

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Vision, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**Efectos de la falta de profesionalización en empresas familiares de
Córdoba, 2020**

**Effects of the lack of professionalization in family businesses in
Córdoba, 2020**

Autor: Monti, Anahí

Legajo: VCPB14825

DNI: 35.671.140

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Córdoba, Argentina, julio 2020

Resumen

Las empresas familiares de Córdoba han sido estudiadas en algunas oportunidades por entidades como universidades u organismos públicos y se han logrado determinar una variedad de características propias de este tipo de empresas más las características culturales de la región. Según estudios diversos este tipo de empresas son propensas a no perdurar en el tiempo y para ayudarlas a que sí lo puedan hacer surge la completa herramienta de la profesionalización. Dentro de esta herramienta poderosa existen distintos medios de apoyo a las empresas como el protocolo familiar, sucesión planificada, etc. Este trabajo se centra en el objetivo de establecer en qué manera influye la profesionalización (o falta de esta) en la extinción temprana de las empresas familiares de Córdoba en el año 2020. Por esto se realizó una investigación del tipo descriptiva, con alcance cualitativo y diseño no experimental y transversal por recopilar información en un momento único del tiempo. Luego de tal investigación se pudieron determinar los típicos conflictos que se generan en las empresas familiares, se pudo saber en qué etapa fue más necesario profesionalización una empresa y la forma de hacerlo.

Palabras clave: Profesionalización, conflictos, etapas, sucesión.

Abstract

Family businesses in Córdoba have been studied on some occasions by entities such as universities or public organizations and a variety of characteristics typical of this type of business plus the cultural characteristics of the region have been determined. According to various studies, these types of companies are prone not to last over time and to help them do so, the complete tool of professionalization arises. Within this powerful tool there are different means of support for companies such as family protocol, planned succession, etc. This work focuses on the objective of establishing in what way professionalization (or lack thereof) influences the early extinction of family businesses in Córdoba in 2020. For this reason, a descriptive research was carried out, with a qualitative and non-experimental and cross-sectional design by collecting information at a single point in time. After such an investigation, the typical conflicts that are generated in family businesses could be determined, it was possible to know at what stage it was most necessary to professionalize a company and how to do it.

Key words: Professionalization, conflicts, stages, succession.

Índice

Introducción.....	4
Métodos	19
Diseño.....	19
Participantes	20
Instrumentos	21
Análisis de Datos	21
Resultados.....	22
Discusión	26
Referencias	34
Anexo I Consentimiento Informado para Participantes de Investigación	37
Anexo II Preguntas Generales	39

Introducción

Su origen más remoto surgió en el seno de la familia ya que los procesos productivos distributivos fueron originalmente una actividad familiar, desde la antigüedad los ancestros canjeaban un producto por otro o cuando la familia en su conjunto ayudaba a recoger las cosechas. Ese intercambio se daba en el seno de las familias y ha ido pasando en el tiempo hacia otras esferas sociales abriéndole el camino para el desarrollo cada vez mayor de las empresas familiares.

Las compañías familiares han tenido un lugar muy importante en la economía de la mayoría de los países y tal como se percibió en la información del párrafo precedente, estas influyen en la colaboración del logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en la mejora de la competitividad y la generación de empleos. Esto genera un impacto muy importante en el comportamiento de las economías globales ya que la sociedad solo prospera en razón en que lo hacen las familias que la componen. La historia demostró que el deterioro de una institución familiar impacta significativamente en las comunidades y las naciones (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

Investigaciones realizadas por distintos autores demostraron la gran importancia que representan las empresas familiares en el mundo, estas constituyen más del 80% de las compañías existentes; escenario que se concibe fácilmente en estados como Italia donde alcanzan a ser el 99%, EE. UU 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%. En Latinoamérica la empresa familiar representa más del 70% del conjunto empresarial con una generación de puestos de trabajo superior al 78%. De las cuales su gran mayoría fueron creadas por los años 70's, hecho de gran importancia ya que gran cantidad de ellas deben haber realizado su cambio generacional en la última década (Rueda Galvis, 2011).

En el caso de Argentina según investigaciones, las empresas familiares son el motor de la economía de todo el país ya que representan el 75% de las unidades económicas, el 70 % de los puestos de trabajo provienen de ellas en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización (Acosta Pages, 2017). El 46% aún se encuentran en la primera generación y el 50 % de las mismas todavía no poseen un plan de sucesión adecuado que se ajuste a las necesidades de la familia (Gandolfo, 2013) . Sin embargo, son muy pocas las que subsisten a los cambios de generación. Se estimó que el

70% de las empresas familiares desaparece entre la primera y la segunda generación; un 30% aproximadamente la heredan los hijos; y solo un 5% llega a los nietos (Tuma, 2019).

Los datos más actuales sobre empresas en Argentina que fueron propuestos por la Secretaria de Transformación Productiva de la Nación (2017), donde brindó información que un en el país hay 856.626 empresas activas siendo un 99% de ellas Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). El mismo ente demostró también que por año nacen cerca de 70.000 empresas y mueren 68.000 y que el 72% de las mismas se encuentran en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, mientras que un 10% están situadas en el Noroeste Argentino (NOA) y Noreste Argentino (NEA). Sin brindar datos sobre las compañías familiares. Dado el peso específico de las empresas familiares dentro de la economía del país, en general se conoce poco acerca de su realidad (Lucero Bringas, Ribbert y Goddio, 2016).

Los problemas que afrontan las empresas familiares, son puntualmente los mismos que los de las empresas no familiares, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familia. Es normal que en una empresa se le llame la atención a alguien por no alcanzar los objetivos, o que se promoció a un empleado a un cargo superior quedando subordinados sus antiguos colegas, o que a otro se los despida por no estar alineado con el rumbo de la empresa. Pero cuando esto sucede en una empresa familiar y ese alguien es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema cobra otra dimensión, porque repercute en el seno de la familia. Muchas familias, por estructura, cultura, entre otros aspectos, enfrentan estos procesos sin grandes crisis; pueden hablarlo e ir decidiendo y evitando los conflictos, es decir, consensuando entre todos los intereses. Otras viven en constante discusión y pueden llegar al punto de distanciarse definitivamente. Las restantes no discuten, evitan el conflicto y, en estos casos, la empresa se resiente (Antognolli y Lecuona, 2012).

¿Qué es una empresa familiar?: Se vive a diario, pero se analizan algunos elementos que comparten las diferentes definiciones (Rabinovich, 2017): el mayor porcentaje del capital y la propiedad, están en manos de la familia; la familia tiene el control y dirección, con el objetivo de mantenerlo en el tiempo; uno o más miembros es parte de la dirección y la gestión; interviene en la empresa, al menos, dos generaciones, tendientes a la continuidad; hay coincidencia entre los valores de la familia y la empresa.

Siguiendo a Rabinovich (2017), este tipo de empresas tiene problemas comunes a todas ellas y se detallan a continuación los principales:

1. Simultaneidad de roles: se es a la vez varios roles, padre, jefe, hijo empleado, esposos, socios, hermanos, directores. Es fácil la confusión de ámbitos y perspectivas desde las que se habla y decide.
2. Problemas para reorganizarse y gestionar: hay un excesivo personalismo, un bajo nivel de formalización, sistemas de control y profesionalización de las relaciones.
3. Problemas en la separación de las finanzas: se mezcla el manejo de los números personales, familiares y empresarios, las cuentas no están claras y divididas.
4. Problemas de sucesión: no se planifica con tiempo la transición generacional. Como si todos fueran eternos, olvidando que la vida de la empresa será más prolongada que las personas fundadoras.
5. Problemas de comunicación: los secretos y mensajes contradictorios están a la orden del día.
6. Problemas de liderazgo y poder: ejercer autoridad y mando requiere de habilidades diferentes a lo realizado en el ámbito familiar. El amor incondicional familiar choca con los requerimientos del negocio.
7. Problemas de organización jurídica: el andamiaje jurídico legal no se encuentra bien ordenado de modo de prevenir y proteger el patrimonio.

