

Universidad Siglo 21



**“Profesionalización de empresas familiares”**

**“Professionalization of family businesses”**

Trabajo Final de Grado de la carrera de Contador Público

Manuscrito Científico

**Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares**

Autor: Carolina Natalia Girello

DNI 37.767.094

Legajo: VCPB21151

Profesor tutor: Alfredo González Torres

El Trébol, Santa Fe

El Trébol, Julio 2020

## **Resumen**

La importancia de las empresas familiares radica en el hecho de que constituyen la mayoría de las empresas en el mundo, son la mayor fuente de trabajo y el motor de la economía en casi todos los países. Uno de los desafíos más importantes que enfrentan estas empresas es superar su baja “esperanza de vida”, que en la gran mayoría de los casos se da por la falta de profesionalización que existe en ellas. Es por esto que el objetivo de este trabajo consistió en determinar la profesionalización en una muestra representativa de las empresas familiares en una Ciudad de la Provincia de Santa Fe. Para lograr lo planteado, se realizó una investigación la cual fue descriptiva, no experimental de tipo transversal. Los datos se obtuvieron en base a entrevistas realizadas a distintos participantes de la muestra, obteniendo como resultado que la mayoría de ellos tienen escaso conocimiento sobre las herramientas necesarias para lograr una exitosa profesionalización que les permita continuar su crecimiento, manteniendo la armonía del negocio familiar.

*Palabras claves: empresa familiar, profesionalización, plan de sucesión, protocolo familiar, órganos de gobierno.*

## **Abstract**

The importance of family businesses lies in the fact that they constitute the most companies in the world, they are the main source of work and the engine of the economy in almost all countries. One of the most important challenges that these companies face in overcoming their low “life expectancy”, which in the most cases happens because of the lack of professionalism that exists in them. For this reason, the objective of this work was to determine the professionalization of a representative sample of family businesses in a City in the Province of Santa Fe. To achieve this, an investigation was carried out which was descriptive, not experimental, of a transversal type. The data were obtained based on interviews conducted with different participants in the sample, obtaining as a result that most of them have little knowledge about the tools necessary to achieve a successful professionalization that allows them to continue their growth, maintaining the harmony of the family business.

*Keywords: family business, professionalization, succession plan, family protocol, governing bodies.*

## Índice

Introducción.....	1
<i>Elementos teóricos esenciales</i> .....	1
<i>Antecedentes relevantes</i> .....	14
<i>Problema de investigación</i> .....	15
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
Métodos .....	17
<i>Diseño</i> .....	17
<i>Participantes</i> .....	17
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	18
Resultados.....	19
Discusión .....	24
<i>Limitaciones y fortalezas</i> .....	27
<i>Conclusiones y recomendaciones</i> .....	27
Referencias .....	I
Anexos.....	III
Anexo I: Modelo de consentimiento informado .....	III
Anexo II: Consentimiento informado participante 1 .....	IV
Anexo III: Consentimiento informado participante 2 .....	V
Anexo IV: Modelo de entrevista.....	VI
Anexo V: Entrevista a participante 1 .....	IX
Anexo VI: Entrevista a participante 2.....	XIII
Anexo VII: Entrevista a participante 3 .....	XVIII

## Índice de figuras

Figura 1. Definiciones de empresa familiar .....	2
Figura 2. Los tres círculos de la empresa familiar.....	4
Figura 3. Modelo de los cinco círculos.....	7
Figura 4. Comparación entre empresas familiares profesionales y la amateur .....	9
Figura 5. Órganos de gobierno .....	12
Figura 6. Breve reseña de los participantes .....	19
Figura 7. Detalle de empleados, puestos de trabajo y educación .....	20
Figura 8. Política para contratación de empleados .....	21
Figura 9. Metodología y estructura de trabajo.....	21
Figura 10. Órganos de gobierno y toma de decisiones.....	22
Figura 11. Asesoramiento empresarial, protocolo y acuerdos y manejo de conflictos ...	23

## Introducción

Las personas humanas además de compartir relaciones familiares por consanguinidad, también se relacionan para formar lazos empresariales, que se diferencian del resto de las empresas, principalmente por el afecto que existe entre los miembros de la familia, como también los valores y la cultura que comparten.

La empresa familiar es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países; estas empresas constituyen la columna vertebral de las economías del mundo en las que, se citan números y porcentajes de participación en el Producto Interno Bruto (PIB), como en la oferta de puestos de trabajo. Es decir, que “su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países” (Martínez, E. J., 2010 p. 20).

En Argentina, por información del Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar del año 2006, se calcula que entre el 80% y 90% de las empresas son familiares, con el impacto que eso genera en el empleo. Sin embargo, son muy pocas las que subsisten los cambios de generación. Según un estudio del Instituto de Investigación Pública de Argentina, de 1999, se estima que, en nuestro país, el 70% desaparece entre la primera y la segunda generación; un 30%, aproximadamente, la heredan los hijos; y solo un 5% llega a los nietos. (Antognolli, S. et al., 2012).

### *Elementos teóricos esenciales*

Toda área de conocimiento se sustenta sobre una base teórica; sin embargo, en la administración de empresas familiares, la fuente primaria de información se constituye por la experiencia y bibliografía que se obtuvo de investigaciones y estudios de empresas no familiares. (Belausteguigoitia Ruis, 2017). Gracias a esto se facilita el entendimiento de varias cuestiones que suscitan en las empresas familiares, pero lejos está de prever una cuestión fundamental sobre la que se cimentan este tipo de empresas; lo que marca el perfil de empresas familiares, es el afecto entre miembros de la o las familias que tienen intereses en la unidad económica.

Existen muchas definiciones de empresa familiar de diversos autores, que es importante mencionar, por lo que a continuación se describen algunas de ellas.

*Figura 1. Definiciones de empresa familiar*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Barnes y Hershon (1976):	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.

Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.

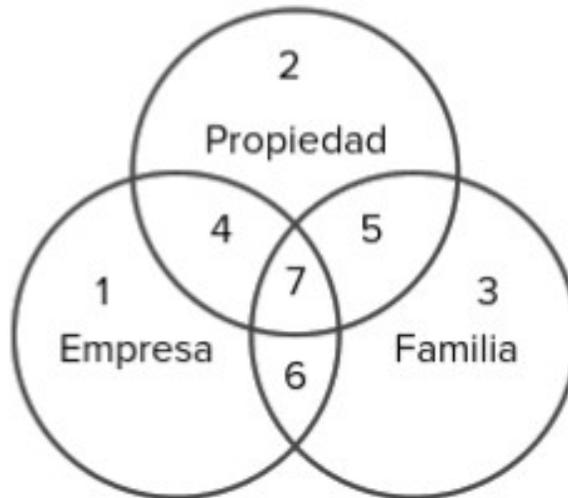
Fuente: elaboración propia en base a información del artículo pensamiento y gestión, 41. Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis (2016) Universidad del Norte.

La empresa familiar puede ser definida como aquella empresa sobre la cual una o varias familias tienen el control que les permita adoptar decisiones sobre la empresa y su patrimonio y además promueven su continuidad a manos de futuras generaciones.

Eduardo Press (2011), dice que:

Para decirlo de una manera sencilla, una empresa de familia es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia, que, además, lo gestiona. Entonces hay tres conceptos (y procesos sociales) que, integrados definen claramente a una empresa familiar: la familia, la propiedad y el negocio. (P. 72).

Uno de los métodos más conocidos para describir el funcionamiento de las empresas de familia es mediante el modelo de los tres círculos, desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis (1982). Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, que incluye a ejecutivos y empleados, la familia, representa a los miembros del grupo familiar y la propiedad, donde se encuentran los socios o accionistas. Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar. (Martínez, E. J. 2010).



*Figura 2.* Los tres círculos de la empresa familiar. Fuente: Belausteguigoitia Rius, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4a. ed.)

Este modelo permite el estudio de problemas originados por los diferentes grupos de interés, donde se entremezclan los debates familiares con las dificultades empresariales.

Tal como muestra la figura 2, se pueden distinguir cuatro áreas de intersección y siete grupos diferentes de interés dentro de la empresa familiar: tres corresponden a la empresa, familia y propiedad (1, 2, 3); otras tres, a la intersección de dos campos (4, 5, 6) y uno a la unión de tres campos (7). (Belausteguigoitia Rius, I. 2017):

1. Primer grupo: personas que trabajan en la empresa, pero que no son ni miembros de la familia ni propietarios (1).
2. Segundo grupo: propietarios que ni trabajan en la empresa ni forman parte de la familia (2).
3. Tercer grupo: personas que son miembros de la familia, que no trabajan en la empresa ni participan en la propiedad de capital. (3).
4. Cuarto grupo: propietarios, no miembros de la familia que trabajan en la empresa. (4).
5. Quinto grupo: familiares, propietarios de la empresa, que no trabajan en ella. (5).
6. Sexto grupo: personas que son miembros de la familia y trabajadores de la empresa, pero no son socios (6).

7. Séptimo grupo: miembros de la familia, que trabajan en la empresa y al mismo tiempo son propietarios (7).

La persona que es familiar, propietario y también trabaja persigue objetivos dentro de los tres círculos. En ocasiones, confunde que objetivo debe priorizar, por lo que genera conflictos en la empresa.

Para Belausteguigoitia Rius (2017), el confundir empresa y familia, lleva a los siguientes conflictos:

- Ausencia de claridad en el rumbo empresarial (no se realiza Planeación Estratégica): “cuando se trabaja simplemente por inercia y no existe un plan de trabajo a largo plazo, la improvisación toma el control de las operaciones cotidianas” (Belausteguigoitia R., 2017, p. 120), incentivando a un mayor desgaste, ineficiencia e incertidumbre. No solo para la empresa, sino también para la familia.  
Cuando tienen un plan a largo plazo, que contemple cuestiones familiares y de la empresa, es más fácil gestionar el funcionamiento del negocio e identificar qué no funciona bien o debe corregirse.
- Objetivos de empresa y de familia divergentes: Gimeno (2004) establece que la visión en empresas familiares es menos economicista que en las no familiares, donde los objetivos más importantes son los que no tienen fin económico, pudiendo afectar negativamente tanto su tamaño como su desempeño económico.  
“Daily y Dollinger (1992) explican la resistencia a adoptar estrategias de crecimiento en empresas familiares, aun siendo benéficas para su supervivencia y continuidad, por preferir conseguir objetivos familiares de estabilidad frente a objetivos económicos” (Belausteguigoitia R., 2017, pp. 120-121).
- Juego de roles inadecuados dentro de la empresa: los miembros de la familia suelen interactuar en la empresa de la misma manera que lo hacen en sus hogares, trayendo como consecuencia que no se respeten jerarquías de puestos de trabajos.
- Estructuras organizacionales inadecuadas: un principal conflicto de las empresas familiares es la mala organización e ineficaz diseño de su

estructura. Por respetar acuerdos familiares, las empresas no se organizan de manera eficiente. Por ejemplo, no contar con un director general para no perder la dinámica familiar, provocando que se pierda la posibilidad de profesionalización.

