

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**Visión, Emprendimiento y Liderazgo En Los Negocios Familiares
Profesionalización Del Recurso Humano De La Empresa Familiar, Río
Negro, Año 2020**

**Human Resource`s Professionalization Of The Family Business, Rio
Negro, Year 2020**

Autor: Roca María Fernanda

Legajo: VCPB17137

DNI: 27965781

Profesor tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Rio Negro, Julio, 2020

Resumen

Dada la gran importancia de la empresa familiar en la economía, hace también relevante estudiar las herramientas que posibilitan la continuidad, desarrollo y crecimiento de las mismas. La finalidad del presente trabajo, es demostrar la importancia de la profesionalización de las empresas familiares y cómo influye la misma en su continuidad.

El estudio se centró en una muestra de 5 empresas familiares de diferentes rubros, años de antigüedad, tamaño y generación que transita como características más importantes. Se trató de averiguar si se aplicó la profesionalización en ellas y analizar como influyó en su continuidad. Se les realizó una entrevista telefónica o por mail ante la imposibilidad de contacto personal. La investigación tuvo un alcance explicativo, de enfoque cualitativo, diseño no experimental de tipo transversal. Se trabajó sobre la población empresas familiares y una muestra no probabilística.

Luego de recolectar la información, en un cuadro resumen, se procedió a comparar los resultados con los estudios realizados por diversos autores y obtener una conclusión.

Palabras clave: Empresas Familiares, Profesionalización, Recurso Humano, Continuidad.

Abstract

Given the big importance of family businesses in the economy, it makes also relevant to study the tools enable its continuity, development and growth. The purpose of the present work is to show the importance of family businesses` s professionalization and how influence in its continuity.

The study focused on a sample of 5 family businesses of different areas, years of experience, size and generation that move as more important characteristics. It tried to find out if it applied the professionalization on them and to analyze how it affected on its continuity. They underwent a telephone interview or by email faced whit the impossibility of personal contact. The investigation had a narrative extend of quality approach, a tranverse non-experimental design type. It worked over the family businesses population and non-probabilistic sample.

After the data collection, in a summary chart it proceeded whit compare the results whit the studies conducted by many authors and obtain a conclusion.

Keywords: Family Businesses, Professionalization, Human Resource, Continuity.

Índice

Introducción	4
Métodos	20
Diseño	20
Participantes	20
Instrumentos	21
Análisis de datos	22
Resultados	23
Principales aspectos de la profesionalización del recurso humano	23
Entrevistas a empresas familiares de Rio Negro	24
Análisis de resultados obtenidos de las entrevistas	26
Resultados de cierre	26
Discusión	28
Referencias	36
Anexo 1	39
Anexo II	41

Introducción

Puede pensarse que las empresas familiares poco tienen que ver con la actualidad, con economías globalizadas y con el predominio de grandes empresas multinacionales. Sin embargo, ocurre todo lo contrario.

A nivel mundial las Empresas Familiares (EF) representan un elevado porcentaje de la actividad económica. Tienen un lugar importante en la economía siendo una fuente fundamental de la generación de empleos, contribuyendo al desarrollo de la economía y por su papel en la distribución de la riqueza.

Zellweger (2017), citado por Rivero Ponce de Leon (2019), estimó que *“entre un 70% a 90% de las empresas a nivel mundial, son controladas por familias, bajo la forma de empresas familiares”*.

Otros autores afirmaron que representan *“entre el 70% y el 95% de las entidades existentes”* y están presentes en todos los sectores de actividad, *“generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año y crean entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo”* (Acosta de Mavárez, Molina Quiroz, Andino Chancay, y Rodríguez López, 2019).

En Europa, particularmente en España, *“aunque la presencia de la empresa familiar es mayoritaria en todos los sectores de la economía, destaca especialmente en los sectores primario, secundario, y en terciarios como la construcción, comercio y hotelería”*. El 89% de las empresas son familiares, siendo las mayores generadoras de empleos y riqueza del país (González y Olivié, 2018).

Estados Unidos es uno de los países que muestra claramente este fenómeno ya que allí la empresa familiar (EF) es la que genera mayor impulso al desarrollo de la economía; además posee una importante cantidad de las EF más grandes del mundo (Rueda Galvis, 2011). *“Entre los años 2012 y 2015 la economía de EEUU creció un*

28% gracias a pequeñas y medianas empresas instaladas por extranjeros, particularmente de servicios y oficios industriales” (Álvarez, Quezada, Flores, y Omonte, 2018).

En Latinoamérica, la participación de las empresas familiares es alta en cualquier economía de la región representando el 85% del total de empresas y empleando al 30% de la población. Aunque a raíz de la pobre gestión que se realiza en los procesos productivos y la escases de profesionalización que poseen se ve como resultado un importante número de fracasos corporativos. En Latinoamérica *“la mayoría de ellas son del orden de las micro, pequeñas y medianas empresas y cerca del 95% de ellas se liquidan durante los 3 primeros años de su constitución”* (Rueda Galvis, 2011).

En Argentina, *“alrededor del 75 % de las empresas son familiares, representan el 50 % del PBI, el 70 % de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95 % en los circuitos de comercialización”* (Lopez, 2003).

Dada la importancia de las empresas familiares en la economía mundial resulta interesante resaltar el elevado grado de mortalidad de éstas. A nivel internacional se ha logrado definir por diversas fuentes que solo entre el 10% y el 15% alcanzan la tercera generación (Rivero Ponce De Leon, 2019).

Las similitudes existentes entre los países del continente permitieron tomar los datos obtenidos de estudios realizados en Colombia y manifestar que en Latinoamérica *“de cada 100 empresas de tipo familiar sólo el 33% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación”* y *“por los bajos niveles de productividad y competitividad con que se gestionan”* en la mayoría de los casos son víctima de muerte prematura (Rueda Galvis, 2011).

La EF enfrenta un contexto complejo y muchos desafíos, tanto externos como internos, que debe superar para lograr la continuidad. Mayores exigencias de competitividad vinculadas a la globalización, el logro del equilibrio entre los intereses y objetivos de la empresa y de la familia, y la alta mortalidad de estas organizaciones hace necesario plantear herramientas que les permitan superar estos desafíos (Gaona Tamez, Ruiz Diaz, y Muñoz Peña, 2017).

Rueda Galvis (2011) planteó que las razones de esta alta mortalidad de la EF (que profundizan su crisis y escasa competitividad) son en primer lugar la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, limitado acceso al crédito y la escasa capacidad productiva. Por lo tanto, es necesario implementar inmediatamente programas de capacitación y formación en nuevos procedimientos administrativos, y nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial.

Fundamentalmente, las EF, poseen un modelo de gestión de recursos inadecuado y escasa capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Los fundadores y empleados en general son expertos en procesos operativos, pero carecen de experiencia y conocimiento en administración empresarial. Como en los procesos de gestión está la debilidad de la EF se cree acertado aseverar que la profesionalización es la herramienta apropiada para disminuir los índices de fracaso corporativo. Miles de empresas del mundo han demostrado que la profesionalización les permitió desarrollar sus ventajas competitivas al máximo (Rueda Galvis, 2011).

La profesionalización debe ser un proceso gradual de cambio, desde el momento en que se diseñan los puestos de trabajo, adecuados a las capacidades y habilidades de los trabajadores sin tener en cuenta las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios. Este proceso será exitoso si la empresa lo incorpora como

estrategia de crecimiento que evalúe periódicamente, de forma objetiva y constructiva, el nivel de desempeño del recurso humano (tanto de los trabajadores como de los directivos y propietarios), como un programa de capacitación y promoción. Los líderes de la organización deben ser los primeros comprometidos con este proceso, ya que si los directivos, fundadores y propietarios no se vinculan y comprometen y no adoptan la profesionalización como parte de la identidad, la cultura y la filosofía de crecimiento de la empresa no podrán exigir condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos. Además, debe complementarse con la incorporación de profesionales externos altamente capacitados que colaboren con dicho proceso (Rueda Galvis, 2011).

Los estudios sobre profesionalización han comenzado desde los años 70 del siglo pasado a raíz de la búsqueda de herramientas útiles para mejorar la gestión y desempeño de la empresa familiar condicionada por los conflictos propios de su naturaleza por la influencia de la familia en las decisiones marcadas por el componente afectivo, en la búsqueda del bienestar y estabilidad económica de los miembros (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Algunos estudios realizados en la región de Río Negro y Neuquén presentan ejemplos de profesionalización, o necesidad de la misma, en empresas familiares de diferentes ramos de actividad.