Según los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) las empresas familiares se enfrentaron y enfrentan a importantes retos; el primero derivado del ambiente externo que está relacionado con el proceso de globalización, el cual les demanda a estas un mayor nivel de competitividad; y el otro surge de su ambiente interno, como lo es lograr el balance entre los interés y objetivos de la empresa y la familia. La profesionalización empresarial surgió como una alternativa para afrontar o atenuar las disyuntivas y alcanzar la supervivencia de estas. Continuando con la idea de los autores, la profesionalización se definió como el proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los sujetos que integran los diferentes subsistemas de las empresas familiares, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

También este tipo de empresas tiene ventajas y desventajas que se pueden observar en la Tabla 1 Ventajas y desventajas de las empresas familiares que se muestra a continuación.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Unión y compromiso: los miembros sienten pasión por el emprendimiento, tienen una dedicación permanente. El negocio es su vida, su creación, su futuro.	Rigidez: “esto se hace como lo hice siempre”. Frase que evidencia lo arraigadas que están las maneras de hacer cosas y ejercer autoridad.
Historia y conocimiento compartido: a lo largo del tiempo se transmiten ideas e información de generación en generación. Se “nace” y se vive con la empresa.	Confusiones entre familia y empresa: falta de claridad en necesidades de ambas, se tratan temas en cualquier ámbito. Se generan alianzas que facilitan el desorden.
Flexibilidad: en el manejo del tiempo que dedican, en lo económico y el dinero.	Choque generacional: las diferencias y el ejercicio de poder pueden hacer explotar los proyectos conjuntos.
Confianza en las relaciones: tanto internas como externas. El personal, y los proveedores comparten esa confianza producto de la lealtad y compromiso.	Elección de roles jerárquicos: se tiende a elegirlos entre miembros familiares, sin tomar en cuenta antecedentes y necesidades de la empresa. Es el conocido nepotismo.
Compromiso y lealtad: se genera con todo el personal. Un sentimiento de pertenencia positivo, “tener la camiseta puesta”.	Ser hijo de dueño como garantía: la relación filial, por sí misma, no acredita capacidad y habilidad de conducción.
Continuidad del proyecto iniciado: se piensa en el largo plazo, con una visión superadora del día a día.	Falta de rigor en medir resultados: la idea es que “si lo hace la familia está bien”, impide planificar y medir resultados.
Apoyo para el crecimiento de los miembros: se invierte en la formación y proyectos de los diferentes miembros.	Remuneraciones poco claras: la tendencia es a pagar según necesidades familiares, y no tomando en cuenta al mercado.
Agilidad en la toma de decisiones: las personales claves saben con quién tratar los temas importantes, y se procede con agilidad.	Problemas comerciales: muchas veces tienen dificultad para obtener financiamiento y ampliación de capital, ante el deseo de continuidad en familia.
Amplia disposición ante la adversidad: las emergencias, la inestabilidad, se logran afrontar con mayor capacidad de gestión, gracias a los compromisos de las partes.	No planificar la sucesión: nada ni nadie es eterno, la falta de previsión en el traspaso generacional pone en riesgo la empresa, y no da lugar a nuevos liderazgos.
Cuidado por la imagen y calidad: hay una gran preocupación por mantener alto el nivel de lo que se ofrece, buscando superar las expectativas.	Emociones extremas: los afectos se expresan en la vida empresarial, y lo familiar aporta una intensidad a los conflictos, que si no se manejan, hace difícil la permanencia.
Cultura y valores compartidos: de manera natural, se sostienen valores que guían la vida cotidiana.	Problemas de liderazgo: es por la dificultad de ceder autoridad, compartir poder, “ceder el trono” a tiempo.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Rabinovich (2018)

Son claros los problemas a los que se enfrentan las organizaciones: alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo de manera permanente. Repetidamente la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, favorecen esta tendencia (Antognolli y Lecuona, 2012).

Este predominio se visualizó con la tasa de supervivencia que poseen las empresas familiares para superar la primera transición generacional ya que como señalan los autores Kaplun (2001) y Neubauer (1999), el 70% no logró atravesar el traspaso con éxito y las principales razones que se visualizaron son que el dueño fundador percibe su forma de administrar como única y no dio espacio a la generación de nuevas ideas.

Continuando con la idea del autor mencionado en el párrafo anterior, otro factor asociado con el estilo unipersonal es el tema de la no planificación de la sucesión. La principal razón del fracaso en la transición de mando en las empresas familiares es la no planificación de esta. Luego del alejamiento del fundador la organización se debe encontrar una nueva forma de dirigirla ya que no se encuentra más la figura del líder centralizador de todas las decisiones (Romero, 2018).

El proceso de sucesión en las empresas familiares es un tema de gran importancia en el ciclo de vida de estas, debido a que menos del 60% lograron sobrevivir a la segunda generación y el 13% de las empresas fueron exitosas después de la tercera generación (Acosta Pages, 2017).

En investigaciones realizadas se observó que la profesionalización ha sido un aspecto muy poco considerado por los líderes de las empresas familiares, cuestiones como el desconocimiento, la falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad la han obstaculizado. Variados autores han considerado la profesionalización de la empresa familiar como la salida para su continuidad, ya que a través de ella se solucionan los conflictos entre los distintos subsistemas que operan en la organización, además de brindar el ajuste de sus estructuras para dar respuestas al mercado (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Acosta Pages (2017) opina que “la empresa es una agrupación que está incluida dentro de un concepto más amplio, es decir, el de las organizaciones. Con lo cual se entiende a estas como unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos” (pág. 12).

Muchas son las definiciones que coexisten, en algunos textos hacen referencia a aquel tipo de organizaciones cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia o grupos de familias que tienen la intención de que el control legal y accionario de estas organizaciones; si no se ha producido o se está produciendo, o en tu futuro pueda suceder, una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Romero (2018), la define como una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Así, las empresas familiares se convierten en la configuración más ampliamente difundida en el mundo.

Según Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) es definida como aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones está en manos de una familia o asociación de familias; los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad.

Monclús Rubio (2017) las define como las empresas donde se encuentran al menos dos generaciones de una familia, y donde los intereses y objetivos de la familia impactan en las decisiones de la compañía. Otra característica distintiva de las empresas familiares es la cultura familiar, debido a que los directivos, propietarios y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conductas que las distinguen del resto. Además, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar se ve influenciada por la personalidad, los valores y creencias de la generación fundadora.

Continuando con la descripción de las empresas familiares se visualiza que la forma más conocida de describirla es el diagrama de los tres círculos ideado por Tagiuri y Davis (1992). Como se puede observar en la Figura 1 Método de los 3 círculos, estos tres círculos o subsistemas son la empresa, la familia y la propiedad que representan los 3 grupos de interés que interactúan en la empresa familiar, que si bien son independientes se encuentran interrelacionados.

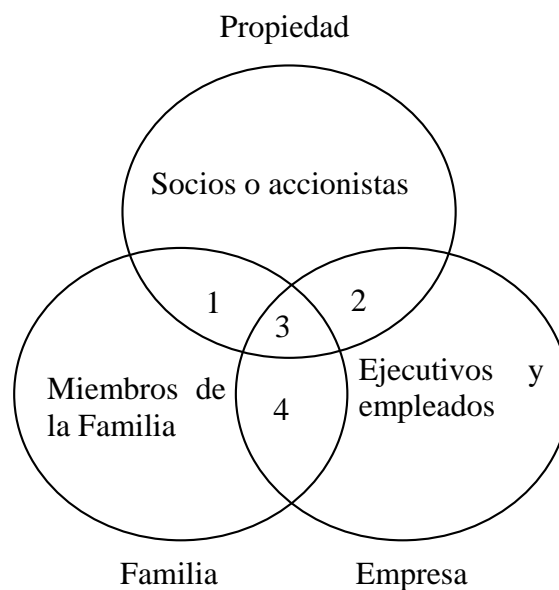


Figura 1. Método de los 3 círculos. Elaboración propia basado del texto Los tres círculos de la empresa familiar. Empresas Familiares, Reto al Destino (2010).

El círculo Familia es en el que encuentran a todos los miembros que pertenecen a un mismo grupo familiar. El círculo Empresa son las personas que trabajan dentro de la organización y que reciben el pago de un sueldo o beneficio económico, como contraprestación de las tareas que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo propiedad establece quienes son los dueños de las acciones de la empresa, lo que les genera una cadena de derechos y obligaciones para con esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos (Borda, 2015).

La importancia de este sistema se da en el movimiento que produce la alteración de las relaciones de poder dentro de la organización. Cuando este fenómeno se produce, las exigencias de los grupos varían lo cual puede provocar una inestabilidad si la organización no se encuentra preparada para enfrentar esa situación. Uno de los momentos más importantes que se produce este tipo de alteraciones es cuando se origina el cambio generacional. Es por esto, por lo que es necesario pensar este proceso en términos sistémicos viendo las interrelaciones de los actores y considerando este cambio como un proceso y no solo como un momento dado de la organización. Sin lugar a duda la mejor opción es la planificación de la sucesión (Romero, 2018).

