

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**Profesionalización en las empresas familiares para lograr su continuidad, Córdoba**

**año 2020**

**Professionalization in family to achieve continuity, Córdoba 2020**

**Autor: Gigena Pamela Estefanía**

**Legajo: VCPB18633**

**DNI: 29.967.078**

**Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando**

**Argentina, julio, 2020**

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a mi tutor, Cr. Fernando Ortiz Bergia, por su asesoramiento, acompañamiento y guía durante el desarrollo de cada una de las etapas de mi trabajo final de grado.

También quiero agradecer a las empresas encuestadas por brindarme la información necesaria para llevar a cabo esta investigación. Sin su colaboración, no hubiese podido arribar a los resultados obtenidos.

Por último y no menos importante, quiero agradecer a mi hija Agustina por su acompañamiento continuo, paciencia y comprensión durante toda mi carrera universitaria. A mi pareja, mi compañero de vida, por su apoyo incondicional. Gracias a ambos por el tiempo concedido para que esto sea posible y ayudarme a escribir este capítulo de mi historia. A mis padres y hermanos, que siempre estuvieron presentes para darme palabras reconfortantes y de apoyo para renovar energías. A mis amigos, que entendieron mis ausencias y supieron entender que fue causa de la culminación de este objetivo tan ansiado.

Todos los triunfos llegan cuando nos atrevemos a comenzar (Eugene Ware).

¡Muchas gracias a todos!

## **Resumen**

Las empresas familiares son importantes protagonistas de la actividad económica de Argentina, generando la mayor fuente de empleo privado. Pese a esto, tres de cada diez de ellas, mueren en el traspaso de la primera a la segunda generación. Uno de los factores que puede ser su causal, es la falta de profesionalización. Por este motivo, el presente trabajo aborda la profesionalización como herramienta de gestión para la continuidad de las empresas familiares. La metodología de trabajo tuvo un alcance de investigación explicativo, con un enfoque cualitativo y de tipo no experimental. Se abordó la investigación de tipo documental, considerando estudios de diversos autores e información brindada por cinco empresas de la ciudad de Córdoba. Se pretendió contribuir al conocimiento que genera la implementación de la profesionalización, como parte del proceso de gestión para generar cambios en la empresa y que esta pueda adaptarse a los cambios generacionales y del entorno.

*Palabras claves:* Empresas familiares – Profesionalización – Continuidad

## **Abstract**

Family businesses are important protagonists in Argentina's economic activity, generating the largest source of private employment. Despite this, three out of ten them die in the transfer from the first to the second generation. One of the factors that may be its cause is the lack of professionalism. For this reason, this work addresses professionalization as a management tool for the continuity and success of the family businesses. The work methodology, the scope of the research is explanatory, with a qualitative approach and a non-experimental approach. The research was of documentary nature, considering studies by various authors and information provided by five companies in the city of Córdoba. The aim was to contribute to the knowledge generated by the implementation of professionalism, as part of the management process to generate changes in the company and that it can adapt to generational and environmental changes.

*Keywords:* Family businesses – Professionalization – Continuity

## Índice

Introducción.....	2
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Métodos .....	14
Diseño .....	14
Participantes.....	14
Instrumentos.....	14
Análisis de datos .....	15
Resultados.....	16
Distintas maneras de profesionalización en las empresas familiares.....	17
Importancia de la profesionalización para lograr la continuidad generacional .....	18
Ventajas producto de la profesionalización .....	19
Discusión .....	21
Referencias .....	26
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	29
Anexo II: Preguntas de entrevista.....	31

## Introducción

Las empresas familiares son importantes protagonistas de la actividad económica argentina. En este país alrededor del 90% de las empresas son familiares y generan el 68% del producto bruto interno (PBI), además representan la mayor fuente del empleo privado (Quilici, 2018).

Se comenzó a estudiar a las empresas familiares desde mediados de la década del 60, analizando sus diferencias con la empresa tradicional. Fue definida como aquella empresa que es propiedad familiar y gestionada por ella, aquí surgió la necesidad de entender la relación entre empresa y familia. Estos dos elementos fueron tema de estudio en cuanto a su conducta a través de reglas formalizadas y del protocolo familiar (Benítez y Suarez, 2018).

Actualmente los retos que enfrentan las empresas familiares pueden ser externos e internos. Los externos están relacionados con el proceso de la globalización, lo que lleva aparejado un mayor nivel de competitividad a las empresas. En el ámbito interno, el reto se presenta en lograr un balance entre los objetivos e intereses de la empresa y la familia. Este es uno de los principales desafíos al considerar que la tasa de mortalidad de las empresas familiares es muy alta, donde tres de cada diez pueden lograr el traspaso de la primera a la segunda generación y una de cada diez alcanza a ser dirigida por su tercera generación (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2018).

Benítez y Suarez (2018) concluyeron que parte del problema de sucesión generacional es producto de la falta de conocimiento de los directivos en la necesidad de una gestión profesional por medio de un plan de ordenamiento de la familia y de la empresa.

Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) señalaron que los compromisos familiares muchas veces priman por sobre las exigencias del mercado y de la propia actividad de la empresa. Como solución favorable a esta conducta mencionaron la profesionalización de la empresa familiar como una herramienta para mitigar o eliminar, los conflictos emocionales que surgen de trabajar con la familia y responder pertinentemente a la demanda del mercado para poder aumentar los niveles de competitividad.

Castilla (2014) destacó que la profesionalización contribuye a conocer cuáles son los problemas que se le pueden presentar a la empresa familiar, preverlos y tener un modo de reacción y acción cuando estos aparezcan, generando un orden y estructura de la empresa.

Se observó que una manera de avanzar hacia la profesionalización es prestando más atención al rol que tienen los tomadores de decisiones en los cambios organizacionales y estratégicos. Sumando a esto, el análisis continuo del entorno para entender los cambios que se producen y poder adaptar a la empresa a nuevos escenarios. Esta conclusión surge de que la propiedad y puestos claves del negocio están concentrados en una sola familia y las diferencias en las relaciones personales impactan en el funcionamiento de la empresa, lo cual afecta su estrategia, cultura, sucesión y gobierno (Heredia Portillo, Guardado Ibarra y Méndez González, 2019).

Noguera (2017) destacó que, si bien los factores emocionales no dejan de estar presentes en las empresas familiares, teniendo reglas conocidas por todos los miembros de la familia, se disminuyen los conflictos suscitando la continuidad y prosperidad de la empresa. A su vez menciona como elementos centrales la implementación de protocolos familiares y de órganos de gobiernos.