Es el caso de una empresa familiar dedicada a la fruticultura ubicada en la provincia de Río Negro, iniciada por el padre y continuada por el hijo y actualmente los nietos. Donde el productor actual, segunda generación, reconoce en el transcurso de la vida de la chacra la necesidad de realizar cambios. Los mismos hacen referencia a la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado, cambio en la variedad

de su producción para ampliar el mercado a la exportación, cambio en los métodos de producción, búsqueda junto a la familia de nuevos productos para ampliar la oferta. Se incorporó maquinaria nueva para incorporar más actividades, pero no se renovaron otras quizá más importantes respecto a la actividad principal (Urreza y Vásquez, 2013).

Urreza y Vásquez (2013) pudieron determinar que los hijos del productor se han profesionalizado llevando sus conocimientos a la empresa familiar, participando en forma activa en la labor dentro de la chacra. El productor (que asume tareas de atención a clientes, compra de insumos y gerencia en general) recibe asistencia técnica de parte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), no solo en cuanto al cuidado de frutales sino una capacitación integral debido al amplio abanico de trabajos que el productor abarca.

En el mismo informe consta que, en cuanto al personal, no existen empleados permanentes sino que se contrata mano de obra temporaria para poda, raleo y cosecha y se desconoce la forma de selección y capacitación de los mismos, si existiera.

“Año a año incorporan innovaciones de producción y de gestión, lo que les permite a todos los integrantes de la familia desarrollar una actividad productiva y aumentar los ingresos del grupo” (Urreza y Vásquez, 2013).

En la ciudad de Zapala, provincia de Neuquén, una empresa de venta de materiales eléctricos en general, fue transferida al hijo que contaba con conocimientos en electrónica y electricidad siendo actualmente el encargado de tomar todo tipo de decisiones y de llevar adelante el funcionamiento de la empresa. El manejo de la organización es tradicional, fuertemente influenciada por el carácter conservador su fundador, adoptada por los miembros de la misma influenciando en su comportamiento, así como en el funcionamiento y gestión de la empresa (Contini, 2016).

Contini (2016) sostuvo que este carácter conservador y problemas típicos de una empresa antigua hace necesario un cambio en la gestión, ya que a pesar de que el conductor intuye la existencia de problemas: baja en las ventas, crecimiento estancado y no se obtiene la rentabilidad esperada; desconoce la magnitud de los mismos, no posee una visión integral de la empresa. Aspectos que pueden ser mejorados a través de una nueva gestión empresarial son inventarios, comunicación, organización y servicios, que por cultura, tiempo y desconocimiento se realizan de forma anticuada, tradicional, conservadora y espontánea. Todos estos aspectos pueden ser tratados y mejorados de una manera profesional. La inadecuada gestión puede generar problemas como pérdida de clientes, pérdida de oportunidades de crecimiento, disminución de la rentabilidad y crecimiento.

Además, estas cuestiones generan conflictos entre el dueño y potenciales sucesores ya que poseen otros conocimientos, vivencias y aspiraciones. La profesionalización aportaría los conocimientos necesarios para desempeñar la gestión de mejor manera (Contini, 2016).

El Alto Valle de Rio Negro se destaca la producción de frutícola, formada desde sus inicios por pequeños productores, empresas familiares en las que las siguientes generaciones se fueron haciendo cargo de las mismas formándose para ello. Las que han sobrevivido a las crisis zona aquellas que supieron adaptarse a los cambios en el mercado y a los nuevos requerimientos de la globalización (Urza & Vásquez, 2013).

Un ejemplo importante de reinversión es Productores Argentinos Integrados (PAI) que nació de la integración de 280 pequeños y medianos productores y empacadores (pequeñas empresas familiares) con visión de largo plazo, unidos para conformar un grupo de carga. Trabajaron conjuntamente para complementarse

(producción, control de calidad, empaque, exportación, y venta casi hasta el supermercado) e independizarse de quienes controlaban los fletes y toda la logística de la exportación. Incorporando profesionalización en áreas que no podían abarcar los propios productores. Y, actualizándose permanentemente, tanto los dueños como los colaboradores, actualización en packaging y la incorporación del frigorífico en puerto. Después de 40 años, *“lo más imprescindible es que las nuevas generaciones que asuman la conducción de PAI, conserven el espíritu de los pioneros, innovando y atentos a los cambios que se presenten”* (Prensa, 2014).

Así, la profesionalización surgió como una opción o una herramienta para lograr la continuidad de las empresas familiares.

Explorando la bibliografía, Mojica Garnica (2014) retomó varias acepciones acerca de la definición de Empresa Familiar, entre ellas:

- Roca (2005) *“una empresa en la que la propiedad y control esta atribuida a algún miembro o miembros de una única familia”*.
- Barnes y Hershon (1989) señalaron que una empresa familiar es aquella *“en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene el control total”*
- Gallo y Sveen (1991) afirmaron que *“una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”* es la mejor definición de empresa familiar.
- Ward (1995) la define como *“aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto y en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia”*.

Por otra parte, el Instituto de la Empresa Familiar de España, basándose en la definición aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), señaló cuatro elementos distintivos de las compañías familiares, con independencia de su tamaño:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de una familia, ya sea el fundador directo o sus herederos en las siguientes generaciones. Es decir, lo que define a la empresa familiar es que la familia tiene verdadero poder para tomar decisiones y dirigir la marcha de la estrategia de la organización.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un miembro de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía
- En las compañías cotizadas (aquellas cuya propiedad se encuentra fragmentada en acciones y cuyo principal accionista tiene menos del 50% del derecho de voto), si la persona que fundó o adquirió la compañía -su capital social- o sus descendientes tienen al menos un 25 % de los derechos de voto. Este porcentaje varía según los autores y países, pero la clave está en el mantenimiento de un porcentaje suficiente para tener poder en la toma de decisiones (González y Olivie, 2018).

Así, en el contexto profesional se definió empresa familiar como *“aquella cuyo patrimonio y gobierno están ejercidos por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar”* (González y Olivie, 2018).

En la búsqueda de una definición de Empresas Familiares (EF) Martínez Etchezarraga (2010) concluyó que hay muchas posibles definiciones pero que la mayoría coincide en tres características básicas: La primera de ellas es que su propiedad

es controlada por una familia: en la mayoría de estas empresas la familia fundadora posee entre el 80% y el 100% de la propiedad. La segunda es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, generalmente los dueños o sus hijos. Y, por último, el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Martínez Echezárraga, 2010).

El elemento que diferencia a la empresa familiar deriva de las interacciones entre la unidad familiar, la propiedad de la empresa y la gestión de la misma. Y si la misma desea seguir creciendo debe equilibrar la relación entre estos tres elementos.

Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares. Los autores Tagiuri y Davis (1996) diseñaron un modelo del sistema de la empresa familiar en el que muestra los subsistemas familia, propiedad y negocio (o empresa) y sus áreas de conexión. Además, muestra el lugar que ocupan todos los miembros de los diferentes subconjuntos representados en las áreas formadas por las intersecciones (González y Olivie, 2018).

Este modelo, conocido como el Modelo de los Tres Círculos, busca explicar las interacciones que se dan en una empresa familiar ilustrando la relación entre los círculos de influencia principales.

Fue el primer modelo creado para explicar el funcionamiento de las empresas familiares; el mismo explica situaciones actuales y futuras.

Cada círculo agrupa a las personas que poseen similares características en su relación con la empresa. Como existen personas que reúnen 2 o 3 características simultáneamente distinguidas por el modelo, los círculos se superponen formando las intersecciones nuevos grupos. Entre mayores o menores sean esas áreas interiores será lo que diferenciara a la EF de otras empresas familiares. Estas mostrarán el tipo de

relación por los distintos roles que desempeñan, las relaciones entre las personas, los diferentes intereses que poseen y las variadas soluciones que se pueden aplicar (Gallo, 2004). Tal como se observa en la Figura 1 Modelo de los Tres Círculos.