- Exceso de miembros de la familia en la organización: la incorporación de familiares no debe ser excesiva, solo deben ingresar aquellos que hagan al objetivo del negocio y que sean capaces de aportar valor a la organización.
- Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar): remunerar a familiares considerando solo su condición de familiar es injusto, inadecuado y frustrante para muchos. Se debe tener en cuenta el rol que desempeña cada uno dentro de la empresa y no igualar el salario tan solo por ser familiares ya que esto ocasiona desmotivar a aquellos más rentables y comprometidos con el negocio.
- Comportamientos inconsistentes: se hace habitual el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. Es decir, que se discuten temas del negocio en reuniones familiares o viceversa.

Además de las ya mencionadas, existen otras causas de conflicto en las empresas familiares, como ser:

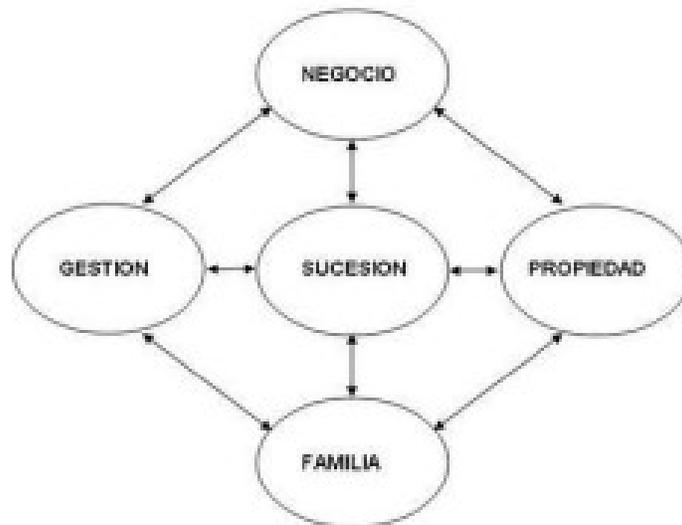
- un clima organizacional poco propicio para el desarrollo, que se da cuando las condiciones del entorno son malas y generan tensión. Un buen clima de trabajo incentiva a la libre expresión de ideas y sentimientos;
- comunicación deficiente: para que exista buena comunicación deben respetarse varios factores entre los que se encuentran,
  - escuchar activamente, ser un buen receptor, interpretar lo que el otro dice para poder establecer una buena comunicación,
  - elegir un medio de comunicación adecuado, no abusar de la forma verbal, ya que es imprecisa. Comunicarse por medios escritos clarifica ideas y logra el compromiso entre familiares, y,
  - establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad, decir las cosas con claridad y honestidad;
- luchas de poder por el control de la compañía entre las generaciones menores y las mayores, sintiéndose éstas últimas desplazadas de sus

trabajos. Pensar la pérdida de control ante los menores, puede provocar que se resistan a ceder el paso a la siguiente generación;

- conflictos emocionales, tienen que ver con las emociones destructivas en las relaciones humanas como ser celos, envidia, rivalidad y el egocentrismo. (Belausteguigoitia Rius, I. 2017).

Al modelo de los tres círculos descrito previamente, se lo puede ampliar, agregando dos subsistemas más, conformando el modelo de los cinco círculos (Amat, J.M.), tal como lo menciona el profesor Roberto Bazán en material de estudio, en el cual explica que este modelo de cinco círculos complementa al anterior y permite analizar la problemática de los tres círculos, pero que este análisis se profundiza si al subsistema empresa se lo desglosa en dos aspectos para facilitar su comprensión.

El modelo distingue la gestión de la empresa, que se refiere a la perspectiva organizativa y la empresa como negocio, que se refiere a la expectativa y la competitividad de la empresa familiar. Y además se agrega una nueva área que es la sucesión que toda empresa familiar atraviesa.



*Figura 3.* Modelo de los cinco círculos. Fuente: Bazán R. Material de estudio de canvas (2017): “Empresas Familiares”.

“La sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra. Por tanto, tiene dos vertientes: una en la gerencia y otra en la propiedad. Ambas son fundamentales y están estrechamente interrelacionadas” (Martínez, E. 2010, p. 41).

La sucesión es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar, por lo que debe planificarse con tiempo.

Martínez E. (2010), determina que el líder debe cumplir etapas antes de enfrentar a la sucesión propiamente dicha:

Primero, debe convertir a la empresa en una institución que perdure en el tiempo, donde las personas puedan reconocer los límites de los sistemas familia, empresa y propiedad como también separar los roles de los propietarios y familiares. Es decir, institucionalizar a la empresa.

Segundo, desarrollar un plan estratégico a plazo, para anticiparse a cambios que puedan ocurrir en el entorno. El diseño de este plan debe hacerlo junto con sus principales colaboradores, donde se debería encontrar el sucesor para que en el futuro continúe por el mismo camino y no cambie significativamente el rumbo de la empresa.

Tercero, establecer la misión, los valores y las principales políticas de la empresa que desea perdure en el tiempo.

Cuarta y última etapa antes de la sucesión, debe establecer un Directorio que se forme por miembros de la familia y por directores externos, para lograr un sistema de gobierno corporativo para la empresa.

Para que toda empresa familiar continúe, debe trabajar para lograr la profesionalización, que tiene que ver con que todos sus integrantes tengan en claro las reglas de la empresa. Para ello, se debe definir claramente los roles de cada uno, determinar sueldos y tratar de prevenir conflictos futuros como ser, la elección de un sucesor.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, Belausteguigoitia (2017) dice al respecto que:

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la

organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. (P. 159).

Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse. El principal problema que surge es que la dirección está ocupada por un mismo sujeto por un periodo largo y se resiste a los cambios que exige la profesionalización.

Las empresas que logran profesionalizarse tienen beneficios significativos y es la única alternativa para sobrevivir, como las que no logran hacerlo, puede significar su desaparición. (Belausteguigoitia, 2017). En el siguiente cuadro 2, se muestran algunas diferencias que Imanol Belausteguigoitia propone entre empresas familiares profesionales y aquellas que no lo son (amateur).

*Figura 4.* Comparación entre empresas familiares profesionales y la amateur

<b>Empresa familiar profesional</b>	<b>Empresa familiar amateur (no profesional)</b>
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relación e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basadas en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.

Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de entender).	La separación entre puestos de diferentes niveles jerárquicos es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en temas de empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Belausteguigoitia Rius, Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación 4a. ed., 2017, pág. 158, 159.

(Press E., 2011) Para el mundo de los negocios del siglo XXI, no alcanza con el espíritu emprendedor del fundador, la motivación, el entusiasmo, los conocimientos de oficio y la experiencia, más aún si la empresa incorpora nuevas generaciones que no formaron parte del inicio del negocio. Se requiere formación profesional.

(Press E., 2011) A medida que la empresa crece, lo habitual es, primero la incorporación de familiares para que ocupen puestos de trabajo sin considerar sus capacidades o interés que tengan en participar en la empresa. Por esto, es muy importante la preparación de los miembros de la familia para mejorar la posibilidad de continuar con el negocio y el traspaso de generación. En otras ocasiones, los líderes, se dan cuenta de que no basta con la incorporación de familiares para cubrir puestos directivos y es necesario contar con personas ajenas a la familia que sean profesionales y expertos en determinadas áreas.

Se puede afirmar que existen:

Dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: un primer nivel es la formación y preparación de los miembros de la familia, la capacitación para ocupar puestos directivos, y un segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos (Press, E., 2011, p. 166).

Para lograr la profesionalización, las empresas familiares deben contar con herramientas que la ayuden a este proceso.

Una de esas herramientas, son los órganos de gobierno, que son instrumentos que responden al marco jurídico de la empresa. Normalmente las empresas familiares se crean como sociedades anónimas que los obliga a contar con un consejo de administración y una asamblea de accionistas. También suelen crear como parte de los órganos de gobierno, el consejo familiar.

La asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar son mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia representados en el modelo de articulación dinámica en relación con el plano de órganos de gobierno. (Belausteguigoitia Rius, 2010, pág. 165).

La figura 5, muestra que cada órgano de gobierno une dos de los tres subsistemas y se separa de los otros órganos por una línea de puntos que ilustra una eventual interacción con los otros dos y con el subsistema restante. (Belausteguigoitia Rius, 2010).

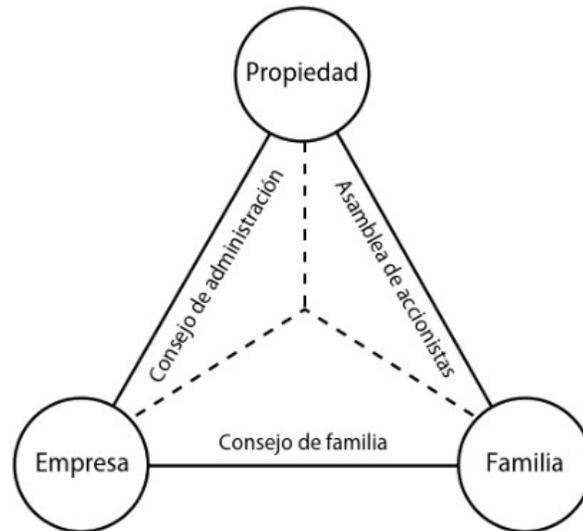


Figura 5. Órganos de gobierno. Fuente: Belausteguigoitia Rius, *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* 2a. ed., 2010, pág. 166.

