

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**La profesionalización como factor de crecimiento en las empresas familiares  
de Salta**

**The professionalization as a growth factor in the family enterprises in the  
city of Salta**

**Autor: Luis Fernando Albeza**

**Legajo: VCPB09789**

**DNI: 30.759.564**

**Director de TFG: Profesor Agustín Márquez**

**Lugar y Fecha: Ciudad de Salta, Julio del 2020.**

## Resumen

El objetivo general de la investigación consistió en analizar la profesionalización de los procesos en una muestra de cinco empresas familiares en actividad de la Ciudad de Salta, a los fines de estudiar la vinculación entre la profesionalización que presentaban y el nivel de crecimiento y determinar si la profesionalización es un factor de crecimiento para este tipo de empresas.

En cuanto al método de investigación, el alcance es descriptivo, con un diseño no experimental, el enfoque es claramente cualitativo y se trata de un tipo de investigación transversal donde básicamente los instrumentos de recolección empleados fueron la observación de documentos y registros y las entrevistas en profundidad.

La hipótesis en la que se basó la investigación fue que las empresas familiares poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos que les impide el crecimiento en determinadas etapas y representa un gran riesgo al momento de la sucesión por no realizar una planificación objetiva, sin embargo, aunque los resultados apuntan en ese sentido, no es posible generalizarlos debido a la limitación del tamaño de la muestra.

Dado que existen pocos antecedentes de investigaciones similares en Salta, el principal aporte de este trabajo se vincula a la temática que trata debido a que el protocolo familiar es poco abordado por las organizaciones intermedias, educativas y el estado provincial, por lo que se considera de utilidad en cuanto a lo novedoso de la propuesta y en relación a las líneas de investigación con enfoque regional que abre hacia el futuro.

**Palabras Claves:** Toma de decisiones, Planificación, Gerente, Administración de Empresas

### **Abstract**

The aim of the research consisted of analysing the professionalization of the procedures on a sample of five family enterprises in the City of Salta, which purposes are studying the correlation between the professionalization that they revealed and the level of growth, and determining whether professionalization is a growth factor for this type of enterprises.

As for the research method, the scope is descriptive, with a non-experimental design, the approach is qualitative and it is associated with a type of cross-sectional research, where the collection instruments used were basically the observation of document and records, and in-depth interviews.

The hypothesis on which the research was based reveals that the family enterprises possess insufficient professionalization of their procedures, which prevents the growth at certain stages and this means a huge risk at the time of succession due to the lack of an objective planning. However, even though the results point to that sense, it is not possible to establish a generalization due to the limitation of the sample size.

Since there are few records of similar researches in Salta, the main contribution of this work is linked to the topic developed on the account of that the family protocol is scarcely dealt with by the intermediary and educational organisations and the provincial government. For this reason, this work is considered useful as regards the innovative proposal and the areas of research, which have a regional approach with views towards the future.

**Keywords:** Decision Making, Planning, Managers, Business Management.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Métodos .....</b>	<b>17</b>
Diseño .....	17
Participantes .....	17
Instrumentos .....	18
Análisis de datos .....	19
<b>Resultados .....</b>	<b>20</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>26</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>37</b>
Anexo 1: Documento de Consentimiento Informado.....	37

## Introducción

Las empresas familiares se encuentran entre las que más contribuyen a la generación de riqueza y empleo en la mayoría de los países del mundo. No obstante, estas empresas, sin importar el nivel de facturación, número de empleados, ubicación, ni el tipo de negocio, presentan un problema interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de parentesco de familia. Esta situación complica el proceso sucesorio por la división sentimental y moral de estos aspectos constituyentes y coexistentes: la familia y la empresa (Urey, 2008).

Existe una falta de consenso en la literatura sobre empresas familiares en definirla y caracterizarla, diferentes autores y trabajos aplican diversos enfoques y su definición y análisis resulta dinámicos. Teóricamente las empresas familiares son distintas de otras empresas de propiedad cerrada debido al tipo de influencia tanto por la participación activa de la familia en la dirección de la compañía como por el propósito de los mismos integrantes de permanecer como propietarios. Define a una empresa familiar el hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar y dónde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Comúnmente las definiciones describen la empresa familiar como una asociación con fines de lucro en la cual sus gerentes y propietarios comparten un lazo familiar, los cuáles decidirán la distribución de los recursos de la empresa y los de la propia familia, en un proceso en dónde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha. El concepto de empresa familiar no lleva implícito ningún tamaño de empresa en concreto, podemos encontrar empresas familiares de pequeñas dimensiones y otras de gran envergadura y capital. Propiedad, control y gestión familiar son los ejes principales sobre los que se asientan las distintas definiciones y consideraciones.

Las empresas familiares se forman a partir del deseo de los propietarios de perpetuar en el tiempo la obra del fundador o junto con el deseo de sus fundadores de transferir la propiedad y prestigio adquiridos a sus herederos. Es común que el deseo de perpetuidad se vaya diluyendo en el tiempo, generación tras generación (Belausteguigoitia, 2008).

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional. En cuanto a la presencia de la empresa familiar en el mundo podemos referenciar que en Argentina representan por ejemplo el 65 % de las firmas privadas (Perkins, 2003), en Chile el 75% (Martinez, 2004), en EEUU el 96% (Astrachan y Shanker, 1996), en Alemania el 60 % (Klein, 2000) y en Portugal el 70% (Regojo, 1997). Estos datos reflejan la gran importancia que representan las empresas familiares alrededor del mundo, constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes. Esta situación se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan a ser el 98% de representación y en EEUU el 96%.

Los Estados Unidos de Norteamérica es uno de los ejemplos más claros de la importancia relativa de la empresa familiar en la economía, allí la empresa familiar es el componente de mayor vitalidad para el desarrollo de la economía no solo nacional sino mundial, al aportar anualmente el 64% del Producto Interno Bruto (P.I.B.) de la nación. En América Latina el escenario no es tan optimista debido al gran número de fracasos corporativos a consecuencia de los bajos niveles de profesionalización que poseen los directivos y empleados, situación cada vez más compleja dentro del actual entorno comercial de la globalización de los mercados (Salinas y Dorrego, 2005). Significa entonces que por la gran jerarquía e impacto positivo que representan las organizaciones familiares en Latinoamérica, uno de los grandes retos y compromisos

que debe adoptar la administración de las empresas modernas debe ser fomentar una mayor profesionalización de las mismas, especialmente en las Pymes.

Teniendo en cuenta datos de la década del 90, más del 60% de las empresas familiares mueren en la primera generación, el 24% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y solo el 14% logra trascender a la tercera. (Leach, 1993). Actualmente las cifras parecen no registrar demasiados cambios solo algún incremento en las dificultades de supervivencia derivada de la adaptación a los cambios tecnológicos y las complejidades del mercado, se aprecia como primordial el desafío de superar la administración de la primera generación como resorte para perdurar. Las empresas familiares adolecen la particularidad de la falta de continuidad en el tiempo, en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y solo una de esas 10 empresas llega a la tercera generación (Maure P. I., 2011).

Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son familiares. Representan más del 50% de la economía; generan un importante porcentaje del PBI y conforman la mayor fuente de empleo privado. Datos más actualizados, año 2017, provenientes de la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación aseguran que en nuestro país hay 856.626 empresas activas siendo el 99% Pequeñas y Medianas Empresas (pymes). Manifiesta también que por año nacen aproximadamente 70.000 empresas y mueren 68.000.

Los principios empresariales establecen que hay que seleccionar solo las personas más competentes y aptas para la función. Dejar de lado estas normas y emplear a individuos de acuerdo con su condición familiar representa una seria amenaza para la efectividad de la firma y, en última instancia, para su supervivencia. En cambio, en el área familiar, las motivaciones son afectivas, por lo que involucra componentes

que interactúan entre sí con el fin de satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección, la armonía familiar, etc. (Antognolli, 2013)

Son comunes los casos en los que se produce la toma de decisiones unilaterales o el concepto de que por ser dueño puede hacer lo que se quiera, sin consultar con nadie generando falta de transparencia debido a la poca comunicación y mezclando los afectos con los negocios. También suele suceder que se realizan retiros de capital por necesidades y no por rentabilidad. Lo mencionado genera situaciones difíciles siendo necesario delimitar los derechos y obligaciones de cada uno de los integrantes.

En las empresas familiares la estrategia es influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia, por lo que habrá que resolver cómo hacer para que éstas no se conviertan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través de las generaciones. En los procesos de toma de decisiones se ha puesto en relieve la importancia de algunos actores internos o externos a la empresa que influyen en el fundador, la capacidad de separar las consideraciones familiares y analizar el impacto de las decisiones en función de su propio peso sin considerar influencias afectivas a la hora de escuchar sugerencias o delegar responsabilidades, impidiendo o facilitando el futuro proceso sucesorio, en función de la transparencia en las relaciones internas (Antognolli, 2009).

Se deben analizar y cuantificar los efectos familiares, es posible también considerar al factor familia como una ventaja competitiva cuando los roles son claros y las relaciones transparentes, se debe resaltar la eficacia financiera comparada entre las empresas familiares y no familiares, la continuidad de la familia empresaria y el carácter emprendedor natural, el papel de los consejos de administración, la denominada “profesionalización”, que debe entenderse como la incorporación de directivos no familiares a la compañía y la importancia de transmitir el conocimiento acumulado en el

tiempo dentro de la compañía. Todo esto, si es bien llevado, puede constituirse como una ventaja competitiva a desarrollar.

Las empresas familiares tienen características distintivas y propiedades que las diferencian de las grandes compañías. Estas distinciones pueden tratarse de ventajas o de desventajas. Como ventajas podemos destacar que son grandes generadores de empleo, un moderador de los ciclos de expulsión de los recursos humanos; la flexibilidad para adaptarse velozmente a los cambios económicos y de mercado; mayor creatividad en materia de productos y servicios, y el hecho de tener un trato directo con su personal, proveedores y clientes. Las desventajas se vinculan con las dificultades para atender el mercado interno y el externo simultáneamente; su bajo acceso al crédito; el parcial uso de las nuevas tecnologías; bajo nivel de profesionalización y escaso asesoramiento profesional tanto legal como contable (Vicente y Endellán, 2016).

En cuanto al nivel de profesionalización nos referimos a una de las debilidades intrínsecas de las empresas familiares, existe en el fundador un temor a la actitud que pueden asumir personas ajenas a la familia que desempeñen un cargo directivo o clave en la empresa, aun cuando la prosperidad y la continuidad de la empresa se encuentre en juego, el temor al cambio y a los nuevos lineamientos de dirección que se vayan a implementar puede alterar a todo el grupo familiar. A nivel familiar propiamente dicho, algunas situaciones van a condicionar el proceso, ya que pueden existir miembros de la familia que estén interesados en el negocio pero que prioricen sus intereses personales o familiares a los empresariales o propios de la organización (Amat, 2000).

La profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir las probabilidades de fracaso que enfrentan las empresas familiares. En igual sentido, empresas exitosas de todo el mundo evidencian que aplicando procesos de

profesionalización es posible desarrollar al máximo las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local e internacional. La relevancia de la profesionalización se basa en el hecho de que es indispensable un proceso gradual de cambio, que se inicia cuando la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y aptitudes de cada trabajador, dejando de lado las preferencias familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

Diseñar el proceso de profesionalización de la empresa es un tema que cada organización plantea de acuerdo a sus necesidades y que debe surgir como una idea clara que sus fundadores desean transmitir a sus hijos, hermanos, socios y empleados como filosofía para el éxito de la compañía. El proceso integral de profesionalización debe convertirse en una tarea agradable y los integrantes de la empresa (familiares o no) deben poder disfrutar, entendiendo que mediante la profesionalización se pueden obtener mejores resultados para la compañía, estabilidad laboral de los empleados, calidad de vida y satisfacción personal (Molina Sandoval, 2014).

Por parte de la toma de decisiones, es siempre recomendable tener miembros externos en la junta directiva y no confundir el factor emocional con el factor racional, para el proceso de toma de decisiones objetivas. Lo más eficiente para la solución de problemas en las empresas familiares son el consejo de familia, la comunicación, las reuniones frecuentes tanto formales como informales y la toma de decisiones con buen criterio y siempre buscando el consenso y no la mera imposición.

El gran desafío para las empresas familiares, como se dijo en párrafos anteriores, es sobrevivir más de una generación y, por lo tanto, las empresas deben planificar la sucesión desde los tres sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad (Belausteguigoitia, 2007). En cuanto a la familia, la sucesión se

puede tornar compleja porque engloba factores psicológicos, desde la persona que deja su rol de liderazgo y debe encontrar otro distinto pero no menos importante dentro del núcleo familiar. En relación a la empresa, el director o gerentes será reemplazado, lo que generará incertidumbre sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados. Con el cambio de administración, grandes transformaciones se pueden presentar internamente; una muy significativa es la de la cultura organizacional. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir con legitimidad.

La falta de continuación de las empresas responde a diversos motivos, entre estos, la falta de un sucesor competente o por conflictos familiares, también se puede dar por problemas que no estén relacionados al vínculo entre la familia y la empresa. (Ward, 2006). Para mantener el equilibrio entre familia y empresa, es necesario establecer acuerdos, normas y pautas que permitan anticipar y planificar las situaciones que se puedan presentar. La existencia de un plan basado en acuerdos genera mayor seguridad y confianza no solo en los miembros de la familia, sino también con respecto a terceros: empleados no familiares, colaboradores, proveedores, bancos, clientes, ya que su existencia implica un código de conducta y un orden superior (Jaffe, 1995).

Relativo al momento en que se debe iniciar la planificación de la sucesión, depende de cada empresa familiar. Sin embargo, existe el consenso de que cuanto antes se empiece a planificar, mayores serán las probabilidades de éxito (Casillas, 2005). La elaboración de un plan de sucesión no es sencillo y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30%

de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998).

