evolucionar hacia niveles de mayor productividad, ya que la profesionalización es un proceso gradual de cambios que comienza en el momento en que la empresa incorpora personal a sus puestos de trabajos acordes a las capacidades y habilidades de cada uno, dejando de lado las preferencias y afinidades que puedan existir (Favier Dubois y Martin, 2017).

Pavón (2017) sostiene que en el caso de una empresa familiar, es más difícil que en otras, ya que es la familia quien está involucrada. Este proceso implica cambios que consisten principalmente en establecer metas y objetivos claros, para que su cumplimiento se pueda evaluar, determinar que tareas se realizarán internamente y cuáles se van a delegar, incorporar al nuevo personal, no en función de resolver urgencias puntuales que se vayan presentando, sino con la posibilidad de que permanezcan en el largo plazo, redefinir los roles de los dueños y planificar los procesos, para que se pueda prever y corregir lo que anteriormente se había improvisado, priorizar que áreas son las más importantes en la empresa, ya que no es posible profesionalizar todos los sectores en un solo paso, iniciar el camino con compromiso, para corregir luego el rumbo si fuera necesario, pero nunca volver atrás.

La profesionalización busca entonces modificar el funcionamiento de la empresa y transformarla en una organización que funcione de manera más organizada. Esto implica realizar una reestructuración de manera que la información pueda ser compartida y no este solo en la cabeza del emprendedor (Favier Dubois y Martin, 2017).

En general, cuando se habla de profesionalización esta no se resuelve únicamente incorporando personal externo competente, sino que es necesario también tener una actitud orientada a tomar decisiones más complejas. Cuando la empresa y la familia crecen, el desafío se incrementa, y aparece la necesidad de reordenar la estructura. Ante todo profesionalizar la empresa debe ser un acto voluntario. La familia debe entender porque optar por la profesionalización, cuáles son sus ventajas y desventajas, cual es el esfuerzo que

requiere su implementación, y porque representa una de las mejores alternativas de continuidad y crecimiento (Pavón, 2017).

Nogales Lozano (2012) enumera las razones y los problemas por las cuales una empresa debería ir hacia la profesionalización y afirma que las razones principales son que la empresa pueda seguir siendo competitiva, que tenga un profesional no familiar que se complemente con el resto de los integrantes y pueda contar con él cuando el líder necesite buscar un remplazo. Siguiendo al mismo autor, los problemas que podrían presentarse al profesionalizar una empresa familiar son: problemas que se dan por las diferencias de formación entre familiares y no familiares ya que en los fundadores, esta forma de actuar es poco organizada e incluso improvisada. Los directores no familiares, suelen tener un estilo más estructurado, creado por las responsabilidades y no por quienes son.

Favier Dubois y Martin, 2017 aseguran que para lograr una buena profesionalización es necesario atravesar distintas fases:

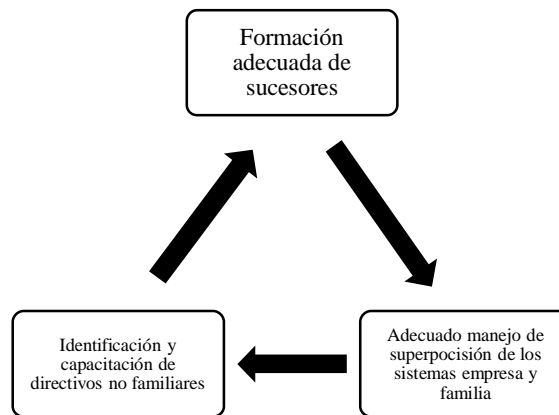


Figura 3. Fases de la profesionalización. Fuente: Favier Dubois y Martin (2017).

La formación adecuada de los sucesores se debe iniciar en el comienzo del emprendimiento, estará condicionada por el tipo de negocio, el momento de incorporación a la empresa y su formación universitaria. La identificación y capacitación de los directivos no familiares deben ser elegidos de manera adecuada y brindarles la posibilidad de crecimiento profesional, ascenso de puesto y compartiendo los valores de la familia. El adecuado manejo de la superposición entre el sistema familia y la empresa, ayuda con los problemas de este tipo de negocios tratando de eliminar todo tipo de conflicto (Favier Dubois y Martin, 2017).

Pero no solo enfrentarse a la profesionalización es un gran desafío. Otro desafío que atraviesan estas empresas es el traspaso generacional. Pasar de una generación a otra implica transferencia de conocimientos, y una gran complejidad en la comunicación ya que están involucradas una mayor cantidad de personas. La mayoría de las empresas familiares son dirigidas por la primera generación que es quien las crea. Se espera que quienes tengan que hacerse cargo de liderar la empresa tengan no solos conocimientos técnicos, sino también capacidades y habilidades para poder crear riquezas y continuar con el legado familiar (Dodero, 2018).

No es bueno pensar que las cosas van a seguir como hasta ahora, y que solo se necesitan sucesores que aprendan del líder los secretos del negocio, sino que surge la idea de que el futuro no va a ser igual que el pasado ni que el presente, y que cada vez son mayores los requisitos para quienes deban quedar a cargo de la empresa. Es importante que el traspaso generacional no sea solo consecuencia de un acto biológico, como la muerte o incapacidad del líder actual, si no que sea un proceso que este previamente planificado, ya que es deseable que sea un retiro lento, para que quien lo tenga que enfrentar pueda desarrollar otras actividades que le garanticen una vida plena (Favier Dubois y Martin, 2017).

Aprender supone incorporar habilidades, cambiar actitudes y vivir con ciertos valores para elevar los índices de efectividad de las empresas familiares. La formación de nuevos líderes es un proceso que lleva tiempo. El nuevo líder debe poco a poco ir logrando todas las destrezas para poder llevar adelante una empresa más compleja. La capacitación y formación son fundamentales para adquirir las herramientas que posibilitan ampliar la visión de la organización (Pavón 2017).

