

**Universidad Siglo 21**



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**Profesionalización en Empresas Familiares de la ciudad de  
Córdoba, año 2020**

**Professionalization in Family Businesses of the city of  
Córdoba, year 2020**

Autor: Rivadero, Agostina Micaela

Director de TFG: Alfredo González Torres

Mayo, 2020

## Resumen

El presente manuscrito científico tuvo como objetivo general analizar la profesionalización de las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, con relación en cómo estos pueden afectar su permanencia a causa de la sucesión familiar. La investigación fue de tipo explicativa, enfoque cualitativo y diseño descriptivo al caracterizar una realidad e identificar cómo es el funcionamiento de su estructura. La población estuvo compuesta por cinco (05) empresas familiares ubicadas en la Ciudad de Córdoba, elegidas en forma aleatoria, a las cuales se les aplicó una entrevista semi-estructurada con la que se pudo obtener la información que se requiere sobre el tema en estudio. Los resultados obtenidos reflejan que en las empresas familiares prevalecen los niveles generacionales en cargos de dirección y una marcada preocupación por mantener los niveles de ventas; además se identificó que en los elementos de profesionalización de las empresas familiares, el líder familiar se mueve en la dualidad negocio-familia, elementos que deben estar diferenciados ya que su influencia afecta negativamente la estructura de la empresa familiar y su permanencia en el tiempo. En ese sentido, se recomendó: formar y capacitar a los miembros de familia que cubran los requisitos del perfil para que ocupen cargos en la empresa; mantener la comunicación, motivación y autoconfianza de los trabajadores familiares y no familiares; entre otros. Finalmente, se propuso la promoción de un modelo teórico de gobierno familiar que se ocupe de motivar al recurso humano desde las competencias del gerente y que garantice la sucesión del negocio familiar en la ciudad de Córdoba.

*Palabras Clave: profesionalización, empresas familiares, sucesión familiar.*

## Abstract

The present scientific manuscript had the general objective of analyzing the professionalization of Family Businesses in the city of Córdoba, in relation to how these may affect their permanence due to family succession. The research was explanatory, qualitative in approach and descriptive in design, characterizing a reality and identifying how its structure works. The population was made up of five (05) family businesses located in the City of Córdoba, chosen at random, to which a semi-structured interview was applied with which the information required on the subject under study could be obtained. The results obtained show that generational levels in management positions and a marked concern to maintain sales levels prevail in family businesses; It was also identified that in the professionalization elements of family businesses, the family leader moves in the business-family duality, elements that must be differentiated since their influence negatively affects the structure of the family business and its permanence over time. In this sense, it was recommended to: train and train family members who meet the profile requirements to occupy positions in the company; maintain communication, motivation and self-confidence of family and non-family workers; among others. Finally, the promotion of a theoretical model of family government that deals with motivating human resources from the manager's competencies and that guarantees the succession of the family business in the city of Córdoba was proposed.

*Key Words: professionalization, family businesses, family succession.*

# Índice

Resumen .....	I
Abstract.....	II
Introducción.....	1
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Métodos .....	14
Tipo y Diseño de la Investigación .....	14
Población y Muestra .....	14
Instrumentos.....	14
Análisis de los Datos.....	15
Resultados.....	16
Discusión .....	21
Interpretación de los Resultados .....	21
Limitaciones y Fortalezas .....	26
Conclusiones y Recomendaciones .....	27
Propuesta de Futuras líneas de Investigación .....	29
Referencias .....	III
ANEXOS.....	VI
Anexo 1: Documento de consentimiento informado .....	VI
Anexo 2. Modelo de Instrumento de Recolección de Información .....	VIII

## Introducción

Las empresas familiares constituyen en Latinoamérica un bastión importante en el desarrollo y progreso de sus pueblos. Ello no ha sido indiferente en la realidad socio-económica de la Argentina, sobre todo en la experiencia de la ciudad de Córdoba, donde las organizaciones de tipo familiar han sido impulsoras de la economía local, y nacional, con propuestas y desarrollo de negocios que trascienden de generación en generación, y que mantienen los valores y conceptos de quienes las iniciaron, generando empleos y contribuyendo a la producción internacional.

Independientemente de su tamaño, las empresas familiares se pueden conformar y mantenerse de generación en generación, pero su permanencia en el tiempo la determinan las relaciones laborales y familiares que se presentan entre sus miembros. Del mismo modo, los conflictos y emociones siempre están presentes; es por ello que, los estilos de liderazgo y niveles de profesionalización en quienes gerencian las empresas, producto de la sucesión de generación en generación, son características comunes de este tipo de emprendimientos.

Según la Unidad de Gestión Empresarial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2019), “Una empresa es familiar cuando existe un importante nexo de unión entre la empresa y la familia; el nexo de que, parte de la cultura de ambas, es compartida de forma permanente y voluntaria” (pág. 11). Igualmente, se identifican la dimensión de propiedad y poder que poseen al ser dueños de los activos empresariales y ocupar el poder parcial o total en los cargos claves de la organización familiar. De igual forma, afirma Unidad de Gestión Empresarial (2019), lo siguiente:

El hecho de que esté incorporada la segunda generación como una clara manifestación de la intención de transmisión de la propiedad por parte de la familia propietaria y del interés de hacer perdurar la cultura de la empresa y la familia. En un sentido práctico, según lo anteriormente expuesto, en la empresa familiar la propiedad de los medios de dirección se encuentran operativamente en manos de un grupo humano entre los cuales existe relación familiar. Este tipo de relaciones son las que dificultan la administración efectiva de las empresas familiares (pág. 11).

En el mismo orden de ideas, para definir lo que es una empresa familiar, según el Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción (2020), se trata de:

Una organización operada y controlada por los miembros de una o más familias y que es su medio de vida. Generalmente son organizaciones con alto contenido afectivo, porque la familia está involucrada e incorporada a la misma, los temas familiares se entrecruzan con los de la empresa, a veces esto, en especial en la primera etapa, fundacional, tiende a ser positivo, pero más tarde, cuando la organización crece, termina creando confusión(pág. 1).

Las empresas familiares, como indica el Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción (2020), requieren de un trato especial en cuanto a su conformación, desarrollo, mantenimiento y por supuesto, desde punto de vista general son importantes para la economía de un país, por ejemplo en Argentina, el 80 % de las empresas son de tipo familiar sean éstas Grandes, Medianas o Pequeñas.

Sin embargo, en la actualidad se puede decir que no existe un tiempo exacto para determinar la permanencia y éxito de una empresa familiar. Básicamente la evolución de las PyMEs familiares en el tiempo, dependen de una cantidad de factores tales como: el sector económico en que se encuentran, el mercado al cual están dirigidas y las características propias de la organización familiar. Según Filion y otros(2011),una de cada tres empresas familiares “logra pasar con éxito a la siguiente generación; aunque aquellas que lo logran, una vez transferidas, también enfrentan las mismas posibilidades adversas de supervivencia. La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares” (pág. 374).

En ese sentido, hoy en día, resulta complicado, comenzar o mantener un emprendimiento de tipo familiar y que este sea exitoso, y si en esa evolución de generación en generación del negocio familiar, existe o no el compromiso de los sucesores de mantener la visión de los fundadores. Cabe preguntar: ¿Por qué este tipo de empresas son motivo de investigación? Simplemente, porque son grandes generadoras de empleo y su contribución al PIB y generación de riqueza de un país es considerable, además, gran parte de ellas, son pequeñas y medianas. Al vincular que una empresa familiar se ubica en estos tamaños, surge una definición que mezcla ambos conceptos que, según Filion y otros (2011), citando a Cisneros (2005), como:

Aquella empresa con menos de 250 empleados cuyo capital mayoritario (esto es, el 51% o más) pertenece a una familia (o varias familias emparentadas); además, por lo menos dos miembros de la familia trabajan en ella. Asimismo, los miembros de la familia toman las decisiones estratégicas de la empresa y tienen la intención de transferirla a las próximas generaciones familiares (pág. 358).

Ahora bien, en las empresas familiares se hace más compleja la interacción laboral porque significa tratar de desvincular lo afectivo de los negocios, algo difícil de lograr. La empresa familiar funciona como una entidad que funciona en dos sistemas diferentes: la familia y la empresa. Según Filion y otros (2011), en el sistema “Familia” la base de las relaciones son las emociones y la informalidad. En cambio, la empresa basa sus relaciones en la formalidad y el profesionalismo. Las relaciones familiares tienen su base en la confianza existente entre sus miembros y tienen una orientación endógena; la empresa toma su base de las relaciones contractuales entre los individuos que la conforman, como sistemas formales de control con una orientación exógena, es decir, se deben priorizar las necesidades de los clientes, la búsqueda de proveedores de materia prima, procesos productivos, tecnologías, capital financiero, entre otros, por delante, de lo familiar. Asimismo, se debe tener un personal con competencias para asumir estos compromisos para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

Otro aspecto destacable, es que la cabeza familiar de la empresa debe propiciar la armonía entre los miembros familiares y de la empresa, además, garantizar la sucesión familiar en el negocio y la generación de utilidades. Analizados los dos sistemas, destaca Filion y otros (2011), existe un empalme entre ambos sistemas, el familiar y el empresarial, al cual se le denomina la zona de conflicto, porque cualquier decisión que se tome generará tensión en lo familiar y lo empresarial. Situaciones como la remuneración de los familiares, que cargos o jerarquías deben poseer, a qué hacer más énfasis: ¿a lo familiar o a lo empresarial? Es por ello, que la visión y el liderazgo de quién dirija la empresa debe convertir la zona de conflicto en zona de sinergia, donde los aspectos familiares sean compatibles y complementarios.