La profesionalización es un elemento vital para lograr éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

Se debe tener presente que no es sencillo en la práctica definir y medir el nivel de profesionalización en la empresa familiar, una gestión debe contar con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión apropiado. Para acercarnos a un nivel aceptable de medición del nivel de profesionalización podemos centrarnos en estudiar entre otros, el perfil del gerente general, la estructura de la organización, las tecnologías de información empleadas y la estrategia de innovación de la empresa (Amat, Corona, 2007).

El perfil del Gerente resulta clave para analizar la gestión de cualquier empresa, sobre todo, en las de menor tamaño puesto que centralizan muchas funciones y decisiones en el gerente. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que permita el control y la toma de decisiones, tanto desde una perspectiva de negocio como familiar (Urey, 2008). La estructura organizativa por su parte se vincula con el ciclo de vida de la empresa, debe evolucionar con la vida de la empresa adaptando dinámicamente los sistemas de toma de decisiones y control en cada etapa según necesidades debido a que el origen de las empresas familiares reside en un emprendedor que establece un negocio y va incorporando a su familia sin que exista una verdadera estructura de organización, que

luego con la incorporación de los miembros de su familia adquiere mayor nivel de complejidad. En relación a los niveles de tecnología de información, ocurre que las empresas familiares tienden a ser más conservadoras en su gestión, presentando menores niveles de innovación debido al bajo nivel de conciencia sobre sus beneficios. Por último, en cuanto a la estrategia de innovación existen en la literatura y en práctica numerosas propuestas para el diagnóstico del planteamiento estratégico de la empresa en este sentido. Se puede utilizar como criterio de medición la actitud que la organización muestra hacia la innovación en general (de producto, servicio o mercado) buscando establecer una clasificación del grado de innovación, o por el contrario, de conservadurismo que con mayor frecuencia califican a las empresas familiares.

Sin procesos de profesionalización no es posible establecer claramente órganos de gobierno, protocolos familiares, procesos basados en las condiciones profesionales y la idoneidad, planes estratégicos y tácticas de solución de conflictos, ya que se debe construir una cultura de trabajo con base en las condiciones de cada individuo. Es necesario establecer confianza entre todos los integrantes de la empresa y la familia, ya que esta confianza favorecerá a delegar responsabilidades más proactivamente y lograr sinérgica mediante la comunicación sincera y transparente (Urey, 2008).

El protocolo no debe elaborarse en un momento en que existen conflictos de poder dentro de la empresa o de familia, por el contrario, aprovechar los momentos de unidad familiar y empresarial, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada y oportuna. En cuanto a su actualización, se debe tener presente que la empresa es un sujeto dinámico; por eso, es necesario que los protocolos sean objeto constante de revisión y actualización. Solo a través de la revisión constante se puede lograr que el protocolo sea un elemento útil y eficiente.

Al intentar desarrollar un protocolo familiar existen barreras a vencer, la primera de ellas es el temor a la ejecución del protocolo familiar, como se trata de un tema nuevo no existe cultura dentro de la empresa sobre su significado e importancia, se considera como un reto nuevo y siempre está presente la aversión al cambio, por otra parte existe naturalmente temor a la aplicación práctica del protocolo por desconfianza, y esto se debe a la visión de corto plazo que presentan las empresas sin protocolo familiar diseñado, en cuanto al factor económico algunas empresas lo pueden considerar necesario, pero por el costo pueden intentar copiar o emular un diseño de otra empresa, lo que es ineficaz, porque cada empresa tiene sus particularidades de familia y de negocio que la vuelven única.

Se deben analizar y salvar los motivos que generan falta de equilibrio en la organización, el primero es las diferentes visiones de los integrantes que generen desacuerdos (Jaffe, 1995). Estos desacuerdos se pueden entender como diferencias de criterios, personalidades, rivalidad; en segundo lugar los cambios generacionales, pueden desestabilizar la empresa familiar debido al vínculo afectivo que puede afectarse de generación a generación; el tercer factor es el aptitudinal, se deben estudiar detenidamente las aptitudes de los miembros de la familia y definir el ingreso de los realmente aptos a los puestos de la empresa, ya que en algunas empresas es frecuente el ingreso de parientes políticos sin la calificación que se le exigiría un contratado exterior.

Desarrollada las nociones generales de una empresa familiar, su importancia en la economía del país y las ventajas de contar con un buen nivel de profesionalización que derive en un protocolo familiar claro, que planifique transparentemente la sucesión familiar; es necesario conocer y describir el nivel de profesionalización de las empresas de nuestro medio a los fines de realizar un diagnóstico real y evaluar las consecuencias actuales y potenciales de la falta de profesionalización de las empresas familiares.

El medio objeto de investigación son las empresas familiares de la Ciudad de Salta, a priori y basado en datos de estudios de las cámaras intermedias nacionales y provinciales, el INDEC y diversos estudios de organismos estatales y consultores privados, sabemos que la Ciudad de Salta reporta un subdesarrollo comercial e industrial si se la compara con la media nacional. Para describir la situación podemos exponer, por ejemplo, que según el Censo Nacional Económico 2004, el 53% de los locales de la provincia de Salta pertenece al sector comercio, el 38% al sector servicios y el 6% al sector manufacturero. El restante 3% de los locales pertenece al resto de los sectores, incluido el agrícola. La participación de la industria manufacturera salteña en el producto es de aproximadamente el 8%, mientras que en el resto del país este porcentaje es del 17%

El principal límite estructural para la expansión de la oferta exportadora de las Pyme argentinas es la insuficiente escala de producción, que depende en gran medida, de la capacidad de las empresas para invertir en profesionalización de la gestión y en tecnología de nivel internacional.

Uno de los grandes problemas que presenta Salta es el bajo nivel de profesionalización derivado de un alto grado de informalidad en la gestión empresarial y en la planta de empleados y colaboradores profesionales. El nivel de empleados informales en Salta es el más alto del país y el más elevado de la historia de las mediciones del Indec. El índice de informalidad alcanzó el 50% del total de los trabajadores de Salta a finales del año 2019, mucho más agudo el problema si se compara con los niveles nacionales, a nivel país para el mismo periodo se registró un índice general según el Indec del 35% como promedio de 31 aglomerados urbanos en el último trimestre del 2019. Una de las principales barreras al crecimiento de las empresas familiares se relaciona en la dificultad de acceso a los recursos humanos

calificados. De los que contrataron personal, cerca del 90% de los locales ha tenido dificultad para encontrar mano de obra calificada. El 47 % de los locales industriales de Salta han desarrollado actividades de capacitación, el mayor problema se aprecia en las instituciones privadas industriales en Salta, el 15% realizó capacitación en el último periodo analizado (2006-2008) mientras que la media nacional para el mismo periodo alcanza el 43 %.