A continuación, se definen los órganos de gobierno:

- Asamblea de accionistas, formada por los propietarios, que suelen ser los miembros de una misma familia; se considera el órgano más importante en la empresa ya que es el foro de quienes poseen la organización. Habitualmente, quienes forman parte de la asamblea también conforman el consejo de administración e incluso son quienes dirigen a la empresa, por lo que no suelen reunirse para tratar temas específicos de cada uno de estos órganos. En las reuniones de asamblea, que por lo general son una vez al año, los propietarios reciben información sobre el funcionamiento de la empresa y los planes a futuro (Belausteguigoitia Rius, 2017).
- Consejo de administración, es conveniente que esté integrado por un gran número de personas externas a la familia para que aporten formalidad a las reuniones del consejo como nuevas ideas. Por ley, este órgano, tiene como objetivo defender las posiciones e intereses de los accionistas. Son fundamentales en las organizaciones ya que asesoran al empresario y pueden darle alertas cuando está equivocado; “asimismo, es una forma de rechazar la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que obligan a planificar sistemáticamente” (Belausteguigoitia Rius, 2017, p. 235).

- Consejo familiar, este órgano organiza los deseos y los intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio. Es donde la familia toma decisiones relacionadas con la empresa. Este órgano debe ser el impulsor del protocolo familiar y tiene la obligación de mantenerlo actualizado y de aplicarlo correctamente. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

El consejo familiar formado por miembros de la familia, que tiene como finalidad reunirse para tratar diversos temas, como indica Imanol Belusteguigoitia Rius (2017) estos temas son:

- Definición de los intereses de la familia respecto al negocio.
- Control familiar de la empresa.
- Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- Requisitos para la contratación de familiares.
- Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa.
- Políticas de transmisión de acciones.
- Programas de apoyo a las generaciones menores.
- Sucesión del grupo directivo.
- Compromiso de la familia hacia la empresa.
- Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- Elaboración del protocolo familiar, así como sus modificaciones.
- Políticas de beneficios a familiares (descuentos, cortesías, etc.).
- Pago de servicios (seguros, automóviles, teléfonos).
- Políticas de vacaciones. (P. 244)

Una de las funciones del consejo familiar es aclarar el panorama de la empresa a los miembros de la familia, para ello elabora el protocolo familiar.

Dicho protocolo es entendido como un acuerdo voluntario entre los miembros de la familia, que regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa con el fin de asegurar la continuidad del negocio familiar. Las ventajas de contar con este protocolo son que se establecen límites entre el ámbito de actuación de la familia y de la empresa, evitando así interferencias entre ambos sistemas; se puede anticipar a los conflictos que puedan surgir en la empresa por cuestiones familiares y propias de la empresa, como las posibles soluciones a los mismos. (Soto Figueroa M., 2019).

Cada empresa elabora el protocolo familiar de acuerdo a las particularidades que presente, pero todo acuerdo tiene contenido clásico. Mario Figueroa Soto (2019), en su libro, detalla el contenido básico de un protocolo familiar:

- Ámbito del Protocolo. Empresa, bienes y personas afectadas por el mismo.
- Misión y valores de la familia.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Consejo de administración, director general y comité ejecutivo.
- Implantación, estructura, composición gobierno de la familia. y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia.
- Criterios a seguir para evitar la confusión del patrimonio de la empresa con el de la familia.
- Reglas y principios a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.
- Situación accionarial. Distribución del capital, y pautas que continúan en la transmisión y la valoración de las acciones o participaciones sociales de la empresa.
- Política de dividendos de la empresa.
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social. (P. 24).

El protocolo debe redactarse teniendo en cuenta los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde el punto de vista familiar, es indispensable que participen todos los miembros aportando sus ideas y es muy importante lograr que todos los integrantes se comprometan con el protocolo familiar.

#### *Antecedentes relevantes*

El estudio que es importante mencionar fue el llevado a cabo en un programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro de Argentina, en el que se realizó una investigación para conocer la realidad de estas empresas, por ello, Mendé M. B. (2012), expresa que se llegó a la conclusión respecto del desarrollo de un protocolo familiar, que sólo 35% de las empresas contaban con alguna norma, que era informal e impuesta por el fundador, destinada a regular aspectos de la relación entre la familia y la empresa. Además, concluyó que en el 78% de esos casos, las

normas no se encontraban formalizadas en un documento, solo el 7,5% de las empresas habían desarrollado un protocolo familiar con asistencia de expertos en el tema, y el 50% de las empresas no se habían planteado la necesidad de desarrollar uno.

Otro antecedente que se considera es un estudio realizado en Chile, que demostró la falta de preocupación o falta de una planificación consciente en el proceso de sucesión de las empresas familiares, lo cual limita las posibilidades de supervivencia en la próxima generación y afecta el cambio de ésta y en consecuencia a la continuidad de las empresas. También se afirmó que las nuevas generaciones tienen motivaciones propias y muchas veces no siguen el camino de sus padres e inclinan sus estudios universitarios a fines distintos de la empresa familiar, es decir, que la profesionalización del sucesor, lo alejó de la compañía familiar. Complementando lo dicho, los dueños percibieron que sus potenciales sucesores no buscaban responsabilidades en la compañía sino un ingreso estable como dependiente. (Améstica-Rivas, King-Domínguez, Larraín Jara y Parra Molina, 2019).

### *Problema de investigación*

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan las empresas familiares es superar su baja “esperanza de vida”. Las estadísticas de un estudio realizado en Estados Unidos, indicó que solamente el 13% de las empresas familiares se mantiene en manos de la tercera generación de la misma familia (Ward, John L., 1994).

La complejidad que presentan las empresas familiares radica en que no sólo se deben tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, (rentabilidad, competitividad etc.), sino que además se toman decisiones respecto al ámbito familiar. La persona que debe tomar decisiones para ambos sistemas, sino tiene en claro los objetivos y los límites entre la empresa y la familia, puede entrar en conflicto. La escasa organización y planificación pueden traer consecuencias relacionadas a no lograr la trasmisión exitosa hacia las nuevas generaciones, lo que obliga a las empresas a lograr la profesionalización.

A nivel local, es crucial que estas empresas sobrevivan ya que como se mencionó previamente, son las que predominan en el mercado y gracias a su existencia son la fuente de empleo más notable de la ciudad de El Trébol, provincia de Santa Fe.

### *Objetivo general*

Determinar si una muestra representativa de las empresas de la Ciudad de El Trébol, cuentan con profesionalización y herramientas necesarias para lograr su continuidad a través del traspaso de generaciones.

### *Objetivos específicos*

1. Conocer a las empresas locales al grado tal de poder saber sobre su historia, su metodología y estructura de trabajo, cuantas de las personas que allí trabajan son familiares, cuál es su cultura como su forma de comunicación.
2. Indagar sobre las herramientas que utilizan en la organización empresarial que le permitan anticiparse a posibles conflictos, como ser, si cuentan con un protocolo familiar, con acuerdos para la contratación de familiares, políticas de sucesión, entre otras.
3. Determinar si cuentan con la profesionalización necesaria para poder continuar con su negocio y en base a eso, colaborar con la empresa a mejorar las herramientas utilizadas, como proponer nuevas que los ayuden a lograr su profesionalización.

## **Métodos**

Para poder realizar este trabajo de investigación, se aplicaron distintos tipos de investigaciones, siguiendo la idea de Hernández Sampieri et al. (2010), que se mencionan a continuación.

### *Diseño*

La investigación del presente trabajo final de grado fue explicativa y descriptiva, no experimental de tipo transversal ya que el objetivo fue determinar si las empresas familiares cuentan en la actualidad con las herramientas y profesionalización necesaria para continuar a través del paso de generaciones.

### *Participantes*

La población estudiada, pertenece a la ciudad de El Trébol, provincia de Santa Fe, según la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), cuenta con 16.000 habitantes aproximadamente.

La muestra que se utilizó fue empresas familiares de la ciudad que están transitando los primeros años de la vida empresaria o estén transitando el traspaso generacional entre la primera y segunda generación.

Los participantes que se investigaron fueron tres, de los cuales se obtuvo el consentimiento por escrito, que se muestra en el Anexo I, se trata de empresas de distinto rubro, que actualmente están transitando la etapa de traspaso de generación, de la primera a la segunda, otra empresa en la que se encuentra trabajando la segunda generación a consecuencia de una fuerza mayor, y el caso de una que está en sus primeros años de vida.

Es importante mencionar que el muestro fue no probabilístico por conveniencia, de tipo accidental ya que se seleccionaron participantes de la población a la que fue más fácil acceder frente a la situación que actualmente se vive en Argentina por la pandemia de enfermedad por coronavirus de COVID-19.

### *Instrumentos*

En esta instancia, los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo el trabajo final de grado fueron:

- Libros electrónicos consultados en la biblioteca virtual de la Universidad Siglo 21, publicaciones académicas y revistas científicas obtenidas del buscador scielo.
- Entrevistas, según Anexo II, realizadas a los miembros de las empresas familiares.

### *Análisis de datos*

El análisis de datos fue de tipo cualitativo; una vez obtenida la información de las empresas, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se ordenó la información de cada empresa de manera tal que permitió la descripción de cada una de ellas desde un punto de vista general, que muestra una breve historia y detalles de su estructura diaria para poder contextualizar la situación general de cada empresa.
2. Con los datos ya ordenados por tema de investigación, se realizó un resumen con la información más relevante que permitió hacer una comparación entre las empresas respecto a si cuentan con los instrumentos y/o herramientas que la teoría indica son necesarios para que éstas logren su continuidad en armonía.
3. Una vez realizada la comparación, se identificó qué herramienta hace falta implementar o mejorar para poder llevar el negocio familiar con profesionalización y con armonía entre sus miembros, evitando conflictos o bien previendo posibles soluciones.

## Resultados

Para abordar el hallazgo de la investigación del presente trabajo, primero se hace una breve reseña de los participantes incluidos en el estudio, que se expone en la Figura 6.

