

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

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

**Profesionalización y muerte de empresas familiares agrícolas en Bandera, Santiago  
del Estero**

**Professionalization and death of agricultural family businesses in Bandera,  
Santiago del Estero**

**Autor: Groh, Soledad del Valle**

**Legajo: VCPB18549**

**DNI: 31.740.946**

**Director de TFG: Marquez, Agustín**

**Bandera, Santiago del Estero**

**Argentina, Julio 2020**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Métodos</b> .....	18
<i>Diseño</i> .....	18
<i>Participantes</i> .....	19
<i>Instrumentos</i> .....	19
<i>Análisis de datos</i> .....	20
<b>Resultados</b> .....	21
<i>Herramientas de profesionalización en las empresas familiares</i> .....	22
<i>Etapa de vida y la falta de profesionalización</i> .....	23
<i>Problemas que enfrentan o han enfrentado las empresas familiares por falta de profesionalización</i> .....	24
<i>Colaboración de un contador en los procesos de profesionalización en la gestión de una empresa familiar</i> .....	25
<b>Discusión</b> .....	26
<b>Referencias</b> .....	32
<i>Anexo I: Documento de consentimiento informado</i> .....	34

## **Resumen**

La no continuidad de las empresas familiares con el paso del tiempo se puede ocasionar por diversos factores, por lo que se planteó en esta investigación como principal objetivo, establecer si la falta de profesionalización es una de las causas de muerte prematura, o bien si obstaculiza el crecimiento, de las empresas familiares agrícolas en la ciudad de Bandera, Santiago del Estero. La investigación planteada tuvo un enfoque cualitativo, y un alcance descriptivo gracias a la utilización de entrevistas. Los resultados de esta investigación demostraron la importancia de la profesionalización en las empresas familiares, siendo este un proceso necesario para su desarrollo y evolución, cuya ausencia se traduce principalmente en conflictos internos. Se pudo concluir mediante esta investigación que la falta de profesionalización en las empresas familiares es una de las posibles causales que inhibe el crecimiento, pero no se pudo demostrar que es una de las causas que provoca la muerte prematura de las mismas.

Palabras claves: Palabras claves: Empresa, Familia, Gestión.

### **Abstract**

The non-continuity of family businesses over time can be caused by various factors, so the main objective of this research was to establish whether lack of professionalism is one of the causes of premature death, or whether it hinders the growth of family farming companies in the city of Bandera, Santiago del Estero. The research proposed had a qualitative approach and a descriptive scope thanks to the use of interviews. The results of this research demonstrated the importance of professionalization in family businesses, this being a necessary process for their development and evolution, the absence of which translates mainly into internal conflicts. It could be concluded through this research that the lack of professionalization in family businesses is one of the possible causes that inhibits growth, but it could not be shown that it is one of the causes that causes the premature death of the same.

**Keywords:** Business, Family, Management.

## **Introducción**

Las empresas familiares nacen por una idea o necesidad de uno de sus miembros, esto se convierte en la subsistencia de la familia, pues es su fuente estable de vivir y es por ello que de su esfuerzo, empeño, capacidad y necesidad depende el éxito de la empresa.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos, estas pueden ser de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Todas las empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa (Press, 2011).

Los índices de mortalidad de las empresas familiares son muy altos en cualquier economía o país que se analice, y Argentina no es la excepción, el Instituto de Investigación Pública en un artículo divulgado por Infopymes (2019), muestra que un 70% de la desaparición ocurre en la primera generación, un 30% en la segunda y solo un 5% llega a la tercera.

Estudios indican que el desempeño de las organizaciones controladas por familias es mejor cuando sus miembros están involucrados en la administración (Lea, 2006), en línea a esto Press (2011) agrega que, sin embargo, existen casos en los que la mejor alternativa para la continuidad de una empresa familiar es dejar la administración en manos de profesionales ajenos a la familia, cuando no existe la capacidad dentro de ella.

El especialista en empresas familiares, Cleri (2007), destaca que, en Argentina, la relevancia de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares es ampliamente reconocida dado su rol fundamental en la dinámica económica y social, su importancia se asocia frecuentemente a su contribución en materia de generación de empleo y

generación de riqueza, a su agilidad para incursionar en nuevos negocios y a su incidencia potencial sobre la competitividad sistémica, ya sea como proveedores de empresas ‘grandes’ (sector automotriz, de agroalimentos, etc.) o como exportador de bienes y servicios en los que las ‘series cortas’ o el trabajo a pedido constituyen una modalidad sobresaliente del modelo de organización de la producción.

Según el autor Antognolli et al. (2012), las empresas familiares son conocidas por, en la mayoría de los casos, no tener continuidad con el paso del tiempo, se ha determinado que en Argentina 7 de cada 10 empresas familiares, mueren en la primera generación y que solo una 1 de esas 10 empresas llega a la tercera.