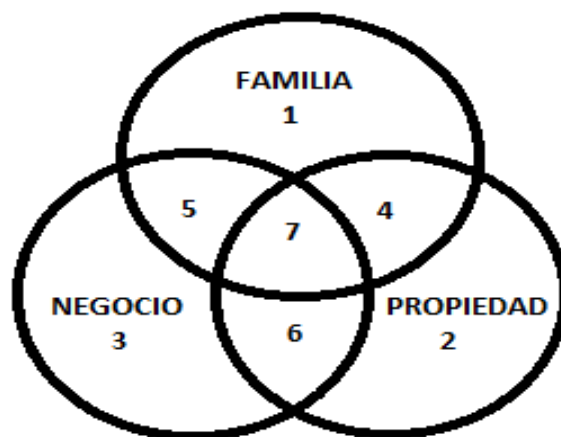


Figura 1: Modelo de los Tres Círculos. Fuente: Recuperado de González y Olivíe (2018), adaptado de R. Tagiuri y J. A. Davis (1996).

- Al círculo 1 (familia) pertenecen los miembros del mismo grupo familiar que no trabajan en la empresa, pero igualmente tienen influencia en quienes intervienen en la toma de decisiones.
- Al círculo 2 (propiedad) pertenecen los propietarios, accionistas o cuotapartistas que no son miembros de la familia y tampoco trabajan en la empresa.
- El círculo 3 (negocio) representa a la empresa en sí misma, integrada por las personas de la alta dirección quienes tienen el control y la toma de decisiones.
- El área 4 representa la relación familia-propiedad conformada por aquellos miembros que son familiares y propietarios, pero no participan en la actividad empresarial.

- El área 5 es la de la relación familia-negocio cuyos miembros del grupo familiar a su vez trabajan en la empresa pero que no gozan de la distribución de ganancias, sino que tienen una remuneración por su labor.
- El área 6 muestra la relación propiedad-negocio integrada por aquellos miembros que son propietarios y además trabajan en la empresa.
- Finalmente, el área 7 es el propietario que trabaja en la empresa y además es parte de la familia, generalmente es el fundador.

Cada subsistema tiene sus propias necesidades y metas, por ende, pueden surgir conflictos de intereses entre ellos los cuales deben tratar de reducirse. Para ello habrá que delimitar bien éstas relaciones y considerar ésta estructura dinámica en el tiempo (Benitez y Suarez, 2018).

Tomando el aporte de Heredia Portillo, Guardado Ibarra, y Méndez González (2019), ellos aseveraron que la empresa familiar enfrenta muchos retos como innovación, acceso a las habilidades y capacidades adecuadas, y la digitalización; considerando también:

- Problemas físicos, emocionales y financieros entre los miembros de la familia
- Presión para contratar miembros de la familia
- Falta de capacitación para los nuevos empleados
- Gran rotación de empleados no familiares debido a que sienten que solo existen oportunidades de crecimiento para aquellos que son parte de la familia
- Complicaciones para determinar de dónde y cómo obtener el capital
- Falta de una visión externa del negocio
- No tener conocimiento del valor de la empresa y
- Falta de un plan que acuerde quien se hará cargo de la empresa

A pesar de éstos, la empresa familiar tiene ventajas como el compromiso, una mayor visión a largo plazo y una sólida cultura organizacional. En tanto, entre las desventajas más frecuentemente mencionadas, están el mayor riesgo de conflictos y la dificultad para profesionalizarse por la resistencia al cambio, por ejemplo.

Se habla de profesionalización cuando el control directivo de la empresa familiar se transfiere a personal externo a la familia o cuando la empresa familiar adopta profesionales para gestionar mejor la complejidad empresarial enfrentándose al ambiente interno y externo (Ortiz Vargas, Liquidano Rodríguez, y Silva Olvera, 2017).

Para Tadeo-Basco (2005), citado por Ortiz Vargas et al. (2017), la profesionalización es sinónimo de dirección profesional, es decir *“la capacidad interna con que la empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que puede conseguir resultados deseados para el logro de sus objetivos”*.

Meroño Cerdán (2009), citado por Ortiz Vargas et al. (2017) indicó que es el estudio de la figura del gerente y la estructura organizacional, haciendo énfasis en la importancia de estudiar al gerente que gestiona la empresa familiar en virtud de que centralizan sus funciones y toma de decisiones.

Los autores Hernández Fernandez y Portillo Medina (2016) plantearon la profesionalización como un proceso vinculado al área de recursos humanos, aplicable al individuo, interpretando que un profesional es una persona capacitada, con conocimiento y que lo aplica a su trabajo con un fin de lucro. Por lo tanto, el personal de la empresa debe ser profesional, capacitado, y con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en su área de responsabilidad.

Desde el mismo punto de vista esbozaron diferentes posiciones para explicar la profesionalización de la empresa familiar:

- Una empresa es profesional cuando posee una gestión profesional llevada a cabo por un equipo directivo profesional. Puede realizarse de tres maneras: la más aceptada sería profesionalizar a miembros de la familia; o profesionalizar a miembros no familiares de puestos no directivos o incorporar profesionales directivos externos.
- Una empresa es profesional cuando contrata profesionales externos para la gestión o gobierno: no solo para la función directiva, ya que desde el gobierno pueden mediar en los conflictos familiares.
- Una empresa es profesional dependiendo del desarrollo de sus prácticas de recursos humanos, orientadas a la familia o a la empresa: si son poco desarrolladas y orientadas a la familia (considerada un recurso no sustituible) es una organización no profesionalizada. Cuando estas prácticas se diseñan sin distinguir entre familiares y no familiares, apuntando al mejor desempeño y rentabilidad de la organización se considera la misma profesionalizada (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Otros autores la definen a través de la profesionalización de la dirección y del gobierno, que constituyen el límite de las relaciones entre la familia y la empresa y cuya función es proteger a largo plazo los intereses de los accionistas y propietarios orientados al crecimiento y continuidad de la organización. Profesionalizar la dirección implica proveerla de sistemas y personal con cuyos conocimientos y experiencia puedan desarrollar su trabajo de manera profesional, orientando a la empresa en sus planes estratégicos, desempeño y rentabilidad (a través de órganos como dirección general o comités directivos y gerencia). Profesionalizar el gobierno de la EF requiere órganos

que regulen el sistema familiar (asambleas y consejos de familia) tratando la visión e intereses de la familia y órganos que regulen el sistema empresa (asamblea de accionistas y consejo de administración) los que protegen los intereses de los accionistas a largo plazo (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Astrachan y Kolenko (1994), citados por Hernández Fernandez y Portillo Medina (2016), confirmaron la importancia de las prácticas de gestión de recursos humanos y de gobierno profesional como fuente de éxito y supervivencia de las empresas familiares. Entre las prácticas de recursos humanos subrayaron algunas como revisiones formales a los empleados, la creación de planes de compensación, los manuales escritos para empleados y la utilización de descripciones escritas para los puestos de trabajo. Y como prácticas de gobierno se destacan la asamblea o consejo de familia, el consejo de administración y la administración estratégica.

Siguiendo a los mismos autores, señalan a otros que destacaron que la profesionalización de la dirección y el gobierno se afrontaran dependiendo de la generación en la que se encuentra la EF. En la segunda generación es más importante profesionalizar la dirección, donde se establece la estructura de responsabilidades, la alineación estratégica, y los criterios de ingreso de familiares a puestos de responsabilidad. En la tercera generación importará profesionalizar el gobierno que será ejercido por un consejo de administración que ejerza sus funciones de gobierno, y por otro lado desarrollar el criterio de la familia con respecto a la empresa a través del consejo de familia.

La profesionalización puede ser interna o externa. La interna surge de la decisión del padre fundador de ampliar sus conocimientos hacia ámbitos de la empresa que desconoce. La misma se implementa con la finalidad de “*mantener y prolongar la*

visión y misión con la que se constituyó la empresa, así como seguir fomentando los valores y costumbres del padre fundador y la familia” (Marcelino Aranda, Torres Ramírez, Camacho, Robles Acosta, y Martínez Rodríguez, 2020).

En cuanto a la profesionalización externa consiste en contratar personal externo con conocimiento para establecer una gestión formalizada, con una visión y toma de decisiones más objetiva. *“La introducción de mecanismos de gestión externa puede reducir los posibles conflictos de interés entre los propietarios y los gerentes familiares, así como los problemas derivados del altruismo o nepotismo”* (Marcelino Aranda et al., 2020).

La profesionalización del negocio se torna más importante a medida que la empresa crece a un tamaño considerable y puede decirse que consta de 3 fases para su implementación.