Una empresa que no es familiar solo posee dos de esos tres círculos (propiedad y empresa), en cambio en las empresas familiares al estar el círculo de la familia, las intersecciones son más y eso las convierte en organizaciones más complicadas. Estas superposiciones son zonas de ventajas y oportunidades, aunque también pueden ser zona de conflictos y debilidades con la suma de elementos emocionales que pueden afectar la armonía de la empresa. Es muy importante que los tres círculos que caracterizan a la empresa mantengan un adecuado equilibrio (Martínez Echezárraga, 2010).

Las zonas de fortalezas y debilidades en las empresas familiares suelen venir de la interacción entre propiedad, familia y empresa, esto deriva directamente del modelo de los 3 círculos; tal como se visualiza en la Tabla 2 Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

Tabla 2

Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

Fortalezas	Debilidades
Confiabilidad y orgullo	Sucesión
Compromiso	Retos comerciales
Conocimiento	Inflexibilidad
Cultura empresarial fuerte	Problemas emocionales
Planeamiento a largo plazo	Liderazgo y legitimidad
Rapidez en la toma de decisiones	Resistencia al cambio
Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero	Profesionalización

Fuente: elaboración propia basado en Empresas familiares. Los desafíos en el proceso de transición (Romero, Empresas Familiares. Los desafíos en el proceso de transición, 2018).

Cuando se quiere encontrar una clasificación uniforme de empresas se encuentra con que no existe una única tipología, al igual que con la investigación de una definición de este tipo de empresas. Aun así, se pueden encontrar diferentes ejemplos de clasificaciones basadas en distintos aspectos diferenciadores de este tipo de organizaciones (Monclús Rubio, 2017).

Cuando se tiene que clasificar a las empresas familiares de acuerdo con su estructura “según Santos, Martos (2015) se puede hallar catalogadas en pura, profesionalizada, mixta propietaria y mixta directiva” (Castillo Intriago, Garcia Mota, y Urbina Nájera, 2019, pág. 19).

Continuando con la definición del autor la empresa familiar pura es en la que el personal es 100% de la familia y los intereses de la familia están por encima de la empresa. La profesionalizada es la que permite inversión ajena a la familia, pero esta sigue teniendo el poder de decisión. La mixta propietaria es donde la familia debe tener el 51% de las acciones, aunque el poder de decisión dependa de otras personas y la mixta directiva es la que el poder de decisión recae en la familia y el porcentaje de acciones pasa a un segundo plano para mantener el equilibrio organizacional.

En cuanto a lo que concierne a nivel generacional en el cual se encuentran transitando las empresas se puede encontrar diferentes ciclos por los que transitan a lo largo de su vida.

- Empresas de 1ra Generación - Fundación y sostenibilidad: en esta etapa es cuando la empresa inicia su desarrollo; la estructura es informal, el fundador es el único que toma las decisiones y controla la empresa. La propiedad puede ser única o compartida con otra persona de la misma familia o socios no familiares; el problema que se encuentra generalmente en esta etapa es la falta de definición de las reglas empresa- familia
- Empresas de 2da Generación - Crecimiento, expansión y formalización: en esta etapa ya hay una estructura más formal, el fundador puede estar o no dentro de la empresa, pero el control lo ejercen los hijos, sobrinos o profesionales externos; el problema que encontramos es la profesionalización de la empresa familiar, la planificación, quien ejerce la dirección de esta y la comunicación con los miembros de la familia que no forman parte de la empresa.
- Empresas de la 3ra Generación y posteriores - Madurez y reconversión: esta etapa es en la que la organización ya tiene una estructura completamente definida y formalizada, se encuentra siendo manejada por los nietos o las generaciones subsiguientes. El gran problema que se encuentra en esta parte es la actualización del enfoque estratégico de la organización con miras hacia el futuro para que pueda seguir en el mercado. Esta etapa es la que menos podemos llegar a encontrar actualmente en organizaciones familiares (Acosta Pages, 2017).

Las empresas familiares como toda organización sufren modificaciones a lo largo del desarrollo de su vida. Estos cambios pueden ser agrupados en etapas y en cada una de ellas encuentra desafíos o crisis propios del momento en el cual se encuentran; si logran superar esa etapa sigue en su avance hacia la siguiente. El éxito dependerá únicamente de

como la familia se involucra en la empresa (Castilla , 2014). Hay distintas etapas con sus respectivas crisis por las que puede atravesar una empresa a lo largo de su existencia.

Etapa 1: Este es el momento en donde el fundador inicia el negocio, es donde comienza la vida de la empresa. El fundador la oportunidad de negocio y comienza con el desarrollo; este se caracteriza por ser emprendedor, ambicioso y no tenerle miedo al fracaso. En la etapa inicial cumple varias actividades dentro de la organización y es el único que decide (en general de forma instintiva).

Crisis: esta se da como resultado del crecimiento del emprendimiento. La organización creció demasiado y el fundador no se puede hacer cargo de todo solo; por esta situación debe empezar a incorporar personal y delegar funciones. Es frecuente que surja resistencia por parte del fundador a estos cambios, pero si logra superar esta situación habrá superado la primera crisis.

Etapa 2: con la incorporación de personal a la empresa el fundador debe aprender a liderar a sus empleados. Todos los que se encuentran en la organización se sienten parte de ella y asumen un gran compromiso por el cumplimiento de los objetivos. La comunicación continúa siendo informal, aunque ya una estructura en donde cada uno tiene una tarea que debe cumplir y rendir cuentas.

Crisis: esta ocurre como consecuencia del ingresos de los hijos al circuito de la empresa. Generalmente se presentan problemas cuando comienzan a trabajar en conjunto padres e hijos. Las situaciones más comunes son la superposición de roles, la situación de que el fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de los preparados que pueden llegar a estar a cerca de ciertos temas, y que la visión y las formas de dirección de padre e hijo no suelen ser las mismas. Los hijos quieren aplicar lo que han aprendido y el fundador lo toma como una amenaza para su organización.

Etapa 3: esta se da si el fundador logra superar la crisis anterior. La empresa continúa creciendo; todos mantienen el compromiso y tiran para el mismo lado.

Crisis: dicha situación sucede cuando fallece el fundador o este se aleja de la organización por diversas cuestiones. En el ámbito institucional produce dudas acerca de cómo será el manejo de la organización a partir de este momento, y cómo será la relación entre los hermanos.

Debido a lo expuesto precedentemente es necesario que el fundador decida cómo será el proceso sucesorio con el fin de poder superar dicha crisis satisfactoriamente.

Etapa 4: a esta altura se debe mejorar el gobierno corporativo de la organización. Los hijos son los que tienen el poder de decisión y deben aprender a consensuar el poder para que la toma de decisiones beneficie a la empresa. Si la empresa creció bastante deberá incorporar personal idóneo para lograr una administración en consonancia con una organización más compleja

Crisis: esta se da cuando los accionistas familiares, la gerencia y el directorio entran en conflictos de poder. Lo más apropiado es respetar los principios de mantener transparencia sobre la gestión, responsabilidad que se les exige a los directores y equidad entre los accionistas familiares (ya sea si trabajan o no en la organización)

Si no se respetan pueden surgir dificultades complicada de resolver y que ponen en riesgo la continuidad de la organización y de la armonía familiar. Es común que haya una resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno organizacional, pero esto genera una mayor seguridad para el futuro de la empresa (Lorenzo Simon, 2017).

De acuerdo con las distintas etapas por las que atraviesa la organización a lo largo de su vida se puede tener un modelo de los ciclos evolutivos de las empresas familiares como se puede visualizar en la Figura 2 Etapas de la vida de las empresas, este describe el desempeño de la compañía considerando la edad de la generación fundadora, la de la empresa y la de la siguiente generación. Según Touriño (2017) el modelo de ciclos evolutivos establece la evolución constante de la organización hasta aproximadamente los 20-25 años, momento en el cual comienzan una etapa de replanteos y decisiones de cómo seguir creciendo, mantenerse en el presente o seguir un camino descendente.

Como se puede visualizar en la figura 2 el modelo no incluye al entorno como factor influyente, dado esto no está mal pensar que existen momentos de crecimiento, estancamiento y declive como consecuencia del entorno. De esta manera se llega al modelo de la altiplanicie, que simboliza de forma simplificada la evolución de las empresas familiares en tres etapas, de crecimiento, estabilidad y una tercera de incógnita; donde la organización y las estrategias que utilice determinaran un camino ascendente, uno de estabilidad o uno donde marca el fin de la compañía (Touriño, 2017).