Al igual que sus debilidades, las fortalezas de las empresas familiares son muchas y variadas. Siguiendo a Belasteguigoitia Rius (2012) a continuación, en la tabla 1 se expone con detalles las fortalezas y debilidades más importantes:

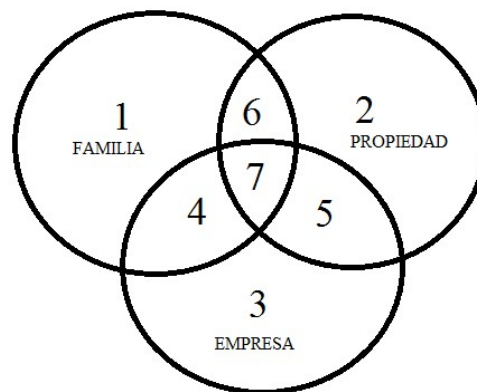
**Tabla 1:** *Las fortalezas y debilidades de las empresas familiares*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Relaciones de afecto: Funcionan mejor cuando los individuos interactúan en forma afectuosa.	Nepotismo: Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés, y capacidad.
Compromiso: Los miembros de la familia se involucran más con sus organizaciones.	Enfeudamiento: Estilo de liderazgo basado en el poder.
Servicio: Tienen una verdadera vocación hacia el servicio.	Autocracia y paternalismo: Se lleva de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa.
Visión de largo plazo: La ilusión de los fundadores es que su sueño sea continuado por los descendientes.	Parálisis directiva y resistencia al cambio: El director general permanece en el cargo 5 veces más que el de una empresa no familiar.
Vocación: Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia.	Manipulación familiar: La influencia familiar puede ser negativa.
Rapidez en la toma de decisiones: Es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos, sin tantas formalidades.	Contratación de profesionales pocos calificados. Pocos recursos para la contratación de buenos ejecutivos.
Estabilidad de los ejecutivos: Es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido.	Falsa seguridad: Por ser miembros de la familia tienen la seguridad de que no se los despedirá, independientemente de su desempeño. Lo que provoca bajo rendimiento.

Fuente: Belasteguigoitia (2012).

Se puede suponer que en las empresas familiares existe una conciencia histórica que propicia la continuidad de los procesos productivos y que involucra a los miembros de distintas generaciones conscientes de pertenecer a un proyecto con vocación de superarles en longevidad. Es importante pensar en una empresa familiar como aquella organización que debe asegurar su éxito cuidando dos aspectos importantes: la familia y el negocio.

Por su parte el autor Dodero (2010), hace referencia a que en las empresas familiares coexisten tres grupos de personas interrelacionadas, cada una con una cultura y personalidad distinta. De estos tres grupos encontramos ocho roles diferentes según sea la posición que ocupen en la estructura del sistema de la empresa y sus intereses propios.



*Figura 1:* Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Fuente: El éxito de las empresas familiares (Dodero, 2010).

Con el modelo de los círculos de las empresas familiares se puede ver que se distinguen ocho tipos de roles dentro de las empresas, y son:

1. Miembro de la familia: cuyo interés es obtener medios económicos para vivir.

2. Accionistas no familiares: su objetivo es tener un retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.

3. Empleados no familiares: buscan la seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.

4. Familiares que trabajan en la empresa familiar: su objetivo es la seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.

5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria): Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder.

6. Familiares que son accionistas: intereses similares a 1 y 2.

7. Directivo familiar y accionista: intereses similares a todos los anteriores.

8. Directivo líder familiar y accionista: Todos los intereses anteriores más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa (Dodero, 2010, p.89).

Los roles de los integrantes de las empresas familiares deben estar definidos de la mejor manera para que cada trabajador sepa cuál es su función dentro de ella. Además, se debe respetar una estructura jerárquica, cada trabajador debe tener claras sus responsabilidades y tareas (Nicuesa, 2014). Por lo tanto, se podría decir que el rol de un miembro dentro de la empresa es la función que desempeña en un momento determinado.

Otro aporte es del autor Antognolli (2012), que también hace mención a estos tres grupos a los cuales él los denomina como: subsistema familia, subsistema empresa y subsistema propiedad del sistema empresa familiar, definiendo que cada uno tiene una razón particular de ser y que los objetivos de ellos difieren entre sí.



- El subsistema familia: debe contener efectivamente a todos sus integrantes, priorizar su conveniencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.

- El subsistema propiedad: la razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir un retorno por el capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes, lo mismo debería exigir el accionista familiar si aprende a jugar el rol. Este es un rol que los empresarios no saben desempeñar, confunden el ser propietarios con el trabajo en la empresa, entonces piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad. Sin embargo, este es un derecho exclusivo que solo se pierde si se vende o se cede.

- El subsistema empresa: este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. Su razón de ser, es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación está conformada por la eficiencia, el cumplimiento de objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los resultados esperados y los objetivos, pueden ser despedidos (2012, pág. 16).

Por su parte Belasteguigoitia Rius (2012) indica las características de las empresas familiares y detalla tres niveles de evolución o etapas de vida, y las clasifica en inicial, desarrollo y consolidada.

- Empresa familiar inicial: Se observa una gran alegría y dinamismo, aunque por lo general con desorden. No hay reglas claras sobre las

responsabilidades, la interacción entre los colaboradores y sobre las retribuciones. Se corre el riesgo de crear bases inadecuadas en la relación laboral entre familiares.

- Empresa familiar en desarrollo: Todas las organizaciones están en desarrollo, sin embargo, hay empresas donde es posible observar un dinamismo y transformación mayor que en otras. Estas organizaciones han logrado vencer la alta probabilidad de desaparición en los primeros años de vida. Encuentran un equilibrio entre lo que se debe transformar y lo que debe permanecer. Pueden vivir algunos conflictos entre las generaciones mayor y menor, donde la primera está “queriendo conservar” y la segunda “queriendo cambiar”

- Empresa familiar consolidada: Estas llegaron a visualizar el largo plazo. Son estables, tienen su rumbo bien definido y la participación familiar está bien reglamentada. Si desean incorporar nuevos parientes deberán tener la certeza de que cumplen con un perfil más exigentes que en etapas anteriores.