Para conservar la armonía entre los vínculos de los familiares, es necesario establecer acuerdos, normas y pautas que permitan a las familias empresarias planificar distintas situaciones que se puedan presentar. Las mismas deber ser acordes y a medida de cada miembro de la empresa. El protocolo familiar es una buena herramienta que prioriza la armonía entre la empresa y su familia. Su existencia y cumplimiento genera mayor seguridad y confianza no solo entre ellos, sino también con respecto a terceros, motivo por el cual es importante que cada empresa cuente con el suyo (Nogales Lozano, 2012).

Favier Dubois y Martin, (2017) definen al protocolo familiar como un acuerdo firmado por los miembros de la familia, que regula las relaciones económicas y profesionales con la finalidad de garantizarla continuidad lo largo de las siguientes generaciones. Su existencia no es obligatoria, pero en el caso de que se elabore, dicho acuerdo será de obligado cumplimiento para los firmantes. Considerando que el protocolo es un documento de redacción voluntario, debe adaptarse a las características de cada organización. Son muchos los temas que se pueden plasmar en él, pero en general suelen establecerse cláusulas de sucesión, división de capital, plan de remuneraciones, opciones sobre las acciones, derechos de salida, misión y valores de la familia, implementación, estructura, composición y funcionamiento del órgano de gobierno, criterios a seguir para evitar la confusión entre el patrimonio de la empresa con el patrimonio familiar, definición de código ético y comportamientos a seguir, tanto para los miembros de la familia como para los que no son, promocionar actividades familiares extra empresariales.

Perkins (2017) indica para qué sirve un protocolo y desde su punto de vista afirma que sirve para promover la armonía y la unidad de los miembros, para profesionalizarlos como propietarios de la empresa, y para conservar en la familia los valores que los hacen más fuertes. La existencia de este acuerdo sirve para que las relaciones entre la familia y la empresa sean lo más claras posibles. Si bien no hay una regla que determine el momento indicado para elaborar el protocolo familiar, el autor mencionado expresa una serie de circunstancias que indican su necesidad:

- Cuando la familia toma conciencia de que su empresa empieza a crecer y hacerse cada vez más competitiva.
- Cuando se han vivido situaciones que llevaron a la familia a buscar un acuerdo.
- Cuando la familia ve la necesidad de redefinir acuerdos previos porque está en una nueva etapa de la empresa familiar.

El protocolo también debería contemplar el momento en que el fundador decide retirarse del negocio, ya que hay una etapa en la vida de la empresa que es inevitable, yes cuando el fundador, o los líderes de las siguientes generaciones, deciden encarar su retiro.

Del éxito de este proceso dependerá, en gran medida, la continuidad de la empresa en el futuro y las buenas relaciones entre todos los miembros (Dodero, 2018).

Para que el protocolo funcione, la familia no sólo se debe comprometer a cumplirlo, sino que es necesario que la empresa de manera simultánea adapte determinadas prácticas que permitan que el acuerdo sea eficaz. Algunas herramientas de gestión para lograr tal fin son definir un órgano de gobierno, un sistema de remuneración claro para los familiares, contar con un sistema de autoevaluación compartida, disponer de sistemas de información y control y diseñar un planeamiento estratégico (Perkins, 2017).

Según Celestino(2019) un buen órgano de gobierno que es exclusivo de las empresas familiares es el consejo de familia. Las tareas que podría realizar son entre otras, desarrollar el espíritu familiar, contener y ayudar a resolver problemas, evaluar a los familiares que trabajan en la empresa, procurar la capacitación de los miembros de la familia, formar a la familia en responsabilidad social empresarial, controlar el cumplimiento del acuerdo familiar, determinar la forma de incorporación de nuevas generaciones. Aunque las familias conocen la importancia de estos temas, es importante que queden plasmadas en el protocolo.

En cuanto al sistema de remuneración, (Rodríguez Castillo, 2010) señala que debe ser claro, transparente y conocido por todos los integrantes. Lo justo es que cada uno gane en función de lo que aporta. Puede suceder que una persona reciba su remuneración solo por la tarea que realiza, o que una misma persona cumpla varias funciones. La retribución que reciben los directores de la empresa está en función de los resultados que se obtienen; y la retribución de las personas que aportan trabajo esta normalmente determinada por un sueldo fijo.

Cuando se hace mención a contar con un sistema de autoevaluación que pueda ser comprobada, la misma tiene como finalidad mejorar el desempeño de los familiares que trabajan en la empresa. Es una forma de evaluación personal en donde cada persona tiene una serie de indicadores que cambian según la personalidad del evaluado y de situaciones particulares. La frecuencia sugerida para la evaluación es semestral o anual (Perkins, 2017). En la siguiente figura se muestra de manera resumida el proceso de evaluación:

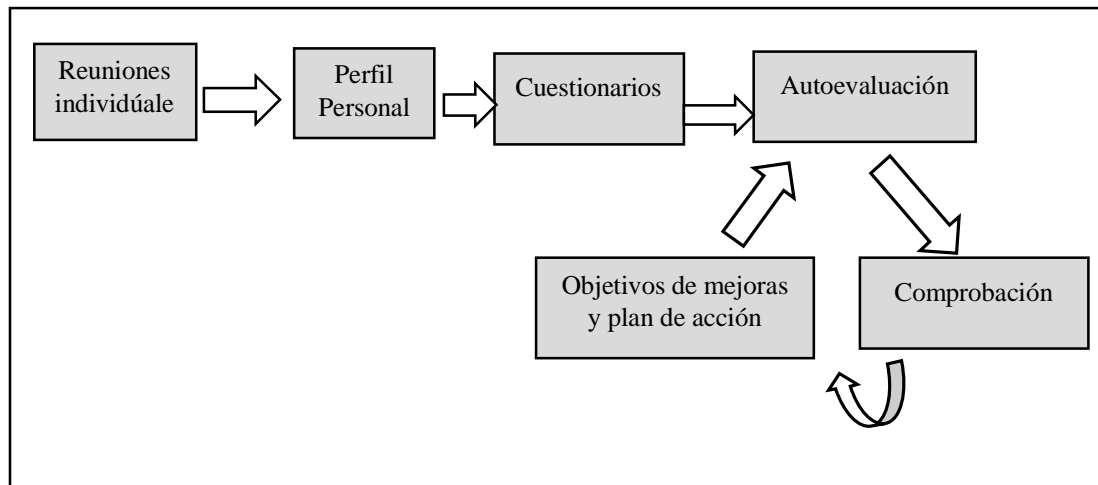


Figura 4. Sistema de autoevaluación comprobada. Fuente: Perkins (2017).

Cuando el autor menciona como herramienta de gestión a disponer de sistemas de información y control, sostiene que hay un principio fundamental que afirma que la información contribuye a la calma con los demás. La información tiene como objetivo mejorar el ejercicio de la dirección. La información necesaria para el conejo de familia podría ser: disponer de un presupuesto anual, realizar controles sobre el presupuesto, controlar el resultado del negocio, disponer de un balance mensual. Si bien en las empresas familiares no existe mejor control que la confianza, es prudente disponer de este sistema (Loidi, 2019)

Favier Dubois y Martin (2017) establecen que el plan estratégico familiar tiene como objetivo lograr un correcto equilibrio entre la familia y la empresa, que inevitablemente se va a modificar con el paso de los años. Cada familia puede lograr mejores rendimientos si consigue lograrlo en conjunto. Este proceso ayuda a las familias a planificar su empresa de manera consensuada y no como grupos individuales. El desarrollo de un plan estratégico se sintetiza de la siguiente manera:

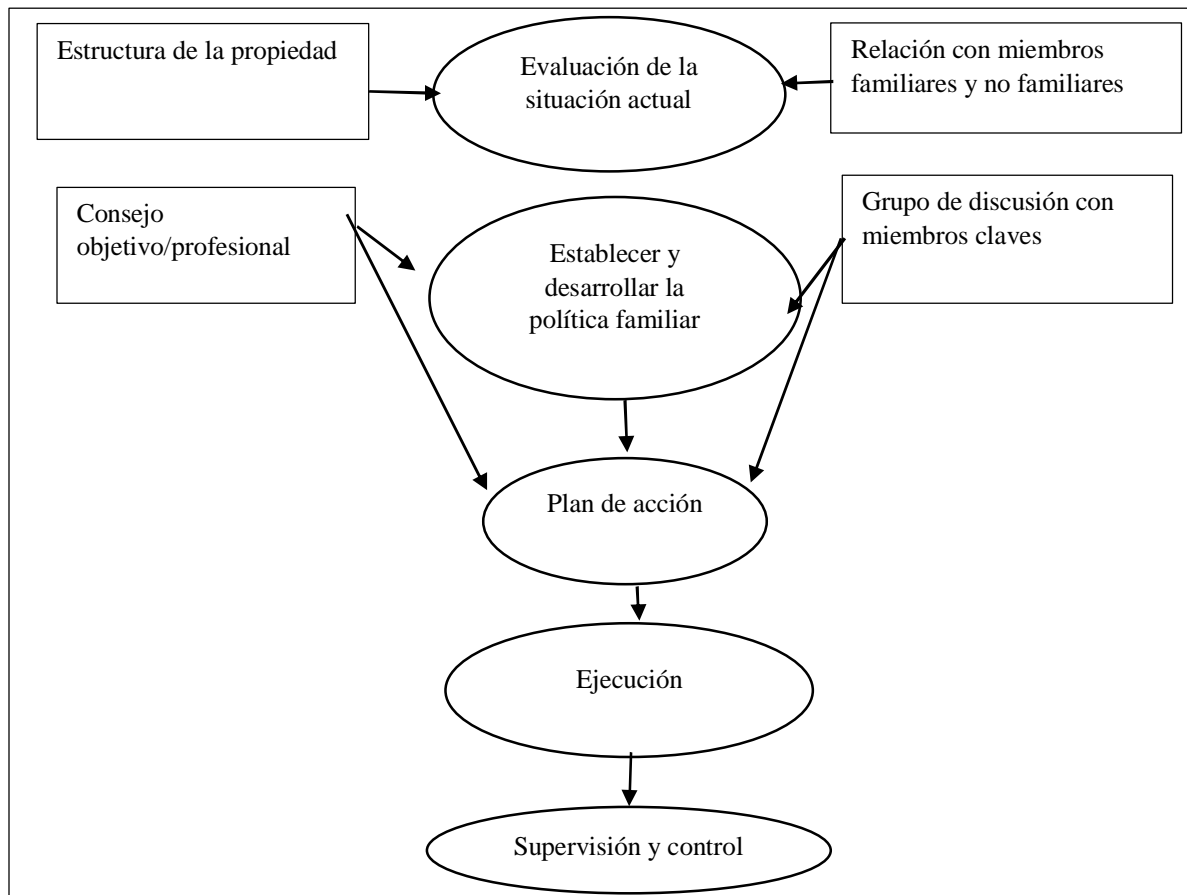


Figura 5. Desarrollo de un plan estratégico. Fuente: Favier Dubois y Martin (2017)

A raíz de todo lo expuesto, parece ser que contar con un equipo profesional, un protocolo compartido por todos los integrantes de la familia y una buena relación donde todos puedan expresarse con honestidad, es el camino para que la empresa pueda sobrevivir en el tiempo y para que la familia se mantenga en armonía. Pero este sigue siendo un gran desafío para las familias empresarias. Por tal motivo el problema que se busca comprender en este trabajo de investigación es si la falta de profesionalización es causal de la muerte prematura de las empresas familiares de la localidad de Saira.