El protocolo familiar es una clave eficaz que tiene como principal objetivo reducir conflictos, lograr la armonía familiar, contribuyendo de esta forma con el propósito de alcanzar la rentabilidad. Además, es una herramienta de crecimiento de vital importancia y promueve a un exitoso traspaso generacional dentro de la empresa familiar (Noguera 2017).

Se destacó la importancia del protocolo para lograr una regulación interna del negocio, conservando los valores e intereses de los miembros de la empresa familiar y haciendo saber cuáles son los derechos y obligaciones de cada uno de ellos. Esto trae aparejado eliminar los conflictos entre empresa – familia – propiedad y lograr la supervivencia de las sucesivas generaciones (Monclús Rubio, 2017).

Los conflictos familiares, que son uno de los motivos de la no supervivencia de las empresas, según mencionó Noguera (2017) están relacionados con el ejercicio del poder. También determinó que una correcta gestión de los órganos de gobierno está emparejado con un buen proceso de toma de decisiones.

Parece algo difícil de lograr, algo que trae gran esfuerzo aparejado, pero no es imposible. Los logros obtenidos por las herramientas de profesionalización de gestión otorgan grandes méritos, razón de orgullo y disfrute de los miembros de la empresa (Castilla, 2014).

Estudiar una empresa familiar implica muchos desafíos conceptuales. Ya que se debe constituir una visión compartida sobre la empresa actual y futura, incluyendo un consentimiento sobre la razón de ser de la empresa, su visión y propósito (Flores Jaén, Recalde Aguilar, y Parra Gavilanes, 2016).

Se define a la empresa familiar como aquella que su posesión está en manos de una o más familias y su influencia es significativa en el desarrollo de la empresa, en su

evolución y en la toma de decisiones fundamentales (Pastor, 2019). También puede definirse como una organización económica sostenida por personas con cierto parentesco cuyo objetivo es la continuidad generacional al derecho de propiedad y control, ya sea para construir un patrimonio y asegurar el futuro de las siguientes generaciones (Heredia Portillo, Guardado Ibarra y Méndez González, 2019).

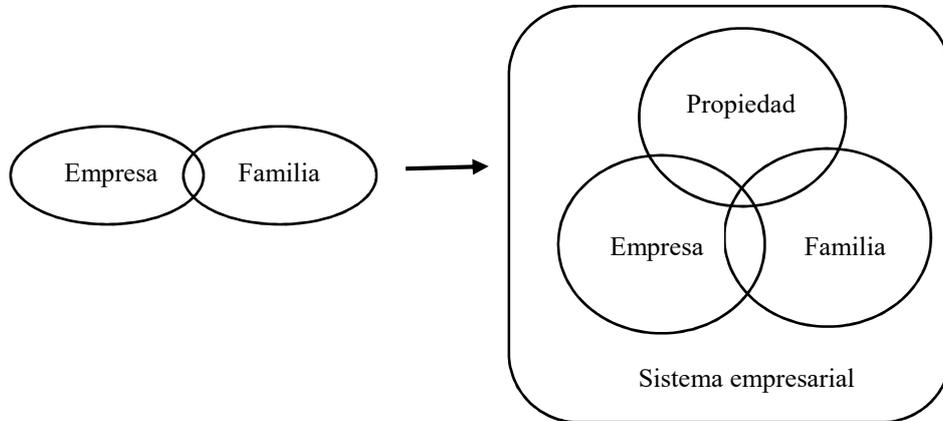
Otra definición hace referencia a que, sin importar el tamaño de la empresa, una o más familias poseen la mayoría de su capital, toman decisiones y ejercen el control con el deseo de continuidad de las sucesivas generaciones como un legado familiar (Lucero Bringas, Ribbert y Goddio, 2019).

La empresa tiene gran influencia sobre la familia y viceversa si no se establecen los mecanismos necesarios e independientes para los sub-sistemas familia, propiedad y empresa (Noguera, 2017). Cada uno de estos tres sub-sistemas persigue un objetivo y es necesario encontrar un equilibrio entre ellos. La familia en busca de la armonía familiar, la propiedad se enfoca en la rentabilidad y la empresa orientada a la gestión (Castilla, 2014).

En un principio, el sistema empresarial familiar se dividió en dos subsistemas: empresa y familia. Con el transcurso del tiempo, se añadió la propiedad como un tercer subsistema. De esta manera, se forma el modelo de los tres círculos, el cual se utiliza para identificar los conflictos, las prioridades y los límites de la empresa familiar (Monclús Rubio, 2017).

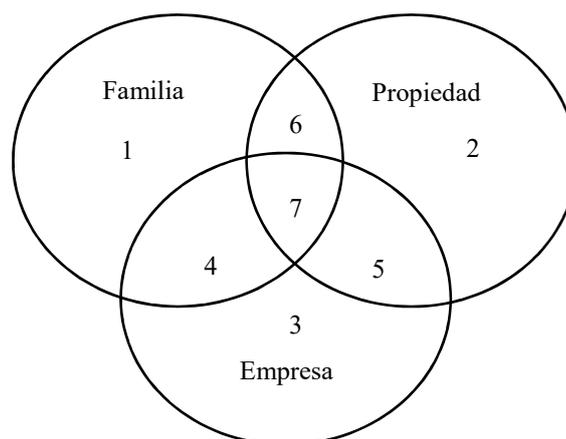
Este modelo es un sistema social complejo y dinámico, el cual para integrarse debe ajustarse entre los subsistemas para que las perspectivas familiares individuales y la empresa sean diferentes. La ausencia de los límites genera un desequilibrio entre la

familia, propiedad y empresa, desfavoreciendo en mayor o menor medida a cada uno de los miembros (Aira, 2016).



*Figura 1.* Sistema empresarial. Recuperado de Monclús Rubio (2017)

De la superposición de los tres círculos, se entrelazan los roles de los miembros y según la etapa de vida de la empresa, cada uno de los integrantes, según sus propios intereses, ocupa uno de los ocho roles. Al mismo tiempo, se debe respetar la estructura jerárquica a modo de tener claro las responsabilidades y tareas de cada uno de los participantes (Romero, 2017).