Pérez Molina y Soler(2012), afirma que las empresas familiares no precisan un alto nivel de profesionalización desde el inicio de su emprendimiento, pero que con su evolución es imprescindible que la profesionalización sea superior para lograr su continuidad y permanencia en el tiempo.

El Global Entrepreneurship Monitor (2020) ha realizado una investigación a más de 100 países desde el año 1999 y tiene como objetivo principal medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico local. Es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial. El problema común que se observa en las empresas familiares y emprendimientos es su falta de profesionalización. Esto implica un enfoque más serio de la empresa para lograr la calidad del producto y servicio que ofrece, estandarización

en las operaciones, una mejora en la gestión de los empleados, mayor control de los insumos y sus proveedores, planificación de las acciones, análisis de los resultados y finalmente, una revisión del liderazgo de los dueños. Además, agrega que, en la Argentina hay más de 600 mil pymes, por ejemplo, 15% de la población entre 18-64 años es emprendedor o dueño de un negocio con menos de 3,5 años de antigüedad.

Otra de las causas de la no continuidad se debe a la falta de conocimiento de los líderes en la necesidad de una gestión profesional, que implique la profesionalización y el protocolo familiar, lo que permitiría una consolidación de la empresa familiar, un ordenamiento para la sucesión, lo que se traduce en un mejor posicionamiento para el traspaso de las próximas generaciones (Antognolli, 2012).

Chiavenato (2002), resalta que la razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización en los primeros años de vida, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado, por lo que reconoce en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

Por su parte, Davis (2016) estableció que es probable que sus dueños piensen que profesionalizar significa cambiar la administración familiar por otra no familiar. Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia

y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al administrar el negocio. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares.

José Luis De Piero (2011) destaca que las tareas que el contador es capaz de desempeñar no solo asegurará la supervivencia financiera de la empresa, sino también la conformidad de sus integrantes por medio de una correcta administración de los bienes de la organización que dará como resultado una conciliación de los intereses de cada uno de los socios de la compañía a través de la utilización de herramientas de profesionalización.

Salgado (2002), indica que las empresas contemporáneas al enfrentarse a condiciones muy cambiantes, se les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y puedan sobrevivir al entorno cambiante. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando. Es por medio de la profesionalización que las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar. Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse.

Para la profesionalización de las empresas familiares se utilizan dos herramientas de gestión: el protocolo y los organismos de gobierno, estos mecanismos y

herramientas permiten que las empresas familiares conozcan sus sistemas, puedan elevar o poner en valor los distintos objetivos y poder así llevar adelante una gestión de manera profesional (Press, 2011). Por su parte, Venturin (2012), expresa que, para poder avanzar al crecimiento y a la profesionalización, las empresas deben comprender que deben tener a su alcance las herramientas para poder desarrollarse, y así poder trascender a lo largo del tiempo.

En el libro *El protocolo de la empresa familiar*, el autor define al protocolo como “un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que es propietaria” (Fabier Dubois, 2011, p.38).

Tal como lo indica Press (2011) el protocolo contiene los acuerdos hechos por la familia para garantizar una convivencia armónica, ante todo es de carácter moral y no legal. Además, el mismo autor agrega que es una herramienta muy útil para facilitar el proceso de transición de la dirección y evitar que la organización no sobreviva a la tercera generación. Entonces, se puede indicar que es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para la profesionalización, allí quedan registrados todos los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa familiar, fortalecer el vínculo dentro de la familia, sobre el crecimiento de las unidades de negocio y lo más importante la armonía familiar por sobre todas las cosas.

Se puede definir las principales funciones del protocolo como (Fabier Dubois, 2011,p.39):

- las relaciones y los límites entre la familia y la empresa;
- la profesionalización de la empresa;
- los intereses de la familia en la empresa;
- la sucesión en la gestión de la empresa;

- el mantenimiento familiar de la propiedad de la familia y la sucesión en dicha propiedad.
- Un protocolo tiene diversas finalidades, entre ellas podemos encontrar:
- Fortalecer la empresa familiar, neutralizando sus debilidades: familiares, empresariales, patrimoniales y jurídicos.
- Garantizar la continuidad de la empresa familiar en manos de la empresa propietaria, evitando los conflictos o contando con los mecanismos para solucionarlo.
- Preservar los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia.
- Buscar un adecuado equilibrio entre el interés familiar y el interés social en atención a un recíproco beneficio (Fabier Dubois, 2011, p.40).

Según el autor Press (2011), define al protocolo como diferentes instancias cuya constitución depende básicamente de la cantidad de familiares que trabajen en la empresa y del momento evolutivo en que se encuentre la empresa familiar; además agrega que es una nueva distribución de tareas ya no en el ámbito de la gestión del día a día sino en el ámbito de las grandes decisiones. El protocolo funciona en relación con la empresa y la familia, siendo una instancia necesaria para cuando llegue el momento en que ya no pueden estar todos en todas las cosas, por lo que en ciertas cuestiones algunos miembros de la familia deben estar representados por otros.

Otras de las herramientas de gestión de la profesionalización con las que cuentan las empresas son los órganos de gobiernos. “La ausencia de los órganos de gobierno genera la confusión o desconocimiento de objetivos y necesidades entre la familia y la

empresa. Las responsabilidades no están definidas, lo que implica que todos hacen todo y nadie es responsable de nada” (Antognolli et al., 2012, p.19).

Con lo anteriormente expuesto, se puede indicar que la no definición de los órganos de gobierno trae aparejado ciertas consecuencias tales como, la falta de definición de responsabilidades y de objetivos, escasa orientación a resultados, problemas familiares y de clima laboral, reporte a varios superiores simultáneamente, entre otros.