Figura 6. Breve reseña de los participantes

Detalle	Participante 1	Participante 2	Participante 3
<b>Ubicación</b>	El Trébol, Santa Fe.	El Trébol, Santa Fe.	El Trébol, Santa Fe.
<b>Rubro</b>	Supermercado.	Producción agraria y transporte de granos.	Brinda servicios de electricidad.
<b>Fundador</b>	Girello Javier.	Gennero Julián y Noemí (hermanos) /Pedrana Juan (esposo de Noemí).	Anónimo.
<b>Antigüedad</b>	28 años.	13 años.	25 años.
<b>Razón Social – Cambios</b>	Hipermercados Ideal S.R.L. Tuvo cambio de razón social el 50% de la propiedad que pasa a nombre de sus herederas, denominándose Camano S.R.L.	En un principio, no era empresa. Cuando fallece el matrimonio propietario, surge la Sucesión. Luego forman la firma GP AGRO S.A.	Siempre la misma razón social. No tuvo cambios.
<b>Sucursales – Ubicación</b>	2, en El Trébol, Santa Fe.	No.	No.
<b>Propietarios familiares</b>	4 miembros, el fundador es dueño del 50 %, y sus tres hijas dueñas del otro 50%.	4 miembros, un fundador es dueño del 50%, y sus tres sobrinos dueños del otro 50%.	1 miembro propietario.
<b>Propietarios no familiares</b>	No.	No.	No.
<b>Generación que gobierna</b>	Primera – en proceso de traspaso de generación a la segunda.	Segunda.	Primera.
<b>Generaciones trabajando en la empresa</b>	Primera y segunda en conjunto.	Segunda.	Primera y segunda en conjunto.
<b>Cantidad de empleados</b>	30	17	4

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se manifiestan en las Figuras de la 7 a la 11, los resultados respecto de cada objetivo específico.

Figura 7. Detalle de empleados, puestos de trabajo y educación

<b>Detalle</b>	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 3</b>
<b>Familia propietaria</b>	4	2	1
<b>Familia no propietaria</b>	2	1	1
<b>Los familiares están obligados a formar parte de la empresa</b>	El fundador desde pequeñas les inculcó a sus hijas que formen parte del negocio porque es propio.	No.	No.
<b>Puestos de trabajo y educación de familiares propietarios</b>	Primaria: (fundador-gerente e hija-encargada de personal). Terciario: Técnico en administración de empresa (hija-encargada del área administración). Universitario: Lic. en comercialización (hija-encargada de compras/publicidad).	Dos universitarios: Ing. agrónomo (heredero-gerente). Ing. químico (heredera-encargada de recursos humanos)	Primaria completa (fundador-gerente).
<b>Puestos de trabajo y educación de familiares no propietarios</b>	Secundario: (esposo de una de las hijas-encargado de logística y hermano del fundador-reponedor de estanterías).	Secundario: (esposo de una de las dueñas herederas-encargado de mantenimiento de maquinarias).	Secundario incompleto: (hijo del fundador-empleado operativo).
<b>No familiares</b>	24	14	2
<b>Puestos de trabajo y educación de no familiares</b>	Secundario: (24 empleados operativos). Terciario: 1 Técnico en administración de empresas (trabaja en el área administrativa).	Primaria: 5 (operadores agrarios). Secundario: 7 (5 operadores agrarios y 2 administrativos). Universitario: 2 (Contador Público-área administrativa y	Secundaria: 2 con título de Técnico electromecánico (empleados operativos).

		Lic. en Agronegocios (encargado de finanzas).	
<b>Capacitaciones</b>	Siempre que sea necesario.	Siempre que sea necesario.	Siempre que sea necesario.

Fuente: elaboración propia.

*Figura 8.* Política para contratación de empleados

<b>Detalle</b>	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 3</b>
<b>Condiciones a cumplir para empleados familiares</b>	No se tienen en cuenta. Ingresan por ser familia, luego de analiza qué puesto ocupará.	No se tiene en cuenta. Una vez que ingresa, deciden el puesto que ocupará.	No se tienen en cuenta. Ingresan por ser familia y luego se le enseña el oficio.
<b>Condiciones a cumplir para empleados no familiares</b>	Si se tiene en cuenta. Se realiza entrevista y exámenes médicos previos. Piden referencias. Respetan 3 meses de prueba.	Si se tiene en cuenta. Se realiza entrevista y exámenes médicos previos. Piden referencias. Respetan 3 meses de prueba.	Se realiza entrevista y se piden referencias.
<b>Remuneración de familiares propietarios</b>	Se establece por acuerdos internos.	Se establece por acuerdos internos.	Se establece por acuerdos.
<b>Remuneración de familiares no propietarios y no familiares</b>	Según gremio al que pertenezcan.	Según gremio al que pertenezcan y ocasiones, acuerdan salario por fuera de la disposición gremial.	Se establece por acuerdos internos.

Fuente: elaboración propia.

*Figura 9.* Metodología y estructura de trabajo

<b>Detalle</b>	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 3</b>
<b>Organización del trabajo</b>	Cada trabajador tiene en claro lo que debe hacer por experiencia. Siguen órdenes de los dueños.	Cada trabajador sigue órdenes de los jefes de cada área, pero además ya conocen lo que deben hacer por experiencia.	Se siguen órdenes de trabajo diarias por parte del gerente y actúan en base a ello.
<b>Documentación de procesos</b>	No.	No.	No.

<b>Organigrama</b>	No.	Si.	No.
<b>Cultura organizacional</b>	Valores y creencias establecidos en cada miembro de la empresa.	Valores establecidos en la familia. En proceso de inculcar valores a cada uno de los empleados.	Se valen de los valores de la familia que replican en la empresa.
<b>Comunicación</b>	Informal a diario. No emplean medios de comunicación por escrito.	Informal a diario. Formal, utilizando canales escritos por cuestiones importantes del trabajo.	Informal a diario. No emplean medios de comunicación por escrito.

Fuente: elaboración propia.

*Figura 10.* Órganos de gobierno y toma de decisiones

<b>Detalle</b>	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 2</b>
<b>Posee Directorio</b>	Si.	Si.	No.
<b>Consejo Familiar</b>	Desconoce.	No.	Desconoce.
<b>Miembros de órganos de gobierno</b>	Familiares propietarios.	Familiares propietarios.	-
<b>Involucrados en toma de decisiones</b>	Gerencia.	Directorio.	Gerente. De no estar, su hijo.
<b>Realiza reuniones para toma de decisiones. Informales/Formales</b>	Realiza reuniones informales, no siempre participan todos los miembros de la gerencia.	Realiza reuniones informales y formales que éstas últimas las hacen constar en actas (depende del tema a decidir). Participan todos los miembros.	Realiza reuniones informales.
<b>Periodicidad de reuniones</b>	Cuando sea necesario, generalmente semanales.	Las informales, semanalmente y las formales son anuales, o de ser necesario se convoca a reunión.	Cuando sea necesario.
<b>Temas que ameriten reuniones para toma de decisiones</b>	Aquellos que involucran a todos los miembros de la empresa y al negocio.	Cierre de ejercicios. Designación de cargos. Temas importantes de negocio (compra de maquinaria, contratación de empleados).	Cuando hay que comprar herramientas nuevas. Cuando se decide hacer obras de electricidad que son grandes.

Fuente: elaboración propia.

*Figura 11.* Asesoramiento empresarial, protocolo y acuerdos y manejo de conflictos

<b>Detalle</b>	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 2</b>
<b>Recibe asesoramiento empresarial</b>	Si, pero en ocasiones que sea necesario.	Si.	Desconoce sobre el tema.
<b>El Contador de la empresa es interno/externo. Asesoramiento</b>	Externo. Solo liquida impuestos/sueldos.	Externo. Liquida impuestos, sueldos. No es consultor.	Externo. Lleva los papeles.
<b>Periodicidad del asesoramiento</b>	Cuando es necesario.	Mensual.	-
<b>Cuestiones que requieran asesoramiento</b>	Resolución de conflictos entre la familia y la empresa.	Inquietudes en general de la empresa y familia.	-
<b>Posee protocolo familiar</b>	No.	No.	Desconoce sobre el tema.
<b>Intención de confeccionar un protocolo familiar</b>	No.	En proceso de elaborar uno con ayuda de expertos externos.	No.
<b>Posee política de sucesión establecida/Intención</b>	No. Sin intenciones.	No. En el corto plazo no.	No. Sin intenciones
<b>Resolución de conflictos.</b>	Diálogo.	Diálogo.	Diálogo.

Fuente: elaboración propia.

En este apartado en particular, se encuentra información que fue brindada por cada participante, en base a las entrevistas efectuadas. Se concluye que con los datos obtenidos se pudo dar respuesta a los objetivos planteados y se organizó la información por tema analizado, exponiendo datos relevantes de las empresas, desde sus inicios hasta la actualidad, para contextualizarnos en su situación general, es decir, conocimiento sobre su propiedad, de las generaciones familiares que se encuentran en relación con la empresa, la organización y metodología interna de trabajo, desde su estructura, empleados, medios y forma de comunicación, toma de decisiones como también el grado de conocimiento de los dueños sobre las herramientas útiles que emplean que hacen lograr la profesionalización en este tipo de figura empresarial.

## Discusión

En este trabajo se plantea determinar si una muestra que representa a las empresas de la Ciudad de El Trébol, cuenta con profesionalización y herramientas necesarias para lograr su continuidad, lo que es una cuestión fundamental ya que a medida que los negocios familiares crecen, la complejidad del sistema empresa incrementa y exige mayor facultad de gestión para mantener la capacidad competitiva, que en la mayoría de los casos está por encima de los miembros de la familia. Ante esta situación, nace la necesidad de ordenar la estructura de la empresa.

Se reitera que, gracias a la información que se expone en resultados para conocer a las empresas analizadas, permite contextualizar la situación general de cada una de ellas pudiendo dar respuesta a los objetivos específicos de este trabajo. En esta primera instancia, de acuerdo con la estructura de trabajo de las empresas, se observa que la mayoría de los participantes (dos de tres), no cuentan con un organigrama establecido que les facilite ver la estructura interna de la empresa, a tener en claro los departamentos que existen como las responsabilidades de cada puesto de trabajo, de conocer quién es el encargado y el subordinado de cada área. Además, si bien todos participantes conocen las tareas que deben realizar en el trabajo diario, ninguno tiene procesos de trabajo formalizados, es decir, no documentan los procedimientos de cada puesto de trabajo. Como consecuencia de esto, no se estandarizan dichos procedimientos y la modalidad de ejecutar la tarea es a criterio de la persona que labora en la empresa, trayendo dificultades si esa persona se ausenta de su puesto.