Resulta importante estudiar esta problemática ya que profesionalizar podría ser elemental para que un negocio familiar recorra otros caminos y así pueda lograr objetivos

nuevos, adaptarse a un mercado cambiante, con distintas variantes, y así poder sobrevivir en el momento presente proyectando un futuro.

El objetivo general de las investigaciones describir la importancia de la profesionalización y determinar si la falta de esta pudo ser el causal del fracaso de las empresas familiares de la localidad de Saira en el año 2020.

Para lograr tal finalidad se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Detallar si las empresas familiares de Saira contaron con alguna herramienta de profesionalización.
- Describir las dificultades e inconvenientes que se presentaron en estas empresas, y si la falta de profesionalización es uno de ellos.
- Identificar acciones que podría realizar un contador público para incentivar y llevar a cabo la profesionalización en empresas familiares de esta localidad.

Métodos

Diseño

El diseño de la investigación se refiere a la manera práctica y concreta de responder las preguntas de investigación para alcanzar los objetivos señalados, lo que implica seleccionar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular del estudio. En otras palabras, el diseño se refiere al plan o estrategia planteada para obtener la información necesaria.

La investigación planteada fue de tipo explicativa, ya que consistió fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (Morales, 2010). La investigación explicativa se llevaba a cabo para investigar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes, o que no se había explicado bien con anterioridad. Su intención es proporcionar detalles donde existe una pequeña cantidad de información. Se intentó determinar la causa de un fenómeno concreto, en este caso, si la falta de profesionalización podría ser un causal del fracaso de las empresas familiares de la localidad de Saira.

Entre las características más importantes de la investigación explicativa se encuentran:

- Permite aumentar la comprensión sobre un tema específico.
- Utiliza la recolección de datos como fuente de información para tener una comprensión amplia y equilibrada del tema.
- Permite que el investigador tenga una amplia comprensión del tema y pueda perfeccionar las preguntas de investigación posteriores para aumentar las conclusiones del estudio.
- Los investigadores pueden distinguir las causas por las que surgen los fenómenos durante el procesos de investigación, y anticiparse a los cambios.
- La investigación explicativa permite que puedan replicar los estudios para darles mayor profundidad y obtener nuevos puntos de vistas sobre el fenómeno.

El enfoque fue cualitativo ya que se basó en métodos de recolección de datos sin medición numérica como la descripción y la observación el fenómeno. El proceso fue flexible y se movió entre los eventos y su interpretación, su propósito fue reconstruir la realidad, buscando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada (Vega, 2014).

El diseño del trabajo fue no experimental ya que no se manipularon deliberadamente las variables que se buscaron interpretar, sino que se observaron los fenómenos de interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos(Raffino, 2020) y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

En esta sección se estableció en forma concreta la procedencia de la información obtenida estableciendo el universo y la población objetivo. Asimismo, la muestra y el muestreo como forma de recolección de la información.

La forma de validar la hipótesis se realizó desde el análisis de los motivos por los cuales las empresas dejaron de existir, y si la falta de profesionalización fue un factor decisivo para que esto suceda. Con esta finalidad se entrevistaron a los titulares de las empresas.

La muestra quedó conformada por los representantes de 3 empresas familiares de la localidad de Saira. La misma se ubica en el Sudeste Córdoba, y cuenta con aproximadamente 1000 habitantes.

El muestreo fue no probabilístico, ya que no todos los individuos de la población investigada fueron seleccionados, y se seleccionaron por conveniencia y voluntariamente como muestra tres casos que cumplieron con ciertas características, ya que no se pudo obtener un listado completo de las empresas de la localidad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó. Esta técnica comúnmente usada consistente en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y porque pertenecen a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Vega, 2014).

Previo a la entrevista, se procedió a la lectura y firma del consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo I).

Instrumentos

Se contactó a grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de las empresas. Para este caso se profundizó sobre la dificultad del acceso a la profesionalización y que tan probable consideran que esto haya sido un factor desencadenante hacia la muerte prematura de las empresas familiares.

Para el relevamiento de la información se realizaron entrevistas en profundidad para recopilar la información, dirigida a dueños de empresas muertas. Las entrevistas cuentan con preguntas abiertas y cerradas, de tipo semi estructurada, elaborada con anterioridad. La conversación fue registrada mediante grabación digital y posteriormente transcripta.

Análisis de datos

Se transcribieron en su totalidad las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes para luego codificar los datos y realizar su posterior análisis.

Se realizó una descripción de cada entrevista desde un punto de vista general para mostrar una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación, además cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de que se les garantizara su anonimato.

Se comparó la información obtenida por medio de tablas, en cada caso observando en cuales se responde a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

Resultados

Con la finalidad de determinar si la falta de profesionalización fue la causa de la muerte prematura de las empresas familiares de la localidad de Saira, se entrevistó a 3 personas, ex integrantes de estas empresas que dejaron de funcionar.

Descripción general:

Participante 1: Empresa dedicada a la construcción y fabricación de estructuras metálicas para la elaboración de tinglados. Nació como resultado de una necesidad familiar, cuando en ese entonces, quien comienza con esta idea, queda sin trabajo, y busca la manera de poder generar ingresos. Encuadraba dentro de los parámetros de pequeña empresa y era solo familiar. No contaban con empleados externos. Su trabajo central estaba en Saira, pero realizaban obras en las localidades vecinas.

Participante 2: Empresa dedicada a la reparación de implementos agrícolas. Esta pequeña empresa familiar fue creada con la finalidad de brindar un servicio de reparación de maquinarias. En ella trabajaban su fundador, sus hijos, y además contaban con empleados.