El autor Antognolli et al. (2012) indica que crear órganos de gobierno y ponerlos en funcionamiento constituye el primer paso para avanzar en la escalera virtuosa de la empresa familiar, que asciende hacia la construcción de relaciones y espacios saludables de poder para arribar a un estadio de maduración tal que permita el surgimiento de un gobierno corporativo. El cambio es de adentro hacia afuera, según evolucione la empresa y la familia.

En los órganos de gobierno de la empresa familiar se reúnen todos los que tienen participación en la gestión, los responsables de sectores o áreas, sean o no familiares.

El consejo de administración suele surgir después de la puesta en funcionamiento del protocolo familiar y cuando la empresa ha tomado cierta dimensión y complejidad. Se toman decisiones de gestión relevantes, asisten al directorio y controla el funcionamiento de la organización y los puestos. Algunas empresas familiares suelen incorporar asesores o consejeros para que puedan aportar perspectivas diferentes, efectividad y asertividad en la toma de decisiones, contactos claves para el desarrollo del negocio, información y juicio crítico. Este órgano representa los intereses de los accionistas y velará por el cumplimiento de los requisitos legales (Antognolli et al. 2012).

El autor antes mencionado, delimita que el consejo directivo tiene como propósito asegurar la sucesión de la alta gerencia, los sistemas de control y de administración de riesgo, informar a los dueños y demás interesados.

Es el órgano más importante para la empresa familiar ya que trasciende los límites de lo familiar y lo empresarial.

La aplicación de las reglas y principios de un protocolo familiar y la resolución de cuestiones que se pudieran suscitar entre los integrantes de la o las familias en relación a las empresas o el patrimonio común estarán a cargo de un consejo de familia. Este debe cuidar y asegurar la buena convivencia familiar-empresarial (Antognolli et al. 2012).

El órgano de gobierno de la propiedad está conformado por todos aquellos que tienen participación en la propiedad de la empresa familiar.

La asamblea de socios o accionistas suele reunirse una vez al año, su actuación se caracteriza por ser transparente y eficiente, se encargan de las tomas de decisiones y control que hacen a la vida de la sociedad y a la protección de los intereses de los accionistas. No abordan las cuestiones de gestión, sino cuestiones relacionadas con factores de información y derechos de los accionistas. Estas asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias, dependiendo de los asuntos que se irán a tratar en ella (Antognolli et al. 2012).

El directorio se encuentra en aquellas organizaciones de grandes dimensiones y pueden llegar a tener una sola persona que se desarrolle como director, ya que no es necesario que trabajen en la empresa realizando actividades específicas. “Su función es formar la voluntad necesaria sobre la manera en que se conseguirán los objetivos definidos por los dueños” (Antognolli et al., 2012, p.30).



El directorio debe ser capaz de definir las políticas generales de la empresa, la concreción de esas políticas si deben estar formadas por técnicos especializados en el área que se trate. Con el paso de las generaciones, los dueños son cada vez más dependientes del directorio, por lo tanto, es necesario que las distintas ramas de las familias estén representadas adecuadamente en el directorio para mantener un sano equilibrio, estas elecciones deben estar definidas en el protocolo familiar (Antognolli et al., 2012). La función del directorio es orientar la política de la empresa, controlar la gestión y el riesgo, ser el nexo entre quienes desarrollan la gestión y los accionistas (Antognolli et al, 2012, p.31).

Los órganos de gobierno de la familia representan el ámbito donde se reúnen todos los miembros de la familia, trabajen en la empresa o no.

Algunos objetivos perseguidos por estos órganos son alinear los intereses de la familia, de la propiedad y de la empresa, ajustando y actualizando sus interrelaciones de acuerdo con el paso del tiempo, proteger el patrimonio, los valores y cultura familiar, evitar conflictos facilitando la comunicación, planificar financiera y patrimonialmente la manera de atender las necesidades de la empresa y la familia y fomentar el desarrollo de las generaciones futuras (Press, 2011).

La asamblea familiar no es un órgano, sino una integración familiar, en ella se reúnen todos los miembros de la familia empresaria. Permite fomentar el respeto y desarrollar un vínculo entre los miembros, como así también informar los aspectos generales de la empresa familiar, debatir y evaluar el trabajo desarrollado por el consejo de familia. Esta reunión tiende a mantener vivos los vínculos, los valores y la visión familiar empresaria evitando de esta manera que surjan conflictos debido a la incorporación de nuevas generaciones (Antognolli et al., 2012, p.33).

Esta investigación se enfoca en el impacto que genera la falta de profesionalización en las empresas familiares y si esta es una de las causas de su muerte prematura o si obstaculiza su crecimiento. Todo lo expuesto hasta aquí, hace pensar que la no profesionalización de empresas familiares lleva a diferentes conflictos o muerte de la misma.

Se plantean como interrogantes: ¿La profesionalización tiene influencia decisiva en la vida de las empresas familiares?, ¿Qué herramientas podrían utilizarse para profesionalizar una empresa familiar?, ¿Cómo puede un contador público contribuir en la mencionada profesionalización?

La importancia de investigar sobre este tema, radica en que las empresas familiares representan alrededor del mundo más del 80% del conjunto total de compañías existentes, y sus procesos de gestión son la mayor falencia, resultando apropiado indagar de qué manera la profesionalización es la herramienta más adecuada.

