

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito científico**

**Análisis del grado de profesionalización en negocios familiares**

**Analysis of the degree of professionalization in family businesses**

**Autor: Sofía Ordóñez Limia**

**Legajo: CPB04103**

**DNI: 36.604.351**

**2020**

## **Resumen**

Las empresas familiares representan a la mayoría de las organizaciones que se desenvuelven en la Argentina, en donde una de sus problemáticas refiere a la imposibilidad de desarrollar la profesionalización como proceso que genere las condiciones para una mejor organización y crecimiento. En este trabajo se estudiaron 10 casos de empresas familiares de la localidad de Villa Dolores, provincia de Córdoba, para determinar el grado de profesionalización y como este se encuentra asociado a su ciclo de vida, a los instrumentos aplicados y a su estructura organizacional. Se obtuvo como resultado que el ciclo de vida y la profesionalización presentan una relación lineal, dado a que las empresas más jóvenes no aplican el proceso para amplificar su crecimiento.

*Palabras clave:* Profesionalización. Empresas familiares. Ciclo de vida. Estructura.

## **Abstract**

Family businesses represent the majority of the organizations that operate in Argentina, where one of their problems refers to the impossibility of developing professionalization as a process that generates the conditions for better organization and growth. In this work, 10 cases of family businesses from the town of Villa Dolores, province of Córdoba, were studied to determine the degree of professionalization and how it is associated with its life cycle, the instruments applied and its organizational structure. The result was that the life cycle and professionalization present a linear relationship, given that younger companies do not apply the process to amplify their growth.

*Key words:* Professionalization. Family businesses. Lifecycle. Structure.

## Índice

Introducción .....	3
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
Métodos .....	12
Diseño .....	12
Participantes .....	12
Instrumentos .....	12
Análisis de datos.....	13
Resultados .....	14
Instrumentos de profesionalización .....	14
Influencia de la estructura organizacional en la profesionalización.....	17
Ciclo de vida y su relación con la profesionalización .....	19
Discusión.....	22
Referencias.....	31
Anexo.....	32
Anexo 1: Formulario de consentimiento informado.....	32
Anexo 2: Modelo de entrevista .....	33

## **Introducción**

Las empresas familiares deben transitar caminos turbulentos a lo largo de su ciclo de vida, principalmente en aquellas etapas iniciales, en donde presentan problemáticas relacionadas a la manera en la que estas llevan adelante su gestión y permiten su crecimiento y madurez. Estas empresas representan a más del 90% del total de organizaciones en la Argentina y en la mayoría de países latinoamericanos, las cuales pueden presentar diversas dimensiones, desde grandes compañías con un fuerte posicionamiento en el mercado hasta pequeñas empresas conformadas por los miembros de una familia tipo (González Torres, 2018).

La presente investigación buscó identificar los factores que pueden influir en el grado de profesionalización de las empresas familiares de la localidad de Villa Dolores, Córdoba, Argentina. Se tomaron los casos de 10 empresas familiares que se encuentran transitando entre la primera y segunda generación de variados sectores (servicios, comercial e industrial), a partir de un análisis de enfoque cuantitativo por medio de la aplicación de encuestas, lo que permitió cuantificar los datos obtenidos para dar respuesta a la problemática referida a la profesionalización en dichas empresas.

Esta temática toma especial relevancia dentro de las actividades del Contador Público debido a que sus funciones se encuentran determinadas por las Ley 20.488, en donde se especifica que las incumbencias de este se asocian a la gestión financiera, contable y tributaria de las organizaciones. Sin embargo se considera que el Contador Público cuenta con las habilidades y con las competencias necesarias para realizar aportes sobre el acompañamiento en las organizaciones para profundizar su formalización y por

ende la profesionalización de las empresas familiares. Puntualmente el profesional puede establecer los mecanismos necesarios para articular un proceso de gestión interna que le permita a la empresa plantear un procedimiento hacia un mayor control interno, mediante herramientas tales como el diseño de protocolos familiares, la formalización de la estructura societaria en conjunto con órganos de gobierno, y el desarrollo combinado de planificación integral desde las estrategias funcionales de organización, recursos humanos, procesos y de las finanzas.

Un aspecto importante es mencionar cuando una empresa puede considerarse familiar, y porque estas deben contar con un trato diferente a las empresas de tipo tradicional. De acuerdo a Soto Maciel (2013) en las empresas familiares rigen tres sistemas fundamentales referidos a familia-empresa-propiedad, las cuales establecerán la manera en la que se gestione la misma, ya que deberán existir lazos y tomas de decisiones diferentes para lograr su cohesión.

Uno de las principales problemáticas que presentan estas organizaciones refiere a la falta de organización para su gestión, en donde se ha generalizado la idea de que los fundadores deben llevar adelante un gran esfuerzo para el sostenimiento rentable y competitivo de las empresas para que, una vez logrado el traspaso a la siguiente generación, ésta no logre llevar a la empresa a un mayor crecimiento (IADEF, 2020).

En este sentido, las empresas cuentan con la necesidad de lograr que ese traspaso generacional se dé bajo un conjunto de normas preestablecidas por los miembros familiares, con el objetivo de disminuir la generación de conflictos, no solo entre los miembros familiares sino también de la cultura empresarial y de los sistemas de objetivos.

Para dirimir estos conflictos las organizaciones deben someterse a un proceso de aprendizaje, entendiendo que la supervivencia de las organizaciones va más allá de la actual generación al mando, sino que deben desarrollarse las condiciones para que esta pueda mantenerse de manera sostenida y con un crecimiento escalonado a lo largo de las distintas generaciones, haciendo así posible la transformación de una pequeña o mediana empresa familiar en un corporación con los factores de éxito necesarios para prevalecer (Dodero, 2019).