En cuanto a la sucesión, según datos publicados en el Informe Regional de la Provincia de Salta en colaboración del Observatorio Pyme, el 65% de las empresas familiares de Salta esta conducida por sus fundadores y el 88% de los que actualmente conducen las Pymestienen planes manifiestos dejar familiares en la dirección pero la mayoría no formalizan instrumentos ni preparan un protocolo.

El principal problema de las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la empresa está ocupada por la misma persona por largo tiempo, el fundador en las empresas de primera generación, la inercia y la cultura organizacional operan en contra de la sucesión resistiéndose a los cambios que exige la profesionalización.

Se requiere un adecuado nivel de profesionalización para poder establecer como objetivo el diseño de un protocolo familiar. En esta herramienta de profesionalización, se deben registrar los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa y fortalecer el vínculo familiar como principal guía.

Es necesario capacitar a los miembros de la familia, detectar y potenciar las fortalezas como equipo de trabajo, detectar y reconocer también las debilidades para prepararnos al momento de resolver conflictos, todo esto se debe plasmar en un protocolo. El problema que se presenta en la provincia de Salta es el bajo nivel de participación de

profesionales en las empresas y se debe tener presente que el protocolo lo pueden diseñar los miembros de la familia pero siempre con ayuda de expertos profesionales.

En vista a los problemas planteados es clave describir la importancia del nivel de profesionalización en el desarrollo de las empresas familiares en la Ciudad de Salta analizando una muestra de cinco empresas familiares. Para ello se analizaron datos de las empresas familiares para obtener información referida al objetivo de evaluar el nivel de profesionalización y compararlo con el nivel de crecimiento de cada una de ellas a los fines de establecer la vinculación entre estos dos parámetros.

El objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en analizar la profesionalización como factor de crecimiento en las empresas familiares, de la Ciudad de Salta en el año 2020.

Para ello, los objetivos específicos que conducirán al logro del objetivo general, son los que se detallan a continuación:

- Identificar el impacto de las empresas familiares en la economía local.
- Describir las herramientas de profesionalización aplicadas por las empresas familiares.
- Indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

## **Métodos**

### *Diseño*

En alcance de investigación se encuadra en un alcance de tipo descriptivo ya que se especifican propiedades, características y rasgos de las organizaciones estudiadas, se describen tal cual se presentan en la realidad y en relación con los objetivos propuestos.

El enfoque de la investigación presentada es cualitativo, se expone la experiencia de las organizaciones objeto de estudio dentro de su entorno y se busca crear conocimiento en los usuarios del trabajo concluido y en los participantes de la investigación que sirvan para la toma de decisiones.

El diseño utilizado es no experimental transversal, pues no se modificaron variables experimentalmente y solo se observaron los fenómenos en una ocasión y en su ambiente natural. El diseño de investigación es “no experimental”, debido a que las variables en la investigación se encuentran dadas y enmarcadas en la realidad del nivel de profesionalización de las empresas familiares de la Provincia de Salta y particularmente de las cinco organizaciones objeto de estudio. El tipo de Investigación responde a un estudio transversal debido a que se analiza la realidad dada en el momento objeto de estudio.

### *Participantes*

La población se compone por las empresas familiares de la ciudad de Salta que hayan cerrado sus puertas o que, encontrándose en actividad, sean plausibles de medir el nivel de profesionalización que presentan.

El muestreo es no probabilístico o dirigido por conveniencia. Debido a la naturaleza del tipo de investigación, se seleccionaron cinco empresas familiares que

fueron relevadas y analizadas. La selección de casos representativos de empresas se eligieron con ciertos propósitos pre establecidos. Para determinar a los participantes se relevaron empresas familiares de la provincia de Salta donde la gerencia nos permita indagar a los fines de poder identificar el nivel de profesionalización de las mismas.

Se deja especialmente indicado que a todos los participantes de la investigación les fue solicitado el consentimiento informado por escrito. El modelo del mismo se encuentra adjunto en el anexo del presente trabajo de investigación.

### *Instrumentos*

Los instrumentos de recolección de datos utilizados, fueron la observación de documentos y registros y la entrevista en profundidad. En virtud de la medida de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio dispuesto por el gobierno nacional, los instrumentos se administraron a los participantes de manera online mediante la plataforma digital ZOOM, a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas. No fue posible coordinar visitas a los establecimientos.

Se realizaron diversas entrevistas a los administradores de las organizaciones y al departamento contable o profesional a cargo en el caso de las empresas que tenían asignadas esas tareas a un grupo de personas o profesional de ciencias económicas. También en el caso de las organizaciones que contaban con un asesor legal se entrevistó a los mismos de manera individual mediante teleconferencias.

Se analizaron también archivos de fotos de documentos, situación fiscal, nómina de empleados, estados bancarios, conformación de capital y situación patrimonial y financiera.

### *Análisis de Datos*

El análisis de datos básicamente es del tipo cualitativo mediante el análisis detallado del contenido de los datos obtenidos con el objeto de determinar en que situación se encuentran las empresas bajo estudio, que nivel de profesionalización presentan y cuales son sus oportunidades de desarrollo profesional.

A partir del análisis de los datos obtenidos, se buscó identificar el nivel de profesionalización de las empresas familiares estudiadas. Primero desde un punto de vista general, luego de manera comparativa entre la información obtenida y su vinculación con los objetivos específicos planteados. Finalmente, se analizó la información clasificada, comparando los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

Los resultados se presentan por empresa primeramente, organizados en función del objetivo general en relación al problema de investigación y luego en el orden de los objetivos específicos.