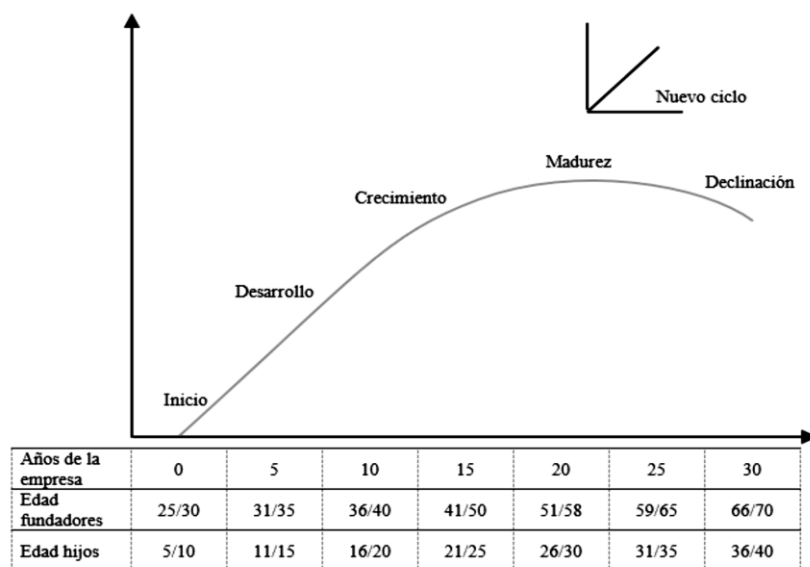


Figura 2. Etapas de la vida de las empresas Elaboracion propia recuperado de Profesionalizacion de la empresa familia Carlo A. Picone S.A (Tourino, 2017).

Siguiendo con el modelo de la altiplanicie las causas de este, propio de las empresas familiares, son la inhabilidad de las empresas familiares de profesionalizarse y el familismo, es decir la inclinación a incorporar miembros de la familia, más allá de sus idoneidades y conocimientos o las necesidades reales de la empresa (Piñero Castellanos, 2016).

El proceso de sucesión en una empresa familiar es un tema valioso en el ciclo de vida de estas debido a que menos de 2/3 sobreviven a la segunda generación y solo el 13% son exitosas después de la tercera generación (Acosta Pages, 2017). Esta puede ser la respuesta a la continuidad de la organización de modo que implica un plan con actividades específicas, objetivos claros y definidos en un periodo determinado, asegurando el traspaso de los valores, principios y cultura organizacional y familiar (Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate, 2016).

Continuando con la idea del autor en el párrafo anterior “La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad y la preparación de los nuevos administradores de la empresa” (Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate, 2016, pág. 122). Según otros autores como Ward (2006) la sucesión es el momento más crítico, en el ciclo de vida de la empresa familiar. Más allá de la dimensión, actividad o desempeño, la sucesión rompe con el equilibrio de la organización. Implica una crisis, que puede ser controlada siempre y cuando este planeada (Piñero Castellanos, 2016).

Para los autores Aronoff, Mc Clure y Ward (2003), la sucesión es un proceso de planeamiento y administración de toda la vida que abarca una serie de pasos consecutivos para asegurar la continuidad de la empresa a través de las sucesivas generaciones. La definen como la transición del liderazgo y la propiedad de la empresa familiar de una generación hacia la próxima (Borda, 2015). La sucesión, en el ámbito de la teoría de la empresa, se conoce como: “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran” (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016, pág. 155).

Según Acosta Pages (2017) se pueden hallar tres posibles situaciones que se pueden originar en el traspaso generacional en una empresa familiar:

1. La resistencia del fundador de retirarse de la organización, no existiendo planificación previa para esta situación ni preparando al sucesor para que ocupe su lugar dentro de la organización como futuro empresario.

2. Problemas entre el fundador y sus herederos, acá el problema surge en la elección del nuevo líder de la empresa familiar.

3. Tensiones entre los herederos por el nombramiento del sucesor. Se debe tener en cuenta las tensiones que se pueden producir en el espacio emocional.

Teniendo en cuenta estas posibles situaciones, la estancia más complicada es en la que el fundador no quiere retirarse de la organización y darle lugar a la próxima generación. Esto puede provocar un estancamiento, desmotivación y que la empresa familiar no se adapte a los cambios que se desencadenan con el paso del tiempo (Acosta Pages, 2017).

La profesionalización es una cuestión transcendental para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional por el que transitan las organizaciones. Este ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el proceso que puede ayudar a preparar y garantizar que los futuros miembros de la empresa estén alineados a las necesidades de esta, cuando ya no se encuentren en la misma los actuales gerentes y/o propietarios (Borda, 2015).

Al respecto, Donnelley (1964), Levinson (1971) y Barnes y Hershon (1976) “explican la profesionalización por sus vínculos con una dirección profesional, lo que se traduce en la presencia en la empresa de gerentes profesionales” (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016, pág. 22).

Asimismo, continuando con la idea de los autores del párrafo anterior Ward y Handy (1988), Whisler (1988) y Schwartz y Barnes (1991) consideran como distintivo de una empresa profesionalizada la participación de agentes externos en la gestión o gobierno de la empresa familiar. También sostienen que estos pueden asumir las funciones de árbitros en los conflictos familiares y ayudar en la elección del sucesor con excepción de Schwartz y Barnes (1991) quienes descartan en los externos estas dos últimas actividades (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Pero ¿Qué es la profesionalización de la gestión de la empresa familiar? Según Tuma (2019) lo que se trata es de dejar establecidas las reglas a los que forman parte de la organización; definiendo el tipo de roles de cada uno de los integrantes de la familia que participan, determinado los sueldos y evitando conflictos como por ejemplo quien va a ser el sucesor. De esta manera da posibilidades de que la empresa subsista y crezca en un futuro. Por profesionalización se entiende el análisis de las necesidades de la organización y la planificación de la formación del personal incluyendo a los directivos familiares como los no familiares; es importante tener en cuenta que la profesionalización es muy relevante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable.

Según Romero (2017) se contempla que para la profesionalización de la empresa familiar el protocolo es considerado como la base de todas las herramientas. Según Favier Dubois (2011, p. 38) citado por Touriño (2017, p. 28) “El protocolo de empresa familiar es un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que ésta es propietaria”.

Según lo que expresa el autor antes mencionado el protocolo familiar es una herramienta en la que por escrito completamente detallado que debe ser suscrito por todos los miembros de la familia que son socios. Lo que se busca con la aplicación de este es delimitar las reglas de actuación, el marco de desarrollo y las relaciones entre la familia y la empresa. Su propósito es asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia, lidiando con los conflictos y encontrando soluciones para los mismo. También busca conservar los intereses de la organización frente al desmanejo de los miembros de la familia (Touriño, 2017).

El protocolo familiar debe ser un documento activo, que se vaya modificando con el paso del tiempo ya que las circunstancias y las personas van cambiando. Hay determinados acuerdos que se deben revisar periódicamente y en caso de ser necesario

adaptar o modificarlos; y en caso de que haya cambios en la familia o la empresa el protocolo debe ser revisado y modificado (Zea Serrano, 2015).

Según Maure (2017) las ventajas de contar con un protocolo son que admita demarcar las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, y es un instrumento que previene las rigideces generacionales. Lo más importante es que no es el documento final, sino que conlleva un proceso de elaboración, que permite construir las bases de acuerdos que se pueden proyectar a las futuras generaciones.

Romero y Tamborini (2018) en su estudio analizaron a la empresa FV S.A. que se encontraba en ese momento gobernada por la tercera generación con apoyo de la segunda generación desde el directorio. Determinaron que luego de la muerte del fundador de la empresa, el hijo mayor fue quien se hizo cargo de la Presidencia ya que trabajaba con su padre y fue incorporando a sus 4 hermanos. Incorporaron un liderazgo rotativo donde cada uno se hacía cargo según el tema a tratar a pesar de tener una figura legal que representaba la empresa. Esto lo determinaron como un éxito que les permitió trascender en el tiempo ya que pudieron reconocer, valorar y poner en uso las habilidades de cada uno sin dejar de lado la parte formal.

Esta generación de la empresa fue la que impulsó la profesionalización de la empresa determinando los roles de cada integrante de la familia para que la futura sucesión se diera de forma ordenada planificada a diferencia de cómo fue la primera. Se definió un protocolo a seguir por los aspirantes a trabajar en la gerencia de la empresa, tanto familiares como personas ajenas a ella. Así los órganos de gobierno y control estuvieron conformados por la familia y personas ajenas a ésta como forma de diversificar el pensamiento. También se implementó el consejo familiar como medida de apoyo a la tercera generación que está a cargo de la empresa y para definir a quiénes se deben hacer cargo del próximo período.

