

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Manuscrito científico.

La profesionalización en la empresa familiar y un plan progresista en Córdoba,

2020

Professionalization in the family business and a progressive plan in Cordoba, 2020

Autor: Arrigoni César Adrián

Legajo: VCPB 29229

DNI: 27.955.695

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, mayo 2020

Resumen

En la actualidad la empresa familiar se enfrenta a grandes desafíos, donde se mezclan sentimientos familiares y necesidades organizacionales, haciéndolas ineficientes en sus respuestas al mercado y encontrando respuestas en la profesionalización. Si la organización adoptó un plan de capacitación, el progreso del desempeño de los empleados en la empresa se llevará de manera planificada, incluida la gestión organizacional. Dentro de la profesionalización se citó al protocolo familiar como un documento convenido dentro de los principales miembros de la empresa familiar para garantizar la continuidad de la empresa, las relaciones familiares, el traspaso generacional y la gestión general. A continuación, a modo de suplir la ausencia de herramientas que orienten a las empresas hacia la profesionalización, se prosiguió a elaborar un medio para este fin, haciendo que sea eficiente el crecimiento de la organización y próspero el futuro familiar. Para ello, se seleccionaron cinco empresas vinculadas a una industria, en donde la segunda generación se encontraba activa y cumpliendo roles en diferentes funciones dentro de la organización. Se realizaron entrevistas, se recolectó información y documentos de importancia. La investigación es del tipo descriptiva, utilizando un enfoque cualitativo. El diseño es no experimental y transversal. Del análisis de los datos se establece la importancia de la falta de especialización y de la incorporación del protocolo familiar, elaborando un plan de procedimientos paulatinos y adecuados a cada organigrama para la profesionalización de la empresa familiar

Palabras claves: Profesionalización, protocolo, sucesión, procedimientos, familia.

Abstract

Nowadays the family business faces great challenges, where family feelings and organizational needs are mixed, making them inefficient in their responses to the market and finding answers in professionalization. If the organization adopted a training plan, the progress of the employees' performance in the company will be carried out in a planned way, including the organizational management. Within the professionalization, the family protocol was cited as a document agreed upon within the main members of the family business to ensure the continuity of the company, family relations, generational transfer and general management. Then, in order to make up for the lack of tools to guide companies towards professionalization, a means was developed for this purpose, making the growth of the organization efficient and the future of the family prosperous. To this end, five companies linked to an industry were selected, where the second generation was active and fulfilling roles in different functions within the organization. Interviews were conducted and important information and documents were collected. The research is of a descriptive type, using a qualitative approach. The design is non-experimental and cross-sectional. From the analysis of the data, the importance of the lack of specialization and the incorporation of the family protocol is established, elaborating a plan of gradual and adequate procedures for each organization chart for the professionalization of the family business

Keywords:

Professionalization, protocol, succession, procedures, family.

Índice

Introducción	5
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Métodos	15
Diseño.....	15
Participantes.....	16
Instrumentos	16
Análisis de datos.....	17
Resultados	18
Identificación de la etapa organizacional donde el protocolo fue necesaria.	19
Comparación de la información relevada	20
Estrategias y herramientas para reemplazar la falta de profesionalización	21
Como asistir en los problemas de profesionalización de la gestión en la empresa.....	22
Discusión	22
Referencias.....	34
Anexo I.....	35
Consentimiento informado	35
Protocolo Familiar EF 1	¡Error! Marcador no definido.
Anexo II.....	38
Cuestionario	38

Introducción

Se aborda este trabajo para introducirnos en un contexto de relaciones, el de la empresa familiar, la familia y los cambios en la estructura empresarial en cualquiera de sus entornos. enfocados a la profesionalización. En el marco de la investigación se admite importante el promover el espíritu empresarial y apoyar la continuidad de la empresa familiar. La supervivencia de la empresa familiar depende en cierta medida de los esfuerzos de capacitación del personal relevante de toda la empresa, lo que genera no solo una responsabilidad por ellas, sino que también tiene responsabilidad con toda la sociedad, representando el impacto social y económico en el que todos están involucrados.

Para profundizar en la temática a abordar se define a la empresa familiar y se puede decir que las empresas familiares son la organización económica más antigua de la historia humana. Su origen más lejano está grabado en la familia, por que el proceso de producción y de distribución productiva fue inicialmente una actividad familiar, porque nuestros antepasados comenzaron a intercambiar un producto por otro, o cuando la esposa y los hijos ayudaron a cosechar el cultivo. Este intercambio se originó dentro de la familia y ha superado otros campos sociales en el tiempo, proporcionando así una forma para el desarrollo continuo de la empresa familiar (Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores, 2017).

Del mismo modo se puede decir que se cree que existe un negocio familiar, donde los miembros de la familia dirigen, controlan y son dueños de una empresa, lo que constituye su medio de vida, y tiene la intención de mantener esta situación a lo largo del tiempo y hacer una identificación clara entre ellos. Suerte familiar y de empresa (Antista, 2019).

Si se analiza el concepto se puede expresar que una empresa familiar es una organización que involucra a personas que tienen una relación común y eligen trabajar juntas más allá de los nexos familiares. Entonces los derechos de propiedad o administración están formados por una o un grupo de personas conectados por los lazos familiares.

Las empresas familiares forman la confluencia de dos realidades diferentes con ciertas características. El que teje los lazos más cercanos; la familia y aquellos que involucran el mundo laboral. Esta confluencia es una forma especial de iniciar y administrar empresas. Estos son dos sistemas que dan una guía específica para este tipo de establecimiento. Esto se aplica tanto a la administración como a las operaciones, y sobre esta base, la capacidad de mantener la continuidad entre generaciones (Soto y Balverde , 2016).

Este concepto marca el punto donde la investigación cobra relevancia, como fue determinar cómo se puede y se debe administrar la empresa, teniendo en cuenta la particularidad de la participación de los miembros de la familia en la organización, para garantizar que ésta no desaparezca con el tiempo, estableciendo así la forma de orden, gobierno, herencia de la propiedad, controles, reglas y mecanismos generales así como medidas para resolver problemas futuros.

Fue importante tener en cuenta que estas instituciones enfrentan enormes desafíos relacionados con el contexto de la globalización, lo que los pone en constante competencia por la productividad y la innovación y lograr un equilibrio entre los intereses familiares y los objetivos de la empresa. Es claro que esta afirmación es muy relevante para el legado y el futuro de la empresa familiar.