En este trabajo se indagó la importancia de la profesionalización, el protocolo y los órganos de gobierno como herramientas de éste, no solo como factor para aumentar la esperanza de vida de las empresas familiares, sino también como factor para elevar su competitividad, es decir: como factor de éxito.

El objetivo general de la presente investigación es establecer si la falta de profesionalización es una de las causas de la muerte prematura o si ésta obstaculiza el crecimiento de las empresas familiares en la ciudad de Bandera, Santiago del Estero en el año 2020.

Los objetivos específicos son:

- Describir cuales son las herramientas de profesionalización de las empresas familiares.
- Identificar en qué etapa de vida de la empresa familiar la falta de profesionalización resulta más notable y necesaria.
- Identificar los problemas que enfrentan o enfrentaron las empresas familiares por la falta de profesionalización.
- Indagar cómo un Contador Público podría colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación planteada fue de alcance descriptivo, es decir, se intentó detallar, entender las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la falta de profesionalización de las empresas familiares, es un factor causante de la muerte prematura de éstas.

Su enfoque fue cualitativo, para poder lograr una comprensión más profunda del objeto de estudio.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

### *Participantes*

Para efectuar este trabajo se determinó que la población a utilizar fueran todas las empresas familiares agrícolas de la ciudad de Bandera, Santiago del Estero.

La selección de la muestra se basó en la búsqueda de empresas familiares con actividades del rubro agrícola y conformada por miembros de una familia. El criterio muestral es no probabilístico, intencional.

Cabe aclarar que a las empresas seleccionadas se les presentó el documento de consentimiento informado (Anexo I).

Para contactar con estas empresas se siguieron los siguientes pasos:

- Se indagó en grupos cercanos, conocidos, estudios contables quienes puedan identificar personas que hayan sido titulares de empresas familiares que dejaron de existir.
- Como no se pudo contactar con la cantidad de 3 empresas requeridas, se relevaron 2 empresas existentes, con no más de 10 años de antigüedad. En estos casos se profundizó sobre la dificultad del acceso a la profesionalización.

### *Instrumentos*

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: entrevistas con preguntas abiertas, de tipo semi-estructuradas, elaboradas con anterioridad e inspecciones oculares de documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento de las empresas. Se acordaron encuentros con miembros de la familia que trabajan en la empresa. De esta manera la obtención de información fue de mayor certeza y se pudo obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos.

### *Análisis de datos*

Se realizaron los siguientes pasos:

- Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, que muestre una breve historia de la empresa a modo de contextualizar la situación general.
- Se sistematizó de manera comparativa la información recibida de cada uno de los tópicos propuestos, de manera que consideren los diferentes objetivos específicos planteados.
- Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada.

## Resultados

Las empresas que colaboraron con la realización de este trabajo se detallan en la tabla 2.

**Tabla 2:** *Presentación de las empresas participantes.*

	<b>Participante 1</b>	<b>Participante 2</b>	<b>Participante 3</b>
<b>Rubro</b>	Agrícola	Agrícola	Agrícola
<b>Forma Jurídica</b>	S.R.L. (Persona Jurídica)	Figura no societaria: empresa bajo la titularidad del dueño fundador	S.R.L. (Persona Jurídica)
<b>Inicio de actividad</b>	2011	2011	2006
<b>Estado actual</b>	En Actividad	Muerte 2014	En Actividad
<b>Composición familiar</b>	- Hermano menor (Dueño) - Padre (Socio Familiar) - Esposa y sus dos hijos (Socios familiares- por fallecimiento del hermano mayor-Dueño)	- Hermano mayor (Dueño) - Hermano menor (Dueño) - Padre (Dueño)	- Hermano (Dueño/Director) - Hermana (Dueña/Directora) - Padre (Socio Familiar) - Hija del Hermano (Responsable de la administración)
<b>Rubro</b>	Cultivo de soja (Productores agrícola- ganadero)	Servicio de siembra y cosecha	Venta de agroquímicos y semillas.
<b>Empleados</b>	10	4	12
<b>Facturación</b>	\$24.000.000	\$800.000	\$32.000.000
<b>Traspaso de Generación</b>	0	0	0
<b>Generaciones que coexisten</b>	2	2	3

Fuente: Elaboración del autor.

### *Herramientas de profesionalización en las empresas familiares*

Se indagó a las empresas participantes sobre si aplican o han aplicado herramientas de profesionalización.

**Tabla 3:** *Descripción de las herramientas y su utilización*

	<b>Aplica o aplicó herramientas de profesionalización</b>	<b>¿Cuáles?</b>	<b>Situaciones que motivaron o no la aplicación de herramientas de profesionalización</b>
<b>Participante 1</b>	No	-	En la actualidad consideran otras prioridades, pero les interesa profesionalizarse en un futuro
<b>Participante 2</b>	No	-	Desconocen que son y cuál es su finalidad
<b>Participante 3</b>	Sí	Protocolo familiar	La incorporación del padre como socio

Fuente: Elaboración del autor.