Los interrogantes que se plantean luego de los antecedentes expuestos son ¿la profesionalización de la empresa familiar sirve para que las mismas perduren en el tiempo? ¿Es conveniente la aplicación de un protocolo familiar? ¿Cuál es la utilidad que brinda el protocolo familiar como mediación en los conflictos?

Son evidentes las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares y que en la mayoría de los casos las llevan a desaparecer; con el desarrollo del presente trabajo se pretende analizar la importancia de la profesionalización y de la utilización del

protocolo familiar; y cómo influyen para evadir los problemas más comunes que presentan las empresas familiares, haciendo que puedan trascender hacia las próximas generaciones sorteando la mayoría de los problemas.

Para responder a las preguntas de investigación se plantean el siguiente objetivo general: Establecer en qué manera influye la profesionalización (o falta de esta) en la extinción temprana de las empresas familiares de Córdoba en el año 2020.

Con motivo de acompañar ese objetivo general se organizan los siguientes objetivos específicos:

- Conocer qué importancia tienen las empresas familiares en la economía local
- Conocer qué proporción de empresas familiares aplican alguna de las herramientas de profesionalización.
- Examinar en qué etapa del ciclo de vida de la empresa es o fue necesaria la profesionalización para poder seguir funcionando
- Identificar los conflictos más comunes que afectan a las empresas familiares

Métodos

Diseño

La investigación planteada fue de alcance descriptiva, se intentó especificar los rasgos significativos de un fenómeno, en este caso, la importancia de la profesionalización para la supervivencia de las empresas familiares de la ciudad de Córdoba. También se buscó expresar la forma en que un contador público pudo ayudar a las pymes para lograr la supervivencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014). En este caso lo que se intentó determinar es si la profesionalización (o la falta de esta) fue trascendental en la supervivencia de las empresas familiares.

En el enfoque que se utilizó fue enfoque cualitativo porque se hizo la recolección de datos no estandarizados o sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La acción indagatoria se movió entre los hechos y su interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos. Admitió subjetividad esto fue que el investigador se introdujo en las experiencias de los participantes y construyó conocimiento, siempre consciente de que formó parte del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal. El diseño no experimental se definió como aquel que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y cuando solo se observaron los fenómenos tal cual son o en su ambiente natural, para luego analizarlos. Cuando se habló de que el diseño de la investigación fue no transversal o transeccionales fue porque se recopilaron datos en un momento determinado, es decir en un solo momento o punto del tiempo (Hernández Sampieri, et al., 2014). Se realizaron estudios de casos y entrevistas en profundidad para tener una visión holística de la problemática planteada, de modo que también sirva de disparador para investigaciones posteriores.

Participantes

La población fue la totalidad o el conjunto de todos los elementos que compartieron una serie de especificaciones y que pudieron ser estudiados, para el presente trabajo la población fue definida como el conjunto de todas las empresas familiares de la Provincia de Córdoba.

La muestra fue un subgrupo o subconjunto de la población de interés del cual se recolectaron los datos y que debió ser representativo de esta, para esta investigación la muestra fue de 5 (cinco) empresas familiares de la Provincia de Córdoba. Dichas empresas no fueron nombradas por sus nombres en el desarrollo de la investigación ya que no dieron el consentimiento para poder hacerlo.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia e intencional. “Las muestras no probabilísticas o dirigidas fueron aquellas en las que la elección de los elementos no dependió de la de probabilidad, sino que dependieron de las causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández Sampieri et al., 2014).

Cuando se refirió a muestreo por conveniencia según el autor antes mencionado se la definió como simplemente los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso. Cuando se estableció que el muestreo es intencional o también llamado muestreo de juicio se refirió a que tiene su base en la selección de subconjuntos de elementos que el investigador subjetivamente considero representativos de la población. En este tipo de muestreo se seleccionó elementos basándose en conocimientos previos, aunque ello no garantizo la representatividad de la muestra (Hernández Sampieri et al., 2014).

Instrumentos

La metodología de esta investigación constó de la recolección de información secundaria y su análisis cualitativo, principalmente de bibliografía de papers, libros, revistas, tesis en páginas especializadas a través del buscador Google Académico

A partir del análisis minucioso de la información recolectada se desarrolló el trabajo haciendo uso de Word y Excel para la elaboración de los gráficos y tablas que formaron parte de este. El otro instrumento utilizado consistió en entrevistas en profundidad semi estructuradas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas.

Las empresas relevadas fueron de rubros diferentes, de segunda y tercera generación, y actualmente están consolidadas dentro de su sector. Esta investigación pudo servir de soporte para que las empresas familiares de poco personal entiendan y reconozcan al proceso de profesionalización como un factor fundamental y determinante para que su empresa pudo llegar con éxito a las próximas generaciones. Los cuestionarios figuran como Anexo II del presente trabajo. Como Anexo I se encuentra el modelo de Formulario de Consentimiento, el que fue utilizado para poder dar uso a la información obtenida de las empresas.

Análisis de Datos

El análisis de datos fue cualitativo se ha buscado información en páginas confiables como instrumento a partir de ello se realizó una selección de la información relevante a través del armado de una tabla de citas para usar. Se utilizaron aproximadamente entre los papers, libros, tesis y revistas unos 30 archivos; se realizó una lectura profunda de cada uno, se seleccionó la información más importante que fue volcada en la tabla de Word que luego fue usado como base para la redacción.

A partir del archivo que se usó como base para la redacción también se ha armado un diagrama para tener pautado que es lo que se iba a incluir en la escritura y en que disposición cada uno de los temas que se iban a desarrollar. Las figuras y tablas fueron de elaboración propia usando de base la información obtenida, se realizaron en un archivo de Word a parte y luego fueron agregadas en el desarrollo del presente trabajo.

De las entrevistas se examinó cada una de las preguntas, se las clasificó de acuerdo con las preguntas y se agruparon de acuerdo con aspectos similares planteados en el desarrollo del trabajo; luego se las comparó.

Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo de establecer en qué manera influye la profesionalización (o falta de esta) en la extinción temprana de las empresas familiares de Córdoba en el año 2020 se realizaron 5 entrevistas con empresas de la zona que se transcribieron en la Tabla 3 Datos principales de empresas entrevistadas. De este modo se realizó una presentación de las empresas tomadas como muestra en esta investigación.

Tabla 3

Datos principales de empresas entrevistadas

	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Rubro	Transporte	Agropecuario	Agropecuario	Venta de ropa	Mini mercado
Cantidad de empleados	23	5	12	5	11
Antigüedad en años	36	18	20	8	10
En actividad	Sí	Sí	Sí	No	No
Familiares trabajando	6	4	4	-	-
Familiares que trabajaban	-	-	-	3	5
Parientes políticos que trabajan	0	0	1	0	0
Generaciones conviviendo en la empresa	2	2	2	-	-
Generación que dirige la empresa	3°	2°	2° y 3°	-	-
Generación en la que murió	-	-	-	1°	2°
Educación del fundador	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundario incompleto	Secundario completo	Primaria completa

Fuente: Elaboración propia

Para obtener datos de la importancia que tuvieron las empresas familiares en la economía local de la provincia estudiada, se analizó en cuanto a la cantidad de años de vida y a las que dejaron de existir. Así se determinó que las empresas familiares son generadoras de puestos de trabajo en la provincia de Córdoba y que cuando cerraron una cantidad importante de familias quedaron sin su ingreso mensual. Esto generó un problema en la comunidad en general porque a raíz de esas familias que no tuvieron ingresos, hubo comercios que vendieron menos cantidades de productos.

Estas empresas familiares también fueron prestadoras de servicios esenciales para la sociedad como el transporte y venta de productos de primera necesidad como el mini mercado. También con la producción agropecuaria se brindó a la comunidad bienes necesarios para la elaboración de otros bienes consumibles.

Se pudo determinar a través de la investigación de estudios que se mostraron en introducción, que las mismas representan aproximadamente el 90% de las empresas de Córdoba y que generan el 75% del empleo de la provincia. Esto dio una gran relevancia a las mismas.

Con la finalidad de conocer la proporción de empresas familiares que aplicó alguna herramienta de profesionalización se indagó a las empresas preguntando si conocieron el término profesionalización, y en caso de ser sí esa respuesta, se les preguntó cuál conocieron. También se preguntó a quienes tuvieron idea de la profesionalización, cuál de las herramientas disponibles para profesionalizar una empresa conocieron, y por último se preguntó si aplicaron alguna de esas herramientas y en caso de ser sí la respuesta se preguntó cuál de ellas.