Participante 3: Su nacimiento se origina ante la necesidad que surge cuando el supermercado que abastecía el pueblo, decide trasladarse a la localidad vecina en busca de mejores oportunidades. Pequeña empresa familiar, en donde trabajaban la familia y además contaba con empleados.

De las respuestas obtenidas en relación a la cantidad de generaciones que transitaron estas empresas, se observa que todas pudieron pasar el legado a la siguiente generación, y coinciden al responder que les hubiese encantado que las empresas puedan permanecer en el tiempo y que llegaran a generaciones más lejanas.

Tabla 1: *Tras paso generacional.*

<u>Generaciones</u>	<u>Participante 1</u>	<u>Participante 2</u>	<u>Participante 3</u>
1ª Generación			
2ª Generación	X	X	X
3ª Generación			

Fuente: Elaboración propia.

De las 3 empresas entrevistadas, cuando se preguntó sobre quien dirigía la misma, se obtuvo como respuesta que 2 de las 3 empresas, fueron sus fundadores quien la dirigieron, y solo 1 estaba dirigida por un miembro de la familia, en este caso su hijo. Esto muestra que la dirección y administración siempre fue llevada a cabo por algún integrante de la familia y nunca tuvieron personal externo en su dirección.

Tabla 2: *Dirección de la empresa.*

<u>Relación con la empresa</u>	<u>Participante 1</u>	<u>Participante 2</u>	<u>Participante 3</u>
Propietario	X		X
Miembro de la familia		X	
Profesional externo			

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los requisitos que se pedían para ingresar a la empresa, cómo era la remuneración y si había preferencia en la contratación, las respuestas fueron las siguientes:

- Participante 1: No contrataron nunca personal externo, solo trabajaba el dueño y su familia, por lo tanto no exigían ningún requisito, solo querían que sus hijos creen responsabilidad sobre el trabajo y les sirva como manera de generar ingresos. La remuneración era un sueldo fijo y un porcentaje por cada tinglado que se vendían. En cuanto

a la contratación, si hubiera sido necesaria, afirmó que hubiese buscado primero en el ámbito familiar alguien dispuesto a trabajar.

- Participante 2: Aquí además de trabajar la familia, siempre iban en busca de empleo chicos que decidían dejar sus estudios y comenzaban a hacer sus primeros pasos en el ámbito laboral. Por lo tanto había preferencias en la contratación y trataban de seleccionar aquel que tenga conocimiento de soldadura, pintura, etc. La remuneración era fija, y se le pagaba a cada personal externo la que por ley se establecía. No pasaba lo mismo con los hijos del fundador, que recibían además del sueldo mensual, un adicional por cada cargo que ocupaban.

- Participante 3: La empresa era familiar y además contaban con empleados ajenos a la familia. Aquí también había preferencias en cuanto a la contratación y siempre trataban de incorporar a aquella persona familiar o cercana a la familia; la remuneración era tanto para los hijos, como para las demás empleadas la misma.

En ninguna de la empresa se observó procesos de formación y capacitación familiar permanente, por lo tanto no se observaban los conocimientos que tenían cada uno.

En cuanto a las herramientas de profesionalización, no había definido un plan de trabajo organizado, ni cómo iban a ser las sucesiones y mucho menos contaban con un protocolo o plan de acción. La comunicación entre todos los integrantes de las empresas siempre fue muy informal, y los desacuerdos o problemas los resolvía siempre el dueño.

Tabla 3: *Herramientas de profesionalización*

<u>Herramientas de profesionalización</u>	<u>Participante 1</u>	<u>Participante 2</u>	<u>Participante 3</u>
Protocolo	NO	NO	NO
Órgano de gobierno	NO	NO	NO
Plan de sucesores	NO	NO	NO
Sistemas de remuneración	SI	SI	SI
Sistemas de auto evaluación	NO	NO	NO
Sistemas de información y control	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se preguntó sobre el funcionamiento de las mismas, coinciden todos los encuestados, que las empresas funcionaban cuando eran sus fundadores quienes la manejaban. Cuando estos se retiran o fallecen, las empresas pasan al mando de sus hijos y los conflictos, falta de recursos, falta de capacitación y poca experiencia hacen que no sepan llevarla a delante y se produzca la muerte de las mismas.

Finalmente cuando se preguntó sobre la importante que hubiese sido contar con un profesional capacitado en llevar a delante la empresa, todos coincidieron que si hubiesen tenido alguno, quizás las empresas podrían haber sobrevivido en el tiempo, ya que ninguno de los sucesores estaba capacitado en llevar adelante la empresas en momentos en que la inestabilidad económica, la falta de recursos y el no contar con un protocolo familiar para resolver cuestiones de traspaso generacional y enfrenar sucesiones se hicieron presente.

En cuanto a las acciones que podría haber realizado un contador público para evitar la muerte de las empresas respondieron que hubiese sido una gran contribución para poder organizar la empresa de manera más formal, ayudar a tomar decisiones y estar asesorados ante la inestabilidad económica.

Discusión

En este trabajo de investigación se plantea como objetivo general describir la importancia de la profesionalización y determinar si la falta de ésta pudo ser el causal del fracaso de las empresas familiares de la localidad de Saira. Cabe mencionar que lo que se destaca es poder determinar la importancia de la profesionalización, y si estas empresas contaron con ellas. Es común que las familias no profesionalicen sus empresas, y esto puede ser motivo de fracaso para muchas de ellas. Resulta importante estudiar esta problemática ya que profesionalizar podría ser de gran importancia para que un negocio familiar pueda lograr objetivos nuevos, adaptarse a un mercado cambiante, y así poder proyectarse a futuro.