Es así que la profesionalización se entiende como aquel conjunto de procesos que permiten el éxito organizacional, desarrollando las capacidades necesarias para generar una ventaja competitiva. Además, la profesionalización se enmarca desde la creación de espacios que permitan el crecimiento profesional de sus colaboradores, dotándolos del conocimiento requerido para llevar adelante la gestión de los negocios (Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro, 2017).

Sin embargo, tal como se ha planteado, las empresas familiares sufren grandes inconsistencias al momento de aplicar las mejoras referidas a la profesionalización, esto debido entre algunas cuestiones a que existe una barrera invisible desarrollada por parte de los directivos para que los posibles sucesores apliquen mejoras en la empresa, las cuales en muchos casos pueden traer aparejados grandes beneficios. Estas circunstancias ponen un freno a los procesos de transformación ya que no existe un alto nivel de participación por parte de los miembros familiares, poniéndolas en una situación de mantener las circunstancias tal como se encuentran en el momento actual, y de esta manera

desperdiciando la potencialidad a largo plazo de la empresa (Arenas Cardona y Rico Balvín, 2014).

Los instrumentos para la profesionalización, expresa Doderó (2019), refieren a un conjunto de mecanismos que ayudan a las empresas a aminorar las problemáticas internas, además de establecer las bases para la continuación exitosa de las empresas familiares. Estos instrumentos refieren al diseño de diferentes órganos de gobierno, de protocolos familiares y del plan sucesorio. Cada uno de ellos cuenta con una característica particular y permiten a las empresas eficientizar la forma en la que se estructuran (órganos de gobierno), los procedimientos, relaciones y el proceso de toma de decisión (protocolo familiar), y la planificación para transmitir el dominio de la dirección empresarial (plan sucesorio).

Los órganos de gobierno deberán desarrollarse a partir de los tres sistemas que conviven en las organizaciones familiares, es decir el ciclo familia-empresa-propiedad, destacando uno por cada sistema, estableciendo el nivel y grado de toma de decisiones, para de esta manera mejorar el funcionamiento de la empresa a partir de reglas claras y consensuadas (Doderó, 2019). Sin embargo, la aplicación de estos órganos dependerá del momento en el ciclo de vida en el cual se encuentren las empresas, ya que aplicar estas formas de estructuras, si bien ayudan a las estructuras empresariales, pueden entorpecer el funcionamiento debido a que la organización aún no se encuentra preparada. Lo que quiere decirse es que a medida que la empresa crezca y aumente el nivel de colaboradores, familiares y ajenos a la familia, requerirá de un conjunto de herramientas o instrumentos para mejorar su funcionamiento (Jaramillo Salgado, 2002). Con esto es importante destacar

que, si bien las empresas requerirán de la incorporación de procesos de formalización, estos no deben aplicarse de manera reactiva, es decir en el momento justo cuando se presenta una problemática, sino que deben estar considerados, ideal de diseño, dentro de los planes de desarrollo de las empresas, es decir contar con un enfoque proactivo para su aplicación (Rueda Galvis, 2011).

En este contexto, Dodero (2019) expresa que en las empresas familiares rigen diferentes procesos en sus ciclos de vida, advirtiendo diferentes crisis que generan la necesidad de aplicar los diferentes instrumentos. Aquí se retoma lo expuesto por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) ya que las empresas deben contar con el conocimiento de estas herramientas para de esta manera diseñar planes estratégicos para la profesionalización en las empresas familiares, aplicando los instrumentos que menciona Dodero previo al surgimiento de las crisis.

Es así que para lograr la aplicación correcta de los instrumentos de profesionalización los miembros de la empresa deben contar con el conocimiento preciso de estos, además de los beneficios que puedan generar, y de esta forma establecer el paso a paso para su aplicación, de manera tal que no existan problemáticas al momento de diseñarlas y ponerlas en práctica (Gon, 2003).

Pese a haber descrito que las empresas deben establecer una planificación para la aplicación de su profesionalización, estos procesos no deben desarrollarse desde un lineamiento rígido sino todo lo contrario, deben contener las cualidades flexibles, ya que como se ha observado, las empresas familiares presentan un nivel de dinamismo y complejidad muy diferente al de las empresas tradiciones. Lo que quiere expresarse es que,

si las empresas diseñan sus instrumentos, ya sean los órganos de gobierno, el protocolo familiar o el plan sucesorio, estos no deben ser inamovibles, ya que esto generaría en las empresas mayores barreras para su profesionalización, debido a que se confundiría el fin mismo que este presenta, es decir estructurar demasiado sin dar lugar a la innovación y a la mejora continua (Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro, 2017).

Siguiendo esta línea Esparza Aguilar, García Pérez de Lema y Durendéz Gómez Guillamón (2010) expresan que el desarrollo de una cultura organizacional puede considerarse como un elemento estratégico en las empresas familiares, ya que crea aquella identidad única en la empresa, fomentando en grado de incentivos por parte de los miembros de la familia a mejorar el funcionamiento de la empresa, además de llamar a colaboradores externos a sumarse al equipo, contribuyendo a su crecimiento.

De esta manera las empresas deberán desarrollar las condiciones óptimas para implementar el proceso de profesionalización de manera tal que pueda gestarse una condición positiva en las empresas, evitando la generación de nuevos conflictos, y permitiendo el desglose profesional de sus colaboradores y de toda la institución. Integrar los valores, la cultura y la visión creará en las empresas la condición necesaria para aplicar un proceso de profesionalizar, optimizando aquellos factores fortalecedores de las empresas y mejorando aquellas debilidades que pueda presentar (Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro, 2017).

Por otro lado, los autores expresan también que los objetivos de las empresas familiares, además de la profesionalización, debe ser la posibilidad de crear innovaciones duraderas que les permitan adentrarse en nuevos mercados, mejorando sus niveles de

competitividad, conforme estas se profesionalizan, adquiriendo mayores ventajas competitivas sobre aquellas empresas familiares y tradicionales competidoras (Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro, 2017).