*Figura 2.* Roles de los miembros en el modelo de los tres círculos. Romero (2017)

Continuando el con el mismo autor, se definen los ocho roles:

1. Miembro de la familia, cuyo objetivo es conseguir los medios económicos para vivir.
2. Accionistas no familiares, su meta es conseguir un retorno a la inversión realizada, obteniendo dividendos, posibilidad de venta.
3. Empleados no familiares, se interiorizan en la cultura familiar y persiguen la seguridad laboral.
4. Familiares que trabajan en la empresa familiar, su responsabilidad y autonomía es mayor respecto a los demás empleados no familiares. Su objetivo también es la seguridad laboral y económica.
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar, su participación es minoritaria en la sociedad, igualmente busca ejercer el poder. Persiguen la estabilidad laboral.
6. Familiares accionistas, sus intereses se asemejan a los miembros de la familia y a los accionistas no familiares.
7. Directivo familiar y accionista, dado que se centra en la superposición de los tres círculos, sus intereses están comprendidos en todos los anteriores.
8. Directivo líder, familiar y accionista, además de lo que implica el directivo familiar y accionista, se encarga de sobrellevar los conflictos de intereses y los alinea según la visión de la empresa.

El sentido de pertenencia de los miembros es un sentimiento intangible que otorga una gran ventaja a los integrantes de la empresa familiar. Al mismo tiempo, las fuentes de conflictos que conducen a la mortalidad de estas empresas, son una debilidad que poseen (Noguera, 2017).

Las empresas familiares cuando son gestionadas correctamente presentan ventajas que las distinguen de aquellas que no son familiares. Se pueden mencionar: conocimiento; compromiso; flexibilidad en el trabajo, el tiempo y dinero; planeamiento a largo plazo; una cultura estable; rapidez en la toma de decisiones y confiabilidad (Basile, 2018).

Dentro de la misma perspectiva, dicho autor menciona que gran parte de los conflictos surgen de los subsistemas empresa y familia. Como principales desventajas menciona la rigidez, la sucesión y el liderazgo. También pueden nombrarse la confusión entre la capacidad de dirigir con la propiedad del capital y la negación a la adquisición y formación de nuevas tecnologías que favorecen los desarrollos de proceso.

En la etapa inicial del negocio familiar, las actividades y la toma de decisión se manejan por intuición, dentro de un ámbito informal. La familia se involucra directamente en la gestión, dedicando todo su tiempo y recursos en pos al crecimiento organizacional. Esta situación, si bien lleva a un rápido desarrollo organizacional también genera conflictos por la falta de una herramienta de gestión profesionalizada que sea acorde a las necesidades de la empresa y familia (Lucero Bringas, Ribbert y Goddio, 2019).

Cuando comienzan a crecer las empresas familiares, deben adaptarse a un escenario que trae nuevas situaciones que requiere otra visión de planificación, control y métodos estratégicos. En ese momento la gestión intuitiva le debe dar lugar a la profesionalización (Basile, 2018).

Liquidano Rodriguez, Ortiz Vargas y Silva Olvera (2017) toman como sinónimos los términos profesionalización y dirección profesional. La definen como la capacidad interna que posee la empresa para estructurar, gestionar y gobernar los recursos y capacidades a fin de conseguir los objetivos propuestos.

El proceso de profesionalización implica un cambio de mentalidad de los miembros que forman parte de la organización, siendo un proceso de transformación gradual. Si bien suele haber resistencia a los cambios, con su aplicación se generan mejoras en el funcionamiento y gestión, sumado a que ayuda para que el traspaso generacional sea armónico y ordenado, a modo de asegurar un mejor futuro para la empresa y la familia (Romero, 2017).

Decidir profesionalizar la empresa es una decisión de su director general en función de plan de negocio y del objetivo de crecimiento que se tenga. Este proceso se desarrolla en tres dimensiones que deben estar alineadas para llegar al objetivo organizacional. Estas dimensiones son: la estrategia, la gente, la información y procesos.

La estrategia, en la etapa inicial está a cargo del fundador. A diferencia de la etapa profesional que existe un plan estratégico en función de los objetivos, de esta manera hay delegación de actividades sin perder el control de la empresa.

La gente, en la etapa profesional es necesario que sean profesionales quienes están a cargo de las áreas funcionales de la empresa y de los cambios en la estructura organizacional.

La información y los procesos, en la etapa inicial se organizan de manera informal e intuitiva. En cambio, en la etapa profesional la información se centra en datos útiles para la toma de decisiones (Noguera, 2017).

Existen tres fases para la profesionalización de la empresa familiar: la formación de los sucesores, la cual inicia en los primeros años de la creación de la empresa; la formación para crecer y evolucionar, esta fase involucra la capacitación a los miembros de la empresa que no son familiares y incorporación de profesionales potenciales para los

cargos directivos; y, la construcción del vínculo familia-empresa con el fin de disminuir los conflictos de índole familiar (Santamaría Freire y Chicaiza Chaguamate, 2016).

La profesionalización presenta limitaciones al momento de aplicarse, entre ellas se mencionan: dar preferencia a lo afectivo en el proceso de profesionalización; falta de delegación de responsabilidades a otros miembros; desconocimiento de los cambios del mercado y su entorno; temor por la pérdida de control; falta de planes estratégicos; que la autoridad esté a cargo solo de la familia; falta de presupuesto para invertir en capacitación; miedo al cambio tecnológico (Acosta Pages, 2017).

La profesionalización incluye herramientas como el protocolo y los organismos de gobierno para que las empresas familiares puedan tener una gestión profesional (Romero, 2017). El protocolo familiar es un documento escrito firmado por la familia propietaria de la empresa, con el fin de establecer las reglas básicas de la relación presentes y futuras entre la familia y la empresa, con el fin de asegurar su continuidad en las próximas generaciones (Corado Sánchez, 2016).

Su redacción se realiza en función del modelo de empresa y es consensuada por todos los miembros que posteriormente firmarán el escrito. Posee cláusulas de cumplimiento obligatorio y otras que deben respetarse según lo dispuesto en la Ley de Sociedades y el Código de Comercio (Basile, 2018). Es una herramienta que vincula los subsistemas empresa, familia y propiedad a modo de disminuir y prevenir conflictos, busca un equilibrio en las relaciones de los miembros antes mencionados y organiza la sucesión generacional (Miskoski, 2015).