## Resultados

Debido a la naturaleza del tipo de investigación, se seleccionó una muestra cinco empresas familiares en actividadde la Ciudad de Salta que fueron relevadas y analizadas. Por razones de protección de la privacidad, las cinco empresas estudiadas, son mencionadas en la investigación como empresa 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
<b>Descripción Actividad</b>	Rubro Salud, serv. pediátrico neonatal, atención médica ambulatoria y un servicio de terapia intensiva neonatal y pediátrica a pacientes menores de 5 años	Rubro metalúrgico, venta y colocación de aberturas de aluminio con dos sucursales en la Ciudad de Salta y 1 sucursal en Jujuy	Sector turismo. Realiza viajes, excursiones venta de pasajes en bus y aéreos	Sector gastronómico, bar café y restaurante clásico de la Ciudad de Salta	Sector turismo, ventas de excursiones a destinos turísticos de la Ciudad de Salta. Las excursiones son realizadas con vehículos de su propiedad
<b>Inicio de Actividad / Empleados</b>	Inicio: Año 1975  Total 24 empleados, 8 médicos entre pediatras, clínicos, y los cirujanos, 9 enfermeros, 4 administrativos, 3 área mantenimiento.	Inicio: Año 2009  Planta total 37 empleados, 9 administrativos, 16 obreros, 6 vendedores, 4 choferes y 2 serenos.	Inicio: Año 2011  Planta total 8 empleados, 2 administrativos, 2 vendedores, 4 choferes.	Inicio: 1° Sociedad Año 2002/ Nueva sociedad año 2015  Planta total 14 empleados, 6 mozos, 2 cajeros, 1 chef, 2 ayudantes de cocina, 2 de limpieza y 1 músico fijo	Inicio: Año 2010  Planta total 6 empleados, 2 vendedores, 4 choferes.
<b>Tipo Societario y Gerencia</b>	Tipo Societario SRL, la gerencia es unipersonal a cargo del socio mayoritario.	Tipo Societario SRL, la gerencia es unipersonal a cargo del socio fundador.	Tipo Societario SRL, la gerencia es unipersonal a cargo del socio fundador.	Tipo Societario SRL, las decisiones gerenciales son tomadas en conjunto entre ambos socios	Tipo Societario SRL, las decisiones gerenciales son tomadas en conjunto entre ambos socios
<b>Participación / parentesco</b>	Socio gerente, hijo del fundador con 51% de participación, su hermana socia con el 24% y un 3° socio no familiar que tiene un 25% de participación. Es de 2° generación.	2 socios. El socio fundador con 67% de participación y otra socia el 33%. La empresa es de 1° generación, opera en el mercado hace más de 10 años. Los socios son pareja.	2 socios. El socio fundador tiene el 67% de participación y el otro socio el 33%. La empresa es de primera generación, opera hace 9 años. En cuanto al parentesco ambos socios son hermanos.	2 socios fundadores con participación igualitaria. La empresa es de 1° generación, opera hace 18 años, aunque deriva de otra sociedad que fracasó. Los socios son hermanos.	2 socios. Ambos son fundadores. La participación en igualitaria. La empresa es de primera generación, opera hace 10 años. En cuanto al parentesco ambos socios son primos.
<b>Facturación Promedio Anual</b>	23 millones de pesos	31.5 millones de pesos en el ejercicio 2019. Este año registró una merma del 45% por la crisis y la falta de obras públicas y privadas	7.6 millones de pesos en el año 2019. Este año se redujo en un 30% en el 1° trimestre, y con la cuarentena la crisis se agudizó	Casi 12 millones de pesos en el ejercicio 2019. Este año bajaron las ventas significativamente por el aislamiento social.	2.5 millones de pesos en el año 2019. Este año se redujo en un 20% en el 1° trimestre, y con la cuarentena la crisis se agudizó.

Figura 1. Características de las Empresas Seleccionadas en la Muestra.

Fuente: Elaboración Propia

En relación al primer objetivo específico de la investigación, vinculado al impacto de las empresas familiares en la economía local, podemos referir que en la Provincia de Salta se contabilizan más de 45000 empresas familiares, en cuanto a la actividad, los comercios y servicios prevalecen, el 50,8% pertenece a la actividad comercial y el 32,5% del total corresponde al sector de los servicios; 5,6% a hoteles y restaurantes; y 5,2% a industrias. El 76% son empresas de la economía local son familiares.

El Producto Bruto Geográfico, PBG, representa el 1,5% del PBI de la Argentina, ubicándose en el noveno puesto a nivel nacional. En materia de oportunidades, cerca del 40% de las empresas industriales aún disponen de capacidad de producción instalada para crecer y expandirse. En cuanto a generación de trabajo, las empresas familiares constituyen una importante fuente de empleos, Salta representa el 1.53 % del total nacional de ocupación y el 27.50 % del total del NOA. Las pymes salteñas son grandes generadoras de empleos, han contribuido a reducir 4.5% el desempleo provincial en la última década, sin embargo, la provincia no ha logrado alcanzar el promedio de crecimiento de las provincias del sur del país en términos de creación de puestos de trabajo Pymes, según datos de la Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta.

En relación al segundo objetivo específico de la investigación, referido a describir las herramientas de profesionalización aplicadas por las empresas familiares. En el caso de la muestra seleccionada, particularmente al indagar a los gerentes de las empresas, si estos sabían de que se trataba el Protocolo Familiar el 20% dijo que Sí y el 80% manifestó que No sabía. Al interrogar sobre si poseían esta herramienta desarrollada, el 100% dijo que No la tenían, solo la “empresa 1” abordó el año pasado la creación de un consejo de familia y un comité de resolución de conflictos. Se consultó

además a las empresas sobre el grado de desarrollo parcial de un protocolo familiar, las herramientas utilizadas y sobre prioridad le asignan a este factor. Las respuestas obtenidas se indican a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1  
*Nivel de Implementación del Protocolo Familiar*

Consulta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Considera Necesario el Diseño de un Protocolo Familiar	SI	SI	SI	SI	NO
Consejo de Familia-Implementación	SI	NO	NO	NO	NO
Comité de Crisis o Resolución de Conflictos-Implementación	SI	NO	NO	NO	NO
Diseño de un Protocolo Integral	NO	NO	NO	NO	NO
Tiene pensado iniciar el desarrollo de un protocolo familiar durante el año próximo	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recabados

Al indagar a los propietarios, sobre el deseo de continuidad, todos los consultados manifestaron la voluntad de que la continuidad de la empresa siga en manos de su familia: hijos y sobrinos. Pero solo la “empresa 1” abordó la creación de un consejo de familia formado por los dos socios familiares y sus hijos, pactaron reunirse trimestralmente y lo vienen cumpliendo exitosamente. El comité de resolución de conflictos está integrado por dos miembros del concejo de familia.

En relación al gerenciamiento y dirección, se aprecia en las cinco empresas que la gerencia está a cargo de los socios fundadores o de su familia, no se evidencia la creación de puestos de trabajo acordes a las capacidades y aptitudes de cada trabajador, salvo en una de ellas. En lo referido a la gestión de los recursos humanos, en cuatro de

las empresas los procesos de selección están a cargo de la gerencia, sin opinión externa, con excepción de la “empresa 1” que delega parte de la gestión de recursos humanos en una consultora privada del medio.

En cuanto al perfil del gerente, la edad promedio del mismo en la muestra es de 44 años, todos los gerentes son hombres y ninguno es profesional. Todas las empresas cuentan con un servicio contable externo a cargo de un estudio contable y 4 de las empresas tienen contratado un servicio de asesoramiento legal. La “empresa 5” no cuenta con asesoramiento letrado, solo contable. Al analizar la estructura organizativa, el 20% de las empresas analizadas (la empresa 1) posee un organigrama diseñado, mientras que el 80% (las otras cuatro empresas) no lo posee. Es notoria la tendencia a centralizar la toma de decisiones en los propietarios y la mayoría de las empresas no formalizaron su estructura organizativa.

Como se ha mencionado en el apartado teórico, los principios empresariales establecen que hay que seleccionar solo las personas más competentes y aptas para la función. Para poder lograr este propósito se debe diseñar un plan que gestione los recursos humanos a los fines de buscar que el empleado se desarrolle profesionalmente y la empresa resulte beneficiada del rendimiento de su colaborador. En la figura que se presenta a continuación, se exponen sintéticamente los datos obtenidos en referencia a la gestión de recursos humanos por parte de las cinco empresas familiares analizadas.