Todas las respuestas a las anteriores preguntas se mostraron en proporciones porcentuales evaluadas a partir de las tablas comparativas de las respuestas obtenidas. Para mejor visualización se mostraron algunos datos en la siguiente Tabla 4 Herramientas de profesionalización.

Tabla 4

Herramientas de profesionalización

Pregunta	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
¿Conoce el término profesionalización de la EF?	Sí	No	Sí	Sí	No
¿Conoce las herramientas de la profesionalización?	Sí	No	Sí	Sí	No
¿Cuál conoce?	Protocolo familiar y sucesión	Ninguna	Protocolo familiar	Protocolo y sucesión	Ninguna
¿Aplicó algunas de esas herramientas?	Sucesión y aplicando órgano de gobierno	No	Protocolo familiar	No	No
¿Por medio de quién conoció la profesionalización?	Contador público	-	Abogado	Contador Público	No
¿Quién toma/tomaba las decisiones?	Gerente y asamblea	Dueño	Dueño	Dueño	Dueño

Fuente: Elaboración propia

Para poder determinar en la etapa de la empresa en que fue necesaria la profesionalización se hizo un breve repaso por la vida de cada una de las empresas tal como se muestra a continuación.

EF 1: Creada por el abuelo de los familiares que la dirigían al momento de la investigación y quien se apartó de la empresa dejando a sus hijos luego de una sucesión ordenada para disfrutar de su jubilación anticipada. Luego sus hijos tomaron la misma

decisión en un acuerdo para dejar a los nietos a cargo, pero siguiendo ellos como consejo de consultas.

EF 2: El dueño original de esta empresa murió dejando a sus hijos el legado de continuar con la empresa familiar. Por las características de empresa agropecuaria, los hijos siempre trabajaron a lado del padre, pero desconociendo la forma de manejar los negocios más importantes. Esto generó algunos inconvenientes luego de la muerte del fundador hasta que los 4 hijos lograron dividir las tareas de cada uno para poder especializarse de alguna manera dentro de la empresa y así la llevaron a resurgir. Durante el proceso de división de tareas se generaron crisis por problemas familiares que fueron mezclados con temas de la empresa y viceversa.

EF 3: El fundador de la empresa entregó el mando a sus 2 hijos de 48 y 51 años respectivamente y a su vez estos incorporaron a sus 2 hijos como forma de que comenzaran a conocer el negocio familiar y decidieran estudiar una carrera universitaria relacionada con la misma. Esta situación generó problemas en la empresa ya que los nietos fueron presionados a estudiar carreras que no querían y por lo tanto esos problemas se trasladaron a la empresa.

EF 4: Los dueños fueron un matrimonio joven que pero que pudieron trabajar bien y posicionarse en la venta de ropa en la ciudad. Luego llegaron hijos, lo que generó que la esposa dedicara su tiempo a la familia y el esposo debió tomar 1 empleado más para suplantarla en la venta. Con los años debieron afrontar crisis económicas hasta el momento donde ya no lo pudieron sostener por los costos elevados y decidieron cerrar el local quedándose solo con los ingresos por los inmuebles que habían construido en los primeros años de vida de la empresa.

EF 5: Fue creado por un matrimonio con 3 hijos adolescentes que en pocos años llegaron a trabajar a la empresa con la idea de no seguir estudios universitarios ya que el negocio marchaba bien. En ese momento de la llegada de los hijos se generó una crisis por no contar con división de tareas claras ya que los padres querían probarlos para determinar el lugar que iban a ocupar. Esta crisis no fue superada y llevó al cierre definitivo de la empresa y la apertura de nuevos locales comerciales por parte de los hijos mientras que los padres se jubilaron y decidieron no continuar trabajando por motivos de salud de uno de ellos.

A raíz de estos breves relatos se pudo identificar que la etapa donde fue más necesaria la profesionalización fue el traspaso de la primera a la segunda generación. En este momento fue imperioso contar con un proceso de profesionalización que no se dio en todas las empresas.

Para la correcta identificación de los conflictos más comunes se tuvieron en cuenta las respuestas brindadas por los dueños de las empresas y así se determinó que los principales conflictos se dieron por el recambio generacional. Otro motivo de conflicto fue la lucha de poder generada entre los hijos o nietos cuando estos llegaron a la empresa.

Discusión

Este trabajo busca como fin la determinación de la relevancia e incidencia de la profesionalización en la vida o muerte de las empresas familiares de Córdoba durante el año 2020.

Para el logro del fin se debe determinar ¿Qué es una empresa familiar?: Se vive a diario, pero se analizan algunos elementos que comparten las diferentes definiciones Rabinovich (2017) opina que el mayor porcentaje del capital y la propiedad, están en manos de la familia; la familia tiene el control y dirección, con el objetivo de mantenerlo en el tiempo; uno o más miembros es parte de la dirección y la gestión; interviene en la empresa, al menos, dos generaciones, tendientes a la continuidad; hay coincidencia entre los valores de la familia y la empresa.

Monclús Rubio (2017) las define como las empresas donde se encuentran al menos dos generaciones de una familia, y donde los intereses y objetivos de la familia impactan en las decisiones de la compañía. Otra característica distintiva de las empresas familiares es la cultura familiar, debido a que los directivos, propietarios y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conductas que las distinguen del resto. Además, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar se ve influenciada por la personalidad, los valores y creencias de la generación fundadora.

Muchas son las definiciones que coexisten, en algunos textos hacen referencia a este tipo de organizaciones cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia

o grupos de familias, pero todos coinciden que la familia tiene el control legal y accionario de estas organizaciones. Se está de acuerdo con estos autores dado que se verifica en las empresas tomadas como muestra que esto ocurre plenamente.

También hay que tener en cuenta la principal característica de este tipo de empresas y es el vínculo que existe entre los miembros el cual puede ser la mayor fortaleza o la principal debilidad cuando no se puede separar lo laboral de lo familiar.

En este sentido se visualiza que la forma más conocida de describir los conflictos que pueden suscitar en la empresa familiar es el diagrama de los tres círculos ideado por Tiguri y Davis (1992), donde se puede ver como se superponen, la empresa, la familia y la propiedad generando conflictos exhibiendo de forma gráfica el rasgo propio de las empresas familiares que no se pueden separar los problemas de la empresa y la familia dado que muchas veces se llevan discusiones familiares a la empresa o viceversa.

La importancia de este sistema se da en el movimiento que produce la alteración de las relaciones de poder dentro de la organización. Cuando este fenómeno se produce, las exigencias de los grupos varían lo cual puede provocar una inestabilidad si la organización no se encuentra preparada para enfrentar esa situación. Se ha podido verificar en la muestra estudiada que frecuentemente se mezclan estos círculos en las empresas dando origen a conflictos que a veces se solucionan de forma rápida y en otras ocasiones se convierten en verdaderos problemas.

Según Rabinovich (2017) este tipo de empresas tiene problemas comunes a todas ellas como la simultaneidad de roles; problemas para reorganizarse y gestionar; problemas en la separación de las finanzas; problemas de sucesión por no planificar con tiempo la transición generacional; problemas de comunicación por la forma en que los integrantes de la familia se manejan dentro de la empresa ya que aparenta falta de comunicación y eso duplica las órdenes.

Todo esto se pudo verificar en las entrevistas realizadas a los dueños de las empresas ya que se mencionaron los conflictos familiares por falta de definición de roles y los problemas que genera con los empleados la falta de coherencia en la toma de decisiones. Es común que un dueño da una orden y luego otro la hace desobedecer u ordena lo contrario a los empleados, generando esto un conflicto interno entre los mismos dueños y con los empleados que quedan en el medio de los problemas.

Según los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) las empresas familiares se enfrentaron y enfrentan a importantes retos; el primero derivado del ambiente externo que está relacionado con el proceso de globalización, el cual les demanda a estas un mayor nivel de competitividad; y el otro surge de su ambiente interno, como lo es lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia.

Como se observa, las empresas familiares tienen conflictos similares y todos se debe a la misma cuestión, los vínculos familiares los cuales son muy difíciles de sobrellevar si no se saben manejar y la única forma que se rompa un vínculo familiar es a través de una ruptura lo que lleva a grandes problemas que se ven reflejados en la empresa. Teniendo en cuenta que la tasa de supervivencia que poseen las empresas familiares para superar la primera transición generacional ya que como señalan los autores Kaplun (2001) y Neubauer (1999), el 70% no logró atravesar el traspaso con éxito y las principales razones que se visualizaron son que el dueño fundador percibe su forma de administrar como única y no dio espacio a la generación de nuevas ideas.