Por esa razón la familia es ante todo una institución emocional, por ello, los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares y necesidades

empresariales (Hernandez Fernandez & Medina Portillo, 2016). Los niveles de confianza y lealtad existentes dentro de la familia afectan el desarrollo del negocio, haciéndolos, con gran frecuencia, ineficientes en sus respuestas al mercado.

A esto mismo se refirió Antista dando estadísticas donde aseveró que “sólo el 40% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llega a la tercera. El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad (Antista, 2019). Problemas de familia o falta de competitividad, estas dos recurrentes problemáticas en el tiempo y amplias en la magnitud de su porcentaje han tenido singular solución desde el punto de vista de la empresa donde el protocolo familiar debería colaborar en la profesionalización de los procesos de conducción estratégica y a concientizar en la empresa los valores importantes de la familia.

Los factores en común que se encontraron y resumen la necesidad imperiosa de mejorar para la formación de un organismo equilibrado son: los momentos en que el tamaño de la empresa ha aumentado pero su estructura no ha tenido un crecimiento paralelo acorde. Los problemas existentes en el seno de la familia y trasladados al entorno de la empresa. Las decisiones personales que debe tomar el fundador respecto de su continuidad o por delegación de responsabilidades. Otra es producto de la falta de competitividad propias de las empresas familiares debido a desacuerdos o tensiones internas. Y por último la falta de profesionalización entre los miembros directivos integrantes de la familia que en ocasiones conllevan a malas decisiones.

Se encuentra justificación en el texto que dice que la crisis del ciclo de vida de una organización se suele producir cuando la nueva generación tiene experiencia suficiente para resolver situaciones, pero la anterior no se encuentra preparada para compartirlas, no desea delegar parte de su función y responsabilidad (Pastor, 2019).

Estos últimos aspectos condicionan las actividades y funcionamiento de la organización, la calidad del producto o servicio o la gestión de nuevos clientes, generando desequilibrios institucionales. De todos modos, lograr equilibrio entre los intereses de la familia y los objetivos de la empresa no son los únicos retos que deben afrontar. Las externalidades como la competencia o las exigencias del mercado hacen lugar a circunstancias que deben ser atendidas con medidas concretas.

Se encontraron conceptos específicos en relación a las debilidades en la empresa familiar y una de ellas es considerada el nepotismo, que es una preferencia por los familiares cuando se designa un puesto en la organización independientemente de la capacidad, ocupación o de interés del familiar. Se dio así que en algunas empresas, los directivos no tienen las habilidades necesarias para realizar las tareas que se les encomiendan ya sea porque el trabajo que realizan no es parte de su actividad habitual o simplemente porque no están interesados en que este trabajo se realice de la mejor manera. Lo único que causan es afectar el desarrollo de la actividad empresarial (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2011).

El endeudamiento o la estructura del Reino es otra debilidad de la empresa familiar. Podemos entender que esto se debe a la sensación de mala gestión. Esta situación puede conducir al aislamiento de departamentos y al abandono de algún sector de la empresa, destruyendo así su estructura de red (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2011).

Otras debilidades de las empresas familiares son la autocracia y el paternalismo, que son fenómenos que resultan del sistema familiar que no se incorpora adecuadamente al sistema empresarial en el que se basa un estilo de liderazgo en el poder ejercido por el jefe de familia (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2011).

Para que la empresa familiar pueda permanecer en el mercado debería tener las cualidades y capacidades de adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y sociales. Y en esta adaptación hay factores que promueven el proceso de profesionalización, tanto de los miembros de la familia, como de externos que generan relación con la familia.

Pronunciado lo anterior se analizó la problemática puntual, encontrándose que la profesionalización de la empresa familiar está vinculada a la gestión de relaciones, interacciones o intervenciones entre diferentes grupos de interés internos y externos, y la empresa se configura mediante el establecimiento de estructuras y directrices para gestionarlos (Hernandez Fernandez y Medina Portillo, 2016). Precisamente respecto a ésto, surgió de identificar si las organizaciones familiares reconocen la magnitud y el alcance de la profesionalización como programa superador de la gestión y el protocolo familiar como herramienta reglamentadora de los vínculos familia – empresa.

Con la misma mirada se analizó que la especialización es el proceso por el cual una organización busca implementar métodos de trabajo de manera sistemática, lo que le permite a la organización construir una estrategia consistente en lograr los objetivos comerciales. Complementado a esta percepción, se mencionó nuevamente la importancia de la especialización de la empresa familiar, por que debe ser un cambio gradual que comienza cuando la organización crea empleos basados en las capacidades y el potencial de los empleados.

Si la empresa familiar adopta el plan de capacitación y promoción como una estrategia de crecimiento, el proceso de profesionalización se implementará con éxito. A través de este plan, el progreso del desempeño de cada empleado en la empresa se realizará de manera planificada, objetiva y constructiva, incluida la gestión organizacional del directivo y el propietario (Rueda Galvis, 2011).

La profesionalización en las empresas familiares ordena la administración, sedimentan la estructura organizacional, enriquecen la cultura organizacional, mejora la comunicación, las funciones y responsabilidades y determina una correcta toma de decisiones.

Siguiendo con la profesionalización, ésta depende de los principios y valores vigentes de la empresa. Por lo tanto, para confirmar que una empresa se ha especializado, debe controlar su estructura, y los principios de desarrollo y operación deben ser principios comerciales, como productividad, rentabilidad, calidad, ganancias, finanzas equilibradas, etc. Los valores pueden ser muy importantes para que se puedan tomar decisiones en la organización basadas en los criterios familiares.

Además, depende de la estructura organizativa y el diseño de la empresa. La característica de la empresa es la organización, y la característica de una organización es tener sistemas y diseños destinados a lograr sus objetivos. Estos sistemas van más allá de aquellos que realizan diferentes funciones en la empresa. Finalmente, en términos de conocimiento y capacitación de la empresa, capacitación profesional, habilidades y actitudes, quienes tienen todos los cargos y tienen responsabilidades ejecutivas en la empresa deben ser adecuados. Estas personas deben ser las mejores en todos los puestos. En una empresa familiar, a veces puede encontrar al miembro de la familia más adecuado para un puesto específico, pero a veces no (Rossi, 2012).

Dentro de la profesionalización se había hecho mención de un marco organizativo muy importante que regula los vínculos familiares dentro de la empresa familiar, donde se determinó que el protocolo familiar es un documento pactado dentro del alcance de los principales miembros de la empresa familiar, cuyo objetivo principal es garantizar su continuidad a través de la supervisión: propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y gestión general. Potencia el poder de gestión a través de acuerdos

entre la estructura organizacional y la familia para hacerlo lo más factible posible y lograr resultados favorables en el ciclo de vida de la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo (Corrado Sanchez, 2016).