Algunos aspectos importantes que incluye el protocolo familiar son: historia de la empresa y familia; sus valores, cultura y principios; órganos de gobierno; códigos de conducta (Corado Sánchez, 2016). También puede contener guías para la incorporación

de familiares a la empresa; pautas para la sucesión; política de dividendos y financiamiento (Basile, 2018). Este contenido variará de acuerdo a la estructura que presenta la empresa.

Se mencionó anteriormente como herramienta de profesionalización a los organismos de gobierno. Estos son un espacio de comunicación de la familia a fin de organizar y controlar la relación entre los miembros de los subsistemas de la empresa con el fin de que esta progrese y la familia proteja su unidad (Miskoski, 2015).

Los órganos de gobierno responden a la estructura jurídica de la empresa. Son los custodios de los subsistemas que componen la empresa familiar y a su vez cada uno de ellos debe tener con su correspondiente organismo gubernamental (Noguera, 2017). La no existencia de los órganos de gobierno genera que no haya objetivos y responsabilidades establecidas, problemas familiares originando un mal clima laboral, poca orientación a resultados, entre otras situaciones (Romero, 2017).

El empresario siempre va a anteponer la continuidad de la empresa familiar, organizando y planificando adecuadamente las relaciones entre sus miembros y principalmente poniendo énfasis en los órganos de gobierno para dirigir la estructura organizacional (Noguera, 2017). La supervivencia de la empresa con el traspaso generacional es un proceso que incluye cambios significativos dentro del ámbito familia-empresa. Cada generación tiene sus desafíos que los llevan a amenazar su meta o perpetuar la empresa (Benítez y Suarez, 2018).

El traspaso de mando de una generación a otra, se denomina sucesión. Permite conservar de una generación a otra las tradiciones y jerarquía de la familia, teniendo una visión a largo plazo de que se continuará heredando a los futuros descendientes (Liquidano Rodriguez, Ortiz Vargas y Silva Olvera, 2017). La sucesión es un proceso

planificado donde el fundador de la empresa (o líder si ésta ya hubiese pasado a otra generación) selecciona y forma a su sucesor.

La familia también está involucrada en este proceso ya que su confianza está depositada en el sucesor y el predecesor. Es un hecho político que involucra toda la familia y los principales directivos de la empresa (Miskoski, 2015).

La planificación de la sucesión suele generar resistencia por parte del fundador, de la familia y los empleados: por parte del fundador, puede provenir por temor a la muerte, pérdida del control y poder de la empresa, pérdida de identidad y celos o rivalidades a su sucesor. En la familia, la resistencia puede surgir por el cónyuge debido a la pérdida del poder y tabúes familiares. En cuando a los empleados, el temor de la estabilidad laboral de quienes tienen mayor antigüedad ya que tienen un vínculo formado con el fundador (Basile, 2018).

El proceso sucesorio se puede originar por un plan de sucesión o por un proceso de contingencia, originado por la muerte o enfermedad del fundador (director general) (Miskoski, 2015). Las fases que conforman el proceso sucesorio son: la preparación del sucesor; el desarrollo de la organización y de las relaciones entre la empresa y familia; y por último, el retiro del fundador. Existe una gran cantidad de variables a tener en cuenta al momento de la sucesión y es la profesionalización de gran relevancia en este proceso (Monclús Rubio, 2017).

Según lo planteado se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes. ¿La profesionalización en las empresas familiares, ayuda a que éstas perduren en el tiempo? ¿Qué impacto genera la profesionalización al aplicarse en la empresa familiar?

En función de estos interrogantes, se pretende en el presente trabajo sentar un precedente sobre el que se pueda seguir estudiando con mayor profundidad. Resulta

relevante conocer los motivos de la baja tasa de supervivencia de las empresas familiares, en donde solo tres de cada diez logran el traspaso a su segunda generación. Al mismo tiempo, analizar por qué la profesionalización es considerada como una herramienta de éxito en la estructura de la empresa familiar.

La complejidad de manejar una organización en la actualidad requiere tener una visión del desempeño en varias áreas a la vez y es aquí donde el rol del contador público que integra distintas perspectivas como los aspectos financieros, los procesos internos en búsqueda de la mejor práctica, el enfoque hacia la creación del valor compartido. Su versatilidad y conocimientos sobre distintos temas como contables, legales, impositivos y de auditoría; destacan el rol del profesional en las empresas y en las empresas familiares no es la excepción.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación surgen los siguientes objetivos.

#### *Objetivo general*

Analizar la importancia de la profesionalización de las empresas familiares como un factor fundamental para su continuidad generacional, en la ciudad de Córdoba en el año 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar las características propias de las empresas familiares de Córdoba durante el año 2020.
- Definir las herramientas de profesionalización aplicadas en las empresas.
- Verificar la importancia de la profesionalización como factor fundamental en la continuidad generacional.
- Reconocer las ventajas de aplicación de la profesionalización en las empresas familiares.

## **Métodos**

### *Diseño*

El alcance de la investigación fue explicativo, ya que se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto. En el caso propuesto, se analizó si la profesionalización resultó importante para la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Córdoba.

Se utilizó un enfoque cualitativo buscando realizar una investigación completa de la problemática abordada. Este enfoque utilizó el método científico de observación para recopilar datos no numéricos y con ellos obtener resultados.

El diseño de la investigación fue no experimental porque no se manipularon de manera deliberada las variables y fueron observadas para poder analizarlas. El tipo de diseño fue transversal, dado que se recolectaron datos en un solo punto de tiempo.

### *Participantes*

La población estuvo conformada por empresas familiares de la ciudad de Córdoba. La muestra tuvo un criterio de selección no probabilístico, se realizó de manera voluntaria y por conveniencia, debido que obtener un listado completo de todas empresas de familiares de Córdoba fue muy dificultoso además de extenso.

Los participantes fueron siete casos de empresas familiares. Que previo a su entrevista, se procedió a la lectura y aceptación del documento de consentimiento informado expuesto en Anexo I.

### *Instrumentos*

Para la presente investigación se utilizó para el relevamiento de la información distintos instrumentos de recolección de datos, entre ellos: datos recabados por otros investigadores los cuales se obtuvieron a través de bibliotecas digitales. Se utilizaron

buscadores especializados como Scielo, Redalyc y Google Académico para la recopilación de todas las fuentes utilizadas.

Se realizaron entrevistas de tipo semiestructuradas a través de medios virtuales como Zoom, Google Forms y Whats App, ante la imposibilidad de concurrir físicamente debido al aislamiento obligatorio que rige al país. Las preguntas de la entrevista se exponen en el Anexo II Preguntas de entrevista.