En este sentido Tuma (2019) coincide con lo mencionado arriba, el mismo dice que son muy pocas las que subsisten a los cambios de generación. Se estimó que el 70% de las empresas familiares desaparece entre la primera y la segunda generación; un 30% aproximadamente la heredan los hijos; y solo un 5% llega a los nietos. Durante la investigación se determina que el 40% de las empresas estudiadas sufrieron de muerte por diversos motivos, estando en desacuerdo con el autor mencionado. Pero este dato sin duda puede variar al variar el tamaño de la muestra, lo que hace que se pueda cambiar de opinión.

Habiendo realizado una adecuada identificación de los conflictos más comunes se tuvieron en cuenta las respuestas brindadas por los dueños de las empresas y se observa que los resultados coinciden con los autores citados atentos a que se determina que los principales conflictos se dieron por el recambio generacional.

Otro motivo de conflicto fue la lucha de poder generada entre los hijos o nietos cuando estos llegaron a la empresa. Por lo cual se puede inferir que la gran mayoría de las empresas no saben cómo solucionar sus problemas llevando a la organización a la muerte.

También se debe tener en cuenta la importancia que las empresas de este tipo tienen en la economía, las compañías familiares han tenido un lugar muy importante en

la economía de la mayoría de los países y tal como se percibió en la información del párrafo precedente, estas influyen en la colaboración del logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en la mejora de la competitividad y la generación de empleos. Esto genera un impacto muy importante en el comportamiento de las economías globales ya que la sociedad solo prospera en razón en que lo hacen las familias que la componen. La historia demostró que el deterioro de una institución familiar impacta significativamente en las comunidades y las naciones en palabras de los autores Gaona Tamez et al. (2017).

Coincidiendo con estos autores se pudo determinar que las empresas familiares representan un factor importante en la economía de la provincia de Córdoba ya que son generadora de empleo y habitualmente sus empleados tienen muy baja rotación. Esto es producto de la relación casi fraternal que se genera entre los dueños y los empleados dado la característica de empresas donde las familias completas interactúan.

Se pudo determinar a través de la investigación de estudios que se mostraron en introducción, que las empresas familiares representan aproximadamente el 90% de las empresas de Córdoba y que generan el 75% del empleo de la provincia. Esto dio una gran relevancia a las mismas, coincidiendo con los estudios citados en que las empresas familiares tienen una gran importancia en la economía.

Viendo la tasa de mortalidad que tienen las empresas y lo significativa que son no solo para la economía sino también para la sociedad en donde estas se desarrollan es de suma importancia encontrar las herramientas para que este tipo de empresas puedan prosperar a través de generaciones.

En busca de esa herramienta se puede observar que según los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) la profesionalización empresarial surgió como una alternativa para afrontar o atenuar las disyuntivas y alcanzar la supervivencia de estas. Continuando con la idea de los autores, la profesionalización se definió como el proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los sujetos que integran los diferentes subsistemas de las empresas familiares, generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos.

Varios autores mencionados en la introducción han definido a la profesionalización y han podido determinar la importancia que esta tiene en las empresas familiares de diferentes lugares del mundo. En este estudio se puede determinar que se

concuera con cada uno de ellos ya que se llega al mismo resultado, sin profesionalización la vida de las empresas familiares tiende a ir apagándose de a poco.

Esto solo puede ser evitado aplicando algunas de las herramientas sin que los dueños hayan tenido idea de que lo hicieron como incorporar a un hijo a la empresa para ir cediendo responsabilidades. Otro factor que influye ampliamente es el tipo de bien o servicio que brindan dado que una empresa que produzca un bien de difícil acceso por parte de la población, seguramente va a tener una vida más larga que la que produce un bien más común.

En investigaciones realizadas se observó que la profesionalización ha sido un aspecto muy poco considerado por los líderes de las empresas familiares, cuestiones como el desconocimiento, la falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad la han obstaculizado. Variados autores han considerado la profesionalización de la empresa familiar como la salida para su continuidad, ya que a través de ella se solucionan los conflictos entre los distintos subsistemas que operan en la organización, además de brindar el ajuste de sus estructuras para dar respuestas al mercado según lo expuesto por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016).

Se observa que todos coinciden en acentuar la importancia de la profesionalización para la supervivencia de la empresa familiar y las consecuencias que se puede tener en no contar con la misma.

De la presente investigación se desprende que el 60% de las empresas en estudio conocen sobre la profesionalización, las mismas tomaron conocimiento a través de distintos profesionales como ser contador público o abogado, pero solo el 40% del total de las empresas en estudio aplica alguna de las herramientas de la profesionalización.

También determina la etapa en la que era necesaria la profesionalización a través de un breve repaso por la vida de cada una de las empresas tal como se muestro más arriba y se pudo identificar que la etapa donde fue más necesaria la profesionalización fue el traspaso de la primera a la segunda generación. En este momento fue imperioso contar con un proceso de profesionalización que no se dio en todas las empresas.

Hay que considerar que como se dijo uno de los momentos más importantes que se produce una alteración en la empresa familiar es cuando se origina el cambio generacional. Es por esto, por lo que es necesario pensar este proceso en términos sistémicos viendo las interrelaciones de los actores y considerando este cambio como un

proceso y no solo como un momento dado de la organización. Sin lugar a duda la mejor opción es la planificación de la sucesión según la autora Romero (2018), con quien se concuerda ampliamente luego de los análisis realizados.

El proceso de sucesión en una empresa familiar es un tema valioso en el ciclo de vida de estas debido a que menos de 2/3 sobreviven a la segunda generación y solo el 13% son exitosas después de la tercera generación según Acosta Pages (2017). Esta puede ser la respuesta a la continuidad de la organización de modo que implica un plan con actividades específicas, objetivos claros y definidos en un periodo determinado.

Según Acosta Pages (2017) se pueden hallar tres posibles situaciones que se pueden originar en el traspaso generacional en una empresa familiar y son: la resistencia del fundador de retirarse de la organización; problemas entre el fundador y sus herederos y tensiones entre los herederos por el nombramiento del sucesor. Se debe tener en cuenta las tensiones que se pueden producir en el espacio emocional.

Teniendo en cuenta estas posibles situaciones, la estancia más complicada es en la que el fundador no quiere retirarse de la organización y darle lugar a la próxima generación. Por todo lo mencionado se puede decir que la sucesión ordenada es una de las herramientas de la profesionalización sumamente necesaria para la supervivencia de las empresas familiares, considerando que el 70% no supera la primera generación.

En esta investigación solo el 40% conoce sobre la misma y solo el 20% la aplica por lo cual se puede decir que están en un peligro inminente ya que la sucesión es algo inevitable que tarde o temprano se va a dar y es mejor que sea de forma planificada y no por sorpresa.

Otra herramienta de la profesionalización no menos importante es el protocolo familiar que es una herramienta en la que por escrito completamente detallado que debe ser suscripto por todos los miembros de la familia que son socios. Lo que se busca con la aplicación de este es delimitar las reglas de actuación, el marco de desarrollo y las relaciones entre la familia y la empresa. Su propósito es asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia, lidiando con los conflictos y encontrando soluciones para los mismos en palabras del autor Touriño (2017).

El protocolo familiar debe ser un documento dinámico, que se vaya modificando con el paso del tiempo ya que las circunstancias y las personas van cambiando. Hay determinados acuerdos que se deben revisar periódicamente y en caso de ser necesario

adaptar o modificarlos; y en caso de que haya cambios en la familia o la empresa el protocolo debe ser revisado y modificado.

Según Maure (2017) las ventajas de contar con un protocolo son que admita demarcar las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, y es un instrumento que previene las rigideces generacionales. Lo más importante es que no es el documento final, sino que conlleva un proceso de elaboración, que permite construir las bases de acuerdos que se pueden proyectar a las futuras generaciones.

Como se puede observar el protocolo familiar es de gran importancia para solucionar o evitar todos los tipos de conflictos a lo que están expuestas las empresas familiares, determinando la responsabilidad y las funciones de cada uno evitando así malos entendidos o la multiplicidad de tareas de uno o alguno de los miembros y la poca actividad de otros.

De esta investigación surge que el 60% de las empresas conoce sobre el protocolo familiar pero solo un 20% lo implementa, siendo este porcentaje demasiado bajo considerando la importancia de esta herramienta. Así se llega a pensar que estas empresas no han tenido el asesoramiento correcto o que no han dado el interés necesario a este.