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
<b>Selección de Personal/ Evaluación de Desempeño</b>	La selección, contratación y evaluación del desempeño del personal es realizado por una consultora de recursos humanos formalizada a través de un contrato.	Búsquedas internas donde los empleados pueden postularse o referir a conocidos. Las búsquedas externas se realizan mediante la página web de la empresa. La contratación y evaluación de desempeño es a cargo del propietario	La gestión integral de recursos humanos recae en los propietarios. No existe departamento de recursos humanos ni empleado a cargo de su gestión	La incorporación se realiza evaluando el C.V del postulante, se presentan ofertas espontaneas y referidos de clientes, empleados y proveedores.	La gestión integral de recursos humanos recae en los propietarios. No existe departamento de recursos humanos ni empleado a cargo de su gestión
<b>Organigrama</b>	Diseñado	Diseñado. Se manifiestas puestos no creados en la práctica.	No Diseñado	No Diseñado	No Diseñado
<b>Manual de Funciones</b>	Diseñado e Implementado	No Diseñado	No Diseñado	No Diseñado	No Diseñado
<b>Capacitación</b>	Frecuente	Solo a los operarios técnicos del área de Producción.	Nula	Nula	Nula

*Figura 2.* Gestión en Recursos Humanos de las empresas familiares estudiadas.

Fuente: Elaboración Propia

Es posible extrapolar estas tendencias descritas en la gestión hacia un deterioro mayor en el tiempo de la profesionalización de los procesos puesto que si prima un criterio subjetivo de selección, capacitación y promoción del personal, es de esperar que esta subjetividad impacte negativamente en toda la organización. Un apartado especial merece la “empresa 1”, las restantes cuatro empresas requieren la implementación urgente de procesos profesionales que implementen instrumentos objetivos para evaluar el desempeño de sus empleados y colaboradores.

En referencia al tercer objetivo específico, indagar como un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización, podemos señalar que las cinco organizaciones analizadas, cuentan con el asesoramiento interno de un profesional en

ciencias económicas. Aunque solo en una de ellas, “la empresa 1” dispone de un asesoramiento integral tanto contable como legal, mientras que las restantes cuatro empresas tienen contratado un servicio profesional básico vinculado al asesoramiento impositivo y presentación de balances a los fines de cumplir con las normativas vigentes. Este asesoramiento no incluye la gestión de recursos humanos, planteamiento estratégico, análisis de expansión de la empresa, participación en la profesionalización, planificación de la sucesión: diseño de un protocolo, estructura organizativa y diseño de un plan de crisis.

La falta de intervención de un profesional puede apreciarse claramente al analizar la figura 2 referida a la gestión de los recursos humanos. En este sentido, solo las empresas 1 y 2 trabajan con el mismo estudio contable desde hace tiempo (más de 5 años) mientras que las restantes empresas han cambiado en reiteradas oportunidades de contador. Al consultar a estas últimas si realizaron en alguna oportunidad consultas a su contador sobre gestión de recursos humanos, todas coincidieron en responder que las consultas sobre personal se limitan a la liquidación de haberes, vacaciones, indemnizaciones, consultas gremiales u otras similares.

## Discusión

La presente investigación tiene como objetivo general, analizar el nivel de profesionalización como factor de crecimiento en cinco empresas familiares que operan actualmente en la Ciudad de Salta. Para poder cumplir con el objetivo general, en primera medida es necesario identificar el impacto que las empresas familiares tienen en la economía local de la Ciudad de Salta a los fines de conocer el medio en que desarrollan las actividades las empresas incluidas en la muestra. Esto es el primer objetivo específico de investigación por lo que para su abordaje se hace especial referencia a la contextualización efectuada en el marco teórico, debido a que la Ciudad de Salta presenta un subdesarrollo comercial e industrial si se la compara con la media nacional, reporta un bajo nivel de profesionalización derivado de un alto grado de informalidad en la gestión empresarial y en la planta de empleados y colaboradores llegando a mostrar un alarmante índice de informalidad laboral cercano al 50%. Además se observa una dificultad material de acceso a recursos calificados, cerca del 90% de los negocios se encontraron con problemas para conseguir mano de obra calificada debido a otro problema vinculado, que es el bajo nivel de salarios y compensaciones de la Provincia de Salta, que impulsa a los profesionales y técnicos a buscar trabajos fuera de la provincia. Estas condiciones resultan ser un gran problema endémico e histórico de la economía local que condiciona los niveles de profesionalización en los demás objetivos específicos definidos y analizados.

Lo desarrollado en el párrafo anterior, respecto al trabajo informal se evidencia en tres de las empresas estudiadas, al ser consultados sobre el tema, los propietarios manifestaron que en oportunidades se ven obligados a contratar monotributistas e incluso mano de obra informal debido al comportamiento cíclico de la actividad turística (empresas 3 y 5) y la gastronómica (empresa 4). El hecho de contar con

empleados no registrados o personal temporario en condiciones precarias, jurídicamente hablando, dificulta entre otras cosas, la formalización de procesos, la planificación, la pertenencia de los empleados a la organización, la capacitación y el desarrollo; además de significar potenciales riesgos de juicios laborales que impacten en las delicadas finanzas de las empresas estudiadas.

Para adentrarnos en el segundo objetivo específico, vinculado a las herramientas de profesionalización aplicadas por las empresas familiares, debemos analizar inicialmente como abordan estas empresas el desarrollo de un protocolo familiar, en que etapa se encuentran, o si no lo desarrollaron indagar si lo conocen y si es así, consultar objetivamente que importancia le asignan dentro de las prioridades de la organización. En general, las empresas familiares más formalizadas y los consultores especializados coinciden en el hecho de que el protocolo familiar puede ayudar a dar mayor formalidad a las empresas familiares en todos sus procesos. Esta vinculación materialmente se observa en los resultados expuestos de las empresas 3, 4 y 5 en donde la relación entre la falta de planificación en general, y en particular de un protocolo familiar, es asociada con bajo nivel de profesionalización en su aspecto central de formalización de los procesos. Se perciben gran número de procesos y decisiones no estructuradas que son reservadas al arbitrio de los propietarios con criterios subjetivos de decisión, como por ejemplo las empresas 3 y 5 del rubro turismo, de las cuales los propietarios manifestaron, que los choferes son incorporados por ellos sin que intervenga un departamento de recursos humanos ni búsquedas formales, y que las decisiones de contratar servicios de excursiones tercerizados recae en su órbita, en función de la confianza que les signifique el coordinador de la empresa con la que negocian, sin formalizar convenios escritos ni locaciones de servicios formales. Al consultar el

motivo de la informalidad, manifestaron que la mayoría de las empresas del rubro se mueve en el mercado de esa forma.