La primera fase corresponde a la formación adecuada de los sucesores, comienza en los primeros años de la educación familiar, condicionada por el negocio, formación universitaria y la incorporación a la empresa.

La segunda fase es la de identificación y capacitación de directivos no familiares. Deben ser elegidos adecuadamente y se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional en puestos de responsabilidad en la dirección y compartir los valores de la familia para lograr su lealtad y permanencia.

La tercera fase se trata del manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. Se formaliza el subsistema empresa-familia y se delimitan para reducir el conflicto (Gaona Tamez, Ruiz Diaz, y Muñoz Peña, 2017).

Sin embargo la EF puede enfrentar algunos obstáculos para la profesionalización, generalmente: dificultad para delegar responsabilidad, las posiciones

de autoridad están probablemente reservadas para miembros de la familia, temor a perder el control por parte de la familia, ausencia de una profesionalización alternativa posible para el propietario y lealtad familiar hacia los empleados (Castilla, 2014).

Entonces, luego de lo expuesto, el interrogante que se plantea es ¿la profesionalización es una herramienta que permite a la empresa familiar asegurar su continuidad a través de las generaciones venideras?, ¿es correcto enfocar la profesionalización en el gobierno y dirección de la empresa y en los recursos humanos?.

Para responder a estos planteos de investigación se establece el siguiente objetivo general: demostrar que la profesionalización del recurso humano es fundamental para la continuidad de la empresa familiar en Río Negro, año 2020.

Se dará cumplimiento al objetivo general desarrollando primero los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Identificar los principales aspectos que involucra la profesionalización del recurso humano.
- ❖ Indagar empresas familiares de la zona de interés acerca de la aplicación de la profesionalización del recurso humano en la historia de las mismas.
- ❖ Analizar los resultados de la profesionalización o no del recurso humano de las empresas familiares anteriores.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, ya que buscó especificar propiedades, características, y rasgos importantes del fenómeno bajo análisis. En este caso se trató de describir el fenómeno de la profesionalización en la empresa familiar y el resultado que arrojó (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010).

Se trató de indagar en la bibliografía para conocer aspectos de la profesionalización y llegar a concluir acerca de su influencia en la continuidad de las empresas familiares.

Se utilizó un enfoque cualitativo, ya que se realizó una recolección de datos no numéricos orientados a investigar la profesionalización desde los hechos y su interpretación. No se probaron hipótesis, sino que surgieron interrogantes a raíz de la propia investigación.

El diseño fue no experimental, ya que se realizó sin la manipulación deliberada de variables, y a su vez fue de tipo transversal porque se dio en un momento determinado y único de tiempo. Es decir, se realiza la investigación y análisis de los hechos referidos a la aplicación de la herramienta profesionalización y su resultado observado en un momento estático de tiempo (Hernández Sampieri et al., 2010).

Participantes

Para este estudio se tomó como población al conjunto de todos los elementos que pueden ser estudiados que comparten una serie de especificaciones, en este caso, las empresas familiares de las provincias de Río Negro en mayo de 2020.

La muestra, subconjunto de la población, fue de tipo no probabilístico (selecciona los elementos muestrales de forma no aleatoria), por conveniencia e intencional, es decir, un muestreo de juicio, en el cual el investigador subjetivamente lo considera representativo de la población. La muestra no probabilística tiene la ventaja de que no es necesariamente representativa, sino una selección cuidadosa y controlada de los sujetos, los cuales comparten ciertas características previamente establecidas (Hernández Sampieri et al., 2010).

La muestra estuvo definida de antemano e incluyó a 5 empresas familiares de las provincias de Río Negro, en mayo de 2020.

Instrumentos

Para la presente investigación se tomaron diversos instrumentos para la recolección de datos como, por ejemplo: libros, informes de diferentes profesionales, publicaciones de revistas especializadas, estudios de otros investigadores. Los mismos fueron recolectados a través del buscador de internet Google Académico.

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas en forma telefónica o vía mail, cuyo modelo se encuentra adjunto en el Anexo II: Entrevista a la Empresa Familiar. La finalidad de dichas entrevistas fue tener una visión desde adentro de las distintas empresas y relatada por los protagonistas. Se adjunta también en el Anexo I el formulario de consentimiento informado requerido para la realización de las entrevistas.

Se han utilizado otras herramientas (como Word y Excel) para realizar análisis y representación de la información que surgió de la investigación

Análisis de datos

El análisis de datos de este manuscrito científico fue cualitativo, ya que se buscó obtener datos para convertirlos en información con la finalidad de analizarlos en profundidad dando respuesta a los interrogantes y así generar conocimiento (Hernández Sampieri et al., 2010).

Para realizar esta investigación fue necesario recolectar información, analizarla atentamente e inferir cómo influye la profesionalización del recurso humano en las empresas familiares (dueños y colaboradores) en la supervivencia o muerte de las mismas. Se realizaron las entrevistas y se organizó la información obtenida de modo de poder analizarla y comparar las distintas realidades entre ellas y a nivel conceptual. Se utilizó la herramienta Word para organizar la información y Excel para tablas y figuras.

Resultados

Teniendo como objetivo principal el de demostrar que la profesionalización del recurso humano de la empresa familiar en Río Negro es fundamental en su continuidad se procedió en primer lugar a recolectar información que ayudó a conocer las características más importantes de la empresa familiar, su influencia en la economía y la capacidad de la misma para subsistir y crecer a través de las distintas generaciones que atraviesa.

Se estableció que los trabajadores de empresas familiares tienen conocimientos en procesos operativos, pero carecen de ellos en administración empresarial, en procesos de gestión, y demás conocimientos para desarrollar al máximo sus ventajas competitivas. La capacitación de dueños y personal debe complementarse con la incorporación de profesionales de áreas específicas.

La profesionalización aporta los conocimientos necesarios para desempeñar la gestión empresarial de mejor manera, para adaptarse a los cambios en el mercado y nuevos requerimientos de la globalización.

Principales aspectos de la profesionalización del recurso humano

La profesionalización del recurso humano apunta a varios aspectos entre los que se identificaron como más relevantes:

- Proceso vinculado al individuo, profesional, capacitado, con conocimiento según el área en que se desempeña.
- Puede ser interna: profesionalizar a miembros familiares y no familiares.
- O externa: incorporar profesionales externos.

- Proceso gradual de cambio: desde el diseño de puestos de trabajo según las capacidades y habilidades del personal. Como parte de la identidad de la empresa.
- Comenzando con la función directiva y de gobierno.
- Proveer a la dirección de sistemas y personal capacitado.
- Nuevos mecanismos de selección de personal, sin tener en cuenta preferencias y afinidades familiares.
- Descripción escrita de puestos y manuales.
- Programa de capacitación y promoción del personal con evaluación periódica (objetiva y constructiva).
- Se torna más importante a medida que la empresa crece a un tamaño considerable.
- Primera fase: sucesores
- Segunda fase identificación y capacitación de directivos no familiares.
- Tercera fase: manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. Se delimitan para reducir el conflicto.

Entrevistas a empresas familiares de Rio Negro

Se trabajó, como primer paso, en la realización de entrevistas a empresas familiares de la zona, acerca de la utilización de la herramienta profesionalización del recurso humano en la vida y desarrollo de las mismas.

De dichas entrevistas se extrajo la información más relevante, la cual fue organizada en la Tabla 1.

Tabla1: Relevamiento de datos de empresas familiares entrevistadas.

Concepto	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 4	Emp 5
Edad en años	7	44	6	10	7
Aun existe	no	si	si	si	si
Rubro	minishopping	deportes	textil	pinturería y construcción en seco	venta de ropa bebes y niños
Generacion	primera	segunda	primera	primera	primera
Tamaño	pequeña	mediana	pequeña	mediana	pequeña
Sucursales	1	0	0	1	0
Trabajadores en total	4	10	2	17	3
Empleados temporales	no	no	si, 1	si, 1	no
Empleados familiares	si	no	si	no	no
Puestos que ocupan los familiares	atención al público y recepción de mercadería	no hay	atención al público	no hay	no hay
Medidas de desempeño trabajadores	desempeño y predisposición	predisposición	por producción	pro-actividad, objetivos de ventas, desempeña general	no hay
Plan de capacitación	no	no	no	no	no
Plan de ascenso	no	no	si	si	si
Criterios para puestos altos	dueños	no hay puestos	conocimiento	dueños	dueños
Criterio de selección de personal	recomendación o por ser familiares	recomendación y referencias	conocimiento	acudimos a consultoria	personal familiar
Conoce la profesionalización de RRHH	no	no	no	no	si
La aplicó en algún momento	no	no	no	no	si
Consideraría aplicarla	si	si	si	si	si
La considera vital para la empresa	no	no	si	si	si
Considera que ha influido	si	no	si	no	no

Fuente: Elaboración propia, en base a la información generada por entrevistas.