Se puede observar que las empresas familiares cuentan con la necesidad de profesionalizarse, sin importar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren, ya que, a partir del conocimiento de dicho requerimiento, los directivos y miembros familiares actuarán de manera proactiva para mejorar la eficiencia organizativa, optando por trabajar desde un enfoque estratégico y proactivo, brindándole a esta la oportunidad de crecer de manera sostenida. Ahora bien, en Argentina se presentan datos alarmantes en cuanto al nivel de empresas familiares que no logran crear estas condiciones, requiriendo la toma de conciencia por parte de las organizaciones para comenzar con el proceso de profesionalización y así fomentar su crecimiento.

Dado a que la investigación se desarrolla a partir de las empresas familiares radicadas en la localidad de Villa Dolores, provincia de Córdoba, es importante hacer mención de la realidad provincial en cuanto a estas empresas. Aquí tampoco se observa un alto porcentaje de empresas que logren sobrepasar las barreras del crecimiento sostenido ya que, de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad Católica de Córdoba en conjunto con el Ministerio de Industria, Comercio y Minería (2018) el 91% de empresas familiares se encuentra dirigida por la primera y segunda generación, observando un porcentaje muy bajo para aquellas que logran el crecimiento hacia mayores estadios.

Además, se destaca que la mayoría de las empresas familiares de la provincia busca que las siguientes generaciones puedan tomar el mando directivo, sin embargo, estas

mismas empresas son las que carecen de planes para lograrlo, presentando además un bajo nivel en cuanto al uso de herramientas básicas para el desenvolvimiento normal de los negocios, sean procesos de gestión formalizados, estructuras, y procedimientos de trabajo. Con un porcentaje más alto se encuentran aquellas empresas que no aplican un análisis de desempeño a sus colaboradores, además de la gestión a través de indicadores, por ejemplo, por medio de un cuadro de mando integral. Es decir que el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas cordobesas podría decirse que es bajo (Universidad Católica de Córdoba en conjunto con el Ministerio de Industria, Comercio y Minería, 2018)

En este sentido es que se busca hacer una aproximación sobre las empresas familiares de la localidad de Villa Dolores, específicamente de aquellas que se desenvuelven en los sectores comerciales, de servicios e industriales, para conocer sus realidades y el grado de profesionalización que presentan. A partir de este planteamiento problemático se definieron los objetivos que enmarcan a la investigación.

#### *Objetivo general*

Determinar el grado de profesionalización en base al ciclo de vida, a los instrumentos de profesionalización aplicados, sus ventajas y desventajas, y a la estructura organizacional en las empresas familiares de Villa Dolores, en el marco del año 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar los instrumentos de profesionalización aplicados destacando sus ventajas y desventajas ante su no aplicación.

- Identificar la estructura organizacional que presentan las empresas familiares y cómo esta influye en la profesionalización.
- Analizar cómo el ciclo de vida de las empresas familiares se relaciona con su profesionalización.

## **Métodos**

### *Diseño*

El tipo de investigación fue no experimental transversal ya que se buscó determinar el grado de profesionalización que presentan en base a las variables referidas al ciclo de vida al cual pertenecen, a los instrumentos de profesionalización aplicados y las formas de estructuras presentes, sin buscan desarrollar una aplicación de mejora en las mismas. En este sentido el alcance de la investigación fue descriptivo a partir de un enfoque cualitativo, es decir describir cómo se encuentran actualmente las empresas familiares cuantificando los datos relevados.

### *Participantes*

Los participantes de la investigación refirieron a los directivos y/o fundadores de las empresas familiares de la localidad de Villa Dolores, provincia de Córdoba, siendo la totalidad de estas la población bajo análisis. Para poder llevar a cabo la investigación se tomó un muestreo no probabilístico intencional de 10 empresas familiares que se encuentran transitando en la primera y segunda generación, es decir que al momento de elegir a las empresas participantes se conocían de antemano las condiciones que presentaban. Para poder contactarse con estas empresas y definir su participación en la investigación se les presentó un consentimiento informado, el cual puede encontrarse en el Anexo 1.

### *Instrumentos*

A los directivos y/o fundadores de las empresas familiares (participantes) se les presentó una entrevista a partir del diseño de una guía de pautas para determinar el grado de

profesionalización que presentan dichas empresas. Dicha guía de pautas se desarrolló a partir de las variables bajo análisis, ciclo de vida en la que se encuentran, instrumentos de profesionalización aplicados y estructuras organizacionales.

#### *Análisis de datos*

Una vez desarrolladas las entrevistas, se tomaron los datos y de acuerdo a las respuestas obtenidas se organizaron las mismas de acuerdo a la generación en la cual se encuentra el mando directivo, es decir para la primera o segunda generación, determinando así el grado de profesionalización para ambos casos. Esto permitió así enriquecer el análisis a partir de la categorización de las variables y de cada caso particular, destacando las condiciones de cada una de las empresas.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se resume lo anteriormente mencionado, demostrando los resultados esperados finales en base a la investigación.

*Tabla 1: Cuadro resumen de métodos*

Identificar los instrumentos de profesionalización aplicados destacando sus ventajas y desventajas ante su no aplicación.	Descriptivo	Órganos de gobierno, plan de sucesión y protocolo familiar	Cuestionario	Cantidad de empresas que presentan instrumentos de profesionalización o que tienen pensado llevarlo adelante
Identificar la estructura organizacional que presentan las empresas familiares y cómo esta influye en la profesionalización.	Descriptivo	Formalización de estructuras y criterio de departamentalización, procedimientos de trabajo, análisis de desempeño, descripción de puestos	Cuestionario	Cómo la estructura influye en el desenvolvimiento del negocio y en la aplicación de profesionalización
Analizar cómo el ciclo de vida de las empresas familiares se relaciona con su profesionalización.	Descriptivo	Ciclo de vida, conflictos internos, grado de preparación de profesionales	Cuestionario	Conocer como la etapa a la que pertenecen las empresas influye en la profesionalización

*Fuente: elaboración propia.*

## Resultados

En primera instancia se realiza una presentación sobre los rasgos familiares que presentan las empresas que han sido analizadas, los cuales permitieron además usarse como guía para el análisis de cada una de las variables y su relación con los ciclos de vida.