Respecto a la información que se obtuvo sobre los empleados que actualmente trabajan en la empresa, tanto familiares como no, relacionado a la política de contratación, se afirma que todos los participantes, cuando se trata de empleados familiares no se tienen en cuenta su nivel de aptitud para ocupar el puesto, ni se realiza entrevista previa, solo se acuerda respetar los valores familiares y el monto salarial a recibir de manera mensual. Cuando se trata de empleados no familiares, todos los participantes adoptan la misma metodología, realizan entrevistas previas a personas que cumplan con el perfil para el puesto a cubrir. Queda evidenciado que todos los participantes muestran preferencias por aquellos empleados que son familiares, ya que no se someten a las mismas pruebas previas para el ingreso al trabajo que una persona que no pertenece al grupo familiar, lo que podría causar descontentos a los demás empleados. Otro inconveniente es que los

empleados familiares ingresan a la empresa solo por su condición y luego se elige el puesto que ocupará, lo que puede dar como resultado exceso de personas en áreas que no lo necesitan o personas que no cumplen con el perfil que el puesto requiere, generando una vez más descontento a los demás colaboradores.

En cuanto a la comunicación interna, todos los participantes utilizan la comunicación informal para el día a día lo que indica, que entre los dueños y colaboradores existe confianza, además facilita a la convivencia y da lugar a un clima laboral saludable. Se observa que, para temas importantes del negocio, solo un participante utiliza medios formales de comunicación donde queda documentado el mensaje y queda claro cuál es la importancia, quién debe resolverlo y ante quién se debe responder para evitar malos entendidos.

Todos los participantes comparten entre los miembros familiares valores y creencias que consideran muy importante. Lo que manifiesta cada familia es que anhelan replicar dichos valores y creencias en sus empleados para mantener la esencia de la familia en el negocio. La transmisión de valores es un reto que todas las empresas deben lograr ya que es lo que determina su cultura organizacional. Lo positivo de las empresas que se analizan, es que entre sus miembros familiares tienen en claro que la familia es lo primero y sus valores están por encima de los beneficios económicos que da el negocio. Dicho esto, es importante destacar que el resto de los colaboradores, aquellos no familiares, también deben compartir la cultura de la familia y tal como menciona Rizo, R. J. M. (2018) en su libro:

“la cultura organizacional permite involucrar a la vida empresarial con los valores, la moral y los objetivos del fundador y sus colaboradores. Representa la base de la organización y la forma en que estos consolidan la estrategia de la empresa, y el compromiso hacia el desempeño por parte de los empleados.” (P. 93).

Tal como se declara en la Figura 10, dos de tres participantes incluidos en este análisis tienen conformado órgano de gobierno, donde sus miembros son todos familiares propietarios. Solo uno de estos participantes, es decir, la minoría, realiza reuniones con todos los miembros de dicho órgano y solo una vez al año para definir cuestiones de resultados y autoridades y cuando es realmente necesario, convocan a una reunión para resolver aquello que sea relacionado a la marcha del negocio o de la familia en la empresa.

Lo inquietante es que un participante mencionó no tener conformado un órgano de gobierno y desconoce la importancia de contar con uno. Respecto a este tema, se afirma que la totalidad de los participantes desconocen sobre los órganos de gobierno que dirigen a la familia dentro de la empresa. No conocen lo que es un consejo familiar. Como se menciona en la teoría previa de este trabajo, la función de este órgano es conciliar los deseos e intereses de la familia en la empresa y mantener la armonía. Al no contar con conocimiento sobre este tema es un problema ya que el consejo familiar trataría cuestiones familiares y evitaría la intromisión en cuestiones de la empresa, es decir, que inconvenientes familiares perjudiquen al negocio.

Continuando con los datos de la Figura 10, relacionado a la toma de decisiones dentro de la empresa, el 100% de los casos analizados realizan reuniones informales para tomar decisiones, pero no siempre participan todos los miembros propietarios. Lo que determina que se involucren todos los miembros, es el tema sobre el que haya que decidir. Cuando se toman decisiones en base a reuniones informales, donde nada queda documentado, puede llegar a traer inconvenientes respecto a las responsabilidades que le corresponde a cada miembro, como también confusiones o hasta olvidos de lo que se decidió.

Indagando sobre asesoramiento empresarial que reciben los participantes, se determina que la mayoría conoce y recibe asesoramiento externo de consultores expertos en empresas familiares para ayudarlos a resolver temas puntuales, aunque solo un participante recibe asesoramiento de manera mensual con el fin de mejorar la convivencia y para lograr dividir los intereses entre la propiedad, el negocio y la familia. Es importante destacar que, en todos los casos, el contador con el que cuenta la empresa se limita a su trabajo administrativo y no asesora para una mejor organización y profesionalización de la empresa.

Un aspecto que se corresponde con el antecedente planteado en este trabajo, es la existencia de un protocolo familiar. El antecedente tomado establece que de un total 3000 empresas, solo el 7.5% había establecido un protocolo con ayuda de expertos y el 50% no estaba interesado en elaborar uno. En el estudio que se realiza en este trabajo se determina que solo uno de tres participantes está en proceso de elaborar un protocolo familiar gracias al asesoramiento empresarial que recibe. El resto de los participantes no conocen sobre el tema y tampoco están interesados en abordarlo.

Otra problemática que presentan todos los participantes y se relaciona a los antecedentes planteados en el trabajo es que carecen de política de sucesión y a corto plazo no planean hacer anda al respecto. Lo que hay que resaltar es que uno de los participantes atravesó el traspaso de generación por una causa de fuerza mayor donde tuvo que quedar al mando la segunda generación y no resultó nada fácil, por eso al día de hoy es la que recibe asesoramiento para encaminar a la empresa y, otro participante está transitando la etapa de traspaso desde la primera a la segunda generación y lo hacen sin seguir un plan de acción. El problema que presenta esta empresa en particular es que el fundador se niega a dejar completamente la empresa en manos de sus sucesores por temor a perder el control, razón por la cual, participa de todas las decisiones que se tomen en la empresa. Lo positivo es que trabajan en familia para lograr el traspaso en armonía, y mencionan que para sobrellevar la situación tienen por regla no hablar de cuestiones del negocio cuando están en reuniones familiares y hasta el momento es lo que les da éxito para continuar.

#### *Limitaciones y fortalezas*

Una limitación de este trabajo que es importante señalar es haber trabajado con una muestra pequeña de empresas que se debió a la actualidad que se está viviendo por la pandemia de COVID-19 donde no fue fácil contactarse con las empresas de la Ciudad donde se realizó la investigación, razón por la que no se pudo sumar más participantes al estudio y se considera que no es una muestra representativa ya que la mayoría de las empresas de esta Ciudad son familiares.

Como fortaleza de esta investigación se destaca que es innovadora, ya que no se realizaron estudios previos de iguales características en empresas familiares de esta Ciudad; además, al ser una muestra pequeña se puede analizar con más detalle y profundidad la situación de cada participante. Lo que fortaleció a la investigación es la buena predisposición de los participantes para responder a las preguntas de la entrevista y dedicar su tiempo para este trabajo, detalle no menor, ya que gracias a su buena voluntad se logró culminar esta investigación.

#### *Conclusiones y recomendaciones*

Para dar respuesta al objetivo general del trabajo de determinar la profesionalización en una muestra de las empresas familiares de la Ciudad de El Trébol, tomando como base la información obtenida de los participantes se llega a las siguientes

conclusiones: en primer lugar, retomando el primer objetivo específico de este trabajo de tener un acercamiento con los participantes a fin de conocer su manejo interno diario, se concluye que se obtuvo respuesta del mismo, y en cuanto a su estructura de trabajo, sus medios de comunicación como su política para tomar decisiones, se considera que estas herramientas con las que cuentan las empresas son informales y no queda nada establecido o formalizado. Pero sobre esto, teniendo en cuenta la cultura de las empresas, se destaca que todos los participantes consideran a la familia lo más valioso y comparten valores y creencias de la propia familia y desean replicarlos en la empresa para no perder la esencia de sus familias.

En segundo lugar, mencionando otro objetivo específico, sobre lo que los participantes utilizan para anticiparse a conflictos o a un correcto traspaso de generaciones, se determina que los fundadores/dueños, al no contar o no hacer uso debido de los órganos de gobierno significa que desconocen sobre el tema. Además, que tampoco conocen lo que es un protocolo familiar y la importancia que tiene para este tipo de empresas, ya que de conocer y poder hacerlo, les sería de ayuda para resolver problemáticas internas de cada uno.

En tercer lugar, continuando con el segundo objetivo, se concluye que, aunque las empresas hayan transitado o estén transitando traspaso de generaciones, no tienen interés en establecer un plan de sucesión aun experimentando las dificultades del proceso.

Como cuarta conclusión, indicando lo que plantea el tercer objetivo específico de este trabajo, se resuelve que las empresas no están profesionalizadas por falta de conocimiento en el tema, y el éxito que hasta el día de hoy demuestran es gracias a la capacidad emprendedora de sus fundadores para llevar a cabo el negocio.

Al respecto de lo mencionado, como recomendación se propone:

✓ Sobre la documentación de procedimientos, es fundamental que los procesos estén por escrito ya que allí se detalla el orden específico a seguir, los requerimientos para accionar, como los responsables involucrados de cada tarea. De esta manera dejaría de existir la dependencia sobre la persona, y al estar detallado el accionar sirve de apoyo para el actual personal de la empresa como para personal del futuro.

✓ Referido a la toma de decisiones, deben establecerse metodologías, es decir, reuniones y canales de comunicación formales para que quede documentado el motivo, la importancia y la decisión adoptada como quiénes participaron.

✓ Respecto a los órganos de gobierno: establecerlos en aquellos que aún no cuenten con uno, y los que, si lo tienen, pensar en la idea de incorporar personas ajenas al grupo familiar, que sean de confianza para la familia, para que pueda ver la empresa desde otra perspectiva.

Además, lo conveniente sería crear un consejo familiar que responda a cuestiones de la familia. Y entre ambos órganos (directorio y consejo familiar) lleguen a la conciliación de intereses entre la empresa y la familia.

✓ Por el protocolo familiar y plan de sucesión, sería importante que los participantes entiendan lo importante que sería aplicarlos y las facilidades que les traería una vez implementados. Para ello deben asesorarse por profesionales que se dediquen a la asesoría de empresas familiares y en conjunto con éstos, abordarlos.