Al protocolo familiar se le asignan numerosas funciones, que en su práctica regula las relaciones y límites entre la familia y la empresa, incluyendo la profesionalización de la misma, los intereses de la familia en el negocio, la sucesión de la gestión, mantenimiento y sucesión de la propiedad y posee la característica de ser un instrumento para la prevención, la gestión y para resolver los conflictos entre los familiares y los integrantes de la empresa.

Fue importante establecer el conocimiento por parte de las empresas familiares al protocolo familiar y su función normativa hacia el futuro, entendiendo que establecer por escrito las pautas y el cuidado del patrimonio empresarial familiar es profesionalizar la organización.

Esto llevó a tomar definiciones para las diferentes funciones que el protocolo tiene, algunas de ellas son.

Función constitucional: el vértice de la pirámide normativa determina los factores básicos que guían la supervivencia de la empresa, desde el preámbulo, la visión, la misión y los valores del propósito y la definición, hasta los principios generales de interacción familiar, estos elementos básicos guían la vida de la empresa y familia. Desde esta perspectiva, la función constitucional establece pautas generales, que luego deben ser reguladas.

Función contractual: este es el campo de los acuerdos de cobro entre socios, que tiene el valor legal completo como un tratado corporativo de la sociedad, pero, aunque no se anuncian a terceros, obligan a los socios a tener obligaciones entre ellos. Por ejemplo, cuando un socio alcanza un contrato que garantiza la continuidad del negocio y acepta

que uno de ellos muere, el sobreviviente continuará acompañando a la compañía y los familiares del fallecido recibirán un pago equivalente a esa parte del valor. Entre ellos, en muchos casos, proviene del seguro de vida.

Función ordenadora: por lo general, es una herramienta formada por un grupo de empresas. No está registrada de esta manera, pero funciona de esta manera en la práctica y determina como se afectan entre sí las diferentes estructuras de negocios. También se puede utilizar para ordenar diferentes estructuras de la empresa: funciones de directores, gerentes, interacción entre ellos, etc.

Función reglamentadora: los asuntos generales contenidos en las regulaciones o la ley de sociedades en sí, pueden ser apropiados. Por ejemplo, cual es la llamada actividad de competencia en una compañía determinada, cuáles son los criterios para que los miembros de la familia entren y salgan de la compañía, la aceptación de los puestos de la compañía y los puestos que están legalmente cerrados, y el mecanismo para que otros miembros compren primero la compañía (Gandolfo, 2013).

Se encontró en estos conceptos los diferentes puntos concretos que forma un protocolo familiar. Cada función determinó un significado importante que puede llevar salud a las diferentes situaciones que se han planteado y se pueden plantear en la vida de las organizaciones.

Las particularidades de los contenidos planteados nos llevan a formular una serie de interrogantes a definir.

Actualmente la empresa familiar convive con un gran abanico de desafíos. Los estructurales, los coyunturales, los internos y externos, los del mercado con la competencia, los proveedores y los de otros contextos. Y todos encuentran respuesta en la aplicación de conocimientos especializados, mejoras continuas, de límites y procesos cada vez más avanzados. La profesionalización conlleva beneficios que la empresa

familiar reconoce para lograr el equilibrio en la práctica y el óptimo funcionamiento organizacional. La aplicación del protocolo marca los límites y la exigencia al desempeño de los familiares en el entorno organizacional, marcando el compromiso con el proyecto. Conseguir los resultados óptimos se logra con un plan estratégico y la estrategia determinará los resultados esperados que, de no llevarse a cabo con conocimientos, reglas y conducta no será fácil para los tiempos futuros.

De aquí la importancia del problema planteado; la profesionalización de las futuras generaciones familiares y empresariales dan orden y oxígeno a las organizaciones, entonces:

¿La incorporación de profesionales ha llevado a la organización a producir innovaciones?

¿Que puede haber aportado a la empresa la profesionalización?

¿Conocen las organizaciones la importancia de incorporar un protocolo familiar?

¿Fue necesario utilizar uno?

¿Cómo han introducido a la organización los programas informáticos?

¿Cuáles son los factores que los lleva a invertir en nuevos equipos?

Objetivo General

Elaborar un procedimiento para la profesionalización de la empresa familiar para hacer eficiente el desarrollo del negocio en las futuras generaciones en la Provincia de Córdoba en el año 2020.

Objetivos Específicos

- Identificar en qué etapa de crecimiento de la organización la ausencia de un protocolo familiar fue necesaria, situando las posibles soluciones en su reemplazo.

- Analizar cuáles son las estrategias y herramientas que le permiten a la empresa hacer frente a los problemas de falta de profesionalización.
- Exponer como se puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

Métodos

Diseño

Se realizó una investigación del tipo descriptiva buscando elaborar un procedimiento que ordene la profesionalización en las empresas familiares. Estas operaciones están marcadas por diferentes lineamientos que hacen a un todo, como el impacto de sus intervenciones en la estructura organizacional, su importancia en la generación de oportunidades para la producción de productos y que hacen al objetivo de las organizaciones familiares.

Se buscó interpretar las acciones de los integrantes de la familia empresarial desde un enfoque cualitativo, recolectando la información desde el proceso de indagatoria y refinándose para describir el actuar y la experiencia de los actores. Todas las herramientas utilizadas lograron enriquecer la información investigada oportunamente, siendo los entrevistados poseedores de conocimientos importantes, algunos simples, pero todos de gran valor.

Presentamos entrevistas detalladas a distintos miembros de la organización para tener una visión amplia de la situación planteada y determinamos las fases de crecimiento de la empresa. Se utilizó un diseño no experimental y transversal. Fue no experimental debido a que no se realizó manipulación intencionada de variables, sino tal cual son y en su entorno. También fue transversal ya que la recopilación de información se realizó en un solo momento de tiempo. Se observó en las empresas el actuar de sus integrantes, la expectativa a futuro y las medidas para afrontar esas expectativas.

Participantes

Para el planteamiento contamos como población al conjunto total de Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba de la industria del caucho que forman parte del polo industrial de la provincia, enmarcadas al margen sur de la ciudad.

Las organizaciones seleccionadas como elementos muestrales son cinco, siendo ésta una muestra no probabilística. El criterio se basó en recolectar empresas con estructuras de desempeño familiar similar, donde la dirigencia sea mixta, con integrantes del entorno familiar y no familiar. También fue enfocado a organizaciones en donde la segunda generación sea activa y participe en diferentes funciones al momento de hacer la investigación.