*Tabla 2. Empresas familiares analizadas*

	Sector	Actividad	Antigüedad	Generación al mando	Puestos de familiares	Cantidad de empleados	Cantidad de empleados familiares	Estimación de ventas anuales
Empresa 1	Servicios	Hotelería	32 años	2° generación	Miguel (hijo) en la dirección- RRHH (nieto) - Compras (Hijo)	12	3	[\$3.000.000 - \$4.500.000]
Empresa 2	Comercial	Farmacéutica	25 años	1° generación	Juana (fundadora) - Pedro en la dirección (esposo) - Director técnico (Hija) - Compras (Hija)	7	4	[\$2.000.000 - \$3.000.000]
Empresa 3	Comercial	Informática	30 años	2° generación	Esteban (hijo de fundador) en la dirección - Servicio (Hijo del fundador) - Abastecimiento (hijo del fundador)	7	3	[\$3.000.000 - \$5.000.000]
Empresa 4	Servicios	Hotelería	45 años	3° generación	Lucas y Mariana (Nietos) en la dirección- RRHH (Fabio) - Compras (Carla) - Ecommerce (Silvina)	10	5	[\$4.500.000 - \$5.000.000]
Empresa 5	Comercial	Iluminación	15 años	1° generación	Karina (fundadora) - Administración (esposo) - Ventas (Hermana de fundadora)	13	3	[\$7.000.000 - \$9.000.000]
Empresa 6	Servicios	Hotelería	41 años	2° generación	Grte gral (Hijo del fundador) - Admnsitración (Hijo)- Contabilidad (Hija) - RRHH (Hijo)	7	4	[\$10.000.000 - \$12.000.000]
Empresa 7	Comercial	Indumentaria	5 años	1° generación	Diego (fundador y director) - Jefe de sucursales (Hijo) - Ventas (Hija) Compras y finanzas (Esposa)	5	4	[\$1.500.000 - \$2.500.000]
Empresa 8	Servicios	Financiera	30 años	2° generación	Director (fundador) Grte de empresas (Hijo del fundador) - Grte de particulares (Hijo del fundador) - Análisis crediticio (hermano del fundador) - Legales (Hijo del fundador)	12	5	[\$12.000.000 - \$15.000.000]
Empresa 9	Servicios	Hotelería	50 años	3° generación	Grte gral (Nieto del fundador) - RRHH (Nieta del fundador) - Administración y Contable (Hijo del fundador) - Grte de Publicidad (Nieto de fundador)	10	4	[\$1.500.000 - \$2.000.000]
Empresa 10	Comercial	Indumentaria	23 años	1° generación	Director (fundador) Compras (Esposa del fundador) - Admnsitración/contable (Hermana del fundador)	6	3	[\$1.000.000 - \$2.000.000]

*Fuente: elaboración propia en base al análisis*

### *Instrumentos de profesionalización*

Se indagó sobre la aplicación de órganos de gobierno, plan de sucesión y protocolos familiares, destacando aquellas ventajas y desventajas que se generaron, ya sea en aquellas empresas en donde se aplican como en aquellas que no existe una formalización de estos.

*Tabla 3. Aplicación de órganos de gobierno*

Órganos de gobierno	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Existe aplicación				X						
No existe aplicación	X	X	X		X	X	X	X	X	X
<b>Ventajas</b>										
Mayor organización				X						
Roles definidos				X						
Disminución de conflictos										
Toma de decisiones más eficientes				X						
<b>Motivos por la no aplicación</b>										
Desconocimiento del concepto	X	X				X	X			X
Carencia de tiempo para aplicarlos			X						X	
No es el momento de aplicarlos				X	X					
Se aplicaron pero no se respetaron								X		

*Fuente: elaboración propia en base al análisis*

Puede observarse que existe un bajo nivel de aplicación de los órganos de gobierno, en donde prevalece el desconocimiento como motivo por su no implementación. Aquellos que si conocen la terminología no lo aplican por razones tales como la falta de tiempo o porque no es el momento adecuado para hacerlo. Se puede decir que aquella que lo aplicó, ha logrado materializar una mayor organización y disminuciones de conflictos, principalmente en lo que refiere a la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Tabla 4. Aplicación de plan de sucesión

Plan de Sucesión	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Formalizado y aplicado				X					X	
Aplicado informalmente	X		X			X		X		
Aún no se realizó (se encuentran en la 1° generación)		X			X		X			X
Razones de la sucesión										
Decisión de los directivos				X						
Muerte del fundador	X								X	
Presión de la 2° generación			X							
Presiones por miembros familiares ajenos a la empresa						X		X		
Ventajas de aplicarlo formalmente										
Mayor organización				X					X	
Disminución en los conflictos por puestos futuros				X						
Aumento del compromiso				X					X	
Conflictos generados por la informalidad en el proceso										
Desorganización (se mezclaron los roles y funciones)			X			X				
Conflictos entre hermanos por el mando	X					X		X		
Salida de familiares de la empresa	X							X		

*Fuente: elaboración propia en base al análisis*

Dependiendo del ciclo de vida de la empresa se ha aplicado o no el proceso de sucesión. Existe un mayor predominio de aquellas que lo realizaron de manera informal, lo que suscitó a la creación de conflictos internos, principalmente entre los posibles sucesores, ya sea por la dirección del negocio o bien por determinadas funciones específicas o la retribución económica y niveles de participación dentro de la sociedad. Esto llevó en algunos casos a la salida espontánea de algunos miembros familiares, acrecentando los conflictos de la familia y los empresariales.