Como se evidencia en los resultados obtenidos, cuatro de las cinco organizaciones estudiadas no presentan al menos una noción sobre protocolo familiar, por lo que el primer problema se vincula al desconocimiento de la existencia del mismo y por lo tanto de las ventajas que puede traerle a la organización en el futuro. Solo persiste en los fundadores el deseo, casi como un ideal emocional y no práctico, de que la empresa siga en propiedad de la familia, y al presentarles información sobre la significancia del protocolo familiar, inicialmente mostraron desconfianza a la necesidad de diseñar esta herramienta en la coyuntura de crisis que atraviesa el país. El temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias que no lo tienen, se vincula especialmente con el desconocimiento, lo que da cuenta de la poca cultura en la empresa acerca del tema, desconocimiento que deriva en aversión al cambio, ya que el protocolo familiar es percibido como un gasto de recursos económicos y tiempo y no como una inversión.

Se evidencia en la investigación que cuatro de las cinco empresas relevadas, no tienen definidos mecanismos de abordaje formales para la solución de conflictos o un plan de crisis, lo que es prueba suficiente de que los empresarios no estén abocados a este asunto de planificación y los procesos sean víctimas de la informalidad en general. Son diversas las investigaciones que concluyen que el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar. Sin embargo, las respuestas recibidas de los representantes de las entidades en el proceso de entrevistas y el alarmante nivel de desconocimiento sobre su existencia, demuestran que la mayoría de los empresarios de la Ciudad de Salta no están informados sobre la validez jurídica del

protocolo familiar. También existen problemas en la conformación laboral en las empresas familiares, en virtud principalmente de la confusión de problemas familiares y empresariales, como es el caso del ingreso de parientes políticos y de consanguíneos, que se realiza sin lineamientos y sin respetar los perfiles adecuados, dificultando seriamente el tratamiento de determinados temas como ser el proceso de sucesión.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que en la Ciudad de Salta el tratamiento del tema protocolo familiar, por parte de entidades y expertos, no ha resultado suficiente, porque a pesar de que se han realizado avances a partir de talleres y conferencias, esto no ha sido constante, pues la sensibilización ha sido parcial y la frecuencia muy baja. El ámbito también debe ser puesto en tela de juicio debido a que las mencionadas charlas y conferencias fueron desarrolladas en las universidades y colegios profesionales para estudiantes, académicos y profesionales y no en espacios abiertos a la comunidad a los que puedan acceder más fácilmente quienes toman las decisiones en las empresas familiares.

Podemos advertir que las organizaciones estudiadas, sin excepción de ninguna en este punto, están perdiendo tiempo valioso en las definiciones claves de la estructura del protocolo familiar que después no se puede recuperar y por lo tanto arriesgando la supervivencia de la empresa. El protocolo no debe elaborarse en un momento en que existen conflictos de poder dentro de la empresa o de familia, por el contrario, aprovechar los momentos de unidad familiar y empresarial, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada y oportuna. Si las empresas relevadas no cambian su mirada de corto plazo están en grave riesgo de no trascender a la próxima generación.

Para pensar en poder trascender, es necesario un cambio en la cultura organizacional impulsada por los socios directivos, también se requiere mayor apoyo por parte del gobierno provincial y de las asociaciones intermedias como las cámaras empresariales en función de acercar información clara y oportuna que permita la toma de decisiones orientadas a tratar los temas de sucesión de una manera natural entendiendo que contribuyen con el desafío fundamental de asegurar la supervivencia de las empresas familiares, y por lo tanto, la supervivencia también de los puestos de trabajos que generan y del nivel de actividad de la economía local. La falta de información sobre protocolo familiar se percibe claramente en las respuestas de los responsables de tres de las organizaciones analizadas que manifestaron desconocer absolutamente de que se trataba el protocolo familiar e inclusive manifestaron no haber escuchado nombrar la herramienta en otra oportunidad ni en ningún ámbito.

La situación presentada en este trabajo, la realidad de la actividad económica de la región, los problemas en la generación de empleo formal y la falta de procesos formales y planificación responden indefectiblemente al bajo nivel de profesionalización que presentan las empresas familiares en Salta. Para comprenderlo es necesario identificar el nivel de profesionalización de las empresas del medio, la conformación de sus órganos de gobierno y evaluar los instrumentos que utiliza la dirección para evaluar el desempeño de sus empleados y colaboradores.

El 80% de las empresas de dirección familiar analizadas en la muestra no han formalizado su estructura organizativa. Las decisiones sobre organización son esenciales especialmente en las empresas familiares. La adecuación de los sistemas de gestión a las necesidades de la empresa y de la comunicación clara y directa de la familia son factores claves que deben desarrollarse. Lo mencionado adquiere especial

importancia en los casos donde es habitual centralizar la toma de decisiones en la figura del propietario.

Estos resultados llevan a interpretar que en las empresas de mayor envergadura, como los casos de las empresas denominadas 1 y 2, se aprecian mayores niveles de profesionalización en la gestión, concretamente en el equipamiento y uso de las tecnologías de la información y en el planteamiento estratégico comercial debido a una mayor presencia de directivos ajenos a la familia. Sin embargo, no son tan significativas las diferencias en el perfil del gerente ni tampoco en los sistemas de gestión, el protocolo familiar y la cultura organizacional. Es necesario destacar una mejor política de gestión en recursos humanos en las empresas 1 que en el resto de las estudiadas, que favorece a un desarrollo más profesional. La empresa 2 por su parte, dispone de un organigrama que se implementa casi íntegramente aunque con algunos puestos no creados en la práctica por motivos presupuestarios. El resto de las empresas presentan una precaria gestión de los recursos humanos disponibles donde prima mayormente el criterio del propietario.

Resaltando las características comunes observadas, se identifica que las organizaciones familiares de la Ciudad de Salta, presentan una cultura del tipo paternalista, la cual se evidencia en que la autoridad y la toma de decisiones se centran en los miembros de la familia, la dirección de la empresa es subjetiva y la toma de decisiones habitualmente se basa en las consideraciones de los propietarios, y no en criterios objetivos. La asignación de puestos suele estar basada en relaciones familiares, debido a que la familia no confía en quienes no forman parte de ella. Las posibilidades de discordias se reducen considerablemente cuando los objetivos son conocidos y las reglas claras, y es más probable lograr una adhesión a las normas si estas son producto del consenso en lugar del mandato. La comunicación abierta no solamente aumenta las

posibilidades de la familia de conservar la armonía, sino que crea una base sólida para el plan estratégico de la empresa.

En el marco teórico se resalta la relevancia de la profesionalización en cuanto al diseño de un proceso gradual de cambio, que se inicia cuando la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y aptitudes de cada trabajador, dejando de lado las preferencias familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. En ese sentido las empresas 1 y 2, aunque con falencias como la falta de un protocolo familiar implementado, se perfilan en un buen camino hacia ese objetivo mientras que las restantes requieren un cambio inmediato de rumbo.