Los integrantes de una de las empresas familiares tomada configurarán una doble historia compartida, la de tener que refundarse en la industria y en el mercado. De forma que podremos validar los motivos o causas por los que debieron comenzar nuevamente de cero y se realizará un análisis de los motivos por los que dejaron de funcionar en el primer intento.

En otros casos se contactó empresas familiares para determinar fortalezas y debilidades dentro del mercado en su cualidad como tales. Se analizó como influye la profesionalización en sus casos y que tan probable consideran que esto sea un factor que en un futuro puede llevarlos a no tomar las decisiones correctas.

Los entrevistados firmaron un consentimiento informado, mostrando los alcances y características de la presente investigación que se adjuntó en Anexo I.

Instrumentos

Para relevar la información, se realizaron entrevistas en detalle, buscando dar con las herramientas que llevaron a analizar y evaluar las metas propuestas. Se tuvo la

oportunidad de visitar las instalaciones conociendo los diferentes sectores, oficinas y mandos medios, familiares y no familiares. El modelo de la entrevista se adjuntó en Anexo II Entrevistas.

Se logró encontrar con registros que narraban la vida de la empresa familiar con algunos detalles destacados de la historia como así también con el protocolo familiar que llevan a cabo desde hace tiempo.

Estos documentos de gran valor para el análisis nos han permitido establecer aspectos esenciales que dan cuenta de su cultura organizacional.

Análisis de datos

Se realizó un análisis cualitativo con los siguientes pasos:

Se analizó cada una de las encuestas, resaltando las cualidades, diferencias y similitudes, entre un antes y un después a modo comparativo.

Contextualizamos a la Empresa Familiar para llevarnos como primeros espectadores de su presente, su diseño de puestos y la jerarquización construida en ellos al día de hoy.

Se remarcaron las herramientas que fortalecieron la gestión, el desarrollo de los objetivos organizacionales y la integridad de la familia.

Indicamos las debilidades resaltadas por los autores bajo un enfoque cualitativo a modo de dejar como antecedente para futuras investigaciones.

Se analizó la información obtenida, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

Resultados

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de describir un procedimiento que haya mejorado las diferentes áreas desde la profesionalización y hacer eficiente a la organización en las futuras generaciones, se logró marcar las pautas que hacen competente un traspaso generacional en las empresas familiares. Sucedió que, con el paso del tiempo, la estructura gerencial de los comienzos de la empresa y la vida personal de sus integrantes van entrelazando vínculos y necesidades que hacen muy importante un detallado traspaso para reemplazar piezas importantes en el organigrama de la empresa familiar. De igual modo, los puestos gerenciales o mandos medios encabezados por no familiares también requirieron un párrafo aparte en este cambio generacional.

Además, se consideró que la familia es un árbol que va creciendo en sus ramas, así donde en la segunda generación participaban seis hijos en su comienzo, llegaron a ser dieciocho en la misma generación por los vínculos formales creados, debiendo de este modo, incorporar un protocolo familiar.

En las empresas familiares número 1 y número 4, la incorporación de capital humano con estudios de nivel terciarios o universitarios se realizaron en los puestos de nivel medio y superior siendo esto trascendental al momento de reestructurarse la empresa para su crecimiento, necesitando especialización en las nuevas áreas que se creaban para adaptarse al mercado.

En los casos de las empresas familiares número 2, 3 y 5 los puestos con decisiones importantes fueron incorporados sin tener como principal característica su nivel de estudio y concluyeron con rendimientos relativos y cumpliendo expectativas logradas sin marcar diferencias que aporten al crecimiento institucional.

Con el mismo valor, la incorporación de nuevos equipos fue fundamental en ciertas empresas familiares que necesitaron competir puertas adentro para acompañar la campaña de marketing que habían realizado.

Mientras las organizaciones número 2 y número 3 tienen metas de mercado, como ganar nuevos clientes u obtener mejores precios a través de contactar nuevos proveedores con los que lograr un mejorado producto, las organizaciones número 1, 4 y 5 planifican el reemplazo de los equipos con el mismo objetivo de bajar los costos del producto, pero también actualizar al actual en aras a ganar eficiencia en la producción.

Identificación de la etapa organizacional donde el protocolo fue necesaria.

A los fines de que se encontrara con información homogénea referidos al primer objetivo específico y determinar en qué etapa de crecimiento de la organización la ausencia de un protocolo fue necesaria es que se estructuró el cambio de organigrama de las empresas en cuatro. Comenzando con la primera etapa donde la dirigencia compra, produce y vende. En la segunda etapa donde se separan las actividades de compra, producción y venta entre sus integrantes. Siguiendo con una tercera etapa en la que el sector compras se separa del departamento tesorería y la producción cuenta con rotación horaria. Y una cuarta etapa que cuenta con venta en sucursales, área de marketing, de recursos humanos y contaduría.

De este modo resultó que a la empresa familiar 1 les fue importante incorporar un protocolo familiar en la etapa número 3. Para la empresa familiar 4 el momento en el que definieron incorporar el protocolo fue en la etapa número 4. Por último, de las empresas familiares 2,3 y 5 no se obtuvo resultados ya que las mismas no utilizan protocolo familiar.

Se elaboró un cuadro comparativo entre las empresas exponiendo la información relevante y mostrando los diferentes matices con cada tema en común.

Tabla 1

Comparación de la información relevada

	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5
Utiliza Protocolo	Si	No	No	Si	No
¿Definen comité para la toma de decisiones?	Si	No	Si	No	No
Decisión vertical	No	Si	No	Si	Si
¿Utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?	Si	No	Si	Si	No
¿El equipamiento actual es de vanguardia para el mercado?	Si	No	Si	No	Si
¿Cuáles son los factores que los lleva a invertir en nuevos equipos?	Bajar costos y competir en el mercado	Actualizar el actual	Reemplazar el amortizado	Mejorar el producto	Bajar los costos
¿Dedicaban tiempo a capacitación?	Si	Si	Si	No	No
¿Que creen que aporta a la empresa la profesionalización?	Decisiones correctas, información eficiente e innovación	Jerarquía	Nuevas ideas y responsabilidad	Conocimientos	Competitividad y eficiencia

¿En qué puestos es importante incorporar capital humano con estudios de superior?	Medio y superior	Cualquier nivel	Cualquier nivel	Medio y superior	Cualquier nivel
¿Utilizan manuales de procedimiento en puestos estratégicos?	Si	No	No	No	No
¿En qué momento de la empresa creen que fue necesario estructurar su funcionamiento?	Etapa 3	-	-	Etapa 4	-
¿Cuáles fueron las herramientas para reemplazar la falta de profesionalización?	Consultas externas a profesionales	Consultas a colegas del rubro	Consultas externas a profesionales y no profesionales	Decisiones gerenciales	Decisiones gerenciales