Todo trabajo de investigación que se desarrolle contribuye a responder preguntas sobre cierto tema, pero simultáneamente genera nuevas preguntas e ideas, por ello, a partir de este trabajo como recomendación de futuras líneas de investigación puede ser implementar los mismo objetivos planteados pero a una muestra más grande, que pueda ser aún más representativo para la ciudad, como también volver a analizar a las empresas objeto de estudio de este trabajo en un plazo de 5 años para analizar si, la que estaba en proceso de traspaso, logró hacerlo y de qué manera, como si lograron tomar las recomendaciones propuestas o continúan como empresa.

Otro tema a investigar referido a empresas familiares puede ser, para realizar en aquellas empresas en que haya pasado más de una generación, analizar los cambios de mentalidad de una generación a otra, respecto de la innovación de procesos como de crecer como empresa ya que en el estudio realizado se observó que el participante que tiene al mando a la segunda generación, se asesora para lograr profesionalizarse, mientras que aquellas empresas en las que están los fundadores, no tienen conocimiento sobre el tema o no tienen el interés de hacerlo, quizás por temor al cambio.

## Referencias

- Améstica-Rivas, Luis, King-Domínguez, Andrea, Larraín, Camilo, y Parra, Yesenia. (2019) Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en las empresas familiares. *Dimensión Empresarial*, 17 (2), 81-95. <https://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>
- Antognolli, S., Bazán R., Gallo G., González Unzueta C., Grión P., Grobocopatel A., Lingua Fernández G., Lomello C., Macaluso M.A., Martínez C., Maure P., Mendé M.B., Montenegro C. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*. Gráfica Latina S. A <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Bazan R. (2017) *Material académico*. Universidad Siglo 21.
- Bronzino Eduardo. (2016, noviembre 9). *Definición y gestión de empresas familiares*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/>
- Belausteguigoitia Rius I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (2a. ed.)* McGraw-Hill Interamericana
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4a. ed.)* McGraw-Hill Interamericana
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) - [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- Martínez, E. J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Ediciones Granica.

Parra Paula Andrea Molina, Botero Sergio Botero, Montoya Monsalve Juan Nicolás (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & gestión*, 41. Universidad del Norte, 116-149. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>

Press E. (2011) *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia: ¿Cómo se construyen y cómo se sostienen?: ¿Condenadas a desaparecer?: ¿Obligadas a subsistir?* Ediciones Granica S.A.

Rizo, R. J. M. (2018). *Abrir en caso de emergencia: Guía para el buen desempeño de una organización familiar*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Soto Figueroa M. (2019) *Protocolo Familiar* Instituto Mexicano de Contadores Públicos

## Anexos

### Anexo I: Modelo de consentimiento informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por GIRELLO CAROLINA NATALIA. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es aportar información para un trabajo final de grado.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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 acaree 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 la Universidad Siglo 21.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## Anexo II: Consentimiento informado participante 1

## Consentimiento informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por GIRELLO CAROLINA NATALIA. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es aportar información para un trabajo final de grado.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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 la Universidad Siglo 21.

JAVIER GIRELLO

Nombre del Participante



Firma del Participante

Fecha 20/5/20

## Anexo III: Consentimiento informado participante 2

## Consentimiento informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por GIRELLO CAROLINA NATALIA. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es aportar información para un trabajo final de grado.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 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 acaree 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 la Universidad Siglo 21.

Pedraza Patricio  
Nombre del Participante

  
Firma del Participante

19/05/2020  
Fecha

## Anexo IV: Modelo de entrevista

1. ¿Quién es el fundador de la empresa?
2. ¿En qué año comenzó a funcionar la empresa?
3. ¿Cuál es la razón social de la empresa? ¿Siempre fue la misma razón social, o a través del tiempo ésta cambió?
4. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas? ¿En el misma Ciudad?
5. ¿La empresa pertenece a una sola familia? ¿Existen propietarios que no sean parte del grupo familiar?
6. ¿Cuántas generaciones de la misma familia han pasado por la empresa?
7. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa en total? Teniendo en cuenta miembros de la familia y externos.
8. Del total de empleados, considerando solo los familiares:
  - a) ¿Cuántos de ellos son familiares? Informar si son familiares directos, o son familiares políticos o parientes.
  - b) ¿Qué puestos ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).
  - c) Los familiares ¿están obligados a trabajar en la empresa o tienen libre elección para otro rubro?
  - d) ¿Existe en la empresa alguna política para tomar familiares que ocupen puestos de trabajo? Por ejemplo, si ingresan cuando cumplen la mayoría de edad o cuando realmente es necesario ocupar un puesto.
  - e) La persona ¿debe cumplir ciertas condiciones para formar parte de la empresa? Como ser, aptitudes, estudios, cumplimiento de jornada laboral, entre otros.
  - f) ¿Existen procedimientos para capacitar a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? De ser afirmativo, ¿cuáles son esos procedimientos?
  - g) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado familiar?
9. Respecto a los empleados que no son miembros del grupo familiar:
  - a) ¿Alguno de ellos además de trabajar en la empresa es propietario?

- b) ¿Qué puesto ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).
  - c) ¿Qué políticas toman para el ingreso de un empleado? ¿Qué requisitos debe cumplir?
  - d) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado no familiar?
10. ¿Hay privilegios para los empleados familiares respecto a los no familiares? Solo por el hecho de ser familia en cuanto a la remuneración que perciben, flexibilidad de horarios, responsabilidad laboral, etc.
11. ¿Poseen organigrama? ¿Fue confeccionado por el grupo familiar o un tercero? ¿Se respeta el organigrama? De no contar con uno, ¿piensan hacerlo?
12. ¿Cómo organizan el trabajo diario? ¿Los procedimientos de cada puesto de trabajo se encuentran documentados?
13. ¿La empresa cuenta con un directorio? ¿Cómo está formado? Familiares, asesores externos, etc.
14. De ser positiva la respuesta anterior, ¿tienen conformado otro órgano de gobierno que aborde cuestiones de la familia? Como ser un consejo familiar.
15. Las decisiones importantes de la empresa, ¿quién/ quienes las toma? ¿Realizan reuniones, formales o informales? ¿Con qué periodicidad se reúnen? ¿Qué temas tratan?
16. La elección del nuevo sucesor, ¿cómo lo hacen o harían? ¿Poseen o tiene la intención de poseer un plan de sucesión?
17. Protocolo familiar:
- a) ¿Cuentan con uno?
  - b) ¿Quién/quienes lo confeccionaron? ¿Recibieron ayuda de expertos en el tema?
  - c) De no tenerlo:
    - i. ¿Piensan hacerlo?
    - ii. ¿Cuentan con algún otro instrumento que regule el funcionamiento de la empresa, y regule las reglas entre los miembros de la familia, su propiedad y la empresa?

18. ¿Reciben asesoramiento externo para cuestiones empresariales y de la familia?
19. La empresa, ¿cuenta con un Contador dentro de la empresa o es externo?  
¿Brinda consultoría empresarial?
20. ¿Comparten valores y creencias? ¿Solo en la familia o lo aplican a la empresa y sus empleados?
21. ¿Cómo es la comunicación interna de la empresa? ¿Informal, formal? ¿O se selecciona el tipo de comunicación dependiendo el tema a tratar?
22. Ante conflictos o desacuerdos familiares, ¿cómo actúan?

## Anexo V: Entrevista a participante 1

**1. ¿Quién es el fundador de la empresa?**

Yo, Javier Girello

**2. ¿En qué año comenzó a funcionar la empresa?**

Recuerdo el día exacto, el 22 de agosto de 1992

**3. ¿Cuál es la razón social de la empresa? ¿Siempre fue la misma razón social, o a través del tiempo ésta cambió?**

Desde el comienzo fue Hipermercados Ideal S.R.L., en el año 2007 les traspasé el 50% de todo a mis hijas, formando una nueva sociedad que se llama Camano S.R.L.

**4. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas? ¿En la misma Ciudad?**

Si, dos sucursales, acá en El Trébol donde se encuentra también la casa central

**5. ¿La empresa pertenece a una sola familia? ¿Existen propietarios que no sean parte del grupo familiar?**

Siempre fue solo mía, ahora de mis hijas también

**6. ¿Cuántas generaciones de la misma familia han pasado por la empresa?**

Dos. Yo que soy la primera, y mis hijas que son la segunda

**7. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa en total? Teniendo en cuenta miembros de la familia y externos.**

Somos 30 en total

**8. Del total de empleados, considerando solo los familiares:****a) ¿Cuántos de ellos son familiares? Informar si son familiares directos, o son familiares políticos o parientes.**

6 familiares, 4 propietarios que soy yo y mis hijas. Además, trabaja mi hermano y uno de mis yernos.

**b) ¿Qué puestos ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).**

Yo terminé solo la primaria y soy el gerente. Mi hija mayor estudió una Tecnicatura en Administración de empresas y está a cargo la administración. Mi hija del medio no terminó la secundaria, y no tuvo otra opción más que trabajar y empezó a reponer estanterías

y hoy está a cargo del personal. Mi hija menor es Licenciada en Comercialización y se encarga del marketing y de las compras. Mi hermano trabaja como operario general, repone estanterías, en el depósito o reparte. Mi yerno está encargado de logista de mercadería.

**c) Los familiares ¿están obligados a trabajar en la empresa o tienen libre elección para otro rubro?**

Hablando de mis hijas, no las obligo, pero desde muy chicas les hablé de que tienen que conservar lo que con mucho esfuerzo yo logré. Esto es para ellas. Por eso creo que al día de hoy están acá.

**d) ¿Existe en la empresa alguna política para tomar familiares que ocupen puestos de trabajo? Por ejemplo, si ingresan cuando cumplen la mayoría de edad o cuando realmente es necesario ocupar un puesto.**

No, cuando pudieron ya empezaron a trabajar, lo hicieron. Referido a mi hermano y yerno, empezaron a trabajar porque no tenían otra opción.

**e) La persona ¿debe cumplir ciertas condiciones para formar parte de la empresa? Como ser, aptitudes, estudios, cumplimiento de jornada laboral, entre otros.**

No, las chicas se capacitaron en base a lo que hacía falta en la empresa. Por lo demás, una vez que empiezan a trabajar, se evalúa en qué puesto se desempeñan mejor.