Los participantes 1 y 2 no aplican ni han aplicado herramientas de profesionalización. La empresa 1 reconoció estar informada sobre cuáles son, y de qué se tratan, pero considera que no es el momento de comenzar un proceso por el tiempo que demandaría su implementación debido a que es solo el dueño quien se ocupa de todo el trabajo que la empresa demanda, aparte también indicó que prefiere que la toma de decisiones siga en manos de la familia ya que el conoce más que nadie el rumbo que le quiere dar a la empresa. Por su parte, la empresa 2 manifestó que no cuenta con información sobre las herramientas de profesionalización, desconoce su utilidad y aplicación, también indicó que se sienten más seguro si la dirección de la empresa sólo está en manos de sus dueños. Por su parte, la empresa 3 aplica actualmente herramientas de profesionalización, el proceso se inicia a partir de la incorporación del padre de los fundadores/dueños como socio, lo que trajo aparejado algunas dificultades para llegar a acuerdos en cuanto a la planificación de inversiones, por ejemplo, en el momento que se les presentó la oportunidad de invertir en una nueva unidad de negocios. Otro de los motivos fue la incorporación de la hija de uno de sus dueños, si bien es menor, quería

involucrarse en la empresa a cambio de una remuneración estímulo. Actualmente la empresa cuenta con un asesor externo especializado en empresas familiares y si bien el protocolo familiar se encuentra en sus etapas iniciales de implementación, ya han podido acordar temas como: quienes conforman el directorio, políticas de sueldos de empleados familiares y no familiares, toma de decisiones, incorporación de más familiares a la empresa, y funciones de sus dueños.

#### *Etapas de vida y la falta de profesionalización*

Se les solicitó a las empresas participantes enumerar aquellos conflictos en los que la falta de profesionalización se hizo más notable y necesaria.

Los resultados se presentan en la tabla 4.

**Tabla 4:** *Etapas de vida y profesionalización.*

Participantes	Etapas de vida	Breve descripción de la situación
1	Inicial	1) La incorporación de su padre como socio en el año 2013, trajo dificultades para lograr acuerdos en la toma de decisiones. 2) Fallecimiento de uno de sus fundadores (hermano mayor) en el año 2018. Su hermano no logró llegar a acuerdos con su cuñada, quien luego se incorpora como socia familiar en la empresa junto a sus dos hijos.
2	Inicial	2) En el año 2012 deciden comprar dos cosechadoras para prestar servicios. No había un control del dinero, como tampoco contaban con una organización interna. La empresa comienza a tener dificultades en la división de los roles y la toma de decisiones. No pudieron pagar el crédito por lo que debieron ir a quiebra en el 2014.
3	Inicial	1) El padre, quien se incorporó a la empresa como socio, aportando el mayor porcentaje del capital, está pensando en retirarse por lo que todo el capital pasaría a nombre de sus dos hijos. 2) Incorporación de la hija de uno de los dueños.

Fuente: Elaboración del autor.

A través de las entrevistas se pudo demostrar en qué etapa de vida se presentaron la mayor cantidad de situaciones que evidenciaron la falta de profesionalización. Las tres empresas coinciden en que esta se dio en la etapa de vida inicial, se trata de los



primeros años de vida de la empresa en la cual es frecuente que prevalezca la ausencia de reglas, solapamiento de funciones, la falta de herramientas de gestión, pocos o nulos análisis estratégicos, falta de controles, poca planeación y ausencia de liderazgo.

*Problemas que enfrentan o han enfrentado las empresas familiares por falta de profesionalización*

**Tabla 5:** Problemas que enfrentan las empresas familiares.

Participantes	Situación	Problemas	Consecuencias
1	- La incorporación de su padre como socio - Fallecimiento de uno de sus fundadores	- Ausencia de herramientas que regule las interacciones y límites - Falta de acuerdos previos para resolver distintas situaciones - Ausencia de un plan de transición de la dirección	- Dificultad para llevar adelante la empresa - Solapamiento de funciones - Conflictos internos por desacuerdos
2	- Compra de nuevas maquinarias	- Poco o nulo acuerdo para tomar daciones en los planeamientos estratégicos de las finanzas - Ausencia de herramientas que preserven los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia.	- Dificultad para llevar adelante la empresa - Pérdida de competitividad
3	-Incorporación del padre como socio - Incorporación de la hija de uno de los dueños	- Poco o nulo acuerdo para tomar daciones en los planeamientos estratégicos de las finanzas - Falta de acuerdos previos para resolver distintas situaciones	- Dificultad para llevar adelante la empresa - Conflictos internos por desacuerdos

Fuente: Elaboración del autor.

Se pudo manifestar los diferentes problemas que atravesaron las empresas a causa de la ausencia de herramientas de profesionalización, y las consecuencias que generaron en el interior de la empresa familiar. Una de las problemáticas que se evidenció por igual en todos los participantes entrevistados fue la dificultad para llevar adelante la empresa familiar ya que la ausencia de herramientas de profesionalización se traduce en no contar con herramientas que garanticen la continuidad de esta.

*Colaboración de un contador en los procesos de profesionalización en la gestión de una empresa familiar*

**Tabla 6:** *Colaboración de un contador en la gestión de la una empresa familiar.*

Participantes	Forma Jurídica	Protocolo	Tareas del contador
1	S.R.L. (Persona Jurídica)	No	1. Cumplimentar de requisitos legales e impositivos 2. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, de costos 3. Analiza e interpreta información contable
2	Persona física	No	1. Cumplimentar de requisitos legales e impositivos 2. Llevar adelante la contabilidad de presupuesto, y de costos 3. Analiza e interpreta información contable 4. Suministrar informes financieros con visión integral 5. Mediar entre intereses
3	S.R.L. (Persona Jurídica)	Si	1. Cumplimentar de requisitos legales e impositivos 2. Llevar adelante la contabilidad 3. Analiza e interpreta información contable 4. Acordar los sueldos de familiares y no familiares 5. Suministrar información para la toma de decisiones 6. Mediar entre intereses 7. Planificar una estrategia empresarial 8. Asesorar en la toma de decisiones eficientes 9. Suministrar informes financieros con visión integral 10. Fijar estrategias corporativas 11. Planificación estratégica, gestión de proyectos, administración de personas y recursos 12. Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración del autor.