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias y herramientas para reemplazar la falta de profesionalización

Se analizó cuáles fueron las estrategias y herramientas que le permitieron a la empresa hacer frente a los problemas de ausencia de profesionalización y se obtuvieron los resultados que se observan en el último apartado de la tabla 1 referido al segundo objetivo específico, donde mostró realidades distintas entre las empresas familiares entrevistadas. Mientras que para la empresa familiar número 4 y 5 la falta de profesionalización se reemplazó arbitrariamente con decisiones gerenciales propias, la empresa familiar número 2 resolvió con sentido común o bajo las experiencias relacionadas en algún caso externo, como colegas del rubro. Por otro lado, se encontraron casos de buscar una respuesta desde la mirada profesional con respaldo teórico o

científico y criterio que respaldara las decisiones por tomar. Estos fueron los casos de las empresas familiares 1 y 3.

Como asistir en los problemas de profesionalización de la gestión en la empresa

Por último, para exponer como contribuir en los avances hacia la profesionalización de la gestión empresarial es que se abordó un punto de gran valor agregado en la investigación y es el de presentar un recurso de soporte en los procesos de profesionalización. Y surgieron herramientas como lo son: un plan de capacitación mensual por sector y por nivel jerárquico vinculado a los objetivos de la organización como así también un cuadro de rotación de personal a los fines de determinar capacidades, aptitudes y mejores desempeños.

También resultó destacado poder coordinar con los proveedores de los sistemas de informática, los de equipamiento de producción y comunicaciones a cerca de las novedades, a través de un medio de comunicación organizacional que demuestre las ventajas al incorporar las nuevas tecnologías.

Por último, se realizó convenio con una conocida institución de capacitación que brindó soporte a los procesos de profesionalización de la empresa familiar, aportando herramientas y estrategias que contribuyan al mejor desempeño. Esto atado a las demandas que tenga el departamento de RRHH en conjunto con la dirigencia superior, pudiendo generar oportunidades al grupo de operarios como así también seguridad en las decisiones tomas por la alta gerencia.

Discusión

En este apartado en el que la profesionalización busca los lineamientos para ser aplicados a la empresa familiar, hacer eficaz su desarrollo a futuro y dar respuesta a los temas implicados en el presente trabajo, se realiza el siguiente desarrollo.

Se parte en establecer la importancia de la falta de un protocolo familiar en alguna de las etapas de crecimiento institucional, establecido como el primer objetivo específico del presente trabajo, y se puede decir que su implementación nace de la cultura organizacional que tenga la familia y el orden que sus integrantes le den a la empresa. Entonces, en los primeros tiempos de actividad, los fundadores y únicos partícipes de la empresa en ese momento, solo trabajan en el cumplir los objetivos comerciales y de productividad para todos los casos analizados. Es en la etapa de expansión comercial donde las empresas familiares que tienen algún conocimiento del protocolo comienzan a entrelazar necesidades a futuro dando lugar a la función reglamentadora que cita Gandolfo (2013), para determinar los criterios por los que los miembros de la familia entren o salgan de la compañía, la aceptación de los puestos de la empresa entre otros como motores de investigación del tema.

Sin conocer el concepto específico pronunciado por Ruiz Diaz et al (2011), conocida como nepotismo, que es la preferencia por los integrantes de la familia al momento de designar un puesto en la organización, resulta que la empresa familiar 1 comienza a investigar por el protocolo familiar coincidiendo con la etapa 2 o 3 del apartado anterior y cuando la segunda generación familiar cumple funciones específicas en la empresa.

Continuando con los lineamientos en este punto se confirma que la empresa familiar 4 implementa su protocolo en la etapa número 4, cuando la organización se encontraba firme en el mercado y sus miembros fundadores se vieron movilizados en garantizar la continuidad, como le define Corrado Sánchez (2016), a través del control de la empresa, transición y gestión general y lograr resultados favorables en su ciclo de vida.

La falta de un protocolo familiar, expone a las organizaciones en diferentes conflictos internos que varían de envergadura según sus actores, sembrando antecedentes

en miras a la sucesión generacional. Es así que la herencia de generación en generación se revela como uno de los principales problemas familiares, teniendo la inmediata necesidad de prepararse para prevenir inconvenientes.

La preparación de la sucesión requiere de manera imprescindible de la colaboración de cada una de las partes a intervenir y necesita además de una planificación reflexiva. Se plantea como solución la aplicación del proceso de mediación, siendo este una solución a las discrepancias en las cuales las partes interesadas se supeditan a la tutela de un tercer participante que goza de la confianza de ellos. Él es quien debe escuchar y resolver de manera definitiva las diferencias de criterio.

Al análisis realizado, en función a los posibles instrumentos que pudieran reemplazar un protocolo familiar y siguiendo con el contexto del primer objetivo específico, es que se toman las conceptualizaciones de Rossi (2012), en los que los valores y principios que confirman que una empresa se ha especializado son amplias. Como son el control de su estructura, que los principios de desarrollo y operaciones deben ser comerciales, que la productividad, rentabilidad y las finanzas sean equilibradas, pero también tan importante como esto, que los valores de la familia sean muy importantes para que se puedan tomar decisiones basadas en los criterios familiares.

Otro aporte y como criterio de solución a falta de un protocolo es que se plantea la formación de una junta de familia, la cual no tiene que discutir en cuestiones de carácter estrictamente empresarial. Posee un carácter netamente informativo, pudiendo ser de gran utilidad para las familias numerosas. Se encuentra integrada por la totalidad de los miembros de la familia que ya hayan conseguido una edad de participación. Dentro de este órgano la familia delibera acerca de los intereses que posee la empresa sobre los objetivos que se desean conseguir, como así también en la manera más apropiada de participar en la gestión de esta. Una función de importancia es la de fomentar las

relaciones entre los miembros de la familia, detectando posibles problemas que surjan en el seno familiar y que pueden repercutir de manera directa o indirecta en la empresa.

De todos modos, al momento de investigación del presente trabajo no se encuentra un instrumento que pueda reemplazar tácitamente al protocolo familiar formando esto un reto a los pronunciados en la primera parte referidos a los equilibrios a lograr entre los intereses de la familia y los objetivos de la empresa como así lo son también las exigencias del mercado y la competencia.