Análisis de resultados obtenidos de las entrevistas

De las entrevistas surgen los siguientes datos:

- Se observó que, si bien son empresas jóvenes y la mayoría se encuentra en la generación del fundador, todas han superado los primeros 3 años de vida.
- En la mayoría de las empresas familiares no se conoce la profesionalización del recurso humano como una herramienta de desarrollo y crecimiento. Solo una de las entrevistadas manifiesta conocerla y haberla aplicado.
- Luego de hacerles una breve explicación acerca de qué se trata la misma manifestaron todos que la aplicarían en su empresa aclarando, la mayoría de los entrevistados, que lo haría cuando la empresa creciera y lo requiriera por tener mayor infraestructura.
- Manifestaron no tener un plan para capacitación de trabajadores ni para los mismos dueños lo cual no solo surge de la respuesta específica sino también del hecho que el desempeño de los empleados se mide por resultados inmediatos.
- En 2 de las entrevistadas habían empleados familiares, en otras 2 no hay empleados familiares ya que son los dueños y en la última la política es no contratar familiares por mala experiencia del pasado.
- En 2 de las empresas manifestaron que el criterio de selección del personal es por ser familiares, 2 por recomendación y referencias, una por consultoría y una por conocimiento.

Resultados de cierre

Como resultado más destacado, en relación al objetivo general planteado, se obtuvo que la profesionalización requiere de proveer a la empresa de conocimiento y

habilidades que permitan el desarrollo y crecimiento de la misma. Tanto en puestos de gestión y gobierno, como en el resto de los niveles de la organización.

Discusión

La profesionalización del recurso humano en la empresa familiar es, según los autores Rueda Galvis (2011), Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), una herramienta necesaria a implementar en las empresas familiares ya que significa capacitar al personal en gestión de recursos, generación de estrategias y nuevos procedimientos administrativos, aspectos estos relevantes para el crecimiento y subsistencia de dichas empresas.

Habiendo realizado un estudio sobre una pequeña muestra de empresas familiares de la provincia de Río Negro en el año 2020, se intentó demostrar que es vital para las mismas la profesionalización de sus recursos humanos.

Contemplando lo afirmado por Rueda Galvis (2011), el cual expuso que el alto grado de mortalidad de las empresas familiares se debe a la falta de procesos de planeación empresarial y escasa capacidad productiva, y considerando que estos son aspectos que forman parte de la profesionalización del recurso humano, se puede considerar que dicha herramienta es fundamental para la continuidad de la empresa familiar. Para esto, además, es necesario adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, nuevas formas de manejar el negocio, de captar clientes, de producir, etc. Y se logra capacitando y profesionalizando a las personas que desempeñan dichas tareas.

Observando las diferentes definiciones y conceptualizaciones realizadas por distintos y variados autores citados en el presente manuscrito, se interpreta que todas las empresas entrevistadas encuadran dentro de las mismas, dándose en ellas las principales características que identifican particularmente a las empresas familiares. Martínez Echezárraga (2010) describió de forma simple aspectos comunes a esta clase de organizaciones, que se observaron en las entrevistadas y se describen a continuación.

Es común a todas ellas que las decisiones importantes y de gestión son tomadas por los dueños o sus hijos y la propiedad de los negocios corresponden a una familia. En cuanto a la continuidad y deseo de perpetuar la obra de fundador, aspecto que define a la empresa familiar según Martínez Echezárraga (2010), es un punto que no fue consultado en las respectivas entrevistas por lo cual no se puede hacer una consideración en ese sentido.

Una característica de la empresa familiar es la forma de selección de personal, que no se basa en las competencias. En general, el personal de la empresa familiar se forma por integrantes de la familia, o por ser amigos, o conocidos o por recomendaciones personales. En las entrevistadas podemos distinguir a tres EF que no consideraron el lazo familiar para contratar, y de esas tres, una que terceriza la tarea de selección.

De las entrevistadas se infiere que, contemplando a las de mayor infraestructura y tamaño, es decir, las Empresas 2 y 4, difieren de la caracterización general de empresa familiar en el aspecto de selección de personal. En éstas, la selección no se realiza contemplando la relación familiar de los aspirantes (la forma más común utilizada en la empresa familiar), por el contrario, evitan este método por malas experiencias vividas.

Según los estudios realizados por Rueda Galvis (2011), este afirma que el 95% de las empresas familiares del mundo no superan los 3 años de vida desde su constitución y prematuramente se disuelven. Este aspecto, comparado con las entrevistadas, no sucede en ningún caso dado que todas ellas, incluso la que ya no existe han superado ampliamente esa edad alcanzando los 6 años o más.

Continuando con las aseveraciones del mismo autor, otro aspecto a considerar o comparar es el paso a la segunda generación y superación de dicho proceso. En el caso

de las entrevistadas, dado que solo en el caso de una de ellas se ha pasado a la siguiente generación, nada se puede decir porque la mayoría aún se encuentra en la primera generación y no se encuentran parámetros de comparación.

Rueda Galvis (2011) planteó motivos por los cuales, en las empresas familiares, en general, se observa un alto grado de mortalidad. Gaona Tamez, Ruiz Diaz y Muñoz Peña (2017), también hicieron mención de la alta mortalidad de las empresas familiares. Estos motivos planteados se corresponden con aspectos relacionados a la profesionalización, o más precisamente a la falta de ésta. Cuando se consultó a las empresas entrevistadas acerca del conocimiento de la profesionalización del recurso humano, en la mayoría de ellas manifestaron no conocer dicha herramienta ni haber oído de ella. Por lo tanto, este desconocimiento es lo que va a derivar en una limitación, en principio, a las posibilidades de crecimiento y desarrollo de las organizaciones entrevistadas.

En este aspecto, se advierte falta de capacitación, o mejor dicho la inexistencia de la misma en los planes de las empresas familiares consultadas por considerarla innecesaria en estos momentos en que se encuentran, donde consideran que el tamaño y estructura de sus empresas no lo amerita, contrario a lo que recomienda el autor. Este apunta a la obtención de conocimientos en materia de gestión y administración empresarial.

Todas las empresas entrevistadas consideran que, aplicar la profesionalización en sus organizaciones sería necesario solamente si la empresa creciera en tamaño, infraestructura, en cantidad de empleados, etc., lo cual coincide con lo expuesto por Gaona Tamez et. al. (2017), quienes afirman que la profesionalización se torna más importante a medida que la empresa adquiere un tamaño considerable. Sin embargo, a

pesar del menor tamaño de estas organizaciones, capacitar a los superiores, en principio, podría ser considerada una forma de pensar en hacer crecer a las mismas dando mayores conocimientos y nuevas herramientas en gestión empresarial.

La profesionalización de la empresa familiar se hace más necesaria a medida que el tamaño de la misma aumenta, cuestión que intuitivamente los entrevistados reconocieron y manifestaron cuando se les indagó acerca de la posibilidad de aplicarla. Por el momento consideran que no es necesaria.

Y, si bien los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) recomiendan o consideran que la profesionalización del ámbito de la dirección se hace más necesaria a partir de la segunda generación, cuando la organización crece, Rueda Galvis (2011) también estima que debe tratarse de un proceso gradual de cambio desde el diseño de los puestos de trabajo, evaluación periódica, capacitación, etc. comenzando por propietarios y llegando a formar parte de la cultura organizacional en adelante.

Ese diseño de puestos está relacionado con un cambio que es parte de la profesionalización en cuanto a la selección de personal. Típicamente, en las empresas familiares, la elección del personal se hace por afinidad familiar, amistad, recomendaciones y preferencias.

En las empresas consultadas no hay distinción de puestos, no está pensado en ninguna de ellas, por el momento, dividir el trabajo por puestos, más allá de los que conducen la misma que están distinguidos tácitamente dentro de la organización.