El cambio de rumbo mencionado en el párrafo anterior, puede emprenderse de la mano de un profesional en ciencias económicas como asistente consultor en el proceso. En el apartado Resultados se describe que las cinco organizaciones relevadas cuentan con el asesoramiento de un contador. Aunque solo en una de ellas, la empresa 1, cuenta con asesoramiento integral tanto contable como legal, mientras que las otras cuatro empresas disponen de un servicio profesional básico vinculado al asesoramiento impositivo y presentación de balances a los fines de cumplir con las normativas. La empresa 2 recientemente ha incrementado los servicios contratados al estudio contable, añadiendo asesoramiento en recursos humanos y planeamiento estratégico debido a que analiza la posibilidad de inaugurar una sucursal en la Provincia de Jujuy. De lo mencionado podemos inferir que para avanzar en una nueva etapa orientada a mejorar la profesionalización es condición excluyente disponer de un profesional con experiencia en empresas familiares que pueda colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión, de lo contrario cualquier esfuerzo de los fundadores y directores resultará frustrado.

Si bien al inicio de las entrevistas con los propietarios, se mostraban reticentes al diseño de un protocolo familiar, esta situación cambió cuando se realizó la misma pregunta en presencia del asesor contable de cada empresa, seguramente porque los propietarios se sentían respaldados por un profesional de su confianza. En esta segunda entrevista todos los encuestados reconocieron la importancia de la elaboración de un protocolo y consideraron que la posibilidad material de comenzar a desarrollarlo. Si bien el protocolo familiar no debe entenderse como un órgano propiamente dicho, tiene como función dilucidar y normativizar la misión de la empresa y establecer las pautas de relación con los patrimonios empresarios y familiares. En este sentido los directores de las empresas con mayor tiempo de vida como las empresas 1 y 2, muestran mayor nivel de entendimiento y aceptación hacia la profesionalización de los procesos.

Como principal limitación al alcance del trabajo podemos mencionar como relevante el tamaño de la muestra, lo ideal para generalizar conclusiones es estudiar una muestra integrada por un mayor número de empresas y de distintos sectores de la economía para asegurarnos no caer en el error de extrapolar conclusiones de algunos sectores como resultados generales de la economía del medio. Otra limitación a resaltar es la imposibilidad, debido a las medidas de aislamiento por la pandemia, de concretar entrevistas en persona y grupales en donde se logre un clima de mayor calidez y apertura con los entrevistados. Las entrevistas debieron realizarse en forma remota mediante video conferencias y telefónicamente.

El principal aporte de este manuscrito científico se vincula a la temática que trata debido a que el protocolo familiar es poco abordado por las organizaciones intermedias y entidades gubernamentales de Salta. Solo las universidades del medio han publicado algunos trabajos relacionados pero con poca difusión pública. Se debe tener presente que ninguna investigación puede interpretarse fuera de contexto del medio en que

desarrollan las actividades las empresas y en este sentido al inicio del apartado y en el marco teórico se han ofrecido datos con el propósito de contextualizar la falta de formalidad de la economía. Los objetivos del trabajo de investigación fueron cumplidos y desarrollados y el planteamiento del problema se mantuvo firme durante el transcurso de la investigación.

Como conclusión del Trabajo, es necesario dejar en claro al lector, que la profesionalización de la empresa familiar contribuye a conocer cuáles son los posibles problemas que pueden presentarse y preverlos, aportando un orden a las cosas, estructura o aspecto de empresa, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían. En este sentido, nuestros resultados indican que la falta de profesionalización en las empresas familiares estudiadas impacta en toda su estructura organizativa deteriorando gran parte de los procesos y afectando la planificación de situaciones claves como la sucesión familiar o en la forma de afrontar una crisis. Las empresas 1 y 2, comparativamente con las otras empresas de la muestra, presentan mayor relevancia en facturación, patrimonio y planta de colaboradores, a su vez también presentan mejores niveles de profesionalización en todos sus procesos. Esto nos lleva a interpretar que existe una directa relación entre la profesionalización y el crecimiento de las empresas, constituyéndose la profesionalización en un factor clave de crecimiento de las empresas familiares y en una ventaja competitiva, sobre todo en la Ciudad de Salta donde la informalidad es significativa, como se indicó en el desarrollo del marco teórico.

De la investigación se desprende también que las organizaciones de tipo familiar en la Ciudad de Salta, presentan una cultura ascendente y vertical, la cual puede observarse en que la autoridad y la toma de decisiones recaen en manos de los miembros de la familia, la dirección es subjetiva y la toma de decisiones está muchas veces

basada en la intuición. Esto conduce a la falta de formalidad en todos los niveles, y dado que ninguna empresa familiar es igual a otra, no se puede hablar de una receta de organización porque básicamente no hay una sola manera de hacer las cosas, sino existen herramientas que se pueden recomendar para ayudar a las empresas en este proceso. Entre las recomendaciones pueden enunciarse, incorporar herramientas para regular el funcionamiento de la empresa, la formalización de los procesos sobre todo los vinculados a gestión de recursos humanos, capacitación y sistemas de control, mayor número de colaboradores externos, crear estructuras de gobierno que puedan dar respuesta al mercado, mayor apoyo profesional contratando un servicio de asesoría contable integral, creación de un consejo de familia y comité de crisis y planificar el inicio del diseño de un protocolo familiar.

Como propuestas de futuras líneas de investigación, se vuelve necesario insistir en una solicitud a la academia, al gobierno, asociaciones intermedias e investigadores para que se profundice en el tema de empresas familiares en el contexto de la realidad de la región norte del país, en la generación y difusión de conocimiento sobre la realidad. Por lo que las próximas investigaciones deberán dirigirse en mayor medida a lograr propuestas concretas de profesionalización por sectores e investigar las particularidades de la región debido a que los trabajos de investigación realizados en grandes ciudades no siempre pueden aplicarse íntegramente a empresas familiares del norte del país.

## Referencias

- Amat, J.M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000 Ediciones.
- Amat, J.M., Corona, J.F. (2007). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Castells, M. (1996). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura (Volumen I)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo
- Dubois, E. M. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*. Buenos Aires: GraficaLAF SRL.
- Jaffe, D. T. (1995). *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- López, V. F. (21 de Mayo de 2008). *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Recuperado de Empresa familiar: Profesionalización y plan de sucesión: <http://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Molina Sandoval, C. (2014). *Empresas Familiares Herramientas de planificación y profesionalización*. Buenos Aires: Erreius.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F: Pearson Educación.
- Urey Higazy, R. J. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?*. Bolivia: La Hoguera.

## **Anexo I: Documento de Consentimiento Informado**

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

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

La presente investigación es conducida por Luis Fernando Albeza, DNI 30759564 de 36 años de edad, alumno de la Universidad Siglo 21. Lameta de este estudio es Realizar el Trabajo Final de Grado

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 180 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recojase será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

*Consentimiento:*

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luis Fernando Albeza. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es la presentación de una Tesina de Trabajo Final de Grado

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 180 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: Luis Fernando Albeza a los teléfonos de contacto y correo electrónicos por él informados.

-----

-----

-----

**Nombre del Participante****Firma del Participante****Fecha**