Se continúa, analizando las estrategias y herramientas que permiten a la organización reemplazar la ausencia de profesionales, como se plantea en el segundo objetivo específico, y la investigación muestra que son los momentos en el que el tamaño de la empresa se ha extendido pero su estructura no ha tenido un crecimiento acorde, por lo que es necesario implementarlas. De igual modo a los términos de Pastor (2019) que dice que la crisis del ciclo de vida de una organización se suele producir cuando la nueva generación tiene experiencia suficiente para resolver problemas y situaciones, pero la anterior no está preparada para compartirlas o delegarlas. Así el concepto planteado coincide con la información relevada por el investigador donde las decisiones bajo la ausencia de un profesional se realizaron arbitrariamente o consultadas a contactos del ambiente empresarial en términos de experiencia para ser resueltas.

En este punto se determina otra debilidad de la empresa familiar, como lo remarca Ruiz Diaz et al (2011) en el que las decisiones se realizan al estilo de liderazgo en el poder que tiene el jefe de familia siguiendo las costumbres del sistema familiar.

En consonancia con lo descripto, se debe remarcar, como lo aclara Hernandez Fernandez y Medina Portillo (2016), en que la familia es ante todo una institución emocional por lo que los negocios familiares mezclan los sentimientos familiares y las necesidades de la empresa. Por esto, el ámbito de confianza y lealtad ponderante dentro

de la familia afecta circunstancialmente la eficiencia y las estrategias que le permitan enfrentar la ausencia de profesionalización. Estos mismos distractores son los que dan respuesta a lo referido por Antista (2019), donde asevera que solo el 40% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y que solo el 15% llega a tener al frente a su tercera generación, considerando que el resto cierra el negocio o es vendido por problemas familiares o falta de competitividad.

Por otro lado, Rossi (2012) marca el criterio para paliar la falta de profesionalización diciendo que la característica de una empresa familiar es la organización y las de una organización es tener sistemas que destinados a cumplir los objetivos. Estos sistemas son los que logran hacer la diferencia en las funciones de la empresa. También aclara que quienes tienen cargos ejecutivos deben ser los mejores en todos los puestos resaltando que en las empresas familiares, en ocasiones se encuentran miembros de la familia acordes a un puesto y otras veces no.

También se encuentra que las empresas familiares tienen respuestas concretas con resultados satisfactorios en la implementación de un comité o grupo de diferentes sectores de la organización con el que se logra una toma de decisiones más acertada, según la experiencia de las empresas familiares 1 y 3. Dichas empresas se encuentran convencidas que este cambio de criterio, donde antes se tomaban determinaciones en forma vertical por los dueños de la empresa, a éste modo de dar definiciones, llamado por ellos horizontal. Las decisiones grupales han logrado un cambio importante, representando también una estrategia para cubrir la falta de profesionalización.

Para otras situaciones se dice que hay factores que impulsan el proceso de profesionalización de todos los miembros de una organización y se marcan al permanecer en el mercado, adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales y económicos. Se verifica que, la búsqueda de objetivos comerciales donde se implementan estrategias para

que la organización logre sus objetivos, son métodos de especialización que potencian como herramientas específicas para reemplazar la especialización.

Como medida criteriosa, las organizaciones que no cuentan con la especialización necesaria para una correcta toma de decisiones recurren a la contratación de consultores especializados externos a los fines de resolver sus problemas de falta de profesionalización. Estos han sido los casos de la empresa familiar 1 y la empresa familiar número 2.

Un aspecto de gran valor y poco implementado por estas organizaciones, refieren a la utilización de un manual de procedimiento para puestos de importancia en la empresa, asegurando una correcta respuesta en términos de resultados y configurando una herramienta sustitutiva de la falta de especialización en cada sector. En las empresas familiares analizadas, solo la empresa familiar número 1 tiene manuales de procedimiento para puestos de importancia.

Exponiendo como contribuir en los avances a la profesionalización de la gestión de la empresa familiar, dispuesto como el tercer objetivo específico, se marcan los medios para esta finalidad. Como se manifiesta en el apartado introductorio, recordamos a Rueda Galvis (2011), diciendo que la profesionalización ordena la administración, reafirma la estructura organizacional, enriquece la cultura organizacional, mejora la comunicación y conlleva a una correcta toma de decisiones. Concluye que adoptar un plan de capacitación y promoción como estrategia de crecimiento, el proceso de profesionalización se realizará exitosamente. El mismo debe ser llevado a través de un plan donde el mejor desempeño de cada empleado en la empresa familiar se revisará de manera planificada, objetiva y constructiva, incluyendo la gestión organizacional de los directivos y hasta la de los propietarios.

Sucede que las debilidades en la mayoría de los casos son realizadas por los mandos medios de la empresa, lo que trae consecuencias en el área operativa. Es por eso que en esta propuesta de mejorar la gestión se describen las razones para crear una capacitación integral y cursos apropiados en cada nivel organizacional. Todo esto para aumentar su productividad.

Realizar un plan de capacitación por sector y por nivel jerárquico relacionado a los objetivos de la organización al igual que un programa de rotación de empleados es un trabajo que necesita de un gran esfuerzo individual y organizacional por los que las instituciones no lo manifiestan como un objetivo a cumplir en el corto plazo. Por esa razón toman medidas como estar en contacto con gerentes o supervisores que permiten detectar problemas que se resuelven con capacitación de las diversas áreas.

También el intercambio de información entre los encargados de cada sector acerca de asuntos que respectan a los objetivos de la organización, problemas de operaciones y planes para determinados objetivos contribuyen a este proceso. En este punto donde coordinar con proveedores de sistemas de informática y de equipos de producción para mejorar los procesos de producción y de comunicaciones, es el mismo mercado de venta de equipos de esta índole los que van dejando un actualizado catálogo por lo que no necesita de una planificación estratégica.

En referencia a la rotación de personal para determinar capacidades, aptitudes y mejores desempeños, si el personal cuenta con una rotación en las rutinas llevadas a cabo, es necesario brindar a los empleados una capacitación informativa a su nueva función. Esto se implementa en la empresa familiar número 1 que brinda capacitación a su plantel y que utiliza manuales de procedimiento en puntos estratégicos. Lo mismo para la empresa familiar número 2 y 3 que dedican tiempo a la capacitación de sus empleados. Pastor (2019), dice que la estructura organizativa de las empresas familiares líderes y

exitosas posee un elevado compromiso con la organización empresarial lo que se manifiesta a través de una baja rotación y en una reducida tasa de pedidos de licencia por enfermedad.

Emitir informes periódicos de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación resulta una herramienta que brinde colaboración en los procesos de profesionalización de la gestión empresarial.