Como manifestaron Heredia Portillo et. al. (2019), la resistencia al cambio es una desventaja de la empresa familiar, ya que como se ve en estas empresas estudiadas, resisten a considerar necesaria la capacitación en gestión y gobierno, y para el desarrollo de las capacidades del personal. Como indican Hernández Fernández y Portillo Medina

(2016), profesionalizar a la dirección involucra el hecho de proveerla de sistemas y personal con conocimientos y experiencia para desarrollar un trabajo de manera profesional. Aspectos no considerados en las empresas estudiadas.

Se obtiene de las entrevistas que, en las organizaciones estudiadas, no hay profesionales ni preparación académica en general para la gestión empresarial (solo alguna persona en administración de recursos humanos).

Comparando lo que afirman Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), quienes establecen que el personal de la empresa debe ser profesional, capacitado y contar con los conocimientos y habilidades necesarias acordes a las tareas que desempeñen, no son aspectos tenidos en cuenta en las empresas estudiadas. Se puede observar que en la empresa 3, la dueña manifiesta como requisito el conocimiento y capacitación en el rubro que se desempeña (corte y confección de prendas de vestir), pero no se ve requerimientos de esa índole en las demás organizaciones.

Los mismos autores hacen una diferenciación considerando que la empresa está profesionalizada cuando sus prácticas de recursos humanos están orientadas al mejor desempeño y rentabilidad de la organización sin considerar familiares o no familiares, éste sería el caso de las empresas 2 y 4 entrevistadas. Las mismas implementan otros medios para la selección y contratación de personal, dejando completamente descartada la posibilidad de contratar familiares. Y, por el contrario, considerar no profesionalizadas a las empresas familiares con prácticas de recursos humanos poco desarrolladas y orientadas a la familia que serían las restantes empresas entrevistadas, cuyos integrantes son sólo familiares y tenidos en cuenta por reunir dicha condición.

Mucho menos se considera la evaluación periódica, salvo la empresa 3 que expone medir el desempeño por producción. Tal vez se hace implícitamente, pero no está diseñado el trabajo dentro de las organizaciones para realizarla formalmente.

La profesionalización, según lo plantea Marcelino Aranda et. al. (2020), puede ser interna o externa. Anteriormente vimos que no es considerada por ninguna de las empresas estudiadas la profesionalización interna (del padre fundador, de incorporación de profesionales para la gestión, dirección, y demás aspectos de administración empresarial).

En cambio, considerando la profesionalización externa planteada por el mismo autor, en todas las entrevistadas se da mínimamente, en el hecho de contratar personal externo para gestión contable e impositiva. Se ve en la empresa 4, la contratación de profesionales externos en selección de personal (en este tema, el autor habla de nepotismo, aspecto que se elimina contratando a estos profesionales). Y en las empresas 2 y 4 se contrató externamente profesionales en Marketing. Cabe destacar que ninguna de las empresas contactadas externaliza la gestión, aunque una de ellas, la Empresa 5 ha manifestado que recurre a consultar algún aspecto decisivo con su contador.

Después de todo lo expuesto y analizado, se puede ver que las entrevistadas ya están implementando profesionalización, aunque no lo sepan. Y se observó que se manifiesta mejor en las empresas de mayor tamaño, empresas 2 y 4.

Es pertinente hacer referencia a ciertas limitaciones surgidas durante el desarrollo de la investigación y que influyen el resultado final de la misma. Dado el aislamiento social y obligatorio que rige en el país y la imposibilidad de reunirse personalmente, las entrevistas fueron realizadas vía mail, WhatsApp o telefónicamente. Encontrando, en muchos casos una respuesta negativa o nula (insistiendo en estos

últimos casos) y poca predisposición para realizar las entrevistas. Empresas de mayor tamaño cuyos responsables aducían no contar con tiempo para realizar el cuestionario, agobiados con las demandantes circunstancias que estarían atravesando sus negocios.

Las respuestas obtenidas en general, fueron de poca profundidad, limitándose a una respuesta rápida sin mayores detalles. Algunos entrevistados prefirieron enviar las respuestas por WhatsApp ya que les resultaba más práctico y ágil. Solo una empresa fue entrevistada telefónicamente y sus respuestas resultaron más enriquecedoras. La falta de contacto personal afectó notablemente los resultados obtenidos.

Otra limitación encontrada, es el hecho de haber utilizado una muestra muy pequeña, lo cual acota el estudio a un enfoque cualitativo, no permitiendo representar diferencias, similitudes o tendencias gráficamente ni medir en términos cuantitativos los datos obtenidos.

La importancia de este documento se puede encontrar en el hecho de ser el único que trata el tema específico de la profesionalización del recurso humano en las empresas familiares realizado en la provincia de Río Negro. Puede, además, ser el puntapié inicial para una investigación más profunda del tema planteado.

La profesionalización del recurso humano de las empresas familiares es una herramienta útil para lograr el desarrollo y crecimiento de la organización y para colaborar en la transición entre generaciones. Rueda Galvis (2011), plantea que miles de empresas en el mundo aseguran que la profesionalización les ha permitido desarrollar al máximo sus ventajas competitivas.

No obstante, con los resultados obtenidos de la presente investigación, no se puede concluir que la profesionalización del recurso humano en la empresa familiar en Río Negro en el año 2020, sea fundamental para la continuidad de la misma.

Probablemente, mediante el uso de esta herramienta, las empresas se abran a nuevas oportunidades.

Futuros estudios podrían ampliar esta investigación, tomando una muestra de mayor tamaño, más representativa, y convenciendo a los responsables de las empresas de la importancia de su colaboración y aporte para obtener una investigación de mayor relevancia y utilidad para ellas inclusive.

También puede impulsar a realizar una investigación sobre profesionalización del recurso humano sobre una industria específica (hotelera, frutícola, vitivinícola, etc.), por región (patagónica, alto valle, etc.) o por cualquier otra variable que se elija.

Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* , 268.
- Álvarez, H. R., Quezada, A. M., Flores, D. C., & Omonte, J. A. (2018). Identificación del estilo de liderazgo predominante en Cargo Victory, pequeña empresa familiar, dedicada al transporte de carga, Miami-EEUU. *Perspectiva* , 363.
- Benitez, E., & Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo*. Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Buenos Aires.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Tesis, Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Contini, A. M. (2016). *Diagnostico organizacional y propuestas de cambio para una empresa comercializadora de materiales eléctricos*. Tesis Doctoral, Universidad Siglo XXI.
- Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las Empresas Familiares. (I. E. Navarra, Ed.) *Revista Empresa y Humanismo* , VII (2), 243 y 244.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito en la contnuidad de la empresa familiar*. Revista Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- González, E., & Olivie, C. (2018). *Empresa Familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School. España: Strategic Research Cente.

- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E., & Méndez González, C. (2019). Profesionalización de Empresas Familiares: caso empresa familiar mediana de plásticos y hules en Michoacán. *Hitos de ciencias económico administrativas* (73), 474 a 476.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill-Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa.
- Lopez, G. A. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario: Una aproximación etnográfica. *Invenio*, 6 (11), 91.
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Espacios*, 41 (7).
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Mojica Garnica, J. C. (2014). *¿Por qué la mayoría de las Empresas Familiares no sobrevive a la tercera generación?* Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, M. C., & Silva Olvera, M. d. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *Trascender, Contabilidad y Gestión* (4), 3.

- Rivero Ponce De Leon, E. R. (2019). *Principales factores de la continuidad en las empresas familiares*. Lima, Perú: Quipukamayoc.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro* , 4 y 5.
- Urza, M. S., & Vásquez, P. A. (2013). *El trabajo de extensión rural en un establecimiento frutícola familiar del Alto Valle(Rio Negro) con multiples ocupaciones en su trayectoria*. Trabajo de extensión, Agencia de Extension Rural de Cipolletti, EEA Alto Valle. CR Patagonia Norte INTA, Cipolletti, Rio Negro.

Anexo 1

Consentimiento Informado para los participantes de la investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación de una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por María Fernanda Roca, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es justificar que la profesionalización de la empresa familiar es fundamental para su continuidad.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder algunas preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de éste estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto serán anónimas. Una vez transcriptas las entrevistas se destruirán las grabaciones.

Si tiene duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por María Fernanda Roca. He sido informado/a de que la meta de este estudio es justificar que la profesionalización de la empresa familiar es fundamental para su continuidad.

Me han indicado que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual me tomará 30 minutos aproximadamente.