Sin embargo, existe otra teoría que ubica a la empresa familiar en tres sistemas, la “Teoría de los Tres Círculos” de Tagiuri y Davis, año 1982, que según Molina y otros (2016), el modelo explica:

La manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa(pág. 132).

La teoría plantea una serie de interrelaciones, 7 en total, que permite identificar el juego de roles en la empresa familiar, pero no se considera útil para determinar el contexto, gestión y tiene como limitante asumir que la empresa y la familia son sistemas homogéneos. En el año 1991, surge el modelo de Donckels y Frölich, que, según lo señalado por Molina y otros (2016), “incluyen, para el análisis de la empresa familiar, las interrelaciones de esta con el entorno, así como la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector” (pág. 133).

Asimismo, explica Molina y otros (2016), que surgen otras teorías: El modelo evolutivo tridimensional es formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997), quienes se apoyan en el trabajo de Tagiuri y Davis, e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva; el de Amat (2004) con los 5 círculos; entre otros. Todos estos modelos tratan de generar teorías sobre la evolución de las empresas familiares, pero quien más se acerca a su comprensión es el modelo evolutivo tridimensional de Gersick y otros, al agregar el elemento del tiempo en su teoría.

Además de lo anteriormente planteado, deben tomarse en cuenta otros elementos al análisis como el entorno político, económico, cultural y social; y considerar que las capacidades de la empresa familiar cambian a medida que pasan de una generación a otra. A pesar de existir muchas teorías sobre el comportamiento organizacional de las empresas familiares, no existe aún un criterio unificado sobre las mismas, por la complejidad particular de cada y el contexto en el cual se desenvuelva. Deben analizarse las nuevas realidades y particularidades que se presentan en el tiempo, para tratar de explicar, y hasta predecir, formas de comportamiento, así como la visión y liderazgo de sus miembros, que permitan garantizar su permanencia producto de la sucesión familiar.

A juicio de Filion y otros (2011), es la sucesión la que representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares. Muchos empresarios no la planean y no eligen con tiempo a sus sucesores. Según lo expresado por Chrisman y sus



colaboradores (1998), citado por Filion y otros (2011), los atributos deseables de los sucesores de empresas familiares se agrupan en seis categorías:

*Relaciones personales con el socio fundador.* Se trata de la importancia de la relación que debe existir entre el posible sucesor y el socio fundador de la empresa familiar, para llevar a cabo con éxito el proceso de sucesión.

*Relaciones personales con los miembros de la familia.* La armonía es un factor fundamental para muchas empresas familiares.

*Posición en la familia.* Generalmente, la elección del sucesor de la empresa familiar se efectúa considerando al primogénito para transferir el poder, y muy a menudo se prefiere efectuarla sucesión al hijo mayor varón, antes que a las hijas.

*Competencias.* El conjunto de competencias que debe poseer el sucesor de una empresa familiar está asociado con el perfil y atributos deseables de un líder.

*Rasgos de personalidad.* Entre los rasgos y características de personalidad deseables se destacan: creatividad, independencia, integridad, inteligencia, autoconfianza y disposición para asumir riesgos. Otros rasgos se refieren a características psicológicas como el *locus* de control y la necesidad de logro, entre otras.

*Involucramiento y compromiso con la empresa familiar.* Un sucesor potencial debe estar implicado en la empresa familiar no sólo mediante la propiedad de acciones, sino también por la participación activa.

Con referencia a lo anteriormente planteado, son numerosos los atributos que debe poseer el sucesor para garantizar la permanencia de la empresa familiar a la próxima generación. Sumado a estos atributos necesarios, que ya hacen complejo su funcionamiento, se debe considerar el estrecho vínculo de estos tres elementos en la empresa familiar: la propiedad, la empresa y la familia.

Ahora bien, con relación en antecedentes de investigación sobre empresas familiares, el estudio investigativo de Bringas & Ribbert (2018), titulado “Observatorio de Empresa Familiar”, del Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y el Ministerio de Industria, sede en la ciudad de Córdoba, aborda un estudio descriptivo de campo de este tipo de organizaciones en procura a su continuidad y fortalecimiento dada su relevancia en la economía, sociedad y para la propia familia empresarial. En un aspecto puntual, la investigación destaca, en primer lugar, el desconocimiento que existe en este ámbito del

conocimiento y la importancia de las empresas familiares, para la economía argentina en general y de Córdoba en forma particular.

Uno de los mayores retos que deben enfrentar estas empresas, destacan Bringas & Ribbert(2018), es su prolongación en manos de las futuras generaciones. Es por eso que desde el Centro de la Empresa Familiar de la UCC, se planteó la hipótesis de que este hecho se debe a la falta de conocimiento y aplicación de las herramientas de gestión empresarial y familiar. Además, indican Bringas & Ribbert(2018), que al estar la familia involucrada directamente en la gestión, “muchas cuestiones se manejan por intuición, las decisiones se toman en ámbitos informales por la cercanía de los lazos y el nivel de confianza hace que las herramientas del management empresarial no se apliquen” (pág. 1). Por otro lado, sobre todo al inicio del emprendimiento, el negocio familiar absorbe todo el tiempo y recursos financieros del fundador y su familia en pos al crecimiento de la organización. Esas prácticas que facilitan el crecimiento de la empresa, se mantienen mayormente en el tiempo generando ciertas fricciones entre los miembros de la familia (Bringas & Ribbert, 2018).

El trabajo plantea que, en muchas ocasiones, las empresas familiares desaparecen, por desacuerdos entre sus miembros y en tal sentido, sugiere que en estos ámbitos no sólo se debe gestionar la empresa sino que también debe abordarse el tema de las relaciones familiares. Uno de los mayores desafíos en la empresa familiar es la búsqueda del equilibrio entre la compañía y sus miembros. Una de las principales características de este tipo de organizaciones es el solapamiento entre lo familiar y lo laboral. La sinergia entre ambos sistemas provoca el rápido crecimiento del negocio familiar que constituye su mayor ventaja competitiva, ese activo intangible la hace única y permite su vertiginoso desarrollo.

De manera puntual, los investigadores perciben que la base contractual de las empresas familiares es emocional y perciben el negocio como una actividad que evoluciona a través del trabajo constante, creando alrededor de sus productos y servicios una imagen amigable y de vínculo directo con los clientes y usuarios de dichas organizaciones. Como ideas concluyentes, las investigadoras expresan que las organizaciones de carácter familiar en Córdoba, tienen un impacto positivo en la economía tanto a nivel macro como microeconómico. En resumen a lo anteriormente expuesto, las empresas familiares desaparecen también por desacuerdos familiares, es decir, en estas compañías no solamente se debe gestionar lo financiero sino también a la familia.

Del mismo modo, el Trabajo de Grado de Salgueiro(2016), titulado “La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la Empresa”, de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Master en Administración de Negocios, Argentina, El objetivo de esta investigación fue advertir cuáles son los valores presentes en empresas familiares de la primera generación en adelante del Partido de Gral. Pueyrredón que coinciden en todas ellas e influyen en la continuidad de su negocio en el tiempo y a través de las distintas generaciones. El estudio fue realizado a partir del análisis de familias empresarias del Partido de Gral. Pueyrredón, sobre la base de sus culturas empresariales y la percepción respecto a los valores necesarios, tanto como los que poseen como los que necesitan para funcionar como tal.

La investigación de Salgueiro(2016), se encuadró en un estudio de caso, bajo el enfoque cualitativo y mediante un abordaje que tuvo en cuenta los siguientes espacios de análisis: Empresas Familiares y Familias Empresarias. La influencia de la Cultura Familiar en su longevidad es un tema de reciente aparición en Argentina, por lo tanto, actualmente su desarrollo y aplicación en el sector de las EF es exiguo y de poco conocimiento por parte de ellas. Los resultados expuestos ponen de manifiesto que la existencia de determinados valores en el seno de las EF de la ciudad de Mar del Plata, brindan la oportunidad para su supervivencia y longevidad más allá de la primera generación. Esto contribuye a revelar posibles comportamientos del grupo familiar que permiten la continuidad de la empresa tanto a nivel local como nacional y de esta manera, mejorar la productividad y competitividad de este tipo de organizaciones.

El trabajo de Piñero (2016), titulado “La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño”, de la Universidad Siglo 21, expone que la familia empresaria es el componente que diferencia a una empresa familiar de una que no lo es. Es necesaria la organización de la familia en la empresa, de su rol y límites dentro de los cuales actuará, siempre que el objetivo sea la continuidad de la empresa y la armonía familiar. En la investigación se identificaron ocho aspectos, con base en la bibliografía y la opinión de expertos, que son: las dimensiones de la empresa, la anticipación de lo obvio, el conocimiento, la cultura, las expectativas, la sucesión, los conflictos y los roles. La creación del modelo permitió el abordaje de la empresa familiar Veta & Diseño. Al diagnosticar cada factor, se comprobó su influencia en la actualidad de la empresa, año 2015/16, manifestando la necesidad de organización y planificación de los mismos para que disminuya los aspectos negativos y potencie los positivos, en la

búsqueda de la continuidad. Para alcanzar esto, se redactó un protocolo que sentó las bases en cuestiones estructurales que se creen seguirán vigentes en el futuro y que podrá resolver situaciones que en la actualidad son conflictivas. El protocolo familiar es el instrumento para gestionar eficientemente la familia en la empresa. Es un documento vivo y dinámico que cambiará con los años como consecuencia de los cambios que experimenten familia y empresa, mientras esta mantiene y transfiere visión, misión y valores como forma de dirigir la actividad del negocio y su relación con las futuras generaciones.