Un primer objetivo específico buscaba identificar si las empresas familiares de Saira disponían de alguna herramienta de profesionalización. Los resultados indican que ninguna de las empresas analizadas contaban con herramientas de profesionalización tales como protocolos, órganos de gobierno, plan de sucesión, sistemas de remuneración, evaluación y

control , que tal como lo expresa Nogales Lozano (2012), son necesarias para conservar la armonía entre los vínculos familiares y posibilitan resolver cualquier situación que se presente, estimulando la buena comunicación para trabajar como un verdadero equipo, asignando roles claramente definidos, alineando los intereses personales con los de la empresa, disponiendo de información confiable para poder tomar mejores decisiones y brindando un marco formal a la relación laboral. El uso de herramientas para la dirección de empresas familiares pretende contribuir al desarrollo, progreso y continuidad de las mismas a través de la formación de profesionales altamente calificados en la comprensión y toma de decisiones.

En relación con el segundo objetivo específico planteado, se observa que entre las dificultades e inconvenientes que se presentaron en estas empresas, entre otras, una se relaciona directamente con la falta de profesionalización. La falta de conocimiento sobre el funcionamiento de las mismas, y no contar con un personal externo con formación y capacitación en el rubro, hicieron que las empresas no puedan permanecer en el tiempo y lograr un traslado generacional a futuro. Como lo describe Doderó (2018), la tasa de mortalidad de las empresas es menor cuando es un profesional quien la está guiando, caso que no ocurrió en estas empresas. La realidad con la que se enfrentan a diario es que están desprovistas de conocimientos y herramientas para manejar y resolver conflictos, condición que es necesaria para lograr un buen trabajo en equipo e indispensable para el buen funcionamiento de la misma. La gran debilidad de la empresa familiar suele centrarse en dos aspectos fundamentales que son: el manejo erróneo de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos pero la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se convirtió en su gran problema.

En cuanto al objetivo específico número tres se observó que ninguna de las empresas analizadas contaba con un profesional en su equipo de trabajo, y coinciden que disponer de uno hubiese contribuido a mejorar la situación de las empresas, evitando la muerte de ellas. Como lo expresa Nogales Lozano (2012) contar con un profesional no familiar que se complemente con el resto de los integrantes en la empresa y se pueda acudir a él cuando el

líder no pueda resolver determinadas situaciones es una de las razones por lo que son necesarios. Un contador público podría contribuir para evitar la muerte de la empresa, pudiendo organizarlas de manera más formal, ayudando en la toma de decisiones y brindando asesoramiento ante la inestabilidad económica que se presenta. La mayoría de ellas no cuenta con profesionales entre sus colaboradores, entonces suelen transformarse en grandes negocios, dirigidos por un líder que puede saber mucho del producto pero no conoce de dirección estratégica, ni de clima laboral, ni de competencia y ni hablar de innovación o marketing.

Del análisis realizado, surge que las empresas familiares carecen de profesionales en sus cuadros de personal, y quizás el único profesional al que tienen acceso es el contador. El problema es que ese contador, generalmente, no tiene influencia en la dirección ni en la gestión, sólo se lo limita a trabajar en el balance oficial anual, liquidaciones de impuestos correspondientes, liquidar las remuneraciones mensuales y cumplir con disposiciones legales vigentes. Podría ser función del contador ayudar al empresario a definir la estrategia, a sugerirle en que debe capacitarse y sobre todo a generar la información para ser usada como herramienta de gestión.

La profesionalización es un proceso crítico, pero necesario, para el desarrollo de las empresas familiares en una instancia de cambios que no solo abarca la mentalidad de cada uno de los integrantes, sino que incluye cambios y mejoras de tecnologías, metodologías y procesos. Existen varias características que diferencian a las empresas familiares de las que no lo son, y que hacen que estas seas más exitosas. Los fundadores que emprenden una empresa familiar sienten pasión por la misma, la empresa es su creación, la alimentan e impulsan su desarrollo. Esta profunda pasión se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se traslada a todos los miembros de la familia. Las empresas familiares generalmente tienen su propia modalidad de trabajo que la hace diferente a su competencia. La idea del conocimiento es muy importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador, ya que han sido educados escuchando las estrategias de sus padres, por lo tanto cuando llega el momento de incorporarse han adquirido un profundo conocimiento de la empresa.

Para que el éxito de la empresa familiar perdure en el tiempo es indispensable que no solo se potencialice las ventajas propias de este tipo de empresas sino también planear la

organización a futuro. Por lo general, el obstáculo más difícil al que se deben enfrentar los propietarios es el de adaptar sus estilos de dirección a las necesidades de una empresa más grande y compleja. Cuando el negocio empieza a crecer, los métodos intuitivos de gestión deben ser cambiados por un manejo más profesionalizado de la empresa, con un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de estrategias de gestión que incluyan la integración de los planes familiares y empresariales; ya que en una empresa familiar no se puede crear un plan estratégico empresarial sin considerar los intereses de la familia, porque si la familia no está comprometida con el futuro de la empresa, o si el proceso de sucesión no se ha resuelto, puede verse comprometida la continuidad de la misma. Del mismo modo, los problemas derivados de la selección del personal, la remuneración y la evaluación del rendimiento tienen una alta incidencia en las empresas familiares.

Desde el punto de vista familiar, el deseo y la tendencia de los fundadores es asignar un puesto a cada trabajador, pagarle lo mismo, no considerar el rendimiento individual; pero la realidad de las empresas es diferente, ya que se emplea al mejor talento disponible, se asignan puestos a los miembros de la familia solamente si estos pueden rendir, se establecen jerarquías, se evalúan objetivamente los rendimientos y se remunera de acuerdo a los logros y responsabilidades. La ayuda que pueda proporcionar las personas externas a la organización es significativa en el proceso de gestión. El personal externo puede actuar como intermediarios en el planeamiento estratégico familiar o empresarial, pueden organizar el proceso, orientar discusiones y proporcionar un punto de vista objetivo.