Al examinar en qué etapa se del ciclo de la vida de las empresas estudiadas fue necesaria la profesionalización, se determinó que para todas las empresas de la muestra fue en el traspaso de la primera a la segunda generación. Hay variedad de motivos como una sucesión planificada como medio para evitar futuros conflictos entre los descendientes y darle tranquilidad al dueño. Esta opción luego también fue utilizada por los hijos del dueño, quienes generaron un proceso sucesorio planificado para dejar a sus hijos a cargo siendo ellos consejeros. Otra empresa se vio forzada a la sucesión debido a la muerte del fundador, provocando una crisis por no haber planificado la transición. Esta crisis también incluyó a los empleados quienes se vieron en una situación difícil ante un cambio brusco de dueño. Esto demuestra la importancia de la planificación anticipada y consensuada de la sucesión para evitar graves conflictos que pueden aquejar a las personas.

Otro objetivo fue la identificación de los principales conflictos que afectan a las empresas familiares de Córdoba y se pudo determinar que los que suceden más a menudo dentro de las empresas de la muestra son los que se generan durante el recambio generacional cuando deben convivir los dueños originales con sus ideas arraigadas y los

hijos con sus ideas actualizados y modernas. Así se genera el primer gran problema referenciado por las empresas que es el conflicto generacional, motivo de discusiones constantes y falta de reglas claras.

El presente trabajo se encontró con la limitación de no contar con información actualizada sobre la incidencia de las empresas familiares en Córdoba ya que el último estudio realizado fue hace algunos años. Esto condiciona las conclusiones a las que se puede llegar, igual que el haber contado con una muestra acotada que no permitió analizar a mayor cantidad de empresas.

La fortaleza de este estudio es el tomar conocimiento de las herramientas más relevantes para las empresas familiares para proyectar una prospera continuidad de generaciones, viendo la importancia que tienen estas para la economía y para la sociedad. Otra fortaleza es que este trabajo ha realizado un análisis sobre las empresas que siguen vivas y que eso puede ser de utilidad para ellas dado que se puede inferir que van camino a problemas por no contar con la profesionalización de forma completa.

Luego de haber podido responder a las preguntas de investigación se llega a la conclusión de que la profesionalización afecta en gran medida a las empresas y las dirige hacia la continuidad. Lo opuesto sucede cuando las empresas no lo toman en cuenta y el mayor conflicto se genera en el traspaso de la primera a la segunda generación.

Considerando el bajo porcentaje de empresas que aplican la profesionalización y la alta tasa de mortalidad de las mismas se recomienda continuar con este estudio de forma más profunda ampliando las muestras del mismo y los conocimientos sobre las herramientas a fines de prolongar la supervivencia de las empresas familiares.

Se recomienda a las empresas familiares de Córdoba interiorizarse sobre la profesionalización e ir incorporando sus herramientas paulatinamente para evitar posibles nuevos conflictos y así evaluar nuevas acciones a llevar a cabo. Se propone realizar nuevamente este estudio con una muestra de al menos 150 empresas tomando como referencia la cantidad de habitantes de la provincia de Córdoba y así de esta manera poder comparar con los resultados acá obtenidos, llegando a una nueva conclusión que puede o no concordar.

Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalización de la empresa familiar el Auditor S.A, de la Provincia de Cordoba*. Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21, Cordoba. Recuperado el 24 de Marzo de 2020
- Antognolli, S., & Lecuona, M. L. (2012). *Empresas Familiares: buenas prácticas en Argentina* (Primera ed.). Cordoba, Argentina. Recuperado el 28 de Marzo de 2020
- Borda, G. (2015). *Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - Pyme*. Tesis, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperado el 23 de Marzo de 2020
- Castilla , M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Trabajo Final de Graduacion, Universidad Católica Argentina. Recuperado el 29 de Marzo de 2020, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Castillo Intriago, V. R., Garcia Mota, S., & Urbina Nájera, A. B. (2019). *Diseño de estrategias innovadoras para empresas familiares*. Ciencia Administrativa . Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/03CA201902.pdf>
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. Tesis, Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, La Plata. Recuperado el 26 de Marzo de 2020
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (Noviembre de 2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa*. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://www.riico.net/index.php/riico/issue/view/20>
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia, Sur América: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA. Recuperado el 29 de Marzo de 2020
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, R., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (5a.ed. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 14 de Abril de 2020

- Lorenzo Simon, A. M. (2017). *El cambio generacional en la PyMEs familiares*. Trabajo final de especialización, Buenos Aires. Recuperado el 24 de Marzo de 2020
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E., & Goddio, C. (2016). *Observatorio de Empresa Familiar*. Universidad Católica de Córdoba, Córdoba.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares, reto al Destino: Claves para perdurar con éxito* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 10 de Abril de 2020
- Monclús Rubio, P. (2017). *La empresa Familiar: Caracterización y Elaboración Práctica de un Protocolo Familiar*. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza. Recuperado el 28 de Marzo de 2020
- Piñero Castellanos, C. (2016). *La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño*. Trabajo Final de Grado, Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado el 12 de Abril de 2020
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructura*. Revista, Revista Escuela De Administración De Negocios, Bogotá. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Rabinovich, N. F. (2017). *Empresas familiares: claves de gestión para crecer*. Buenos Aires: CAME.
- Romero Dayana, L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado el 17 de Marzo de 2020
- Romero, A. A. (2018). *Empresas Familiares. Los desafíos en el proceso de transición*. Universidad de San Andrés, Victoria, Buenos Aires. Recuperado el 24 de Marzo de 2020
- Romero, A. A., & Tamborini, M. F. (2018). *Empresas familiares: Los desafíos en el proceso de transición*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Obtenido de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16105/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Romero%2C%20Alejandro%20Alberto.pdf>
- Rueda Galvis, J. F. (Enero - Junio de 2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, N° 15(N° 1). Recuperado el 22 de Marzo de 2020, de

http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56

- Rueda Galvis, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Misiones: Universidad Nacional de Misiones. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Santamaría Freire, E. J., & Chicaiza Chaguamate, V. A. (2016). *Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias*. Universidad Técnica de Ambato. Medellín, Colombia: Teuken Bidikay Vol. 7 N° 9. Recuperado el 24 de Marzo de 2020
- Touriño, M. E. (2017). *Profesionalización de la empresa familiar Carlos A. Picone S.A.* Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21. Recuperado el 03 de Abril de 2020
- Tuma, D. (2019). *Las empresas familiares son el motor de la economía del desarrollo y Argentina no es la excepción*. Córdoba, Argentina. Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de <https://identidad.21.edu.ar/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-en-el-mundo-y-argentina-no-es-la-excepcion/>
- Zea Serrano, A. A. (2015). *Empresas familiares: Como llegar a la tercera generación (Latinoamérica)*. Trabajo de Titulación, Samborondón. Recuperado el 26 de Marzo de 2020

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 Preguntas Generales

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿En qué año empezó a funcionar la empresa?
3. ¿Qué actividad tiene o tuvo la empresa?
4. ¿Qué educación tuvo o tiene el fundador?
5. ¿Cuántas generaciones han pasado por la organización?
6. ¿Qué generación en la actualidad está a cargo de la organización?
7. ¿Siempre funciono en el mismo lugar?
8. ¿Cuál es la visión de la empresa?
9. ¿Cuál es la estrategia de la organización?
10. ¿Tiene un plantel de empleados? Si su respuesta es sí, ¿cuántos son?
11. ¿Tienen participación terceros que no forman parte de la familia en la empresa?
12. ¿Cuántos son los familiares que forman parte de la empresa?
13. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
14. ¿Hay socios Familiares que no trabajan en la empresa? ¿Cómo es la relación con ellos?
15. ¿Pueden trabajar en la organización parientes políticos?
16. ¿Cuáles son las cosas que se tienen en cuenta para el ingreso a la organización?
17. Actualmente, ¿hay algún conflicto con respecto a la propiedad de la organización? ¿hubo en algún momento? ¿Cómo se solucionó?
18. ¿Hay favoritismo entre los miembros de la familia?
19. ¿Existe la idea de conservar la empresa familiar en las próximas generaciones?
20. ¿Conoce el término profesionalización de la EF?
21. ¿Conoce las herramientas de la profesionalización?
22. ¿Cuál conoce?
23. ¿Aplicó algunas de esas herramientas?
24. ¿Por medio de quién conoció la profesionalización?
25. ¿Quién toma o tomó las decisiones?