De las dos empresas que aplicaron los planes de sucesión, ya sea por la muerte del fundador o la decisión de este de trasladar el mando, se logró un proceso uniforme en donde los conflictos fueron disminuidos gracias al consenso y a la definición de normativas

claras para desarrollar el proceso. Además, esto creo una mayor organización de los futuros puestos de trabajo y permitió aumentar la autoestima y la motivación de los miembros familiares.

*Tabla 5. Aplicación de protocolo familiar*

Protocolo familiar	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Cuenta con uno y lo aplica										
Cuenta con uno pero no se respeta				X						
No cuenta con un protocolo definido	X	X	X		X	X	X	X	X	X
<b>Ventajas de aplicarlo</b>										
Definición de los roles de cada integrante familiar				X						
Marco de referencia para la toma de decisiones										
Instrumento de apoyatura para la unificación de funciones				X						
Delimitación del patrimonio familiar y cuotas partes										
<b>Desventajas que genera la falta de protocolo</b>										
Desorganización de los roles de cada integrante familiar		X	X		X	X		X	X	X
Baja participación de los miembros de la familia.	X		X			X	X			X
Problemáticas referidas al manejo de dinero.	X			X	X	X		X		
Discusiones sobre la cuota parte de cada familiar		X					X		X	X

*Fuente: elaboración propia en base al análisis*

Puede decirse entonces que la aplicación de los instrumentos de profesionalización es baja, en donde se crean conflictos con los familiares que atentan con el funcionamiento óptimo de las empresas.

#### *Influencia de la estructura organizacional en la profesionalización*

Al analizar a las organizaciones se pudo destacar que las mismas carecen de la formalización en cuanto a los siguientes conceptos:

- Falta de formalización de organigrama.
- No cuentan con la definición de los puestos de trabajo.

- Carecen de la definición de procedimientos de trabajo.
- No existe un proceso para el análisis de desempeño profesional.

La falta de esta formalización ha generado las siguientes problemáticas internas:

- Concentración de la toma de decisiones en la gerencia general.
- Superposición de funciones, actividades y responsabilidades.
- Dificultades relacionadas a los roles de cada uno de los familiares al no respetar los puestos de trabajo.
- Falta de concentración sobre el objetivo de cada puesto de trabajo.
- Ineficiencia productiva y baja de la autoestima.

Solo una empresa cuenta con la formalización de su estructura (Empresa 4) lo cual se correlaciona con la aplicación de las herramientas de profesionalización. Haber contado con la definición concreta de estos aspectos creó las condiciones para promover la profesionalización, ya que fue el primer paso para el comienzo de la diagramación de los órganos de gobierno, del plan de sucesión y del protocolo familiar. De esta forma las ventajas de contar con la formalización de la estructura organizacional fueron las siguientes:

- Definición concreta de los roles y responsabilidades de cada familiar y miembros externos.
- Esclarecimiento de las actividades, funciones y objetivos de cada puesto.
- Aumento de la productividad y aspiración profesional individual.

- Aumento de la participación de miembros familiares en el proceso de toma de decisiones.
- Disminución de los conflictos familiares internos.
- Primer paso para profesionalizarse y aplicar órganos de gobierno y planes de sucesión.

#### *Ciclo de vida y su relación con la profesionalización*

A partir de los análisis presentados se destaca una baja profesionalización en las empresas, la cual se relaciona con el estadio del ciclo de vida de las mismas, en donde aquellas que han logrado la madurez han comenzado con el esclarecimiento de algunas herramientas de profesionalización.

*Tabla 6: Ciclo de vida de las empresas*

Ciclo de Vida	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Inicio		X	X		X		X			X
Crecimiento	X					X		X		
Madurez				X					X	
Declive										

*Fuente: elaboración propia en base al análisis*

Se observa que aquellas empresas que se desenvuelven en su inicio o crecimiento presentan una baja aplicación de procesos formalizados hacia la profesionalización. En cambio las empresas maduras han aplicado diferentes herramientas que les han ayudado a generar distintas ventajas en cuanto a la mejora del ciclo familiar dentro de la empresa, procurando su continuidad como factor clave. En este sentido puede decirse, de acuerdo a la información expuesta, que el ciclo de vida de las empresas presenta una relación lineal con la profesionalización, puesto a que a medida que las mismas crecen y se vuelven más

complejas, requieren de la aplicación de procedimientos e instrumentos que ayudan a mejorar su funcionamiento interno.

A raíz de los resultados pueden plantearse entonces para cada una de las empresas el grado de profesionalización con el cuentan, los cuales fueron determinados de acuerdo a las variables que han sido identificadas en el apartado.

A raíz de lo expuesto puede entonces medirse el grado de profesionalización que presentan las empresas familiares. Para ello se confeccionó una tabla de verificación, en donde se establecieron 4 grados de profesionalización, los cuales están relacionados a la aplicación de los instrumentos de profesionalización. La verificación se realiza en base a las respuestas y a los resultados expuestos anteriormente. A continuación se presenta la medición, en donde se encuentra la característica o descripción del grado.

*Tabla 7: Grado de profesionalización*

Grado de profesionalización	Característica	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Grado 1	Órganos de Gobierno, Plan de sucesión y protocolo familiar										
Grado 2	Presenta al menos 2 herramientas de profesionalización				X						
Grado 3	Presenta solo 1 herramienta de profesionalización						X			X	
Grado 4	No presenta herramientas de profesionalización	X	X	X		X		X	X		X

*Fuente: elaboración propia en base al análisis*

En este sentido se puede decir que las empresas analizadas cuentan, en su mayoría, con un grado bajo de profesionalización, grado 4, ya que de las 10 empresas abordadas, 7 no aplican instrumentos de profesionalización, lo que lleva a generar las desventajas

explicadas en apartados anteriores. Solo dos empresas cuentan con un Grado 3, referido a empresas que aplican al menos 1 herramienta, y una sola empresa aplica 2 herramientas, siendo estas el plan de sucesión y los órganos de gobierno. Se entiende entonces que ninguna logra la plena aplicación de las herramientas, lo que genera inconsistencias en la funcionalización interna y en las relaciones familiares-empresariales.