En el mismo orden de ideas, se presenta el trabajo de Nazralla(2016), titulado “Nivel de Profesionalización de la Empresa Familiar” de la Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, donde expone como principal objetivo desarrollar un modelo de evaluación que permita al empresario, respondiendo un cuestionario, conocer el grado de profesionalización en diferentes aspectos o áreas de la gestión organizacional. En segundo lugar, se probó y estudió el nivel de profesionalización en empresas familiares de Mendoza mediante la aplicación del modelo de evaluación sobre una muestra aleatoria previamente seleccionada. La investigación fue de tipo descriptiva, resultado del estudio de información secundaria relevante, del diseño de un modelo de evaluación sobre el grado de desarrollo profesional en la empresa familiar y de la aplicación del mismo mediante un cuestionario en empresas familiares de la Provincia de Mendoza.

Las conclusiones a las que llega la investigación de Nazralla (2016), es que existe la necesidad imperiosa en todas las firmas familiares de incrementar el profesionalismo en sus gestiones de modo tal de superar los grandes desafíos que tendrá cualquier de ellas y son los de asegurar que la propiedad continúe en manos de la familia, garantizar una adecuada participación y control de familiares sobre el gobierno de la organización y superar con éxito los períodos de transición entre generaciones. Es decir, en definitiva, mantener todo aquello que por definición las convierte en una empresa familiar.

Asimismo, el trabajo de de Romero (2017), titulado “Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares”, de la Universidad Siglo 21, como TFG de la carrera de Contador Público, en el mismo, y para dar respuesta a la interrogante sobre qué elementos intervienen en la profesionalización, se expone el presente trabajo el desarrollo de una serie de indicadores más adaptado a este tipo de empresas, para determinar el grado de profesionalidad dentro de las empresas familiares que puedan ser utilizados en todo el

universo de estudio, independientemente del rubro y de las características de los integrantes o su historia y por medio de ellas determinar la posibilidad de continuidad de la empresa familiar, luego, de que se retire la actual generación que lleva el mando de la empresa.

Otra investigación a considerar es la de Ganoa, Hernández, & Aguilera(2019), titulada “La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad”, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la cual tuvo como principal objetivo analizar la importancia de la profesionalización de la empresa familiar como una necesidad para su continuidad, mediante el estudio de los conceptos de empresa familiar, profesionalización, tecnologías de la información, así como un comparativo entre las familias domésticas y las familias empresariales, para establecer las diferencias que hay en el sistema familiar y en el empresarial. La investigación fue de tipo documental y se clasificó en las siguientes categorías: familia y empresa familiar; profesionalización, y continuidad de la empresa familiar. Las conclusiones a las que se llega con la investigación es el hecho de que solo el 10% de las empresas familiares son capaces de llegar a la tercera generación, resaltando así la importancia de que estas empresas se profesionalicen y adapten a las nuevas tecnologías de la información.

Los antecedentes se relacionan con la presente investigación porque analizan las dificultades que tienen las PyMEs familiares, para mantenerse de generación en generación y garantizar su permanencia en el mercado. Asimismo, se plantea qué valores influyen en el éxito o fracaso de las PyMEs familiares a lo largo del tiempo y cuáles pueden ser las opciones viables a seguir. Además, en ellos se plantean los criterios de profesionalización que deben estar presentes en una empresa familiar; y cómo las decisiones familiares y complejas pueden afectar la buena marcha del negocio familiar.

En atención al impacto que causa la profesionalización en las empresas familiares, se presenta el Trabajo de Grado de Sierra (2020), titulado “Planteamiento de un Modelo de Gestión Organizacional en las Empresas Familiares, con el Fin de Contribuir a su Paso a la Siguiete Generación”, cuyo objetivo fue plantear el Modelo de Gestión Organizacional en las Empresas Familiares, para ello se realizó una encuesta en Empresas Familiares y así conocer los pormenores de su organización que sirvió para la elaboración de un modelo para otras Empresas Familiares e implementar acciones sobre los complejos procesos que suelen ser parte de su organización al tener que manejar propiedad, familia y negocio en un conjunto.

Igualmente, en el trabajo de Sierra (2020), se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo que permitió interpretar un conjunto de prácticas para entender el fenómeno de dificultad que tienen dichas empresas para pasar a la siguiente generación, sumado a un método de estudio descriptivo, para recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación. Además, la investigación plantea que es necesario definir políticas de formación, de promoción y planes de carrera, así como esquemas de retribución, tanto para los empleados como para los integrantes de la familia que laboran en la empresa.

Según Rueda (2016), la profesionalización que deben recibir los miembros que conforman la empresa familiar, puede ser de dos tipos: Interno, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externo, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial. De la misma forma, enfatiza Rueda (2016), “El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo” (pág. 15). En razón a esto, la falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Del mismo modo, es interés del presente manuscrito científico analizar la profesionalización de las Empresas Familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba, con relación en cómo estos pueden afectar su permanencia en el mercado. Según el informe realizado por Barrutia&Basterretxea (2011), la existencia de nepotismo en las prácticas de empresas familiares afectan directamente la gestión y su permanencia en el mercado. Situaciones como: sistemas de remuneración injustos; la tolerancia a miembros ineptos de la familia; la dirección autocrática y paternalista; la resistencia al cambio y a delegar responsabilidades en la gestión empresarial; entre otros, afectan directamente a la empresa familiar, a sus posibilidades de crecimiento o permanencia en el mercado. Como se gestione a lo interno dependerá su eficacia a nivel del mercado.

Un modelo teórico que se ajusta a la realidad de las empresas familiares para un manejo adecuado de la profesionalización, es el propuesto por Vainrub (2014), que parte de la necesidad de la sobrevivencia empresarial, ya que la relación familia - empresa se puede complicar, por falta de reglas a nivel operativo y administrativo. Para

este tipo de situaciones se proponen las asesorías externas bajo un esquema de “oficina familiar”, que según Vainrub (2014), “Se ocupa, generalmente, de uno o más de los siguientes asuntos: gobernabilidad, filantropía, impuestos y sucesiones, educación, inversiones, documentación, conserjería y otros asuntos que pueden ser particulares de cada familia” (pág. 43). Además, la gobernabilidad o dirección de la empresa familiar debe responderá a las inquietudes de cómo contratar a un miembro de familia, amonestarlo, remunerarlo o despedirlo, si fuera el caso. Además, en el modelo se define que miembros de la familia son los idóneos para mantener la sucesión familiar en el negocio.

Ahora bien, en el presente manuscrito científico se busca analizar la profesionalización en las PyMEs familiares de la ciudad de Córdoba, y cómo la sucesión familiar puede afectar la competitividad y permanencia de la empresa familiar en el tiempo. Es notorio que existen elementos precisos que afectan a este tipo de empresas, tal es el caso, de los lazos afectivos de sus miembros; la pertinencia o no de los cargos que ocupan en la organización, si cumplen o no con los perfiles de los mismos; llegar a confundir los recursos económicos de la empresa con los recursos familiares; la incondicionalidad familiar y las emociones frente a la racionalidad que debe existir en la gestión y dirección del negocio familiar; entre otros. Es decir, se está al frente de dos sistemas: el familiar y el empresarial. Cada sistema funciona con características diferentes, en uno, el factor emocional es la guía; en el otro, se debe ser objetivo e ir a lo concreto; el familiar es interno, privado e incondicional; el empresarial, es objetivo, público y condicional. Es necesario que ambos sistemas no se superpongan, porque afectarán el funcionamiento de la empresa.

Asimismo, las empresas familiares enfrentan los mismos problemas que las empresas no familiares: debe tomar decisiones, asignar responsabilidades, situaciones de conflicto que debe solucionar y hacer correctivos, entre otros. Sin embargo, la diferencia radica en que los problemas de la empresa se trasladan al seno familiar, por lo tanto, las situaciones de conflictos y el factor emocional siempre estarán presentes. A esto se le suma el factor de la sucesión familiar que siempre traerá cambios en la forma de gestionar la organización lo cual puede entrar en contradicción con los valores y tradiciones de la empresa. Es por ello que se hace necesario ahondar sobre el tema y establecer las posibles consideraciones y recomendaciones que permitan contribuir a la permanencia de la empresa en el tiempo a pesar de las sucesiones familiares.

En la búsqueda de mayores argumentos sobre la empresas familiares y su importancia, se tiene el factor macroeconómico que, según Ramírez(2018), en Iberoamérica, “las empresas familiares contribuyen con más de la mitad del PBI y tienen incorporado a sus plantillas a más del 70% de la fuerza laboral de cada uno de los países”(pág. 547). Específicamente, en Argentina, se estima que las empresas familiares representan alrededor del 75%de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. La plantilla laboral promedio de las PyMEs Argentinas es menor o igual a 200 trabajadores. El 72% de la actividad de este tipo de empresas se ubican en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé. El 31,4% son comercios, seguido de un 10,9% en agropecuarias, y 10,2% en manufacturas (Ministerio de Producción de la Nación, 2017). En este sentido, el estudio de Ramírez (2018), señala lo siguiente:

Las empresas familiares reflejan, en gran medida, la cultura y el desarrollo de un país y, de acuerdo con el estudio realizado, este tipo de empresas han logrado un alto nivel de madurez en sus procesos operativos, de negocio y corporativos, que les ha permitido seguir creciendo. (pág. 548).

Además, destaca Ramírez (2018), del estudio realizado a empresas familiares de México, Brasil, Panamá, Perú, España y Argentina, que las principales desventajas que estas enfrentan son los conflictos familiares y la falta de reglas claras entre los miembros de la familia que trabajan para ella; la retención de talento humano con las habilidades y experiencias necesarias en los negocios; la falta de un plan bien estructurado que ofrezca certidumbre tanto a los familiares que trabajan en la empresa como a los empleados no familiares y la falta de visión de algunos socios de mayor edad, entre otros.