### *Análisis de datos*

El análisis de datos obtenidos en esta investigación se basó en un enfoque cualitativo. Las entrevistas realizadas a las empresas familiares fueron transcritas para codificar los datos. También se categorizaron según su orden de importancia y relación con la problemática de estudio y los objetivos planteados. Finalmente se efectuó un análisis de enfoque explicativo de los datos procesados, obteniendo resultados de la relación entre los antecedentes mencionados, las encuestas efectuadas y los objetivos del trabajo.

En la Tabla 1 Resumen de métodos se presenta una síntesis de este apartado.

Tabla 1

### *Resumen de métodos*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Definir distintas maneras de profesionalización para las empresas familiares.</b>	<b>Definir distintas maneras de profesionalización para las empresas familiares.</b>	<b>Reconocer ventajas producto de la profesionalización de las empresas familiares.</b>
Alcance	Exploratorio	Exploratorio	Exploratorio
Recursos / necesarios / Datos	Tesis de grado y de maestrías. Revistas científicas. Libros.	Tesis de grado y de maestrías. Revistas científicas. Libros.	Tesis. Revistas científicas.
Instrumento de análisis	Relevamiento bibliográfico especializado (documentos, bibliografía)	Bibliografía especializada. Registros de investigaciones anteriores. Observación directa en empresas.	Entrevistas a gerentes. Historias de vida. Observación directa en las empresas.
Resultado final	Explicar con fundamento teórico a la familia de las empresas seleccionadas, qué es la profesionalización	Informar a las empresas entrevistadas, la relación entre profesionalizar y la sucesión generacional.	Demostrar a las empresas familiares investigadas, la importancia de profesionalizar su empresa.

*Fuente:* Elaboración propia

## Resultados

Las entrevistas que se realizaron a siete empresas familiares de distintos rubros de la ciudad de Córdoba arrojaron diversos resultados debido a la estructura organizativa y tamaño de las mismas, pero en algunos temas tuvieron respuestas coincidentes. En la Tabla 2 se detalla la información resumida de las empresas encuestadas.

Tabla 2

### *Información empresas encuestadas*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Rubro	Industria oleo hidráulica	Metalúrgica	Industria de caucho	Comercial	Construcción	Comunicación	Logística
Antigüedad	60 años (1.960)	35 años (1.985)	24 años (1.996)	19 años (2.001)	13 años (2.007)	11 años (2.009)	9 años (2.011)
Cantidad de empleados	30	7	27	6	95	46	25
Rango de facturación	---	\$13.000.000	\$72.000.000	---	\$60.000.000	---	\$95.000.000
Generación actual en la empresa	Tercera	Primera	Primera	Segunda	Tercera	Segunda	Primera
Puestos claves de dirección (familia)	Primero el padre hereda la empresa y al fallecer, la suceden sus dos hijos. Uno es gerente general y el otro, gerente comercialización.	Gerente general, es el padre fundador. Sus dos hijos son encargados de producción y administración	Padre: socio-gerente general Madre: socia Hija: socia suplente Hija: jefa de administración	Al fallecer el padre, se designan los nuevos roles. Madre: gerente general y sus dos hijas son gerente de ventas y gerente de administración	Hereditaron sus cargos al retirarse de la empresa ambos padres. Cuatro hijos encargados de las áreas: técnica general, logística, arquitectura y diseño, administración.	Tres hijos. Son encargados de: área comercial y gestión de radios; producción general de radios y gerencia de medios digitales; y, área administración, recursos humanos y comunicación.	Director, es el padre. Sus dos hijos están a cargo de logística y de administración. La madre solo forma parte del órgano directivo.
Fundador de la empresa	Abuelo (falleció)	Padre (actual gerente)	Padre (actual socio-gerente)	Padre (fallecido)	Padre y madre (socios)	Padre y sus cuatro hijos	Padre (actual director)

*Fuente:* Elaboración propia en base a información de las entrevistas realizadas

Para dar respuesta al objetivo general planteado en el presente trabajo, se vincularon objetivos específicos con la información obtenida de las entrevistas a las empresas. Se obtuvieron los siguientes resultados.

*Distintas maneras de profesionalización en las empresas familiares*

Cuando se entrevistó a los directivos, surgieron variados conceptos acerca de la profesionalización. Dos de ellos sin conocer del tema pudieron definirla como una estructura formada por profesionales y la búsqueda de ayuda profesional para ordenar los roles dentro de la empresa y mediar ante los conflictos. Quienes manifestaron conocer este concepto relacionaron la profesionalización con la jerarquización de puestos, independientemente de los miembros familiares a fin de tener una mirada de crecimiento y un plan estratégico. Todos coincidieron que aplicando esta herramienta se da prioridad a los resultados y evolución de la empresa, generando una gestión suficiente y ordenada. En la Tabla 3 se presenta la visión que manifestó tener cada entrevistado acerca de la profesionalización.

Tabla 3

*Profesionalización*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
¿Conoce qué es la profesionalización en una empresa?	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
¿Conoce qué es un protocolo familiar?	Sí	No	Sí	Tal vez	Sí	Sí	Sí
¿Quién puede elaborar el protocolo familiar?	Cónyuge, hijos, asesor externo	Asesor externo	Asesor externo	Asesor externo	Asesor externo	Cónyuge, hijos, asesor externo	Cónyuge, hijos, asesor externo
¿Su empresa posee estructura jerárquica?	Organigrama. Herramientas de gestión de talentos.	No	No	No	Organigrama con áreas y personal.	Organigrama directorio, gerencia, coordinadores y operativos	No
¿Quién toma las decisiones?	Dueños de la empresa (sucesores)	Dueño de la empresa (fundador)	Dueños de la empresa (socios fundadores)	Dueños de la empresa (sucesores)	Dueños de la empresa (sucesores)	Dueños de la empresa (fundadores)	Dueño de la empresa (fundador)

*Fuente:* Elaboración propia en base a información de las entrevistas realizadas

### *Importancia de la profesionalización para lograr la continuidad generacional*

En la encuesta realizada se analizó la relación entre familia, empresa y propiedad. Un factor coincidente en el 100% de los entrevistados fue que los conflictos familiares y los asuntos laborales continuamente se entremezclan, lo cual se consideró como una causal de problemas a corto, mediano y largo plazo en la empresa.