## Discusión

La profesionalización en las empresas familiares se relaciona con los aspectos que generan la posibilidad de mayor desenvolvimiento, competencia y desempeño desde la arista comercial e interna e inherente a la relación de la familia empresaria, tal como lo menciona Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro (2017) al hablar de la profesionalización como factor clave para crecimiento empresario-familiar. En este sentido se puede decir que la profesionalización se destaca como el elemento principal al cual deben abocarse los negocios familiares puesto a que creará las condiciones para una solidificación de su organización, planteando además los lineamientos de crecimiento a largo plazo. Esta es la variable que se analiza a partir del objetivo general, determinando los grados de profesionalización que presentan las empresas familiares, el cual puede determinarse a partir del estudio de los instrumentos de profesionalización, tales como órganos de gobierno, plan sucesorio y protocolo familiar, como también de las estructuras organizacionales, y del ciclo de vida en la cual se encuentren.

En cuanto al primer objetivo específico, en donde se analizan las aplicaciones de instrumentos de profesionalización, sus ventajas y desventajas, se puede apreciar un bajo nivel de empresas que la aplican, lo cual puede coincidir con el ciclo de vida o la generación en la cual se encuentran. Partiendo del análisis de los órganos de gobierno, se observa que la falta de la aplicación se genera por la falta de conocimiento de esta herramienta lo que se relaciona a lo exployado por Gon (2003) ya que las organizaciones deben contar con las metodologías para su diseño e implementación sino de lo contrario su efecto puede plantearse contraproducente. Al mismo tiempo, la falta de aplicación también

se engloba en la carencia de foco para las necesidades particulares de la empresa, ya que no lo aplican por una falta de tiempo o bien porque no es un aspecto dentro de la inmediatez de los planes organizacionales. Nuevamente se retoma a Gon (2003) quien expresa la necesidad de incorporar el sentido de urgencia en las empresas para que se comiencen a generar cambios que tengan un efecto positivo, no solo en la continuidad económica de la empresa sino también en los índices motivaciones y de interés de la familia por continuar con el negocio.

Sin embargo, estos hechos se basan en las organizaciones que presentan debilidades o factores por la no aplicación de los órganos de gobierno, evidenciando que las empresas que si lo aplican pueden gozar, tal como lo expresa Doderó (2019), de una mayor organización, flexibilización, definición de roles funcionales y toma de decisiones eficientes. Análogamente estos factores o beneficios ayudan a las empresas a traspasar las barreras de la profesionalización, llevando a la misma a un siguiente estadio en donde logre materializar un espectro de mejoras continuas que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Por otro lado, se toma al plan de sucesión como indicador del nivel de profesionalización, en donde si puede decirse que dependiendo de la generación en la cual se encuentre la dirección del negocio se contará o no con su formalización. Por supuesto que aquellas empresas que se desenvuelven más allá de la primera generación han llevado adelante el proceso sucesorio, sin embargo, en la mayoría de los casos este es llevado desde una informalidad en lugar de contar con la definición clara de las pautas sobre las que se realizará. Aquí Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) coinciden en que las empresas deben

presentar la formalización de este ya que generará las condiciones de sostenimiento. Además, se crean las condiciones para contar con un esclarecimiento de puestos, funciones y responsabilidades, dotando a la empresa de un mecanismo para optimizar el funcionamiento y la toma de decisiones. Por otro lado, Dodero (2019) plantea que los planes de sucesión se circunscriben sobre las líneas de trabajo estratégico, determinando el porvenir visionario de la empresa, además de que ayuda a los miembros de la familia, principalmente a la generación entrante, a dirimir conflictos sobre la participación económica de la empresa, los puestos de trabajo y la dirección de la empresa.

En última instancia, pero no por eso menos importante, se toma a los protocolos familiares, los cuales de acuerdo con Dodero (2019) juegan una suerte de interacción entre los órganos de gobierno y el plan sucesorio, ya que los mismos desglosan las reglas y normativas a llevar adelante por las empresas. Del análisis se puede decir que el protocolo o bien no se presenta como un instrumento de trabajo o que el mismo no es respetado por los familiares. Esta situación genera las condiciones de desorganización interna, problemáticas referidas al manejo de los ingresos y egresos de la empresa, atenta contra la participación y el interés de los familiares de aumentar su desempeño en sus áreas, por lo que se torna a una situación conflictiva entre los miembros del equipo de trabajo familiar. Aquí se observan coincidencias respecto a los postulados de Jaramillo Salgado (2002), ya que no presentar una delineación de las normativas y reglas de actuación crea situaciones adversas para la profesionalización de las empresas, en donde la informalidad se plantea como un denominador común sin poder delimitar los procesos óptimos de trabajo.

En base a los instrumentos de profesionalización, puede realizarse una discusión respecto a su importancia, en donde se desataca que la presencia de estos, en sus diferentes variantes, crea mejores condiciones para el desarrollo de la empresa, brindándoles las oportunidades de madurar y, por ende, de crear las ventajas competitivas que Herrera González, Ramírez Martínez y Rosas Castro (2017) plantean.

En cuanto al segundo objetivo específico, basado en cómo las estructuras organizacionales influyen en la profesionalización, se destaca que la falta de formalización crea circunstancias negativas, principalmente en torno a las relaciones entre los miembros familiares. Además, se destaca la incapacidad de las empresas de llevar adelante un proceso proactivo para la toma de decisiones, en donde se crea una falta de delegación y autonomía en la toma de decisiones en el directorio o gerencia general tal como lo plantea Dodero (2019). La carencia de estructuras formalizadas, entendiendo a estas como el conjunto de organigramas, definición de puestos de trabajo, procedimientos, objetivos y relaciones interpersonales, es un factor común en las empresas familiares, en donde cada miembro toma como propia a la empresa, llevando acciones que son inconsistentes con los planteamientos de estas y que pueden generar un riesgo económico y financiero en las empresas, aspecto que se condice con lo mencionado por Rueda Galvis (2011).