Dada la importancia que para la economía nacional, por su contribución al producto interno bruto argentino, generación de empleo, entre otros, tienen las empresas familiares es sobre la base que se desarrolla el presente manuscrito científico.

El problema planteado tiene un alcance local, las pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Córdoba, dado que se analizarán en forma aleatoria a empresas cercanas a la localidad de residencia del autor y se trata de mostrar cómo la forma en que se gestionen las empresas y los niveles de profesionalización que se propicien, influyen en su crecimiento y permanencia en el competitivo mercado



internacional, nacional y local. En este sentido, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los problemas de profesionalización que presentan las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, y cómo estos pueden afectar su permanencia afectar su permanencia a causa de la sucesión familiar?

¿Influyen la estructura de la empresa familiar, la gestión gerencial, la sucesión y la compleja relación entre sus miembros al momento de garantizar la sobrevivencia en el mercado?

¿Cómo se identifican los elementos de profesionalización que intervienen en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba y cómo estos pueden influir en la estructura de la empresa, por la compleja relación entre sus miembros producto de la sucesión familiar?

¿Cuál es el impacto que la profesionalización causa en las empresas familiares que existen a nivel nacional, especialmente las ubicadas en la ciudad de Córdoba?

¿Qué ventajas que obtienen las PyMEs familiares de la ciudad de Córdoba al usar herramientas efectivas de profesionalización, para mejorar la actividad económica y garantizar la permanencia de la empresa?

#### *Objetivo General*

Analizar la profesionalización de las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, con relación en cómo esta puede afectar su permanencia a causa de la sucesión familiar, año 2020.

#### *Objetivos Específicos*

- Identificar los elementos de profesionalización que intervienen en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba y cómo estos influyen en la estructura de la empresa, afectando su permanencia por la compleja relación entre sus miembros producto de la sucesión familiar.
- Conocer el impacto que la profesionalización causa en las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba.
- Describir las ventajas que obtienen las PyMEs familiares de la ciudad de Córdoba al usar las herramientas efectivas de profesionalización, para mejorar la actividad económica y garantizar la continuidad de su empresa.

## Métodos

### *Tipo y Diseño de la Investigación*

Ante la realidad anteriormente señalada, es necesario precisar que la investigación es de nivel descriptivo porque se ha caracterizado una realidad para identificar cómo es el funcionamiento de su estructura. En este caso, la investigación permitió reconocer los problemas de profesionalización que presentan las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, y cómo estos pueden afectar su permanencia en el mercado; además, se asume el diseño de campo el cual, se recolectaron los datos directamente de la realidad en estudio.

Además, la investigación planteada es de tipo explicativa, al tratar de exponer los factores de profesionalización que intervienen en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba y cómo este influye en la estructura de la empresa, la permanencia en el mercado y la compleja relación entre sus miembros. Tiene un enfoque cualitativo, dado que la recolección de datos que se realizará a través de una entrevista semi estructurada y su diseño es no experimental de tipo transversal.

### *Población y Muestra*

La población está compuesta por el universo de las empresas PyMEs familiares ubicadas en la Ciudad de Córdoba. En tal sentido, se seleccionó una muestra aleatoria de cinco (05) pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Córdoba a las cuales se les aplicó una entrevista semi-estructurada con la que se pudo obtener la información que se requiere sobre el tema en estudio. Se entregó el formulario de entrevistas a través de google formulario y se obtuvo respuesta de un total de 23 personas, de las 34 a las cuales les fue enviado el instrumento. Esta selección incluyó miembros familiares y no familiares que son empleados u ocupan diferentes cargo de gestión administrativa y manejo de recursos humanos de dichas empresas.

El muestreo es no probabilístico de tipo aleatorio. Todas las empresas familiares que fueron relevadas se hicieron con el consentimiento informado por escrito de las mismas. El modelo de consentimiento informado se encuentra en el Anexo 1.

### *Instrumentos*

Para el relevamiento de la información, se aplicó la técnica de la entrevista semi estructurada con apoyo de un cuestionario semi-cerrado como instrumento, el cual se

puede apreciar en el Anexo 2. Es importante destacar que realizar la entrevista semi estructurada permitió desarrollar una serie de preguntas, que incluyeron otras preguntas no contempladas inicialmente. Se hace necesario aclarar que se desde principios de año se ha estado contactando a estas empresas, lo cual facilitó el nivel de respuestas obtenidas a través de la vía electrónica.

### *Análisis de los Datos*

Para el análisis de datos se hizo uso del procesamiento e interpretación de los resultados de la entrevista semi –estructurada semi-cerrada, en la cual se organizaron e identificaron elementos que permitieron facilitar el análisis y comprensión de los datos suministrados por los informantes clave. El análisis de los datos obtenidos se apoyo en tablas y gráficos que garantizaron una mejor comprensión de la información obtenida en la entrevista.

Además se contó con el apoyo de datos estadísticos de la situación de las empresas familiares a través de fuentes confiables del Gobierno de Córdoba, como fuente secundaria de información a lo largo de todo el documento investigativo.

## Resultados

Para la presentación de los resultados se hizo uso de tablas y gráficos que facilitaron la comprensión del mismo. En ese sentido, el instrumento consta de 10 preguntas, de las cuales la primera era información básica de la empresa. Es importante señalar, que se lograron respuestas de 23 personas de las 34 a las cuales se les envió la invitación a participar para dar respuesta a los mismos. En la tabla 1, se observan los resultados obtenidos de las preguntas N° 1 y 2, que trata sobre la historia de la empresa y los puestos de trabajo que ocupan cada uno de ellos.

**Tabla 1.**

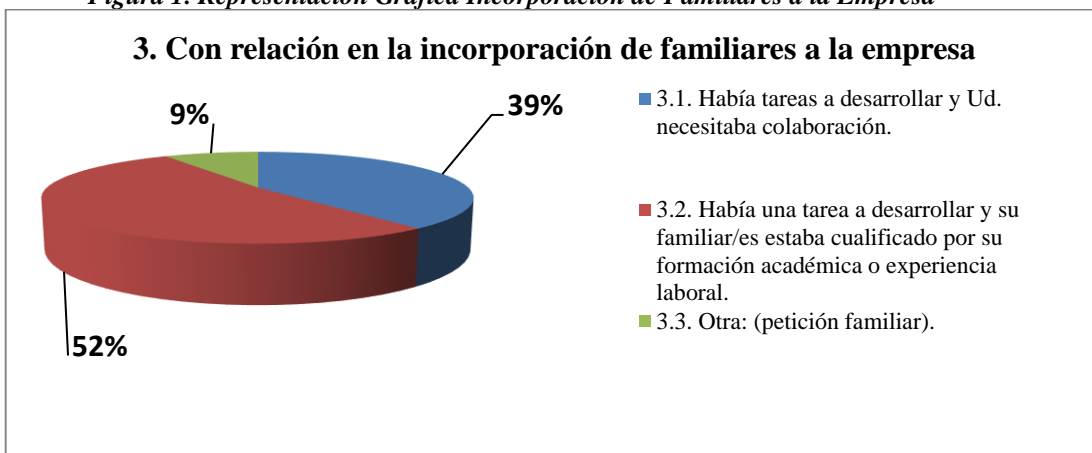
Respuestas a las preguntas 1 y 2 (Historia de la Empresa y Miembros que la integran).

<b>1. Historia de la empresa:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Año de inicio de las actividades:	1980	1960	1992	2002	2005
Actividad principal:	Producción de Alimentos	Productos Panaderos	Hotelería	construcción	Tecnología e Información
N° de empleados:	60	12	50	15	7
Generaciones trabajando:	2	3	2	1	1
<b>2. ¿Qué miembros familiares la integran? ¿Qué puestos de trabajo ocupan cada uno de ellos?</b>	23 miembros son familia, padres, hermanos, hijos, nietos. Ocupan los cargos estratégicos: Presidencia, Gerencia de Producción, administrativa, Marketing y logística; Tecnología, entre otros.	6 familiares: uno encabeza la Gerencia y control de los procesos; uno en la atención al público y control de la caja; el resto en el proceso productivo.	Participan 12 familiares, Presidencia, Gerencia General, área de servicios al cliente, área de Gastronomía, marketing y negocios.	4 son familiares, padres e hijos, uno es el Presidente de la empresa, otro administrador, gerente de operaciones y manejo de recurso humano y mercadeo.	5 son familiares, 3 hermanos ocupan los cargos de Liderazgo (gerencia general, asistencia técnica, mercados) y dos hijos en atención al cliente offline y online.

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

En la tabla 1, se puede observar a 6 empresas de la ciudad de Córdoba, escogidas en forma aleatoria y con categorías de pequeña y mediana empresa, dedicadas a diferentes actividades económicas, en distintos momentos históricos la creación de cada una de ellas. De igual modo, las generaciones que han hecho sucesión en el negocio familiar garantizando la permanencia en el mercado. La más antigua, ya tiene 60 años activa y la más reciente, ya tiene 15 años ofreciendo sus servicios en el mercado cordobés. Todas tienen en común que son negocios familiares y lidian con las características propias de este tipo de negocios, que son las complejas relaciones entre los miembros de la empresa y a la vez unidos por lazos de sangre. En otro orden de ideas, la pregunta N° 3 es la siguiente: “Con relación en la incorporación de familiares a la empresa”, y las respuestas obtenidas de 23 entrevistados, se observan en la figura 1, donde se muestra en valores relativos, los resultados obtenidos en la pregunta 3.