Se coteja que la empresa familiar número 1 realiza la implementación de su protocolo familiar a través de un grupo interdisciplinario de una reconocida organización universitaria de la Provincia de Córdoba, afirmando que los convenios para capacitación brindan un importante soporte a los avances en la profesionalización de la empresa familiar ya que aporta herramientas y estrategias que dan valor al mejor desempeño. El fluido contacto con el departamento de Recursos Humanos en conjunto con los directivos genera oportunidades y crecimiento al grupo de trabajadores reflejándose en una mejor toma de decisiones en toda la estructura organizacional.

En los casos planteados, los profesionales incorporados a funciones específicas han aportado satisfactoriamente a las organizaciones. Tiene un rendimiento esperado y generan valor agregado a la gestión empresarial. Registramos que solo la empresa familiar número 1 tiene antecedentes de obtener actividades o resultados que lleguen a ser una innovación para la industria estudiada.

Las organizaciones familiares reconocen que la profesionalización es importante para la gestión y lo clasifican de diferentes modos, mientras que para algunas es jerarquía, información eficiente y competitividad, para otras se traduce en responsabilidad y conocimiento.

Las empresas familiares plantean al protocolo familiar por sus virtudes de marcar límites a la exigencia a los familiares en el entorno organizacional que hacen al

compromiso con el proyecto y reconocen que forma parte del proceso de profesionalización que lleva a lograr el equilibrio en la práctica y el óptimo funcionamiento organizacional. En los casos planteados que definieron implementar el protocolo familiar, se realizó debido a la magnitud de la empresa familiar, donde encontraron la necesidad de ordenar la familia con las actividades empresariales en común y el patrimonio. Esto último en concordancia con Rueda Galvis (2011), que dice que el proceso de planificación de la profesionalización de una empresa es un problema que cada organización establece gradualmente de acuerdo con sus necesidades, y que debe surgir desde los pensamientos claros del fundador hacia los hijos, empleados, socios y colaboradores cómo una filosofía básica de vida de la empresa y el éxito de la misma

Como parte de la profesionalización, los sistemas informáticos hacen a una gestión eficiente y forman una herramienta fundamental para la correcta toma de decisiones. Con este criterio compartido las empresas encuestadas utilizan informes sistematizados para fortalecer la gestión empresarial.

Del mismo modo la inversión en nuevos equipos es utilizada para bajar costos, competir en el mercado y mejorar el producto en tres de los casos, siendo importante para ellos mantenerse actualizado frente a la competencia. Para el resto es una actividad que debe realizarse simplemente para actualizar el actual o reemplazar el amortizado. Al momento de realizar las entrevistas es coincidente que son las mismas organizaciones las que tiene equipamiento actual de vanguardia y trabajan para mejorar su producto. Se resalta también lo aportado por Pastor (2019), que dice que una parte importante de la inversión de las empresas familiares incluye la compra de equipos de segunda mano, a un precio relativamente bajo. Estos equipos generalmente tienen un impacto negativo en la empresa, rentabilidad y productividad. Las empresas familiares suelen hacer grandes

esfuerzos para adaptar, compatibilizar, registrar y mantener estos equipos, excediendo producción esperada.

Manifestando las limitaciones del presente trabajo se destaca que el tiempo puesto a disposición por las empresas resultó acotado, marcado también por los tiempos a coordinar con ellos en general, hicieron apresurado el relevamiento. Se trabajó siempre a disposición de las empresas, a los fines de encontrar a los entrevistados con la mínima presura posible, pero los tiempos de la empresa y los personales delimitaron siempre la investigación. Resulta restrictivo el tamaño de la muestra, donde no se encontró con las mismas voluntades de los participantes en toda la investigación. La industria del caucho en la Provincia de Córdoba, tiene constantes vínculos con entidades familiares de la Provincia de Santa Fe, con las que se nos ofreció trabajar, pudiendo ser amplia la muestra, contar con matices diferentes propuestas por organizaciones en diferentes zonas geográficas.

Además, el contexto y algunos de los escenarios donde se llevan a cabo los relevamientos de la información se vieron condicionados, dificultando el presente trabajo.

Al momento de la investigación, no se logró contactar a un grupo de profesionales dedicados al asesoramiento de las empresas familiares para la incorporación del protocolo familiar, estando ausente ese aporte de valor agregado en la presente.

Se muestran como fortalezas los resultados esperados por las empresas encuestadas, las que demostraron interés desde un principio en encontrar herramientas para fortalecer la gestión y profesionalizar la organización a futuro. La empresa familiar número tres, que utiliza un comité para la toma de decisiones, decidía tomar detallada nota de los temas a estudiar a los fines de llevar a cabo un procedimiento de profesionalización empresarial a través de éste. Siendo una gran iniciativa, valorando y fortaleciendo la investigación.

Si bien estudios de profesionalización y de implementación de protocolo familiar se encuentran en general y en la Provincia de Córdoba, cabe destacar que, para la industria citada en este trabajo, no hay antecedentes de investigaciones similares, resultando una fortaleza y base para futuras investigaciones en este campo.

Planteando las debilidades, se dice que la implementación del protocolo familiar, es un documento amplio, detallado, interdisciplinario y acordado entre las partes, de gran valor en su resultado e implementación, siendo complejo situar herramientas legítimas que hagan a un reemplazo fidedigno del mismo.

Como conclusión se observa que, de la muestra proporcionada en este trabajo, las empresas familiares que cuentan con un protocolo familiar son la número 1 y la número 4, porque presentan una estructura organizacional más grande y por lo tanto deben desarrollar un documento escrito dónde establecer los lineamientos para lograr un equilibrio familia-empresa que les proporcione dejar un legado exitoso y ordenado a las futuras generaciones.

Por otra parte, se utiliza el protocolo familiar para la incorporación de familiares, la distribución de dividendos, la solución de conflictos, nombramiento de consejeros familiares y no familiares, desempeño de empleados externos a la familia, el desarrollo profesional de familiares dentro de la organización, regulación del cambio generacional y nuevos desarrollos e iniciativas de miembros de la familia y otros.

Asumir el desafío de elaborar un procedimiento para la profesionalización de la empresa familiar que haga eficiente su desarrollo a futuro, no es tarea sencilla y requiere el cumplimiento de determinados pasos en la elaboración. Se trata de un modelo universal que se pueda adaptar indistintamente, con una serie de lineamientos que estarán enmarcados a la medida de la empresa familiar que fuese, siempre teniendo en cuenta que cada institución es diferente en cultura, pensamiento y objetivos; por eso, puede demorar

muchos meses, según los intereses a tratar, temas a considerar y resolver. En todos los casos, se debe prever modificaciones y actualizaciones del mismo. Se aconseja comenzar con un procedimiento de prueba, que en forma progresiva regule sólo aquellos temas en los que se requiera especial atención, sin perjuicio de que, en forma sucesiva, se puedan ir completando los restantes tópicos en la medida de las necesidades de cada empresa.