En referencia a la toma de decisiones, el cual se mencionó como un aspecto importante en la profesionalización para garantizar resultados y proyección a futuro, el 43% de los directivos consideró que la toma de decisiones depende exclusivamente de la familia, el otro 43% manifestó que puede estar a cargo de un tercero y el 14% restante aseguró que puede hacerse de manera conjunta entre familia y terceros profesionales. Sin embargo, el 85% coincidió que contrataría a un profesional a modo de consultoría para tener otra visión al momento de la toma de decisiones y que ayude a la mediación de los conflictos familiares.

A la sucesión se le atribuyó un rol importante cuando se habló de la continuidad generacional. La incorporación de los hijos presentó en algunos casos una gran disyuntiva entre lo que debió hacerse a modo de profesionalización, incorporándolos cuando tienen habilidades de mando. Contrapuesto con lo que se realizó en algunas empresas, que se decidió incorporar a la familia independientemente de las capacidades de los sucesores, simplemente porque es la familia. En la Tabla 4 a continuación se detallan algunas de las respuestas de los directivos sobre aspectos de la sucesión.

Tabla 4

*Sucesión*

	<b>Requisitos a cumplir los miembros de la siguiente generación.</b>	<b>Edad para incorporar a los hijos a la empresa.</b>	<b>Consideraciones especiales para incorporar a sus hijos a la empresa.</b>	<b>Proceso de incorporación.</b>	<b>Dificultad para delegar el mando de la empresa.</b>
Empresa 1	Cumplir con el protocolo familiar.	30 años	Tal vez	Gradual y de acuerdo a su profesión.	Tal vez
Empresa 2	Experiencia, coherencia y disciplina.	Al finalizar la formación académica.	No	Gradual. Deben tener un conocimiento general de la empresa.	Sí, porque es a lo que se dedicó toda su vida.
Empresa 3	Dedicación, esfuerzo y capacidad.	25 años	Tal vez	Que siga los pasos de aprendizaje y escale posiciones.	No
Empresa 4	Responsabilidad y disciplina. Predisposición laboral y con los clientes.	18 años, al finalizar la escuela secundaria.	Sí	Gradual. Comenzando con tareas administrativas o de logística.	Sí, por temor a que no se haga todo igual.
Empresa 5	Idoneidad	20 años	No	Estudio de necesidad de la empresa y capacidad para cubrir el puesto.	Sí, por desconfianza.
Empresa 6	Cumplir con el protocolo familiar.	Cuando estén en condiciones de cumplir los requisitos del protocolo.	Si	Transparente y pensada desde la formación y capacidades, como con cualquier miembro de la organización.	Sí, por temor a quien suceda no esté a la altura de las circunstancias independiente a que exista un protocolo.
Empresa 7	Humildad, saber el valor de lo que se tiene.	20 años	No	Complicado pero inevitable. La preparación es fundamental.	Tal vez

*Fuente:* Elaboración propia en base a información de las entrevistas realizadas

*Ventajas producto de la profesionalización*

Se observó que independientemente del nivel de conocimiento sobre lo que concierne a profesionalización, se mencionaron las siguientes ventajas:

- Reestructuración de la organización,
- Jerarquización de puestos de trabajo,
- Intervención de profesionales para mediar entre los conflictos familiares,
- Incorporación de protocolos familiares.

Esto conduce a que luego de dar respuesta a los objetivos específicos, resultó evidente que las empresas que no están profesionalizadas, manifestaron conocer acerca de su importancia como una herramienta para mejorar los resultados, ayudar en los conflictos familiares y por consiguiente poder suceder generaciones. Estos resultados se plasmaron en la Figura 3 donde se mide de manera porcentual el nivel de profesionalización de las empresas encuestadas considerando ciertos aspectos de la misma aplicados o no.

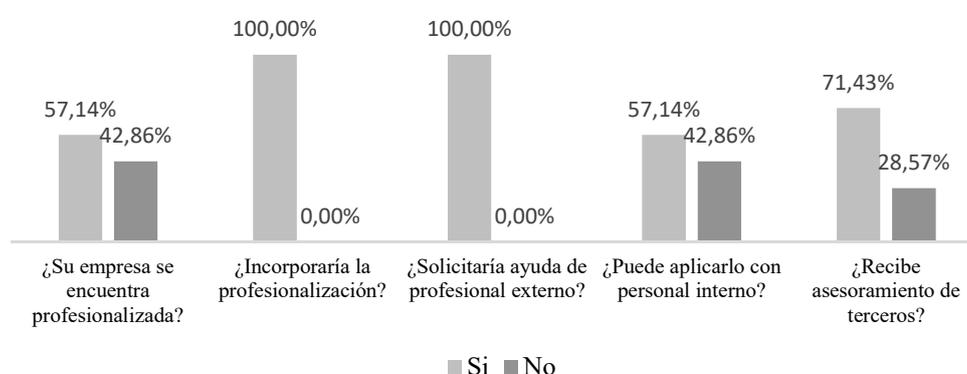


Figura 3. Nivel de profesionalización en las empresas encuestadas. Elaboración propia.

El 42,86% de las empresas entrevistadas poseen un protocolo familiar y el 57,14% manifestó la intención de incorporarlo, debido a que se vinculó con reglas de incorporación de las futuras generaciones, y de establecer conductas entre la relación familia y empresa a modo de disminuir los conflictos.

La sucesión resultó un tema hablado, pero al no existir protocolo familiar, las decisiones, incorporaciones y delegación de tareas las definen en el accionar diario. Como reflexionó un directivo, hay una brecha importante entre una empresa ideal, profesionalizada, con protocolos establecidos, contrapuesta con la empresa familiar donde se hacen muchas excepciones porque la familia es la que está involucrada.

## Discusión

El objetivo del presente trabajo de investigación se basa en analizar la importancia de la profesionalización como un factor fundamental para el logro de la continuidad generacional en las empresas familiares en la ciudad de Córdoba en el año 2020. La importancia del análisis radica en la preponderancia que tienen las mismas a nivel de las economías mundiales, representando tal como indica Quilici (2018) el 85,20% de las empresas privadas de Argentina, siendo parte esenciales para el crecimiento y desarrollo económico de los países.

Habiendo cumplimentado el objetivo de analizar la importancia de la profesionalización para poder lograr la continuidad generacional en las empresas familiares, se observa que las respuestas de los entrevistados coinciden con los datos aportados por Romero (2017) cuando menciona que incorporar la profesionalización genera mejoras en el funcionamiento y gestión de la empresa, incluyendo los conflictos originados por la relación familia – empresa, a modo de asegurar el traspaso generacional.