De acuerdo con el cuarto objetivo específico, la tabla 6 expone las diferentes actividades que desempeña un contador. En los participantes 1 y 2 se evidencia la falta de profesionalización y como el rol del contador se acota a funciones operativas relacionadas a lo legal e impositivo, el suministro de información y a los análisis contables. Mientras que en el caso del participante 3 en que se han comenzado a aplicar herramientas de profesionalización, el contador asume funciones orientadas a la asesoría y a la toma de decisiones, es decir, funciones más estratégicas, siendo un apoyo fundamental para el desarrollo de la misma.

## Discusión

Con el objetivo de investigar si la falta de profesionalización puede provocar la muerte prematura u obstaculizar el crecimiento de las empresas familiares agrícolas en Bandera, Santiago del Estero, se analizan los datos anteriormente expuestos. A lo largo de este trabajo se busca hacer un aporte sobre la importancia de la profesionalización como herramienta que sirve no solo como factor para aumentar la esperanza de vida de las empresas familiares, sino también para elevar su competitividad, es decir: como factor de éxito.

Como primer objetivo se busca describir las herramientas de profesionalización aplicadas por las empresas familiares. Se puede evidenciar que los participantes 1 y 2 no aplican ni han aplicado herramientas de profesionalización siendo diversos los motivos de esto. La empresa 1 expone entre sus razones que no cuenta con el tiempo para su implementación mientras que la empresa 2 indica que no posee conocimientos acerca de la existencia y beneficios de las herramientas de profesionalización detalladas en este trabajo. Sin embargo, ambas empresas coinciden en que el motivo principal de la no profesionalización radica en que se sienten más seguros si la toma de decisiones se mantiene solo en manos de la familia/dueños. En línea con esto Davis (2016) estableció que es probable que sus dueños piensen que profesionalizar significa cambiar la administración familiar por otra no familiar. Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales.

En el caso de la empresa 3, se evidencia que optó por implementar herramientas de profesionalización a partir de la incorporación del padre de los fundadores/dueños como socio, lo cual trajo dificultades en la toma de decisiones por permanentes

desacuerdos en cuanto a nuevas inversiones, tener poca flexibilidad en el rumbo de los proyectos o poca visión a largo plazo, ya que al tratarse de una persona de otra generación tiene pensamientos bastante rígidos en comparación al de sus hijos – fundadores y dueños -. Otro de los motivos que da inicio al proceso de la profesionalización es la incorporación a la empresa de la hija de uno de sus dueños, teniendo presente que en los próximos años sus hijos y demás sobrinos finalizarán el secundario, generó la inquietud sobre cómo iban a manejar la incorporación de la nueva generación. Esto se corresponde con el estudio realizado por Venturin (2012), quien expresa que —para poder avanzar al crecimiento y a la profesionalización— las empresas deben comprender que deben tener a su alcance las herramientas para poder desarrollarse, y así poder trascender a lo largo del tiempo.

Un segundo objetivo pretende describir en qué etapa de vida de la empresa familiar la falta de profesionalización resulta más notable y necesaria. A través de los resultados se puede evidenciar que en el 100% de las empresas participantes la falta de profesionalización resulta más evidente durante la etapa de vida inicial, ya que, al tratarse de los primeros años de vida de la empresa, es en donde prevalece el desorden organizacional, la falta de reglas claras sobre las responsabilidades, la interacción entre los colaboradores y sobre sus retribuciones. En línea con estos resultados, Chiavenato (2002) resalta que la razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización en los primeros años de vida, se encuentra en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado, por lo que reconoce en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, resalta que la profesionalización debe estar

enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

En el tercer objetivo se busca identificar los problemas que surgen en las empresas familiares por la falta de profesionalización, indagando en si éstas pueden llevarlas a la muerte prematura o si obstaculizan el crecimiento de las mismas. Se puede reconocer los diferentes problemas que atraviesan las empresas a causa de la ausencia de herramientas de profesionalización, y las consecuencias que estos generan en el interior de la empresa familiar; siendo común en los participantes 1 y 2 la dificultad para llevar adelante la empresa familiar. En el caso de la empresa 2, la cual transitó su muerte prematura, no puede asegurar que la falta de profesionalización fue un factor determinante en el cierre de la misma, ya que también debieron enfrentar factores externos propios del entorno cambiante que sumados a los problemas internos provocaron el cierre prematuro. En tal sentido Salgado (2002), indica que las empresas contemporáneas al enfrentarse a condiciones muy cambiantes, les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficientes, eficaces y que puedan sobrevivir al entorno cambiante. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando.

Por otro lado, las empresas 1 y 3, las cuales aún continúan en actividad, reconocen que la ausencia de herramientas de gestión les imposibilita en muchas ocasiones la toma de decisiones, no permitiendo realizar un salto cualitativo a la empresa familiar, obstaculizando su crecimiento. Esto derivó a que la empresa 3 inicie

un proceso de profesionalización, mientras que la empresa 1 aún continúa sin herramientas de gestión. Estos resultados se alinean con esto el estudio de Pérez Molina y Soler (2012), quien afirma que las empresas familiares no precisan un alto nivel de profesionalización desde sus inicios, pero con su evolución, es imprescindible que la profesionalización sea superior para lograr su continuidad y permanencia en el tiempo.