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 implique perjuicio alguno hacia 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 María Fernanda Roca.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II

Entrevista a la empresa familiar

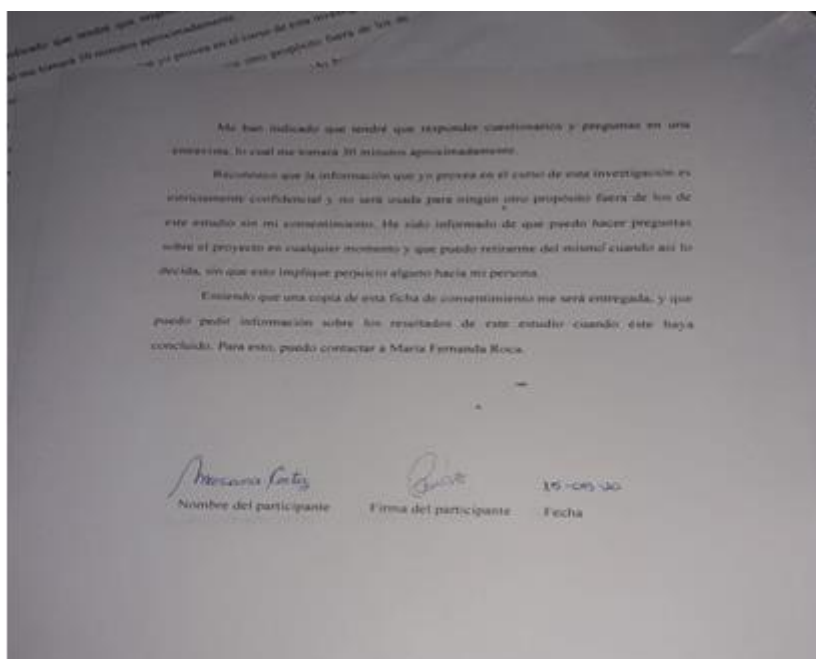
- ✓ ¿Cuántos años de vida posee la empresa?
- ✓ ¿En qué rubro se desempeña la misma?
- ✓ ¿En qué generación se encuentra?
- ✓ ¿De qué tamaño se considera a la empresa?
- ✓ ¿Posee sucursales?
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en la empresa en total?
- ✓ ¿Tiene empleados temporales? ¿Cuántos?
- ✓ ¿Hay empleados familiares?
- ✓ Si hay familiares trabajando, ¿Qué puestos ocupan?
- ✓ ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores?
- ✓ ¿Posee algún plan de capacitación tanto para dueños como para empleados?
- ✓ ¿Existen posibilidades de ascenso para sus empleados?
- ✓ ¿Con que criterio se designan los puestos de dirección, gerencia, y demás puestos de responsabilidad?
- ✓ ¿Con que criterio se selecciona al personal?
- ✓ ¿Conoce qué es la profesionalización del recurso humano?
- ✓ ¿La aplicó en algún momento?
- ✓ ¿Consideraría aplicar esta herramienta a su empresa?
- ✓ ¿La considera vital para la empresa o se puede prescindir de ella?
- ✓ ¿Considera que ha influido en su empresa la profesionalización o la falta de ella?

Transcripción de entrevistas realizadas que no formaran parte del TFG

Entrevista a la empresa familiar: Empresa 1

- ✓ ¿Cuántos años de vida posee la empresa? Funcionó 7 años, desde el 8 de marzo del 2010 hasta septiembre/octubre del 2016.
- ✓ ¿En qué rubro se desempeña la misma? Minishoping, quiniela.
- ✓ ¿En qué generación se encuentra? Primera generación.
- ✓ ¿De qué tamaño se considera a la empresa? pequeña.
- ✓ ¿Posee sucursales? Tuvo una sucursal.
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en la empresa en total? Trabajaron 4 personas en total.
- ✓ ¿Tiene empleados temporales? ¿Cuántos? Ninguno.
- ✓ ¿Hay empleados familiares? Si, una tía trabajaba con nosotros.
- ✓ Si hay familiares trabajando, ¿Qué puestos ocupan? Atención al público y recepción y pago de pedidos.
- ✓ ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? Por su desempeño y predisposición.
- ✓ ¿Posee algún plan de capacitación tanto para dueños como para empleados? Informal, capacitábamos a los empleados nosotros mismos en la utilización de las herramientas informáticas.
- ✓ ¿Existen posibilidades de ascenso para sus empleados? no
- ✓ ¿Con que criterio se designan los puestos de dirección, gerencia, y demás puestos de responsabilidad? Éramos los dueños
- ✓ ¿Con que criterio se selecciona al personal? recomendación
- ✓ ¿Conoce qué es la profesionalización del recurso humano? No exactamente pero puedo imaginarme a que se refiere
- ✓ ¿La aplicó en algún momento? no

- ✓ ¿Consideraría aplicar esta herramienta a su empresa? Si, si fuese necesario.
- ✓ ¿La considera vital para la empresa o se puede prescindir de ella? no
- ✓ ¿Considera que ha influido en su empresa la profesionalización o la falta de ella? Si, puede ser. Sentimos que nuestra intuición falló cuando abrimos el segundo punto de venta en una parada de colectivos y no funcionó. Tal vez un estudio de mercado o parecido podría haber servido.



Entrevista a la empresa familiar: Empresa 2

- ✓ ¿Cuántos años de vida posee la empresa? 44 años
- ✓ ¿En qué rubro se desempeña la misma? deportes
- ✓ ¿En qué generación se encuentra? 2da
- ✓ ¿De qué tamaño se considera a la empresa? mediana
- ✓ ¿Posee sucursales? no
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en la empresa en total? 8
- ✓ ¿Tiene empleados temporales? ¿Cuántos? no

- ✓ ¿Hay empleados familiares? no
- ✓ Si hay familiares trabajando, ¿Qué puestos ocupan? No hay
- ✓ ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? Por la predisposición
- ✓ ¿Posee algún plan de capacitación tanto para dueños como para empleados? no
- ✓ ¿Existen posibilidades de ascenso para sus empleados? no
- ✓ ¿Con que criterio se designan los puestos de dirección, gerencia, y demás puestos de responsabilidad? no hay puestos
- ✓ ¿Con que criterio se selecciona al personal?
- ✓ ¿Conoce qué es la profesionalización del recurso humano? no
- ✓ ¿La aplicó en algún momento? no
- ✓ ¿Consideraría aplicar esta herramienta a su empresa? Si, cuando sea más grande
- ✓ ¿La considera vital para la empresa o se puede prescindir de ella? no
- ✓ ¿Considera que ha influido en su empresa la profesionalización o la falta de ella? No

Me han indicado que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual me tomará 30 minutos aproximadamente.

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 implique perjuicio alguno hacia 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 María Fernanda Roca.

Daniela Fuentes
Nombre del participante

Sevete
Firma del participante

12-05-20
Fecha

Entrevista a la empresa familiar: Empresa 3

- ✓ ¿Cuántos años de vida posee la empresa? 6 años
- ✓ ¿En qué rubro se desempeña la misma? Textil
- ✓ ¿En qué generación se encuentra? Soy la dueña fundadora del emprendimiento
- ✓ ¿De qué tamaño se considera a la empresa? pequeña empresa familiar
- ✓ ¿Posee sucursales? No por el momento
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en la empresa en total? 2
- ✓ ¿Tiene empleados temporales? ¿Cuántos? 1
- ✓ ¿Hay empleados familiares? Si, es familiar
- ✓ Si hay familiares trabajando, ¿Qué puestos ocupan? Mi mamá quien ayuda en el armado de algunas prendas, mi hermana ayuda en atención al público, mi esposo se encarga de bordados. Un taller nos presta el servicio de costura y otro de corte.
- ✓ ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? Por producción
- ✓ ¿Posee algún plan de capacitación tanto para dueños como para empleados? no
- ✓ ¿Existen posibilidades de ascenso para sus empleados? no
- ✓ ¿Con que criterio se designan los puestos de dirección, gerencia, y demás puestos de responsabilidad? mi hermana que está en atención al público tiene conocimientos en ese puesto.
- ✓ ¿Con que criterio se selecciona al personal? Por conocimiento
- ✓ ¿Conoce qué es la profesionalización del recurso humano? no
- ✓ ¿La aplicó en algún momento? no
- ✓ ¿Consideraría aplicar esta herramienta a su empresa? puede ser que si
- ✓ ¿La considera vital para la empresa o se puede prescindir de ella? si

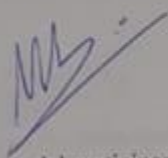
- ✓ ¿Considera que ha influido en su empresa la profesionalización o la falta de ella? En algún momento puede ser, por desconocimiento en el manejo de maquinarias, o telas, u otros temas.