En este sentido se puede observar que la carencia de estructuras lleva a lo que Gon (2003) refiere como la informalidad y la inflexibilidad en las maneras de trabajar, por lo que las empresas deben tener en consideración la mejora de estos aspectos, ya que permitirán mejoras, no solo económicas sino en torno al espectro familiar. Entre las ventajas que han sido identificadas por las empresas que, si aplican o cuentan con un mayor

nivel de formalización de sus estructuras, se puede mencionar en primera medida a la organización y a la concentración en las funciones propias de cada puesto que el familiar ocupe, creando una sinergia de trabajo, que se plasma en mayor eficiencias, productividad y aumento de estímulo para el trabajo en equipo de manera mancomunada. Aquí se observa que Rueda Galvis (2011) plantea que estas son ventajas propias de la profesionalización por lo que pueden considerarse como variables a tener en cuenta para fomentar su aumento y así crear las condiciones de mayor crecimiento de ventajas competitivas. Otra las ventajas que se generan por la aplicación de estructuras organizativas de manera formalizada, y coincidiendo con Doderó (2019) es que refiere a un primer aspecto a considerar para comenzar con la aplicación de un proceso de profesionalización, el cual se profundizará con la definición y aplicación de los instrumentos planteados anteriormente, es decir de órganos de gobierno, de planes sucesorios y protocolos familiares.

En cuanto al tercer objetivo específico, en donde se analiza cómo el ciclo de vida se relaciona con la profesionalización, se evidencia que las empresas que corren a lo largo del primer estadio, es decir de iniciación, cuentan con una baja aplicación, ya sea de estructuras como de instrumentos específicos de profesionalización. Esto se genera por las razones expresadas, ya sea o bien por el desconocimiento o por la falta de interés en aplicar las herramientas, barajando que no se encuentran en los objetivos inmediatos de las empresas. Aquí puede retomarse lo planteado por Gon (2003) al especificar que las empresas familiares se concierten sobre aspectos inherentes al corto plazo, perdiendo de vista la potencialidad de sus negocios a largo plazo, y la carencia de objetivos visionarios que lleven a estas a una concientización sobre la profesionalización como objetivo integral de la

familia y la empresa en sí misma. Por su parte Dodero (2019) refiere a que las empresas en etapas de iniciación se desenvuelven en un entorno de falta de delegación, en donde la toma de decisiones se da en la cúpula empresarial, aspecto que se correlaciona con lo planteado en el segundo objetivo relacionado a la estructura.

En una segunda etapa, es decir en el crecimiento, se pueden comenzar a aplicar aspectos relacionados a la profesionalización, ya sean de manera formalizada o no, tales como la sucesión, en donde se crean circunstancias, tal como plantea Dodero (2019) relacionadas a las crisis entre los padres fundadores y los hijos, lo cual pone en riesgo la propia continuidad de la empresa. Además, se destaca que estas organizaciones comienzan a requerir un estímulo para que el crecimiento se lleve adelante de manera exponencial, en donde el acceso al financiamiento ha sido catalogado como un aspecto fundamental para esta etapa. Como plantea Rueda Galvis (2011) no contar con un plan flexible para la continuación de la empresa puede hacer que las mismas tomen decisiones erróneas y ligadas por las emociones que lleven a estas a no tomar en consideración el futuro de la empresa.

Por otro lado, las empresas que se encuentran en madurez han logrado anteponerse a las barreras que se le presentan, ya sean a las internas como también a los aspectos externos. Las empresas que llegan a esta etapa comenzarán con la delineación de un perfeccionamiento de los instrumentos de profesionalización, otorgándoles a las empresas ventajas alusivas al esclarecimiento de roles, a la toma de decisiones eficiente y organizada, además de contar con ese enfoque proactivo que menciona Rueda Galvis (2013). Además, es importante mencionar que estas empresas, son las menores en los diferentes sectores de

la economía tal como lo plantea el IADEF (2020) al mencionar que las organizaciones familiares se desenvuelven primariamente entre la primera y segunda generación, y es por ello que el ciclo de vida se encuentra íntimamente relacionado con el grado de profesionalización.

Dentro de esta investigación pudieron observarse diferentes aspectos relacionados a limitaciones que refieren en primera instancia a la falta de representatividad que presentan los resultados, ya que los mismos no pueden considerarse como las realidades de todas las empresas familiares. Si bien se ha logrado evidenciar que las mismas presentan un bajo grado de profesionalización, y que estas conciben con los antecedentes, no podrán tomarse como casos generalizados de la realidad de las organizaciones familiares. Además, otro limitante refirió a la carencia en cuanto al conocimiento preciso de la profesionalización por parte de los empresarios, lo que llevó a desarrollar un desarme de la temática para lograr adquirir resultados más precisos.

Como fortaleza se puede advertir el contacto directo con la realidad de estas empresas de Villa Dolores, que crean las condiciones para llevar adelante un estudio más amplio sobre las mismas. Otra de las fortalezas deviene de la posibilidad de relacionar las diferentes variables y advertir a los empresarios sobre los riesgos que puede presentarse una falta de formalización de ciertos aspectos clave para su funcionamiento óptimo. Como última fortaleza se destaca la posibilidad de desarrollar una primera instancia de indicador de nivel de profesionalización de las empresas, de acuerdo con las variables que han sido utilizadas y a los antecedentes y teoría que sirvieron como base para su materialización.

Puede concluirse que la temática de la profesionalización es un aspecto fundamental para las empresas familiares, el cual se presentan como un factor que potencia el crecimiento, no solo externo sino también interno, entendiéndolo desde los vínculos productivos que se crean entre los miembros familiares, puesto a que se los tiene en consideración para el futuro empresarial.