En el cuarto objetivo, se indaga cómo un Contador Público puede colaborar en los procesos de profesionalización de la gestión en una empresa familiar. Los resultados revelan que un 33% de los participantes se encuentran en un proceso de profesionalización, donde los contadores asumen funciones más estratégicas, entre las que se pueden mencionar, acordar los sueldos de familiares y no familiares, llevar adelante la contabilidad patrimonial, colaborar en la planificación de una estrategia empresarial, mediar entre intereses, dividir las funciones y roles entre gobierno y familia, fijar estrategias corporativas, presentar, debatir, informar y defender posiciones con eficacia. Se pone énfasis en el papel del contador dentro de la empresa familiar, ya no solo como liquidador de sueldos, impuestos y estados contables, sino en un rol más comprometido, que ayudan a las empresas a poder proyectarse con objetivos no solo en corto, sino en el largo plazo, a tener un futuro con un margen de error mínimo para poder lograr así su permanencia y éxito en el tiempo. Mientras que un 67% restante de las empresas entrevistadas no se aplican herramientas de profesionalización, el aporte del contador se limita a tareas operativas, donde la figura del profesional es una persona externa, que no es de su entera confianza y que se debe limitar a las obligaciones y responsabilidades que como profesional en ciencias económicas demanda. Estos resultados coinciden con el artículo publicado por José Luis De Piero (2011), en el cual indica que las tareas que el contador es capaz de desempeñar no solo aseguran la

supervivencia financiera de la empresa, sino también la conformidad de sus integrantes por medio de una correcta administración de los bienes de la organización que dará como resultado una conciliación de los intereses de cada uno de los socios de la empresa.

Los resultados alcanzados en esta investigación pueden estar condicionados por una serie de aspectos que la limitan a nivel metodológico, en primer lugar el tamaño de la muestra es pequeña, la cual fue muy dificultosa adquirir debido a que no existen registros de las empresas familiares de la Ciudad de Bandera, generando una imposibilidad para generalizar los resultados a la población. Otra limitación, es que la muestra no es homogénea, lo que restringe también realizar generalizaciones hacia todas las empresas familiares.

Como fortaleza de esta investigación se puede señalar que es el primer estudio de empresas familiares en la Ciudad de Bandera, Santiago del Estero, por lo que no hay antecedentes locales en investigación de este tipo.

Finalmente, como conclusión, se revela que la ausencia de profesionalización ha sido más notable y necesaria en la etapa de vida inicial de las empresas, aunque no se ha demostrado que esto representa una de las causas del cierre prematuro, pero sí que se traduce en uno de los causales que obstaculiza el crecimiento de la empresa familiar. Las empresas que poseen herramientas de gestión, cuentan con los medios para enfrentar y solucionar situaciones de conflictos en comparación con aquellas empresas que no la aplican. Se puede concluir, de esta manera, que la falta de profesionalización en las empresas familiares puede ser una de las causales de la obstaculización del crecimiento de la misma pero no causal del cierre prematuro, siendo la profesionalización importante pero no determinante.

En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, ya que debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la empresa hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

Como futuras líneas de investigación, podrían mencionarse las siguientes:

- Superposición de roles entre padres e hijos
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La sucesión no planificada
- Padres e hijos, el trabajar en equipo



### Referencias

- Antognolli, S. (2012). Como diseñar la estructura y las formas de gobierno. Buenos Aires, Argentina: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Antognolli, Santiago, Bazán, R., Gallo P, G., Gonzalez Unzueta, C., Grion, P., Belasteguigoitia Rius, I. (2012). Empresas fammiliares, dinámica, equilibrio y consolidación (Tercera edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Dodero, S. (2010). El secreto de las empresas familiares existosas. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Favier Dubois, E. (2011). El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, clausulas y ejecución. Buenos Aires: Grafica LAF SRL.
- Global Entrepreneurship Monitor. (25 de 04 de 2020). Informe GEM España 2018-2019. Obtenido de <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>
- Nicuesa, M. (8 de junio de 2014). Empresariados. Información básica para pymes y autónomos. Obtenido de <https://empresariados.com/como-definir-los-roles-en-una-empresa-familiar/>
- Press, E. (2011). Empresas de Familia. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Jaramillo Salgado, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial, Vol. 7, Número 2, Pag. 56-81.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra Edición. McGraw Hill
- John A. Davis, 2016, El desafío de profesionalizar una empresa familiar, artículo publicado en IADEFF, Instituto argentino de la empresa familiar.
- Carlos Cleri, El libro de las PyMEs, Garnica, (2007)
- José Luis De Piero, Facultad de Economía y Administración, Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino de Tucumán (2011), Portal de revistas académicas.
- Infopymes. (27 de Febrero de 2019). *Empresa familiar. Casi el 70% tiene dificultad para pasar a la segunda generación.* Obtenido de <https://www.infopymes.info/2019/02/empresas-familiares-casi-70-tiene-dificultades-para-pasar-a-la-segunda-generacion/>
- Lea, J.W. (2016). La sucesión del management en la empresa familiar. Argentina. Granica-Vergara

- Perez Molina, A., & Soler, V. (16 de 01 de 2012). La continuidad de la empresa familiar. Análisis de casos. 3 ciencias. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/03/1.-La-continuidad-en-la-EF.-Analisis-de-casos.pdf>
- Venturin, A. (11 de 2012). "EMPRESAS FAMILIARES" herramientas para su profesionalización y crecimiento. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5252/venturintesis.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5252/venturintesis.pdf)

## Anexos

### *Anexo I: Documento de 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..... , de la Universidad Siglo 21. La meta de este 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 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 ..... 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