Me han indicado que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual me tomará 30 minutos aproximadamente.

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 implique perjuicio alguno hacia 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 María Fernanda Roca.

Marcos Buch
 Nombre del participante


 Firma del participante

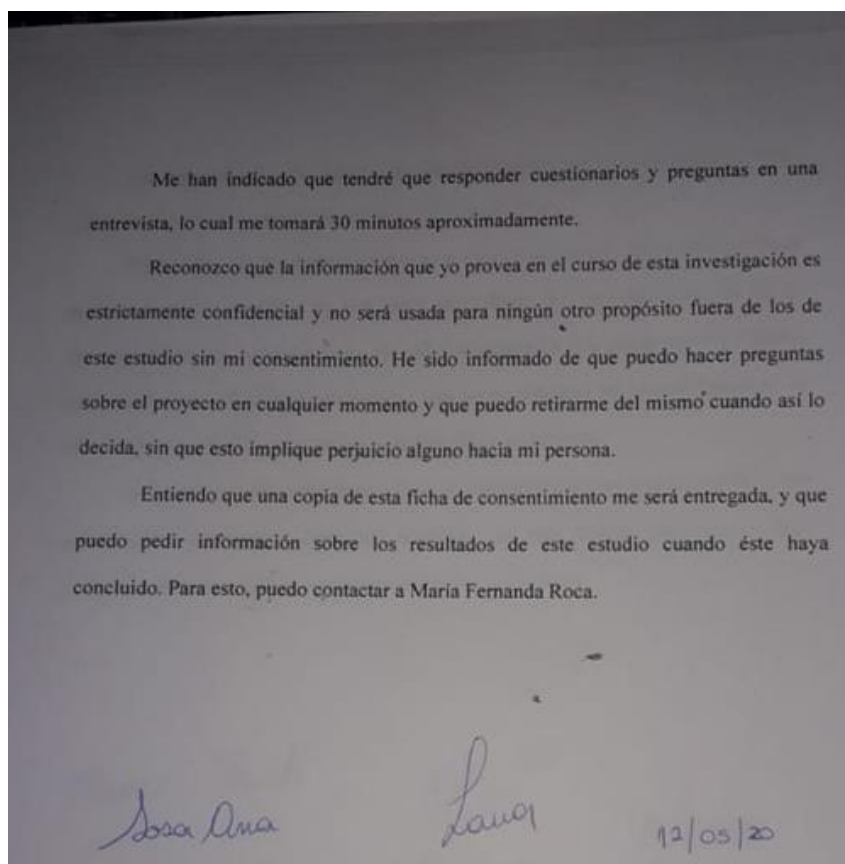
11/05/20
 Fecha

Entrevista a la empresa familiar: Empresa 4

- ✓ ¿Cuántos años de vida posee la empresa? 10
- ✓ ¿En qué rubro se desempeña la misma? Pinturería y construcción en seco
- ✓ ¿En qué generación se encuentra? primera
- ✓ ¿De qué tamaño se considera a la empresa? mediana

- ✓ ¿Posee sucursales? 2, una en Cipolletti y otra en Neuquén. Además hacemos ventas on line.
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en la empresa en total? Tenemos 15 empleados en total
- ✓ ¿Tiene empleados temporales? ¿Cuántos? Si, uno.
- ✓ ¿Hay empleados familiares? no
- ✓ Si hay familiares trabajando, ¿Qué puestos ocupan? Somos mi hermano y yo, los que empezamos el negocio, somos los dueños.
- ✓ ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? Por su pro actividad, logro de objetivos de ventas, desempeño general en la tarea para la cual se asignó principalmente.
- ✓ ¿Posee algún plan de capacitación tanto para dueños como para empleados? No, hemos hecho algunas capacitaciones que las dan los proveedores para poder vender mejor el producto que ellos ofrecen, y algún curso de internet, pero nada más.
- ✓ ¿Existen posibilidades de ascenso para sus empleados? Existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, cambio de puestos, que adquieran mayores responsabilidades.
- ✓ ¿Con que criterio se designan los puestos de dirección, gerencia, y demás puestos de responsabilidad? Por ahora los que ocupamos esos puestos somos mi hermano y yo, que somos los dueños. En cada sucursal hay un referente encargado que toma ciertas decisiones y un encargado en depósito.
- ✓ ¿Con que criterio se selecciona al personal? Por recomendación, conocidos, amigos, por su perfil para la tarea. Pero estamos últimamente optando por la consultoría porque tuvimos algunos errores.
- ✓ ¿Conoce qué es la profesionalización del recurso humano? no

- ✓ ¿La aplicó en algún momento? no
- ✓ ¿Consideraría aplicar esta herramienta a su empresa? si la consideraría más adelante, cuando la empresa crezca más. Ahora hay un contador externo por ejemplo, en marketing también tenemos a alguien que nos hace los trabajos, un programador para el área de sistemas pero externos. Y así todo se va dando.
- ✓ ¿La considera vital para la empresa o se puede prescindir de ella? Si hace falta gente que tenga mayores conocimientos en ciertos temas, pero por el momento la infraestructura que tenemos nos permite trabajar con apoyo externo.
- ✓ ¿Considera que ha influido en su empresa la profesionalización o la falta de ella? No sé si ha influido, el negocio lo fuimos aprendiendo en el día a día y buscando cosas para mejorar.



Entrevista a la empresa familiar: Empresa 5

- ✓ ¿Cuántos años de vida posee la empresa? 7 años
- ✓ ¿En qué rubro se desempeña la misma? Indumentaria de bebés y niños de 0 a 4 años.
- ✓ ¿En qué generación se encuentra? Se encuentra a cargo de la primera etapa, o sea del dueño fundador.
- ✓ ¿De qué tamaño se considera a la empresa? somos una empresa chica
- ✓ ¿Posee sucursales? No tenemos sucursales
- ✓ ¿Cuántas personas trabajan en la empresa en total? Trabajamos tres personas en el local, el dueño y las dos hijas.
- ✓ ¿Tiene empleados temporales? ¿Cuántos? No tenemos empleados temporales.
- ✓ ¿Hay empleados familiares? Somos familiares
- ✓ Si hay familiares trabajando, ¿Qué puestos ocupan? No tenemos puestos, todos desempeñamos el mismo pero no se toman decisiones sin el consentimiento del dueño.
- ✓ ¿Cómo mide el desempeño de los trabajadores? No se mide el desempeño ya que trabajamos los tres en conjunto para poder sacar el negocio adelante.
- ✓ ¿Posee algún plan de capacitación tanto para dueños como para empleados? No tenemos plan de capacitación.
- ✓ ¿Existen posibilidades de ascenso para sus empleados? Si existen posibilidades de ascenso.
- ✓ ¿Con que criterio se designan los puestos de dirección, gerencia, y demás puestos de responsabilidad? no usamos criterios de designación de puestos.

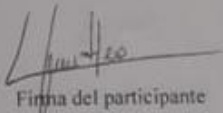
- ✓ ¿Con que criterio se selecciona al personal? El personal es familiar.
- ✓ ¿Conoce qué es la profesionalización del recurso humano? Si, en cuanto a recursos humanos algo de conocimiento tenemos, por mi hermana que es técnica de recursos humanos y en este momento se encuentra haciendo la licenciatura. Contamos con una contadora en el local.
- ✓ ¿La aplicó en algún momento? Si ha sido usada en algunas ocasiones.
- ✓ ¿Consideraría aplicar esta herramienta a su empresa? si, se podría considerar.
- ✓ ¿La considera vital para la empresa o se puede prescindir de ella? Si es de gran ayuda, por ejemplo con el contador se puede seguir una línea económica y ver en qué rumbo va el negocio.
- ✓ ¿Considera que ha influido en su empresa la profesionalización o la falta de ella? No, no vemos que haya influido en el rumbo de la empresa.

Me han indicado que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual me tomará 30 minutos aproximadamente.

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 implique perjuicio alguno hacia 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 María Fernanda Roca.

Liliana Mao
Nombre del participante


Firma del participante

11/05/20
Fecha