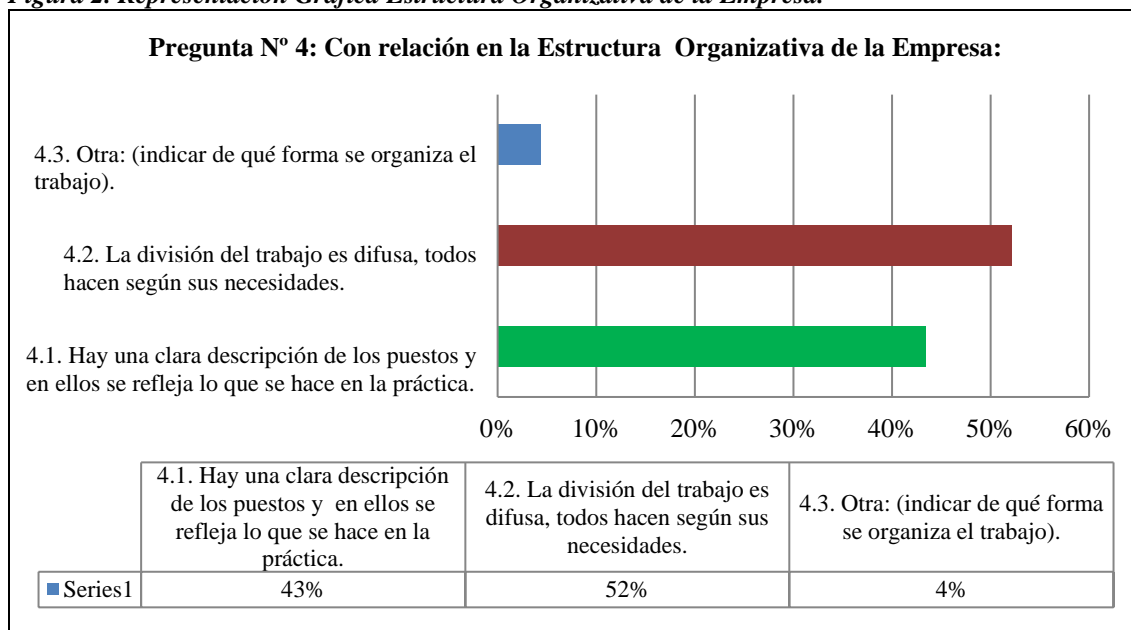
**Figura 1. Representación Gráfica Incorporación de Familiares a la Empresa**



Fuente: Elaboración propia, año 2020.

En la pregunta N° 3, el 52% de los entrevistados exponen que las razones para contratar familiares era que estaban cualificados para ocupar dichos cargos, es decir, cumplían con el perfil profesional para llevar a cabo la tarea asignada; un 39% los contrató o incorporó porque necesitaba su colaboración en el trabajo. Solamente un 9% indicó que por petición de otros familiares tuvo la necesidad de contratarlo. La pregunta N°4 es la siguiente: “Con relación en la estructura organizativa de la empresa”, y se dan 3 alternativas de respuesta. Los resultados muestran una orientación en las respuestas a coincidir en lo difusa que puede ser la división del trabajo en este tipo de organizaciones familiares. Ver figura N° 2.

**Figura 2. Representación Gráfica Estructura Organizativa de la Empresa.**



Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Las respuestas a la pregunta N° 5. “Con relación en la toma de decisiones”, se refleja en la tabla 2. Las respuestas, como es la tendencia en empresas familiares, es que las decisiones son tomadas generalmente por el socio fundador o los familiares que ocupan cargos de dirección en el negocio y no por el nivel de profesionalización de quienes ocupen cargos claves en la empresa para garantizar la solución más viable al negocio familiar.

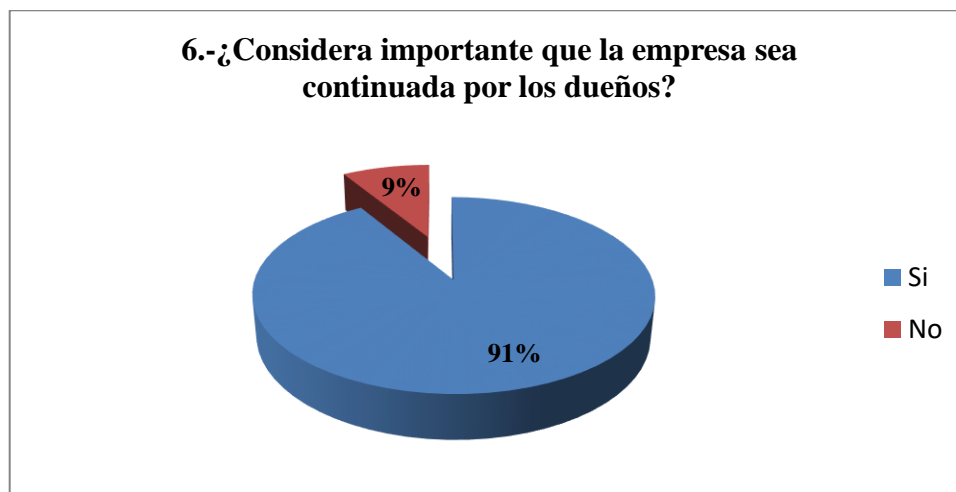
**Tabla 2.**

Respuestas a las preguntas 5 relacionada con la toma de decisiones.

<b>Pregunta 5: Con relación en la toma de Decisiones</b>	<b>%</b>
<b>5.1.</b> Estas son tomadas por el dueño fundador.	65%
<b>5.2.</b> Son tomadas por la generación a cargo de la dirección y control.	26%
<b>5.3.</b> Para las decisiones importantes se consulta a los miembros de la familia.	9%
<b>5.4.</b> Otra: (indicar cómo se toman las decisiones).	0

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Con relación en la pregunta N° 6: ¿Considera importante que la empresa sea continuada por los dueños?, las respuestas obtenidas es que 61% considera que si es necesario que los dueños den continuidad al negocio, frente a un 9% que indicó que no.



**Figura 3. Representación Gráfica de la pregunta N° 6.**

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

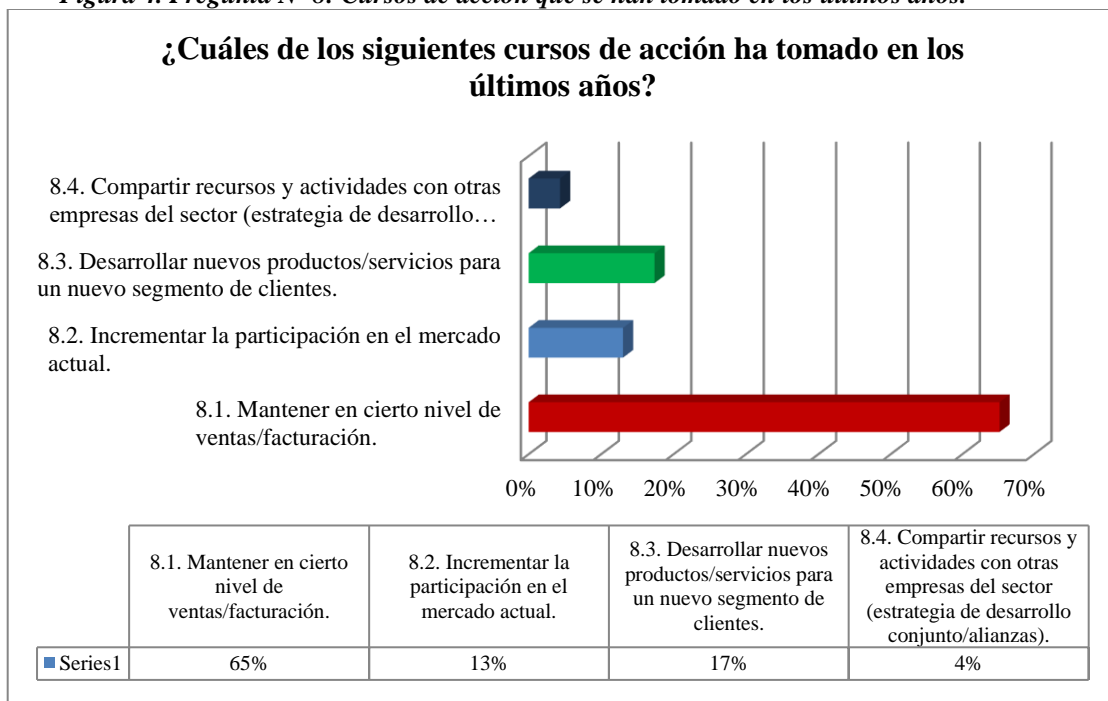
La pregunta N° 7, indica lo siguiente: En caso de que la respuesta 6 sea afirmativa, ¿Cuáles son las principales razones de porque le gustaría que su compañía trascienda generación tras generación? Los argumentos a las respuestas afirmativas obtenidas de la pregunta 6 en líneas generales son las siguientes: es una empresa familiar y debe

mantenerse así; se perdería el sentido y la razón de ser por la cual fue creada; no sería lo mismo sino la administran sus propios dueños; ya no sería familiar sino trasciende; solamente los dueños garantizarían su permanencia.

En la pregunta N°8 que dice lo siguiente: En relación a las estrategias empresariales, ¿Cuáles de los siguientes cursos de acción ha tomado en los últimos años?, las respuestas obtenidas se observan en la figura N° 4.

La mayor preocupación de los entrevistados es mantener los niveles de facturación, es decir, las ventas. Sin embargo, son las habilidades de los gerentes y personal de dirección cualificado los que orientaran a la empresa a una mayor productividad e incremento de las ventas que garanticen su permanencia en el tiempo.

**Figura 4. Pregunta N° 8: Cursos de acción que se han tomado en los últimos años.**



Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Ahora bien, en la pregunta N° 9 de la entrevista, se indica: Con relación en la situación financiera de la empresa:

**Tabla 3.**

Respuestas a la pregunta 9 – Situación Financiera de la Empresa.