Es importante mencionar que como limitaciones de este estudio se presenta el haber trabajado con una muestra muy pequeña de empresas, lo que acota la posibilidad de encontrar generalizaciones significativas a partir de los datos y resultados obtenidos, para asegurar un diagnóstico representativo de las empresas familiares de la localidad de Saira.

Otra limitación para mencionar es que el análisis que se realizó, es acotado en términos metodológicos. Su alcance es limitado, ya que, por la naturaleza cualitativa del estudio, no se pudo determinar cuánto influye cada herramienta de profesionalización en estas empresas. Queda pendiente para futuras investigaciones, realizar un estudio cuantitativo de mayor significancia.

Como fortalezas durante esta investigación se puede mencionar que el haber utilizado dichas muestras permitió dedicarle mayor tiempo a la investigación y personalizar cada entrevista realizada, obteniendo así la información necesaria. Así este estudio aporta pruebas concretas como inicio para continuar evaluando la importancia de la profesionalización en las empresas familiares, hecho que resultó muy novedoso para las empresas analizadas y el pueblo en general; ya que nunca antes se había realizado una investigación sobre este tema, y se evidencia que es un problema que afecta y está presente en ellas.

De todo lo expuesto se puede concluir que la profesionalización de una empresa familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en vez de una familia; y en donde se seleccionan personas por sus habilidades, capacidades y experiencias, y no por el simple hecho de ser un integrante de la familia. Un negocio puede ser de propiedad de una familia, estar dirigido por una familia y estar profesionalizado. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, si no con actitudes y comportamientos para dirigir la empresa. Es posible que los miembros de la familia que tengan la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al dirigir la empresa, en especial, para asegurar a los principales interesados, como accionistas familiares, empleados, clientes y proveedores, que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados familiares.

Para que la profesionalización sea eficaz, deben estar todos los integrantes de la empresa comprometidos con el mismo objetivo, ya que para cualquier empresa, profesionalizar significa un gran desafío, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la intuición, les cuesta más trabajo transformarse y llevar a delante este proceso que es más complejo. La profesionalización es un proceso de cambios gradual, que se va conociendo y entendiendo a través de las distintas etapas por las cuales deben atravesar las empresas

Todas las empresas familiares son distintas, aunque presenten características similares, por lo tanto la profesionalización se debe manejar de acuerdo a la realidad de cada una de las familias y de la propia empresa, en donde se involucre tanto a los integrantes de la familia como al personal directivo que puede ser ajeno a esta. Es de suma importancia para

que las empresas familiares permanezcan en el mercado laboral, realicen la profesionalización de su gestión, por lo tanto cada puesto sea ocupado por personas con los requerimientos necesarios, habilidades, capacidades y con la experiencia necesaria, independientemente si son o no miembros de la familia.

Cuando los conflictos persisten, significa que los miembros de la familia no están encontrando las alternativas y herramientas que mejor se adecuen a las expectativas individuales y a la convivencia familiar presente y futura. Sin embargo existen recursos probados para evitar que el conflicto deteriore lo más valioso que se un individuo tiene, que es el vínculo familiar. A partir de intervenciones puntuales, como profesionalizar la empresa en el momento adecuado y disponer de las herramientas de profesionalización se logra una situación de mejora que favorece de forma inmediata las relaciones y permiten continuar con su negocio familiar, tal como lo soñaron en sus inicios.

La profesionalización de las empresas familiares es de gran necesidad para cualquier negocio familiar que desee sobrevivir más de tres generaciones. Se puede observar que la profesionalización de los directivos y propietarios son vitales para la continuidad de la empresa. Cumplir con el sueño del fundador, que idealizó desde sus inicios crecer y dejar un patrimonio para sus hijos es por naturaleza el objetivo de toda empresa familiar. Para poder alcanzar ese objetivo es importante considerar la profesionalización como un factor que favorece la continuidad, ya que, al contemplarla dentro de la planeación a corto y largo plazo, este genera ventajas, como mayor dominio en cuanto a la ejecución de actividades que desempeña cada integrante de la empresa, así como la apertura de nuevos mercados y sobre todo la continuidad y rentabilidad del negocio. Adquirir la mentalidad de un cambio mediante la implementación de una especialización formal dentro de la estructura empresarial hará de la profesionalización una ventaja competitiva.

Por todo lo expuesto es que resulta fundamental la profesionalización, ya que no solo fortalece las decisiones del fundador, sino que también permite la incorporación de nuevas personas que aporten a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar la barrera de resistencia que imponen algunos integrantes de la familia ante la profesionalización, implica uno de los más grandes desafíos al que se debe hacer frente en el negocio familiar.

La tarea de profesionalización de la empresa familiar debe ser un concepto claro y definido en término de políticas corporativas, que solo puede ser llevado a cabo por personas competentes capaces de desarrollar modelos de pensamiento estratégico y toma de definiciones argumentativas. La preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto por estas organizaciones como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible no solo en términos de una mayor rentabilidad sino también de crecimiento y permanencia a través del tiempo, preferentemente en las manos de las siguientes generaciones familiares

Por lo tanto, las empresas familiares deben recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global.

La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios. La profesionalización indudablemente es un elemento que contribuye a generar confianza mutua entre todos los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite delegar ciertas responsabilidades de una manera más proactiva y sinérgica a través de procesos de comunicación realmente eficientes para la organización. Sin los procesos de profesionalización es imposible poder establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se basa en la idea de construir una verdadera cultura de trabajo con base en las capacidades profesionales de cada individuo.

Finalmente, en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados y un permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que tendrá que validar la organización para permanecer en su entorno. Resulta imposible pensar en el futuro cercano que una compañía de cualquier orden compita y crezca en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que

desarrolla. Por lo tanto la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial, pudiendo tener mejores condiciones de adaptabilidad frente a las oportunidades y situaciones adversas que pueda deparar el futuro.