**f) ¿Existen procedimientos para capacitar a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? De ser afirmativo, ¿cuáles son esos procedimientos?**

Como dije antes, mis hijas estudiaron algo que puedan aplicar acá y cuando es necesario hacen capacitaciones.

**g) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado familiar?**

Entre nosotros acordamos un salario.

**9. Respecto a los empleados que no son miembros del grupo familiar:**

**a) ¿Alguno de ellos además de trabajar en la empresa es propietario?**

No.

**b) ¿Qué puesto ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).**

La persona que está en administración tiene el mismo estudio que mi hija mayor, después los demás todos tienen el secundario completo y son las cajeras, carnicero, reposidores, repartidores, van variando sus puestos.

**c) ¿Qué políticas toman para el ingreso de un empleado? ¿Qué requisitos debe cumplir?**

Que hayan terminado el secundario, porque es importante para la persona, lo que yo no pude terminarlo, deseo que los jóvenes se propongan terminarlo. Depende para qué puesto sea se pide algún otro estudio. Se hace una entrevista, se piden referencias. Están tres meses a prueba.

**d) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado no familiar?**

Se le paga según lo que indique el gremio, ingresan a empleados de comercio y lo evalúan mis hijas.

**10. ¿Hay privilegios para los empleados familiares respecto a los no familiares? Solo por el hecho de ser familia en cuanto a la remuneración que perciben, flexibilidad de horarios, responsabilidad laboral, etc.**

Si cuando hablamos de sueldo, pero mis hijas hacen más horas de trabajo que cualquier otro empleado y todas fueron madres y no respetaron la licencia, al mes ya estaban trabajando otra vez.

**11. ¿Poseen organigrama? ¿Fue confeccionado por el grupo familiar o un tercero? ¿Se respeta el organigrama? De no contar con uno, ¿piensan hacerlo?**

No. Está hecho en mi cabeza, yo soy el gerente, después se quién es encargado de cada área y a la vez qué empleado está en cada sector.

Esa idea se respeta. Nunca fue necesario hacerlo, no mientras yo estuve.

**12. ¿Cómo organizan el trabajo diario? ¿Los procedimientos de cada puesto de trabajo se encuentran documentados?**

La mayoría hace tiempo que está y todos saben lo que tienen que hacer. De todas maneras, siempre se los ordena que hagan tareas en el día.

No veo necesario documentar un proceso para reponer una estantería, quizás para lo administrativo pueda ser necesario.

**13. ¿La empresa cuenta con un directorio? ¿Cómo está formado? Familiares, asesores externos, etc.**

Hay una gerencia, está formada por mis hijas y yo.

**14. De ser positiva la respuesta anterior, ¿tienen conformado otro órgano de gobierno que aborde cuestiones de la familia? Como ser un consejo familiar.**

No conozco sobre eso.

**15. Las decisiones importantes de la empresa, ¿quién/ quienes las toma? ¿Realizan reuniones, formales o informales? ¿Con qué periodicidad se reúnen? ¿Qué temas tratan?**

Se reúne la gerencia, pero hacemos reuniones informales generalmente todas las semanas donde se tratan temas importantes que involucren a todos los miembros de la empresa o al negocio. Muchas veces no estamos todos y decidimos igual o tomo la decisión yo o mis hijas me consultan.

**16. La elección del nuevo sucesor, ¿cómo lo hacen o harían? ¿Poseen o tiene la intención de poseer un plan de sucesión?**

Y no me quedó otra alternativa que mis hijas. No tenemos plan de sucesión hecho, vemos sobre la marcha. A mí me cuesta mucho soltarles la mano, no quiero perder totalmente el control de la empresa y tampoco quiero que se confundan.

**17. Protocolo familiar:**

**a) ¿Cuentan con uno?**

No. Pero algo escuché sobre este tema.

**b) ¿Quién/quienes lo confeccionaron? ¿Recibieron ayuda de expertos en el tema?**

**c) De no tenerlo:**

**i. ¿Piensan hacerlo?**

No.

**ii. ¿Cuentan con algún otro instrumento que regule el funcionamiento de la empresa, y regule las reglas entre los miembros de la familia, su propiedad y la empresa?**

No, pero ya nos conocemos, sabemos qué debemos y no hacer. Si hay dudas se habla.

**18. ¿Reciben asesoramiento externo para cuestiones empresariales y de la familia?**

Cuando comencé con la idea de retirarme, consulté a asesores sobre cómo hacer o muchas veces para resolver conflictos que tuve con mi familia que trabajaba en la empresa y ahora ya no está.

**19. La empresa, ¿cuenta con un Contador dentro de la empresa o es externo? ¿Brinda consultoría empresarial?**

Es externo, visita la empresa una vez al mes y hace liquidaciones de sueldos e impuestos y demás presentaciones.

**20. ¿Comparten valores y creencias? ¿Solo en la familia o lo aplican a la empresa y sus empleados?**

Como familia tenemos y los aplicamos en la empresa. Muchos de nuestros trabajadores hace mucho tiempo que están y ya los comparten también. Lo mismo se desea para aquellos que ingresan.

**21. ¿Cómo es la comunicación interna de la empresa? ¿Informal, formal? ¿O se selecciona el tipo de comunicación dependiendo el tema a tratar?**

Informal. Siempre nos comunicamos así.

**22. Ante conflictos o desacuerdos familiares, ¿cómo actúan?**

Hablamos mucho. Hasta el momento no hemos tuvimos fuertes peleas, pero establecimos que cuando estamos en reuniones familiares no se habla del trabaja y eso se cumple.

Anexo VI: Entrevista a participante 2

**1. ¿Quién es el fundador de la empresa?**

Fueron mis padres, Noemi Gennero y Juan Bautista Pedrana y el hermano de mi mamá, Julián.

**2. ¿En qué año comenzó a funcionar la empresa?**

Desde que mi mamá y mi tío heredaron el campo lo trabajaban personalmente. En el año 2007 mis padres fallecen en un accidente y se hace la sucesión a mí y mis hermanas. Luego, nosotros tres (hermanos) junto a mi tío formamos GP AGRO S.A., que lo consideramos desde ahí.

**3. ¿Cuál es la razón social de la empresa? ¿Siempre fue la misma razón social, o a través del tiempo ésta cambió?**

Esta pregunta se responde que lo antes dicho. Siempre fue GP AGRO S.A.

**4. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas? ¿En el misma Ciudad?**

No.

**5. ¿La empresa pertenece a una sola familia? ¿Existen propietarios que no sean parte del grupo familiar?**

Ahora somos 4 familias. La de mi tío del 50%, la de mis hermanas y la mía que entre los 3 tenemos el 50%.

**6. ¿Cuántas generaciones de la misma familia han pasado por la empresa?**

De parte de mis padres, dos generaciones. De mi tío, solo él.

**7. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa en total? Teniendo en cuenta miembros de la familia y externos.**

17

**8. Del total de empleados, considerando solo los familiares:**

**a) ¿Cuántos de ellos son familiares? Informar si son familiares directos, o son familiares políticos o parientes.**

3 familiares, 2 somos dueños, trabajo yo, mi hermana menor y su marido, que no es dueño.

**b) ¿Qué puestos ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).**

Mi hermana es Ingeniería Química, pero desde que terminó de estudiar empezó a trabajar acá en la parte de logística de camiones, ahora se encarga del área de Recursos Humanos. Su marido

terminó la secundaria y se encarga del mantenimiento de la maquinaria. Yo soy Ingeniero Agrónomo y soy el gerente.

**c) Los familiares ¿están obligados a trabajar en la empresa o tienen libre elección para otro rubro?**

No. De hecho, mi hermana mayor es dueña y es arquitecta y no le interesa trabajar en la empresa. Con mi hermana menor vinimos primero porque a mí me apasiona el campo y ella porque quiero preservar el negocio de mis padres como yo.

**d) ¿Existe en la empresa alguna política para tomar familiares que ocupen puestos de trabajo? Por ejemplo, si ingresan cuando cumplen la mayoría de edad o cuando realmente es necesario ocupar un puesto.**

No, apenas terminamos de estudiar, luego de que mis padres fallecieron, empezamos a trabajar, primero yo y luego mi hermana y alguien debía ser gerente así que yo me ofrecí. El puesto de ella fue porque no había nadie quién lo hiciera. Hacíamos lo que podríamos en la administración.

**e) La persona ¿debe cumplir ciertas condiciones para formar parte de la empresa? Como ser, aptitudes, estudios, cumplimiento de jornada laboral, entre otros.**

Lo ideal sería que sí... pero no siempre es así. Tratamos de capacitarnos para serle útil a la empresa.

**f) ¿Existen procedimientos para capacitar a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? De ser afirmativo, ¿cuáles son esos procedimientos?**

Nos capacitamos cuando es necesario.

**g) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado familiar?**

Tomamos como base lo que dicen los gremios y luego lo acordamos entre nosotros.

**9. Respecto a los empleados que no son miembros del grupo familiar:**

**a) ¿Alguno de ellos además de trabajar en la empresa es propietario?**

No.

**b) ¿Qué puesto ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).**

Los operarios del campo, que son: peones, tractoristas, maquinistas, tolveros, 5 de ellos tienen solo primaria, 5 el secundario. De los que trabajan en la oficina, 2 tienen el secundario completo y trabajan en la administración junto con otra persona que es Contador, y otra que es Licenciado en Agronegocios y está a cargo del área de finanzas.

**c) ¿Qué políticas toman para el ingreso de un empleado? ¿Qué requisitos debe cumplir?**

Si es para trabajo de administración que es necesario tenga conocimientos, se solicita con estudios o experiencia. Al igual que operarios, se tienen en consideración la experiencia. Se piden referencias, luego se entrevista. Y está los meses de prueba, luego se define.

**d) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado no familiar?**

Ingresan a trabajar inscriptos en un gremio, se define la categoría y de ahí el sueldo. Pero los sueldos del sector agrario son bajos, por lo que en ciertos casos se acuerda otro sueldo y se da como a cuenta de futuros aumentos.

**10. ¿Hay privilegios para los empleados familiares respecto a los no familiares? Solo por el hecho de ser familia en cuanto a la remuneración que perciben, flexibilidad de horarios, responsabilidad laboral, etc.**

Yo trabajo mucho más que cualquier otro empleado. Pero si necesito un día me lo tomo, al igual que mi hermana, ella maneja sus horarios y trata de cumplir los horarios que hacen los demás. Es flexible en su caso.