En primer lugar, se busca definir las maneras de profesionalización. Se infiere que independientemente del grado de conocimiento que se tiene sobre este tema, hay coincidencia en el concepto planteado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), quienes indican que la profesionalización es una herramienta que contribuye a mediar entre los conflictos familiares y la empresa, impulsando a mejorar los resultados y evolución de la empresa. Tal es así que 5 de las 7 empresas encuestadas afirman que conocen al proceso de profesionalización.

El protocolo familiar y los órganos de gobierno son mencionados por Noguera (2017) como elementos centrales de implementación a modo de tener reglas conocidas por todos los miembros de la familia con el fin de disminuir conflictos y suscitar la

continuidad de la empresa. Estos elementos si bien son conocidos por gran parte de los entrevistados, aún no son aplicados en la mayoría de las empresas.

En referencia a quién elabora el protocolo familiar, Basile (2018) comenta que participan todos los miembros de la familia y que lo firman al concluir su redacción. Esta mención en parte, no tiene semejanza con lo obtenido en el presente estudio debido a que el 42,85% cree que es mejor que sea elaborado por un asesor externo con el fin de evitar conflictos en el momento de redacción. En contraposición, el 57,14% considera que debe realizarlo la familia con asesoría externa.

Con respecto a los órganos de gobierno, se observa que quienes toman las decisiones de la empresa son los fundadores o sucesores. En los resultados hallados, los directivos comprenden la importancia del establecimiento de los órganos de gobierno a pesar de que 4 de 7 empresas no poseen ni siquiera un organigrama establecido, pero no por ello dejan de lado la premisa de que los conflictos entre familia-empresa repercuten en la empresa. Esta situación se vincula con lo estudiado por Heredia Portillo et al. (2019) que las decisiones y los puestos claves están concentrados sólo en la familia, originando conflictos, los cuales repercuten en el funcionamiento de la empresa, su gobierno y continuidad.

En el contexto de investigar cuán fundamental es la profesionalización para lograr la continuidad generacional, en primera instancia se observa la relación entre familia, empresa y propiedad coincidiendo con Noguera (2017) en que la empresa tiene gran influencia sobre la familia y viceversa, si no se establecen los límites necesarios para equilibrio entre estos subsistemas. Continuando con el lineamiento de Heredia Portillo et al. (2019) se concuerda que la toma de decisiones es un aspecto importante para avanzar hacia la profesionalización.

Un limitante al momento de su aplicación, como menciona Acosta Pages (2017) y que se ve reflejado en todos los entrevistados, es que la autoridad debe estar a cargo solo de la familia por el temor y desconfianza por la pérdida de control. Situación que se observa en quién recae la toma de decisiones e incluso en aquellas en las que ya han superando la primera generación y el socio fundador está vivo, éste continúa participando de cierta manera en la empresa.

Este autor también menciona la preferencia a lo afectivo en el proceso de profesionalización, causal que coincide y resulta relevante en el momento de incorporar a la familia a que sean miembros de la empresa. Se considera válida la opinión de los autores Benítez y Suarez (2018) en cuanto a la problemática de la sucesión generacional, ya que al contrastarse las respuestas obtenidas y observar la disyuntiva que genera lo afectivo con lo que debería ser, se refleja la falta de conocimiento de los directivos en cuanto a una gestión profesional que genere un ordenamiento de la familia y la empresa.

En relación a las ventajas que trae aparejada la aplicación de la profesionalización en empresas familiares, Liquidano Rodríguez et al. (2017) mencionan la capacidad de la empresa para estructurar, gestionar y gobernar las capacidades y los recursos, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Sumado el aporte de Castilla (2014) cuando vincula la profesionalización con la mediación en los conflictos familiares, esta herramienta ayuda a preverlos y solucionarlos cuando aparecen, contribuyendo al orden y estructuración de la empresa. Avanzar en la profesionalización, implica para Heredia Portillo et al. (2019) prestar atención en quienes toman las decisiones, ya que desde allí se generan cambios organizacionales y estratégicos.

La sumatoria de todas las menciones del párrafo anterior, resultan similares a las ventajas mencionadas con los entrevistados. Concordando que la aplicación y

cumplimiento de las mismas, conjuntamente con la aplicación de protocolos familiares y un plan de sucesión, tienen como objetivo final, lograr la continuidad de la empresa con el pasar de las distintas generaciones familiares. Observándose que el 100% de las encuestadas concuerdan con que realizarían la aplicación de la profesionalización en sus empresas.

Este manuscrito científico cuenta con la limitación de trabajar con una muestra de sólo siete empresas, la cual resulta muy pequeña comparada a la cantidad de empresas familiares existentes en la ciudad de Córdoba. Otra limitación a mencionar es que las empresas analizadas son de diferentes ramos y con diferentes años de vida. Esto hace que la investigación no pueda generalizarse ya que la muestra no es significativa; sin embargo, es valedero aclarar que la presente investigación se ajusta a los datos reales obtenidos y recolectados.

En cuanto a las fortalezas de este estudio, se menciona que en la ciudad de Córdoba existen pocos estudios realizados sobre la profesionalización como herramienta de gestión, por lo cual este trabajo contribuye a ser un aporte más de investigación. Otra fortaleza son los aportes obtenidos en las entrevistas, los cuales presentan diversas visiones producto de la amplitud en el rango de antigüedad de las empresas que va desde los nueve a los sesenta años, sumado a que las respuestas obtenidas son de fundadores y sucesores de segunda y tercera generación.

Mediante esta investigación, se pudo dar respuesta a todas las preguntas de investigación. A raíz de esto se concluye que cuando las empresas familiares implementan como herramienta la profesionalización se obtienen logros en su gestión, en su estructura y ayuda en resolución de conflictos. Se busca una visión compartida de cómo se encuentra

la empresa en la actualidad y como se proyecta a futuro. Un buen proceso de toma de decisión, va aparejado de una correcta gestión y esquema en los órganos de gobierno.

Además, se implementan instrumentos como el protocolo familiar y un plan de sucesión a modo de que queden plasmadas pautas de acción y conducta, objetivos, y todo aquello que resulte relevante a cada empresa con el fin de disminuir conflictos; los cuales, si no buscan solucionarse, son quienes originan la no continuidad de las empresas.