Durante la investigación se identificaron tres motivos por los que es necesario la profesionalización de las empresas para lograr su continuidad, como es la falta de capacitación de los miembros de la familia para administrar y llevar adelante el negocio, ya que a medida que las empresas crecen, deben ser más hábiles en las áreas financieras, contables, de marketing y tecnologías, y por lo general los miembros de las familiares carecen de ellas, razón por la que requiere personal externo al negocio. El segundo motivo para profesionalizar el negocio es disponer de al menos algunas de las herramientas de profesionalización. En este caso se hace necesario la presencia de profesionales externos que apoyen la incorporación de estas herramientas útiles, para que no se generen conflictos entre el sistema familiar y empresarial por la falta de profesionalización y afecte la rentabilidad y eficiencia de la empresa. El tercer motivo por el que las empresas deben profesionalizar es para elegir el líder que dirija la compañía una vez transcurrido con éxito el traspaso generacional. En el caso que no exista en la empresa ningún miembro familiar, es cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se incorpore a la empresa porque está capacitado y puede dar continuidad a la empresa.

Para terminar podemos concluir que de acuerdo a los resultados obtenidos durante esta investigación, la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo. Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa (familiares o no), ya que de esta manera será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo. Una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales los

resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o poco alentadores.

Como recomendación una vez finalizada esta investigación se puede decir que una de las razones fundamentales por lo que las empresas familiares deberían iniciar su proceso de profesionalización es por el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. En este sentido, se reconoce que la profesionalización es una de las mejores herramientas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. El camino hacia la profesionalización debe estar enfocado a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad del negocio, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

Para futuras investigaciones se propone profundizar en temas relacionados a la profesionalización y su importancia para evitar la muerte prematura de las empresas familiares, ya que a pesar de las dificultades que se presentan en la localidad, por los escasos recursos disponibles, contar con un personal externo o capacitar al personal existente, podrían contribuir con el funcionamiento de la misma, ya que los desacuerdos familiares están presentes en la realidad de todas las empresas y no siempre es fácil, para quienes lo viven desde adentro, encontrar un equilibrio entre las expectativas personales con el funcionamiento del negocio y la armonía familiar.

Referencias

- Berra, N. (2013). La gestion de los trabajadores, un problema a resolver. La voz del interior, págs. 1-3. Obtenido de <http://www.lavoz.com.ar/negocios>
- Celestino, M. (2019). Mision: Profesionalizar la Pyme. Obtenido de Santander Rio: <http://www.santander.com.ar/formacionempresarial>
- Dodero, S. (2018). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Buenos Aires: El Ateneo.
- Favier Dubois, E. M., Y Martin, R. M. (2017). La profesionalizacion de la empresa familiar. Buenos Aires: Amerian SRL.
- Loidi, J. (2019). ¿Porque cierran las pymes? No es solo por la crisis. El Economista, 1-6. Obtenido de www.economista.com.ar
- Morales, F. (2010). 3 Tios de investgacion. Obtenido de <http://www.academia.edu>
- Nogales Lozano, F. (2012). Empresas Familiares: La rofesionalizacion de los consejeros de familia. Madrid: Union Editorial.
- Pavón, M. (2017). ¿Que entendemos or rofesionalización de la empresa familiar? Gestio Polis, 1-9. Obtenido de <http://gestiopolis.com>
- Perkins, G. L. (2017). Empresas Familiares- Dirigiendo lo nuestro-. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial SRL.
- Raffino, M. E. (2020). Conceptos.de. Obtenido de Conceptos.de: <http://conceptos.de>
- Rodriguez Castillo, L. R. (2010). Empresas familiares, ante la cronica de una muerte anunciada. Empresarial Inter Metro, VI(1), 62-63. Obtenido de <http://www.ceajournal.metro.inter.edu>
- Vega, G. (2014). Paradigmas de la investigacion. European Scientific Journal, X(15), 3. Obtenido de <http://www.academia.edu>

Anexo I

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.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

_____ Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado

de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

Anexo II

Entrevista

- 1)- ¿Cuántas generaciones han pasado? ¿Cuál fue la última generación en dirigir la empresa?
- 2)- ¿Cambio en algún momento el lugar de residencia o razón social?
- 3)-¿Tuvo sucursales?
- 4)- ¿Cuántos miembros de la familia trabajaron?
- 5)- ¿Tuvieron socios familiares que no trabajaron en ella?
- 6)- ¿Estuvieron los integrantes de las familias obligados de trabajar en ella?
- 7)-¿Qué requisitos se exigían en cuanto a educación? ¿Había procesos de formación y capacitación familiar?
- 8)- ¿Cómo se evaluaban y remuneraban a los integrantes de la empresa? ¿Para los familiares hay algún sistema distinto de asignación?
- 9)- ¿Contaron con un directorio?
- 10)- ¿Cómo se tomaban las decisiones relacionadas a la empresa?
- 11)- ¿Tuvieron algún protocolo o plan de acción? ¿Estaba planificada la sucesión?
- 12)-¿Cómo era la comunicación con los distintos niveles en la empresa?
- 13)-¿Si había desacuerdos, como se solucionaban?
- 14)-¿Había algún tipo de preferencias en cuanto a la incorporación de personal?
¿Incorporaron en algún momento de la vida de la empresa algún profesional externo?
- 15)-¿Creen que la profesionalización hubiera sido importante en la gestión empresarial?
- 16)- ¿Cuál era el mayor desafío que enfrentaban?
- 17)- ¿Tenían el deseo de que la empresa prospere en las siguientes generaciones?
- 18)- ¿Qué filosofía prevalecía: la familiar o la empresarial?
- 19)- ¿Qué importancia crees que tienen las empresas familiares en esta localidad?
- 20)- ¿qué acciones consideran que hubiese podido realizar un contador para evitar la muerte de la empresa?