**11. ¿Poseen organigrama? ¿Fue confeccionado por el grupo familiar o un tercero? ¿Se respeta el organigrama? De no contar con uno, ¿piensan hacerlo?**

Si, lo hicimos entre nosotros, y a medida que ingresa o hay cambios de personal se actualiza. Es una empresa nueva y lo estamos estableciendo de a poco. No sé si es el definitivo.

**12. ¿Cómo organizan el trabajo diario? ¿Los procedimientos de cada puesto de trabajo se encuentran documentados?**

Los responsables de las áreas indican el trabajo, pero ya están hace algún tiempo y conocen lo que hacen.

No se documentan.

**13. ¿La empresa cuenta con un directorio? ¿Cómo está formado? Familiares, asesores externos, etc.**

Si. Mi tío, yo y mis hermanas.

**14. De ser positiva la respuesta anterior, ¿tienen conformado otro órgano de gobierno que aborde cuestiones de la familia? Como ser un consejo familiar.**

No. Pero conocemos sobre el Consejo.

**15. Las decisiones importantes de la empresa, ¿quién/ quienes las toma? ¿Realizan reuniones, formales o informales? ¿Con qué periodicidad se reúnen? ¿Qué temas tratan?**

Hacemos reuniones de directorio formales cuando sea necesario y tenemos que estar todos, sobre todo si es un tema muy importante, como ser contratar una nueva persona o compra de una maquinaria que sea mucha inversión. Después una vez al año nos reunimos para debatir el ejercicio o definir gerencia. Tenemos un libro de actas, donde se traspasan lo que hablamos en las reuniones.

Una vez a la semana nos reunimos de manera informal, siempre que necesitemos.

**16. La elección del nuevo sucesor, ¿cómo lo hacen o harían? ¿Poseen o tiene la intención de poseer un plan de sucesión?**

No hay un plan hecho y por el momento no lo haremos. Nosotros por el fallecimiento de mis padres tuvimos que empezar sin traspaso de nada. Mi tío trabajó un tiempo y luego no continuó en la parte operativa.

**17. Protocolo familiar:**

**a) ¿Cuentan con uno?**

No.

**b) ¿Quién/quiénes lo confeccionaron? ¿Recibieron ayuda de expertos en el tema?**

**c) De no tenerlo:**

**i. ¿Piensan hacerlo?**

Si, estamos recibiendo asesoramiento en este tema y estamos en proceso de elaborar uno.

**ii. ¿Cuentan con algún otro instrumento que regule el funcionamiento de la empresa, y regule las reglas entre los miembros de la familia, su propiedad y la empresa?**

No, por eso la intención de hacer el protocolo.

**18. ¿Reciben asesoramiento externo para cuestiones empresariales y de la familia?**

Si. Dado a la dinámica de la empresa y la familia, decidimos asesorarnos para preservar la familia que es lo más importante y solos no podemos.

**19. La empresa, ¿cuenta con un Contador dentro de la empresa o es externo? ¿Brinda consultoría empresarial?**

Trabajamos con un estudio contable externo que hace liquidaciones mensuales, impuestos. No hace consultoría.

**20. ¿Comparten valores y creencias? ¿Solo en la familia o lo aplican a la empresa y sus empleados?**

Compartimos los valores que nos dejaron nuestros padres y junto a mis hermanos y tío anhelamos que todos nuestros colaboradores los compartan, que podamos transmitirlos.

**21. ¿Cómo es la comunicación interna de la empresa? ¿Informal, formal? ¿O se selecciona el tipo de comunicación dependiendo el tema a tratar?**

A diario es informal, nos manejamos con WhatsApp porque es más rápido. Pero para pedidos, advertencias o temas importantes, utilizamos correo electrónico para que nos quede registro.

**22. Ante conflictos o desacuerdos familiares, ¿cómo actúan?**

Lo conversamos. Tratamos de siempre tener diálogo.

Anexo VII: Entrevista a participante 3

**1. ¿Quién es el fundador de la empresa?**

Yo (la persona decidió no revelar su identidad).

**2. ¿En qué año comenzó a funcionar la empresa?**

En el año 1995 lo inicié. Primero trabajé solo.

**3. ¿Cuál es la razón social de la empresa? ¿Siempre fue la misma razón social, o a través del tiempo ésta cambió?**

G&M Electromecánica. No hubo cambios, siempre fue así.

**4. ¿Existen sucursales? ¿Cuántas? ¿En el misma Ciudad?**

No.

**5. ¿La empresa pertenece a una sola familia? ¿Existen propietarios que no sean parte del grupo familiar?**

Si, a mí.

**6. ¿Cuántas generaciones de la misma familia han pasado por la empresa?**

Yo y mi hijo.

**7. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa en total? Teniendo en cuenta miembros de la familia y externos.**

4

**8. Del total de empleados, considerando solo los familiares:**

**a) ¿Cuántos de ellos son familiares? Informar si son familiares directos, o son familiares políticos o parientes.**

2 familiares, mi hijo y yo.

**b) ¿Qué puestos ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).**

Yo soy el gerente y terminé la primaria. Mi hijo no terminó la secundaria y decidió trabajar. Brindamos servicios de instalación eléctrica.

**c) Los familiares ¿están obligados a trabajar en la empresa o tienen libre elección para otro rubro?**

No tienen la obligación, el que trabaja acá es porque lo decidió.

**d) ¿Existe en la empresa alguna política para tomar familiares que ocupen puestos de trabajo? Por ejemplo, si ingresan cuando cumplen la mayoría de edad o cuando realmente es necesario ocupar un puesto.**

No, pero como no deseaba estudiar, tuvo que trabajar y no llegaba a los 18 años, entonces yo le enseñé este oficio.

- e) La persona ¿debe cumplir ciertas condiciones para formar parte de la empresa? Como ser, aptitudes, estudios, cumplimiento de jornada laboral, entre otros.**

Nunca lo pensé porque solo uno de mis hijos quiso trabajar y lo tomé, los otros se dedican a otra cosa. Pero cumple horarios como los demás empleados.

- f) ¿Existen procedimientos para capacitar a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? De ser afirmativo, ¿cuáles son esos procedimientos?**

Yo hice capacitaciones en su momento y ahora se las traspaso a los demás. Si fuera necesario, si, las haríamos.

- g) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado familiar?**

Yo lo evalúo y le voy enseñando. A lo que cobra lo acordamos entre nosotros.

**9. Respecto a los empleados que no son miembros del grupo familiar:**

- a) ¿Alguno de ellos además de trabajar en la empresa es propietario?**

No.

- b) ¿Qué puesto ocupan en la empresa? ¿Tienen estudios terciarios, universitarios afines con el puesto? De lo contrario, informar nivel de educación (no posee, primario, secundario).**

Hay dos empleados que terminaron la secundaria en la Escuela Técnica y tienen título de Técnicos Electromecánicos. Son operarios.

- c) ¿Qué políticas toman para el ingreso de un empleado? ¿Qué requisitos debe cumplir?**

En lo posible que tengan conocimiento, aunque sea básico en electricidad, hacemos entrevistas y nos basamos en referencias.

- d) ¿Cómo se evalúa y remunera a un empleado no familiar?**

Lo acuerdo con cada uno.

**10. ¿Hay privilegios para los empleados familiares respecto a los no familiares? Solo por el hecho de ser familia en cuanto a la**

remuneración que perciben, flexibilidad de horarios, responsabilidad laboral, etc.

No

- 11. ¿Poseen organigrama? ¿Fue confeccionado por el grupo familiar o un tercero? ¿Se respeta el organigrama? De no contar con uno, ¿piensan hacerlo?**

No. Somos pocas personas, no creo que lo hagamos.

- 12. ¿Cómo organizan el trabajo diario? ¿Los procedimientos de cada puesto de trabajo se encuentran documentados?**

Nos organizamos en base al trabajo diario que haya. No documentamos nada.

- 13. ¿La empresa cuenta con un directorio? ¿Cómo está formado? Familiares, asesores externos, etc.**

No. Nunca lo hice, no sé qué incluye.

- 14. De ser positiva la respuesta anterior, ¿tienen conformado otro órgano de gobierno que aborde cuestiones de la familia? Como ser un consejo familiar.**

No. Nunca escuché hablar de este tema.

- 15. Las decisiones importantes de la empresa, ¿quién/ quienes las toma? ¿Realizan reuniones, formales o informales? ¿Con qué periodicidad se reúnen? ¿Qué temas tratan?**

Hago reuniones con mi hijo, que son informales, cuando hay que hacer compra de herramientas o equipamientos, para definir obras/trabajos. Generalmente decido yo.

- 16. La elección del nuevo sucesor, ¿cómo lo hacen o harían? ¿Poseen o tiene la intención de poseer un plan de sucesión?**

Creo que el sucesor va a ser mi hijo, no está definido. No tenemos nada planificado.

- 17. Protocolo familiar:**

- a) **¿Cuentan con uno?**

No. No conozco sobre el tema.

- b) **¿Quién/quienes lo confeccionaron? ¿Recibieron ayuda de expertos en el tema?**

- c) **De no tenerlo:**

i. **¿Piensan hacerlo?**

No.

ii. **¿Cuentan con algún otro instrumento que regule el funcionamiento de la empresa, y regule las reglas entre los miembros de la familia, su propiedad y la empresa?**

No. Actuamos en base a nuestras costumbres y con respeto.

**18. ¿Reciben asesoramiento externo para cuestiones empresariales y de la familia?**

No.

**19. La empresa, ¿cuenta con un Contador dentro de la empresa o es externo? ¿Brinda consultoría empresarial?**

Un contador externo, pero lleva los papeles solamente.

**20. ¿Comparten valores y creencias? ¿Solo en la familia o lo aplican a la empresa y sus empleados?**

Tenemos valores de la familia y los llevamos a la empresa también.

**21. ¿Cómo es la comunicación interna de la empresa? ¿Informal, formal? ¿O se selecciona el tipo de comunicación dependiendo el tema a tratar?**

Informal. Nada por escrito.

**22. Ante conflictos o desacuerdos familiares, ¿cómo actúan?**

Dialogamos mucho.