En este sentido no debe tomarse a la profesionalización como un tema menor, sino que debe presentarse en la agenda de objetivos para las empresas familiares, por lo que su aplicación se torna más un requerimiento que una posibilidad. Esto es así dado a que, como se ha expuesto, las empresas familiares representan en Argentina a más del 90% de la totalidad de organizaciones, por lo que su mantenimiento también deviene en un crecimiento económico sostenido y en el aporte laboral a la sociedad. Puede observarse en este contexto que las empresas familiares juegan un rol muy importante en las diferentes localidades en donde se presenten, y será un desafío que las mismas logren incorporar la profesionalización como un objetivo corporativo y estratégico. Esta reflexión no es definida al azar, sino que se plantea a partir de los resultados que han sido obtenidos, en donde se plantea un bajo grado de profesionalización, dado por esta falta de aplicación de instrumentos que potencian el crecimiento y dificultan la generación de conflictos.

Será entonces una futura línea de investigación continuar con el desenvolvimiento de la investigación, aumentando la muestra de participantes, dotándola de mayor representatividad para que, pueda utilizarse como un informe cuantificable y estadístico de la realidad de las empresas familiares de la localidad de Villa Dolores. Además, podrán

tomarse empresas de diferentes localidades para que exista un documento que realce la temática y las realidades que viven las empresas familiares en la provincia de Córdoba.

Por otro lado, podrán aumentarse las variables bajo análisis, las cuales fueron acotadas dadas las limitaciones que se plantearon. Entre dichas variables pueden denotarse el tipo de liderazgo desarrollado en las empresas, la cultura organizacional como precursor de la profesionalización, la aplicación de estrategias, la tecnologización e internacionalización, los cuales abocan a un estado de mayor madurez y profesionalización.

Por último, el aumento en cuanto a la representatividad y a las variables bajo análisis ayudará a la materialización de indicadores de gestión en las empresas familiares, que sirvan como mecanismo para la medición de aspectos relacionados a la participación de los miembros familiares, a su enfoque de trabajo, a la productividad y a los aportes que las futuras generaciones pueden presentarle a las empresas, lo que puede relacionarse con la creación de los sub sistemas familiares que expresa Doderó (2019).

## Referencias

- Arenas Cardona, H. Rico Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*, recuperado de: <https://bit.ly/3iKMApa>, el día 10/04/2020.
- Dodero, S. (2019). *El método efe, empresas familiares exitosas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- Esparza Aguilar, J.L. García Pérez de Lema, D. Duréndez Gómez Guillamón, A. (2010). *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica*, recuperado de: <https://bit.ly/3gAJiTE>, el día 19/04/2020
- Gon, P. (2003). *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos*, recuperado de: <https://bit.ly/2DrJWod>, el día 20/04/2020.
- González Torres, A. (2018). *Los grandes desafíos de las empresas familiares*
- Herrera González, D. Ramírez Martínez, G. Rosas Castro, J.A (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: MiPymes y empresa familiar*, recuperado de: <https://bit.ly/2O9wckb>, el día 10/04/2020.
- IADEF. (2020). *Formación de empresa familiar*, recuperado de: <https://bit.ly/2WjMSKj>, el 13/04/2020.
- Jaramillo Salgado, V. (2002). *Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión*, recuperado de: <https://bit.ly/2ANbcMY>, el día 16/04/2020.
- Rueda Galvis, F. (2017). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*, recuperado de: <https://bit.ly/2OafQHV>, el día 12/04/2020.
- Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México, situación actual de la investigación*, recuperado de: <https://bit.ly/3fddNig>, el día 14/04/2020.
- Universidad Católica de Córdoba en conjunto con el Ministerio de Industria, Comercio y Minería. (2018). *Observatorio de empresa familiar*, recuperado de: <https://bit.ly/3e9YEwB>, el día 25/04/2020.

## Anexo

### *Anexo 1: Formulario de consentimiento informado*

Yo, Sofía Ordóñez Limia, en mi carácter de investigadora, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma es analizar el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas familiares de la localidad de Villa Dolores, Córdoba, Argentina; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

*Anexo 2: Modelo de entrevista*

1. ¿Cuál es la generación en la cual se encuentra la empresa?
2. ¿Cómo describiría su negocio?
3. En caso de corresponder ¿Cómo se llevó adelante el proceso de sucesión?
4. ¿Cuáles fueron las ventajas que evidenciaron? ¿Y las desventajas?
5. ¿Cuentan con espacios para la participación de los más jóvenes?
6. ¿Qué problemáticas puede asociar a la toma de decisiones?
7. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes que se dan en el seno organizacional?
8. ¿Conoce la terminología de órganos de gobierno? ¿Cuenta la empresa con los mismos? ¿Podría definir cuáles?
9. ¿Qué ventajas se asocian con su aplicación?
10. ¿Qué desventajas pudo observar ante su aplicación o no aplicación?
11. ¿Cuenta con la idea de definir los órganos de gobierno?
12. ¿Cómo describiría que es el ambiente familiar de trabajo?
13. ¿Conoce la terminología de protocolo familiar?
14. ¿Cuenta la empresa con un protocolo de familia?
15. ¿Cuáles considera que fueron las ventajas de su aplicación? ¿Y por no aplicarlo?
16. ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa?
17. ¿Cuenta con organigrama, diagrama de puestos y procedimientos?
18. ¿La estructura es conocida y respetada por los miembros de la familia?
19. ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas que se asocian a la estructura?
20. ¿Cómo se lleva adelante el proceso de toma de decisiones?
21. Dentro de la generación en la que se encuentra ¿Cuáles describiría son los principales objetivos con los que cuenta la empresa?
22. ¿Cuáles son los aspectos que considera deben mejorar de manera interna para la relación entre familiares?
23. ¿Cuáles considera que son los aspectos que pueden poner en riesgo el desarrollo del negocio? ¿Puede nombrar variables internas e internas?