<b>Pregunta: Con Relación en la Situación Financiera de la Empresa</b>	<b>%</b>
<b>9.1.</b> Puede cumplir adecuadamente con los compromisos.	57%
<b>9.2.</b> Requiere de continuos aportes de capital.	9%
<b>9.3.</b> Puede equilibrar las exigencias de la empresa y al mismo tiempo las de la familia.	13%

<b>9.4.</b> Puede mantener el patrimonio de la empresa, que es también el de la familia.	22%
<b>9.5.</b> La situación es otra (indicar cuál).	0

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

La pregunta N°10 de la entrevista, expresa: “En su opinión, considerando que una de las fortalezas de las empresas familiares es su orientación y visión a largo plazo”. La tabla 4, muestra los resultados.

**Tabla 4.**

Respuestas a las preguntas 10 – Fortalezas de las Empresas Familiares

<b>Pregunta 10: Fortalezas de las Empresas Familiares</b>	<b>%</b>
<b>10.1.</b> Las PyMEs familiares poseen líderes eficientes en su modelo de Gestión Empresarial	13%
<b>10.2.</b> Se mantiene una relación armónica entre todos sus miembros (familiares y no familiares).	9%
<b>10.3.</b> Las PyMEs Familiares tratan de establecer relaciones duraderas con todos sus miembros de generación en generación.	26%
<b>10.4.</b> Los miembros de la familia que forman parte de la empresa deben garantizar la permanencia de la misma a lo largo del tiempo siempre y cuando se encuentren profesionalmente preparados para ello.	52%

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

En resumen a los resultados obtenidos, los niveles de respuestas se orientan a unas empresas familiares que se mantienen a nivel generacional, en primer lugar, con una marcada preocupación por garantizar la facturación, y en segundo lugar, por estrategias de profesionalización al indicar que se asumen los cargos por la cualificación que poseen quienes los vayan a ocupar. De igual forma, se observan deficiencias a niveles de la estructura organizativa o división del trabajo, en cuanto a los niveles de autoridad, pero con claridad en las tareas específicas de trabajo. A pesar de esto, se mantiene la convicción, en un importante porcentaje de los entrevistados, que los miembros de la familia que ocupen cargos claves deben estar preparados profesionalmente como herramienta básica que garantice la sucesión y permanencia de la empresa en el tiempo.



## Discusión

El objetivo principal del presente manuscrito científico es realizar un análisis sobre la profesionalización de las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, con relación en cómo estos pueden afectar su permanencia a causa de la sucesión familiar, año 2020. Una situación muy distintiva en este tipo de empresas es que los cargos claves en el más alto nivel gerencial son ocupados por familiares y a la vez accionistas del negocio, esa es una realidad; generalmente quienes ocupan cargos gerenciales importantes (fundador o familiares), también se encargan de asumir funciones operativas y tareas cotidianas, lo cual conduce a asumir una total intervención en todos los aspectos del negocio y, por ende, a propiciar una situación de conflicto en el trabajo

Es por ello que se hace necesario identificar los elementos de profesionalización que intervienen en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba y así poder observar cómo esos elementos pueden influir en la estructura de la empresa, para garantizar su permanencia considerando la compleja relación que existe entre los miembros producto de la sucesión familiar.

Con relación en la estructura organizacional de las empresas familiares, éstas funcionan con frecuencia igual desde su fundación, lográndose mantener el mismo enfoque gerencial, a pesar de la sucesión, lo cual puede traer como consecuencia un bajo nivel de innovación en aspectos organizacionales. Y la formalización en cuanto a toma de decisiones, procesos, sistemas de comunicación y control tiende a ser bajos, ya que predominan en la empresa las relaciones personales, los escasos niveles de profesionalización y la comunicación verbal por la relación familiar que existe entre sus miembros.

Asimismo, se hace necesario conocer el impacto que la profesionalización causa en las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba. Además, se deben describir las ventajas que obtienen las PyMEs familiares de la ciudad de Córdoba al usar las herramientas efectivas de Gestión y Liderazgo, para mejorar la actividad económica y garantizar la permanencia de su empresa.

### *Interpretación de los Resultados*

Para obtener datos de fuentes primarias, y cumplir los objetivos trazados en la investigación, se realizó la selección en forma aleatoria de cinco (05) empresas familiares de la ciudad de Córdoba, a las cuáles se les aplicó un instrumento cerrado

estándar que permite la obtención de información precisa sobre el tema sujeto a análisis. Las empresas familiares encuestadas son de diferentes actividades económicas (alimentos, tecnología, panadería, hotelería y construcción); unas con 60 años de permanencia consecutiva en el mercado y 3 generaciones a cargo y otras con apenas 15 años y una generación a cargo; en todas, la gestión empresarial está a cargo de la familia, padres, hijos, hermanos, vinculados en el negocio familiar; unas con hasta 60 empleados y otras con apenas 7.

El instrumento fue diseñado considerando características distintivas de lo que son las empresas familiares. Es por ello que las preguntas responden al conjunto de elementos que se pueden considerar y que permiten analizar los niveles de profesionalización presentes en las mismas. Los resultados obtenidos reflejan, en primer lugar, porque cumplen con el perfil profesional requerido para llevar a cabo esa tarea asignada, en un 52% de las respuestas, o porque necesitan de su colaboración, en el 39% de las respuestas. Es decir, ya comienza a existir una preocupación porque, aún siendo miembros de la familia, sus perfiles requeridos estén ajustados a los niveles de exigencias de la empresa. Es inevitable la participación de los familiares en el negocio, pero su perfil profesional debe estar acorde a la tarea a realizar si se quiere garantizar la sucesión empresarial y permanencia en el mercado, generación a generación.

Con relación en lo que es la estructura organizativa de la empresa, aún persisten problemas en la formalización de las tareas y división del trabajo, sobre todo a nivel gerencial y toma de decisiones. El 52% de los entrevistados indicó que la división del trabajo es difusa y un 42% que la descripción de los puestos y tareas a realizar se encuentran definidas en la organización. Este nivel de respuestas tiene su explicación en lo que expone Vainrub y Rodríguez (2017), como secuela de su estudio a doce (12) empresas familiares latinoamericanas, su objetivo fue analizar tres aspectos: la planificación del gobierno familiar, la propiedad y la sucesión; en el estudio se concluyó que existen debilidades que se reflejan en la gestión; igualmente, se observó que las empresas analizadas poseen estructuras organizativas que tienden a ser confusas y una división de tareas medianamente clara. Sin embargo esto es posible porque en la empresa familiar coexisten tres sistemas: propiedad, negocio y familia. Para minimizar los potenciales conflictos que genera esta trilogía, y maximizar las sinergias, es necesario establecer reglas claras en este complejo ecosistema.

En atención al punto anterior, que el 52% de los encuestados reconozcan que la división del trabajo y formalización de los puestos de trabajos sean difusas, es una

situación que se debe revertir a futuro. La organización del trabajo y la división de tareas debe tener claridad para que los objetivos empresariales se logren y se minimice el impacto que significa la coexistencia de tres sistemas (familia, negocio y propiedad) en una empresa familiar.

Del mismo modo, y con relación a lo que es la toma de las decisiones del negocio familiar, la tendencia es que estas son tomadas por el socio fundador o por quienes ocupen los cargos directivos del negocio, independientemente de los niveles de profesionalización que estos posean para ocupar cargos de dirección. El liderazgo autocrático en la empresa familiar es una característica común en la gestión y dirección de este tipo de negocios. Al mismo tiempo, no es lo más viable si los niveles de profesionalización de los dueños llegaran a ser inadecuados a la forma como en la actualidad se dirigen los negocios, donde las tecnologías están en el primer orden y que se han fortalecido en estos momentos de distanciamiento social, donde las tareas administrativas se llevan en forma virtual.

Es de hacer notar que en las empresas entrevistadas, los niveles de profesionalización de sus dueños están acordes al tipo de negocio o actividad que realizan. Por ejemplo, en la empresa de tecnología sus dueños tienen el perfil profesional requerido en cuanto a las habilidades técnicas, pero esto no necesariamente tienen relación con las habilidades gerenciales y administrativas que se deben poseer para garantizar su permanencia en el tiempo.

Es por ello, que para el manejo de la gestión de recursos humanos y la planificación empresarial, en las organizaciones familiares no existen planes de sucesión formal ni asesoría para tal fin, lo cual se evidencia en la carencia de herramientas para el protocolo familiar que regula el sistema familia-empresa.

La dirección o gobernabilidad del negocio, en las empresas familiares, recae en la figura del fundador o un grupo de herederos. Cuando se preguntó el por qué consideraba importante que la empresa sea continuada por los dueños, las respuestas obtenidas en un 61, es que dueños deben darle continuidad al negocio. Es una idea preconcebida que son los propios dueños los que deben administrar el negocio ya que solamente ellos podrían dar esa continuidad porque son sus capitales los que están ahí invertidos. Desde la visión de los entrevistados, se ratifica el argumento que una empresa familiar pierde su razón de ser y sentido sino la administran sus propios dueños porque solamente ellos garantizan su permanencia. Esto trae como consecuencia que, entre los principales problemas detectados que atañe al sistema familia, están: la falta de

comunicación o diálogo entre los miembros de la familia, desacuerdo por salarios y remuneraciones, diversidad de criterio para la reinversión de utilidades y potenciales problemas de poder derivados de los próximos procesos sucesorias por lo que habrán de transitar. Un familiar que esté menos remunerado que otro, no va a entender que sus tareas en la empresa son de menor complejidad y que existen tablas salariales para cada puesto en la organización. Pero si la división de tareas es confusa, este tipo de conflictos se verán incrementados en la organización, por carecerse de argumentos administrativos y de ley que sean sólidos y justifiquen esa realidad laboral.