El sentido de pertenencia y de poder, hace que algunos aspectos resulten más complicados de implementar, pero los cambios generacionales ya sea por sucesión o por incorporación a la empresa ayudan a que se genere un cambio de mentalidad de los integrantes de la empresa y así, poder proyectar su éxito y continuidad en el transcurso del tiempo.

Los directivos reconocen la necesidad del apoyo de asesores externos en el proceso de profesionalización y el contador público juega un papel muy importante, aunque debe realizarse de manera interdisciplinaria y en conjunto con los profesionales necesarios como administradores, psicólogos o abogados especializados en dicho tema.

Se propone y se recomienda realizar este análisis con una muestra mayor y que sea acorde a la cantidad de empresas familiares existentes en la ciudad de Córdoba, a los efectos de que la investigación arroje resultados más representativos y globales. Si bien, en este trabajo se exponen características generales, mostrando las similitudes de las empresas de familia bajo estudio, es necesario recordar y remarcar que cada una merece un análisis individualizado y pormenorizado, dado que ellas poseen sus singularidades que la diferencian del resto, pues la cultura organizacional representa para las empresas, lo que la personalidad para los individuos, haciéndola única e irrepetible y es por ello que se recomienda como futura línea de investigación su análisis individual.

## Referencias

- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalización de la empresa familiar El Auditor S.A., de la provincia de Córdoba* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2SjvC5I>
- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis*, 11(33), 82-104. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2VQsnFc>
- Basile, F. (2018). *Proceso de profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión* (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <http://ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1814>
- Benítez, E. y Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo* (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2Sjje5I>
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar* (Tesis de grado). Universidad Católica Argentina. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/427>
- Corado Sánchez, L. (2016). Protocolo familiar como herramienta de gestión. *Realidad Empresarial*, 1, 5-12. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://lamjol.info/index.php/reuca/article/view/5876>
- Flores Jaén, M., Recalde Aguilar, L. y Parra Gavilanes, D. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador. *Revista Publicando*, 3(9), 494-508. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2YxFL2P>

- Gaona Tamez, L., Ruiz Díaz, F. y Muñoz Peña, K. (2018). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Red Internacional de Investigación en Competitividad* 11, 1396-1408. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3aS0NLN>
- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E. y Méndez González, C. (2019). Profesionalización de empresas familiares: Caso empresa familiar mediana de plásticos y hules en Michoacán. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 25, 471-489. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://bit.ly/35hWkaD>
- Hernández Fernández, L. y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta.
- Liquidano Rodríguez, M., Ortiz Vargas, A. y Silva Olvera, M. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *Trascender, contabilidad y gestión* (4), 2-8. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2Ylqv8N>
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E. y Goddio, C. (2019). Observatorio de empresa familiar. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3cWY995>
- Miskoski, D. (2015). La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja Argentina. *Oikonomos*, 1(75-94). Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://bit.ly/35jsHzj>
- Monclús Rubio, P. (2017). *La empresa familiar: caracterización y elaboración práctica de un protocolo familiar* (Tesis de grado). Universidad de Zaragoza. Zaragoza. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://zagan.unizar.es/record/65202>

- Noguera, M. (2017). *En busca del éxito empresarial, la armonía familiar y la trascendencia generacional* (Tesis de maestría). Universidad Torcuato di Tella. Buenos Aires. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2WebZNB>
- Pastor, M. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción* (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://bit.ly/3flsqpb>
- Quilici, S. (28 de Noviembre de 2018). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. *El Cronista*. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://bit.ly/2SkUIRx>
- Romero, D. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13956>
- Santamaría Freire, E. y Chicaiza Chaguamate, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay* (9), 119-138. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012/836>

## **Anexo I: Documento de consentimiento informado**

### *Consentimiento informado para participantes de la 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 su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad Siglo 21. La meta de estudio es \_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ 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 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 \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_ .

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

\_\_\_\_\_

Nombre del participante

\_\_\_\_\_

Firma del participante

\_\_\_\_\_

Fecha

## Anexo II: Preguntas de entrevista

<b>Empresa</b>	
Nombre de fantasía o razón social.	Cantidad de empleados.
Rubro.	Facturación 2.019.
Antigüedad – Inicio de actividad.	Generación a cargo de la empresa
<b>Relación familia – empresa – propiedad</b>	
¿Cómo define trabajar con la familia?	¿Se presentan conflictos en la dinámica laboral diaria producto de los vínculos familiares? ¿Cómo se resuelven los conflictos?
¿Qué miembros de la familia trabajan en la empresa?	¿Resulta complicado separar las relaciones familiares con los asuntos de la empresa?
¿Qué perspectiva a futuro tiene de su empresa?	¿Inculca valores a su familia para la supervivencia de la empresa y para el cuidado del patrimonio?
<b>Profesionalización</b>	
¿Conoce qué es la profesionalización de una empresa?	¿Incorporaría la profesionalización a modo de una mejor organización familiar?
¿Qué entiende por empresa profesionalizada?	Para poder incorporar esta herramienta de gestión, ¿solicitaría la ayuda de profesionales externos?
¿Conoce las ventajas de esta herramienta de gestión?	¿Puede aplicar esta herramienta de gestión con personal interno de la empresa?
¿Su empresa se encuentra profesionalizada?	¿Recibe asesoramiento de terceros para la dirección y gestión de la empresa?
<b>Protocolo familiar</b>	
¿Conoce que es un protocolo familiar?	¿Incorporaría un protocolo familiar a su empresa para establecer normas presentes y futuras?
¿Quiénes cree que deben participar de su elaboración?	¿Considera importante el protocolo familiar para la incorporación de las siguientes generaciones?
<b>Órganos de gobierno</b>	
¿Quién toma las decisiones de la empresa?	¿Considera que la toma de decisiones es exclusiva de la familia?
¿La empresa posee una estructura jerárquica para la toma de decisiones?	¿Incorporaría un profesional para consultoría y que participe de la toma de decisiones?
<b>Sucesión</b>	
¿Ha pensado en el momento de suceder su empresa?	¿Cree que se deben tener consideraciones especiales al momento de incluir a un familiar?
¿Qué requisitos deben cumplir los miembros de la siguiente generación para sucederlo en su cargo?	¿Cómo sería el proceso de incorporación de la generación siguiente?
¿A qué edad cree conveniente que los hijos se incorporen a la empresa?	¿Considera difícil la decisión de suceder el mando de la empresa? ¿Por qué?