Si se tiene en cuenta la trascendencia que tiene el protocolo familiar para la continuidad y el éxito de las empresas familiares, incorporar un procedimiento para la organización de la familia y la empresa como un todo puede ser el comienzo para la implementación a futuro de un protocolo familiar.

Se presenta un plan elaborado de procedimientos para la profesionalización de la empresa familiar, donde en primer lugar, se debe designar un directorio familiar integral que es el responsable de llevar a cabo las diferentes fases de progreso para la profesionalización de la empresa. El citado comité debe estar formado por al menos cinco integrantes, los que tienen la obligación de realizar una reunión trimestral para coordinar. Además, deben llevar agenda de cinco temas a desarrollar en miras a futuro. Los mismos son, relaciones y límites entre familia y empresa, plan de capacitación global por capacidades y desempeño, metas de incorporación de equipos nuevos tanto de producción como de gestión, tiempos esperados y límites de ejecución y el desarrollo de planes para la protección y desarrollo de los objetivos y patrimonio empresarial.

Cada empresa familiar es diferente como así también su contexto por lo que marcar más lineamientos resulta complejo y queda sujeto a futuras investigaciones a las que se les recomienda estudiar con una muestra mayor, que se realice en empresas familiares o no familiares y analizar los resultados en empresas de prestación de servicios para comparar datos y conclusiones.

Se recomienda estudiar y fomentar la implementación de planes estratégicos de especialización en organizaciones que desarrollen actividades que hacen al cuidado del medio ambiente y la ecología, aun no siendo empresas familiares, para fortalecer esas iniciativas y hacer amplio el campo de acción.

De encontrarse empresas familiares que a futuro realicen un plan de profesionalización, con un comité familiar que sea ordenado y con conductas para desarrollar este proyecto, sería importante relevar información y estudiarla para encontrar virtudes y defectos, y marcar lineamientos más específicos en busca de soluciones óptimas al fin.

Referencias

- Antista, S. (14 de 11 de 2019). *http://www.economicas.uba.ar*. Obtenido de <http://www.economicas.uba.ar>: http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf
- Corrado Sanchez, L. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de Gestión*. Univeridad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Gandolfo, R. (2013). *La importancia del protocolo en la Empresa Familiar*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Hernandez Fernandez, L., & Medina Portillo, R. (2016). *Profesionalización empresarial en Empresas Familiares: Una construcción Teórica*.

- Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores. (2017). *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. México.
- Pastor, M. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Tesis, Universidad Nacional de San Martín.
- Polanco, H., & Tejeda Garcia, A. (2016). *RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO EN PYMES FAMILIARES DOMINICANAS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE*. República Dominicana.
- Rossi, C. S. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en*. Córdoba.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). *LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. Visión de Futuro*.
- Ruiz Diaz, F., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2011). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Obtenido de Red Internacional de Investigadores en Competitividad: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/602>
- Soto, E., & Balverde , R. (2016). *Pymes Familires, Millenials y Nuevas Formas de Socialización*. Santa Fe.

Anexo I

Consentimiento informado

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 Cesar Arrigoni, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es describir un procedimiento para la profesionalización de la empresa familiar en la Provincia de Córdoba

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Cesar Arrigoni He sido informado de que la meta de este estudio es describir un procedimiento para la profesionalización de la empresa familiar en la provincia de Córdoba.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a.....

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo II

Cuestionario

1. ¿En qué año se inauguró la empresa?
2. ¿A qué se dedica?
3. ¿Cuántos empleados tiene?
4. ¿Durante su infancia y adolescencia tuvieron conocimiento del producto elaborado?
5. ¿La empresa es familiar o hay socios que no pertenecen a la familia?
6. ¿En qué momento de su adolescencia decidieron que carrera universitaria querían seguir?
7. ¿La decisión fue influenciada por las vivencias familiares?
8. ¿Conoce la profesionalización en la empresa familiar?
9. ¿Hubo cambios de marketing? ¿Apuntar a nuevos mercados?
10. ¿La primera generación de la empresa sigue al frente, eso impide la intervención de ustedes en nuevas decisiones?
11. ¿Comenzaron incorporados en puestos con poca responsabilidad antes que llegar a la función actual?
12. ¿Cuándo fue la primera vez que ingresaron a la empresa para trabajar? ¿Cuántos años tenían? ¿En qué puesto? ¿Fue decisión de ustedes?
13. ¿A las decisiones finales de incorporación de nuevos puestos de jerarquía solo la toman los altos directivos o ustedes también?
14. ¿Que creen que le han aportado a la empresa desde su profesionalización?
15. ¿Cuáles son los factores que los lleva a invertir en nuevos equipos?
16. ¿Es notorio el cambio de equipamiento en el corto plazo?
17. ¿El equipamiento actual es de vanguardia para el mercado actual?
18. ¿En qué puestos es importante incorporar capital humano con estudios de superior?
19. ¿Cómo trabajan o han trabajado el tema de sobrellevar los problemas familiares sin que influya en las actividades de la empresa?
20. ¿Cuentan con un consejero administrativo no familiar que ayude en las diferencias de los miembros familiares?
21. Si lo tuvieran, ¿qué tipo de decisiones toma en la empresa?
22. ¿La incorporación de profesionales ha llevado a la organización a producir innovaciones?
23. ¿En qué momento de la empresa creen que fue necesario estructurar su funcionamiento?
24. ¿Es verdad que tuvieron un primer intento de organizarse dentro de la industria y fue fallida?
25. ¿Cuáles creen que fueron las causas del fracaso?
26. ¿Esos errores les ayudaron a reinventarse a lo que son hoy?
27. ¿Qué nuevas medidas tomaron para no cometer los mismos errores?

28. ¿Ha escuchado hablar de protocolo familiar? ¿Fue necesario utilizar uno?
29. ¿Dedicaban tiempo a capacitación?
30. ¿Se lo hacía para integrantes y no integrantes del grupo familiar?
31. ¿Cómo han introducido los programas informáticos y como han influenciados en la organización?
32. ¿Cuáles cree que fueron las fases de crecimiento de la empresa?
33. ¿Utilizan manuales de procedimiento en puestos estratégicos?