Ahora bien, la variedad de factores que llevan a las empresas familiares al éxito, están relacionadas a la figura del líder; resulta claro, que el fracaso de una empresa es un proceso de aprendizaje doloroso y traumático, pues están envueltos muchos recursos propios y de terceros, así como energía y entusiasmo. Dentro de las diversas áreas del conocimiento que tienen que ser atendidas, casi todas confirman que el fundador es la pieza fundamental, pero el éxito de una buena gestión está en la administración efectiva del recurso humano.

En lo que se refiere a las estrategias empresariales seguidas en los últimos años, la mayor preocupación de los entrevistados es mantener los niveles de facturación, es decir, las ventas. Sin embargo, son las habilidades de un gerente cualificado los que orientaran a la empresa a una mayor productividad e incremento de las ventas que garanticen su permanencia en el tiempo. En atención a ese punto, en opinión del 52% de los entrevistados, son los miembros de la familia que forman parte de la empresa los que deben garantizar la permanencia de la misma a lo largo del tiempo siempre y cuando se encuentren profesionalmente preparados para ello.

Estos resultados obtenidos, llevan a considerar que las empresas familiares deben buscar consolidar su evolución por la vía de una serie de implicaciones que van creciendo con la propia empresa; a medida que estas crecen, va exigiendo modificaciones en el comportamiento de sus propietarios; cuanto más crezca la empresa, más rápidos deberán ser los cambios; iniciar un negocio es muy diferente a administrar el recurso humano de una organización a medida que evoluciona. Según lo señala Vainrub (2014), “A medida que pasan los años, en caso de sobrevivir empresarialmente, las familias y sus empresas se pueden ir complicando, si no se prevén normas (escritas o tácitas) que regulen las conductas de sus integrantes” (pág. 43).

Los factores de éxito de las empresas familiares, adquieren una mayor o menor relevancia de acuerdo con el estado de evolución de la empresa. El éxito de una empresa

se origina cuando hay un equilibrio en la empresa, el ambiente y el emprendedor, son tres variables que se influyen mutuamente; se genera una serie de necesidades que necesitan ser atendidas para que la empresa obtenga el éxito, donde su evolución está en el marco del tiempo, el equilibrio y el desempeño de los factores de negocio propios de cada empresa.

Sin embargo, las características propias de las empresas familiares también suelen impedir las iniciativas de otras empresas, siendo resistentes al cambio y la orientación conservadora; así como adversa al riesgo pueden limitar la orientación emprendedora del recurso humano. Además, en una empresa familiar se convive con el conflicto que genera el parentesco, desde la remuneración hasta el cargo que se ocupe entre miembros familiares del negocio son un motivo para afectar la buena marcha del negocio.

De igual forma, la importancia de la investigación radica en que se aprecia que la permanencia de las empresas familiares tienen una relación directa con la gestión y niveles de profesionalización de quienes las dirigen; no puede entenderse el bienestar de una empresa sin buscar brindar beneficios y equilibrio en las relaciones personales y laborales; profesionalizando al recurso humano, se fortalece la gestión de las empresas familiares. En ese sentido, Goldsmith & Reiter (2013), explican que "...un Gerente debe salvaguardar el patrimonio de la empresa pero sin descuidar la calidad de vida de sus trabajadores" (pág. 102). Esta postura se respalda con lo expresado por Chiavenato (2010), para quien las organizaciones tradicionales, o familiares, siempre han sido un ejemplo de unidad y trabajo bajo la égida de una cultura familiar, promoviendo la convivencia y el fortalecimiento de las relaciones humanas y laborales que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos de las competencias de trabajo en la organización.

Es claro que profesionalizar a la empresa familiar no es una tarea fácil porque la estructura corporativa siempre engloba los tres elementos básicos: familia, propiedad y empresa. Además, expone Chiavenato (2010), que en las empresas de corte familiar la motivación debe ir más allá del interés administrativo y financiero, y proyectarse hacia una consolidación de la imagen y capacidad de respuesta ajustada a las necesidades de sus clientes y/o usuarios.

Aparte de los elementos planteados, un punto que afecta las relaciones familiares en las empresas es el tema del dinero, el cual debe ser administrado en forma transparente y consensuada con el resto de los miembros de la familia. Un esquema ilustrativo de las relaciones entre familia y empresa, tal como se hizo mención en la introducción, es el

conocido como los tres círculos de Tagiuri y Davis. Explica Vainrub (2014), citando la teoría de Tagiuri y Davis (1996), que:

Hay personas que pertenecen a la familia, trabajan en la empresa y son accionistas (la intersección de los tres círculos). Otros familiares trabajan, pero no son accionistas; por ejemplo, los hijos o miembros de la G3 que podrán ser accionistas, pero aún no lo son. Hay individuos que trabajan y son accionistas, pero no pertenecen a la familia; por ejemplo, un gerente profesional a quien se decidió dar acciones en la empresa. Cada una de estas intersecciones representa un grupo que puede (o no) tener obligaciones o funciones distintas a las de otros grupos (pág. 44).

A manera de resumen a lo anteriormente expuesto, corresponde a la empresa familiar tradicional reflexionar sobre la importancia que representa la adopción de procesos de profesionalización para la organización. Además, tal como lo señala Rueda(2016), estos deben ser entendidos como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

#### *Limitaciones y Fortalezas*

En cuanto a las limitaciones de la investigación, por el factor tiempo y la forma de relevar la información, se perdió la oportunidad de realizar visitas a las empresas abordadas o incrementar el tamaño de la muestra, para visualizar mejor la realidad laboral y familiar particular. Otro aspecto limitante, es el poder de la familia para influir en los sucesores, tal es el caso de las actitudes de los padres, como socios fundadores, y el efecto imitación a su forma de gestionar y liderar el negocio.

Asimismo, se deben retomar las interrogantes de la investigación: ¿Cuáles son los problemas de profesionalización que presentan las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, y cómo estos pueden afectar su permanencia a causa de la sucesión familiar? El problema base es la falta de garantías por parte de los sucesores en lo que respecta a la permanencia del negocio familiar; además, la forma de dirección autocrática de los socios fundadores y el efecto imitación en la forma de liderar el negocio por parte de los herederos ¿Influyen la estructura de la empresa familiar, la gestión gerencial, la sucesión y la compleja relación entre sus miembros al

momento de garantizar la sobrevivencia en el mercado? Definitivamente sí influye. Las complejas relaciones entre los miembros de la familia se trasladan al negocio familiar y son esas las razones que más pesan al momento de garantizar la sucesión familiar en la empresa ¿Qué ventajas que obtienen las PyMEs familiares de la ciudad de Córdoba al usar herramientas efectivas de profesionalización, para mejorar la actividad económica y garantizar la permanencia de la empresa? Las ventajas son la garantía de permanencia del negocio familiar de generación en generación.

En consecuencia las relaciones laborales de los negocios familiares, toman en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las que, por necesidad de trabajo tienen que interactuar y preservar como relaciones uniformes, cooperantes, durante el tiempo que le toque cumplir competencias en conjunto; esta situación, al no ser bien comprendida, causa dos tipos de situaciones: 1.- Adaptación limitada a las circunstancias que confronta la empresa; es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación; y 2.- la Actitud Egocéntrica del liderazgo de los gerentes de las empresas familiares, quienes no terminan de comprender la responsabilidad de brindarle a la empresa un clima organizacional equilibrado y coherente con las necesidades de los usuarios y clientes.

### *Conclusiones y Recomendaciones*

A manera de conclusión, la investigación propone un análisis sobre los niveles de profesionalización de las Empresas Familiares en la ciudad de Córdoba, con relación en cómo estos pueden afectar su permanencia a causa de la sucesión familiar. Al reconocer el tipo de gestión y los elementos de profesionalización para este tipo de empresas, se realiza una propuesta orientada a un sistema de gestión donde los elementos que producen los conflictos familiares se minimicen a extremo.

Para el logro del objetivo principal se planteó la identificación de los elementos de profesionalización y gestión, donde se precisó que en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, el líder familiar se mueve en la dualidad negocio-familia, elementos que deben estar diferenciados ya que su influencia afecta negativamente la estructura de la empresa familiar y su permanencia en el tiempo.

En el mismo orden de ideas, y para obtener datos de fuentes primarias, se realizó una entrevista a cinco (05) empresas familiares de la ciudad de Córdoba, con la intención de obtener información sobre los niveles de profesionalización de las mismas.

Los resultados obtenidos reflejan que en las empresas familiares prevalecen los niveles generacionales en cargos de dirección; una marcada preocupación por mantener los niveles de ventas; sin embargo, está de acuerdo en que los miembros de la familia que ocupen cargos claves deben estar preparados profesionalmente para garantizar la sucesión y permanencia de la empresa en el tiempo.

Asimismo, se pudo conocer el impacto positivo que puede traer la profesionalización a las empresas familiares, ante la compleja relación entre sus miembros producto de la sucesión; entendiéndose que los elementos de profesionalización necesarios para garantizar la permanencia del negocio familiar son los siguientes: formar y capacitar a los miembros de familia que cubran los requisitos del perfil para que ocupen cargos en la empresa; mantener la comunicación, motivación y autoconfianza de los trabajadores familiares y no familiares; proveer de metas y objetivos a la empresa; si un miembro de la familia no cumple con el requisito de un cargo, contratar o ascender a un miembro de la empresa no familiar para cumplir esa tarea.

Esta realidad conlleva a plasmar como aporte a la presente investigación, la promoción de un modelo teórico de gobierno familiar que se ocupe de motivar al recurso humano desde las competencias del gerente que garantice la sucesión del negocio familiar en la ciudad de Córdoba, con las siguientes recomendaciones:

- Definir las tareas y división del trabajo del negocio familiar, el cual representa en la actualidad una de las mayores debilidades que reflejó el análisis del presente manuscrito científico. Es decir, adecuar el puesto de trabajo a cada trabajador; este debe estar cómodo en esa posición, sea o no un miembro de la familia.
- Fomentar la promoción interna, posibilitando que sean los trabajadores, familiares o no pero si reúnen las competencias, los que accedan a puestos de mayor responsabilidad.
- Optimizar los recursos técnicos, buscando facilitar el trabajo y aportando instrumentos básicos (herramientas informáticas acordes a sus funciones), para mejorar la capacidad de respuesta del empleado; y
- Facilitar la formación de los empleados, aumentando sus conocimientos lo que se traduce en condiciones ideales para mejorar la gestión administrativa en la empresa familiar.



### *Propuesta de Futuras líneas de Investigación*

En atención a que la sucesión familiar es la pieza clave en este tipo de organizaciones y a la vez la principal amenaza para su permanencia en el tiempo, se proponen las siguientes líneas de investigación:

- En primer lugar, herramientas de gestión para profesionalizar a las empresas familiares que permitan mejorar su rendimiento, es decir, proveer los conocimientos para el gobierno, dirección y gestión de la empresa y la familia empresaria potenciando las garantías de mantener el legado familiar.
- Incorporar el tema de la perspectiva estratégica en el análisis de las empresas familiares. Es decir, la dirección estratégica y el cambio organizacional. La dinámica del entorno obliga a las empresas a ser más resilientes para enfrentarse a los constantes cambios que se le presenten.
- Por último, se recomienda estudiar la línea relacionada con la “dinámica familiar interpersonal”, donde se analicen las implicaciones de las interacciones que se dan en el seno de la familia en el negocio y el tema del liderazgo.

## Referencias

- Unidad de Gestión Empresarial. (2019). *PyMEs*. Boyacá, Colombia: UPTC.
- Agencia Córdoba, Innovar + Emprender. (2019). *Gobierno de Córdoba entre todos*. Recuperado el octubre de 2019, de Programa Acelera: <http://innovaryemprendercba.com.ar/>
- Aldrich, H., & Cliff, J. (2015). *Los efectos generalizados de la familia en el espíritu empresarial: hacia un arraigo perspectiva de familia*. Madrid: Journal de negocios Venturing, vol.18.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Barrutia, J., & Basterretxea, I. (2011). *Liderazgo en la empresa familiar ¿Pasión o Profesión?* Recuperado el 2020, de Instituto de Economía Aplicada a la Empresa: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/2934188/Liderazgo\\_empresa\\_familiar\\_10112010.pdf/40bbd0da-63ab-4d5c-b271-5bf883a57cc5](https://www.ehu.eus/documents/2819611/2934188/Liderazgo_empresa_familiar_10112010.pdf/40bbd0da-63ab-4d5c-b271-5bf883a57cc5)
- Borjas, L. (2015). *La gestión de las empresas familiares*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Briceño, M. (2015). *Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local*. Lima, Perú: Revista Visión Gerencial. Año 5 N° 2 julio-diciembre.
- Bringas, L., & Ribbert, E. (mayo de 2018). *Trabajo sobre Empresas Familiares*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Observatorio de Empresa Familiar. Universidad Católica de Córdoba: <https://www.uccor.edu.ar/novedades/trabajo-sobre-empresas-familiares/>
- Chiavento, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Esparza, J. (2015). *La gestión integral de las empresas familiares turística mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial*. España: Universidad de Cantabria.
- Filion, L., Cisneros, L., & Mejias-Morelos, J. (2011). *Administración de PyMEs. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México DF: Pearson Educación, 1era Edición.
- Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción. (2020). *Empresas pymes y empresas familiares*. Recuperado el 2020, de <http://www.forocytp.org.ar/innovacion/gestion-de-la-innovacion/empresas-pymes-y-empresas-familiares/>
- Ganoa, L., Hernández, R., & Aguilera, G. (julio de 2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. Recuperado el julio de 2020, de Universidad Autónoma de Nuevo León: [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf)

- Lucero Bringas, M. d., & Ribbert, E. (2016). *Observatorio de empresa familiar*. Córdoba: Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2017). *En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías*. Recuperado el 2020, de <https://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>
- Molina, A., Botero, S., & Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Recuperado el 2020, de Pensamiento & Gestión, núm. 41, 2016, pp. 116-149: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Nazrala, N. (2016). *Nivel de Profesionalización de la Empresa Familiar*. Recuperado el 2020, de Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas : [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7574/nazrala-natalia.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7574/nazrala-natalia.pdf)
- Pérez, M., Basco, R., García-Tenorio, J., & Giménez, J. (2016). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson.
- Piñero Castellanos, C. (2016). *“La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño”*. Recuperado el 2020, de Licenciatura en Administración, Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12933/PI%C3%91ERO%20CASTELLANOS%20Catalina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robleto, S. (2017). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar*. Recuperado el 2020, de Universidad de Buenos Aires, Maestría en Recursos Humanos: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121\\_RobletoVargasSR.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121_RobletoVargasSR.pdf)
- Romero, D. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. Recuperado el 2020, de Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. Universidad Siglo 21. Trabajo Final de Graduación de la carrera de Contador Público: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20AYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rueda, J. (2016). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"* , Año 16 -Volumen N°23-Ene-Jun/2019.
- Salgueiro, S. (2016). *“La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la Empresa”*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Master en Administración de Negocios: <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/1/salgueiro.2016.pdf>
- Sierra, G. (24 de junio de 2020). *Planteamiento De Un Modelo De Gestión Organizacional En Las Empresas Familiares, Con El Fin De Contribuir A Su Paso A La Siguiete Generación*. Recuperado el 2020, de Universidad Ean Maestría En Administración De Empresas- MBA, Bogotá, D.C., Colombia:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9900/GloriaSierra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vainrub, R. (2014). *La Oficina Familiar y sus Funciones*. Recuperado el 2020, de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-abr-jun-vainrub.pdf>

Vainrub, R., & Rodríguez, A. (2017). *Empresas Familiares ¿Sinergia o Desastre?* Caracas, Venezuela: Debates IESA. Volumen XI. Number 3. Julio-Septiembre.

Vasconez, Z. (2017). ¿Cómo ha ido evolucionando la norma de arrendamientos hasta convertirse en US GAAP Standard y su comparativa con la IFRS 16? *Gestion Joven-Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* , 11.

Zelayeta, A. (2018). *Alternativas de Financiamiento y Elecciones de la Empresa Familiar*. Buenos Aires, Argentina: Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro.

## ANEXOS

### *Anexo 1: 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 del de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario de la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las evidencias.

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) que la meta de este estudio es la siguiente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

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 2. Modelo de Instrumento de Recolección de Información (Entrevista Semi Estructurada)*

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

- Nombre y Apellido:
- Sexo:
- Edad:
- Rol en la empresa:

**DATOS DE LA EMPRESA**

**1. Historia de la empresa:**

- Año de inicio de las actividades:
- Actividades principales:
- Cantidad de empleados:
- Generación/es trabajando en la empresa:

**2. ¿Qué miembros familiares la integran? ¿Qué puestos de trabajo ocupan cada uno de ellos?**

**3. Con relación en la incorporación de familiares a la empresa:**

**3.1.** Habías tareas a desarrollar y Ud. necesitaba colaboración.

**3.2.** Había una tarea a desarrollar y su familiar/es estaba cualificado por su formación académica o experiencia laboral.

**3.3.** Otra: (indicar cuál).

**4. Con relación en la estructura:**

**4.1.** Hay una clara descripción de los puestos y esta refleja lo que se hace en la práctica.

**4.2.** La división del trabajo es difusa, todos hacen según sus necesidades.

**4.4.** Otra: (indicar de qué forma se organiza el trabajo).

**5. Con relación en la toma de decisiones:**

**5.1.** Estas son tomadas por el dueño fundador.

**5.2.** Son tomadas por la generación a cargo de la dirección y control.

**5.3.** Para las decisiones importantes se consulta a los miembros de la familia.

**5.4.** Otra: (indicar cómo se toman las decisiones).

**6. ¿Considera importante que la empresa sea continuada por su familia?**

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

**7.** En caso de que la respuesta 6 sea afirmativa, ¿Cuáles son las principales razones de porque le gustaría que su compañía trascienda generación tras generación?

**8.** En relación a las estrategias empresariales, ¿Cuáles de los siguientes cursos de acción ha tomado en los últimos años?:

**8.1.** Mantener en cierto nivel de ventas/facturación.

**8.2.** Incrementar la participación en el mercado actual.

**8.3.** Desarrollar nuevos productos/servicios para un nuevo segmento de clientes.

**8.4.** Compartir recursos y actividades con otras empresas del sector (estrategia de desarrollo conjunto/alianzas).

**8.5.** Otra: (indicar cuál).

**9.** Con relación en la situación financiera de la empresa:

**9.1.** Puede cumplir adecuadamente con los compromisos.

**9.2.** Requiere de continuos aportes de capital.

**9.3.** Puede equilibrar las exigencias de la empresa y al mismo tiempo las de la familia.

**9.4.** Puede mantener el patrimonio de la empresa, que es también el de la familia.

**9.5.** La situación es otra (indicar cuál).

**10.** En su opinión, considerando que una de las fortalezas de las empresas familiares es su orientación y visión a largo plazo:

**10.1.** Las PyMEs familiares son eficientes en su modelo de Gestión Empresarial

**10.2.** Se mantiene una relación armónica entre todos sus miembros (familiares y no familiares).

**10.3.** Las PyMEs Familiares tratan de establecer relaciones duraderas con todos sus miembros de generación en generación.

**10.4.** Los miembros de la familia que forman parte de la empresa deben garantizar la permanencia de la misma a lo largo del tiempo siempre y cuando la gestión sea efectiva.