

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**Impacto De La Falta De Profesionalización En Las Empresas
Familiares de Río Negro, 2020**

**The Impact Of The Lack Of Professionalization In Family Enterprises Of Río
Negro, 2020**

Autor: Budimir, Samanta Mariel

Legajo: VCPV24045

DNI: 38.533.299

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Río Negro, Julio, 2020

Resumen

Las empresas familiares son imprescindibles para la economía argentina y de sus regiones debido a su gran participación en la creación de ingreso y de puestos de trabajo, las mismas se enfrentan constantemente a importantes desafíos, provenientes tanto de la esfera externa como de la interna. Así, la profesionalización constituye un factor crucial a considerar para la confrontación de los mismos. A priori, se indagó sobre la importancia de la ausencia de este factor en la longevidad de este tipo de empresas, mediante la investigación descriptiva, de tipo cualitativa, no experimental y transversal llevada a cabo en cinco empresas, de las cuales tres acabaron con sus actividades. Mediante la búsqueda de la presencia de limitaciones y herramientas propias del proceso de profesionalización en las empresas muertas, se entendió la influencia del mismo en la gestión de este tipo de empresas. Este análisis permitió identificar cuestiones preponderantes relacionadas con la profesionalización a tener en cuenta por aquellas que aún están actuando en la región.

Palabras claves: Empresas familiares, profesionalización, gobierno, protocolo familiar.

Abstract

Family enterprises are essential for the Argentinian economy and also for its regions because of their big participation in the creation of monetary resources and job positions. These enterprises are constantly facing big challenges coming from the external sphere as much as the internal one. That's why professionalization builds a crucial factor for confronting these challenges. A priori, the importance of the lack of this factor was investigated, in relation to the longevity of these enterprises, using descriptive, qualitative, transversal and non-experimental investigation in five of them, of which three ended up with their activities. Through the search of limitations and the own tools of the process of professionalization in these dead enterprises, it was clear the influence of this process in the management of this type of business. This analysis allowed to identify the overriding issues with professionalization to consider for those organizations which are still acting in the region.

Key words: Family enterprises, professionalization, government, family protocol.

Índice

Introducción	1
Métodos	16
Diseño	16
Participantes	17
Instrumentos.....	17
Análisis de datos.....	18
Resultados	18
Discusión	23
Referencias.....	33
Anexos	35
Anexo 1: Documento de consentimiento informado.....	35
Anexo 2: Entrevista a empresa que continúa con su actividad	36
Anexo 3: Entrevista a empresa que no continúa con su actividad	37

Introducción

El estudio de las empresas familiares vivió un aumento durante los últimos años ya que es una de las organizaciones productivas con mayor presencia en el mundo. Asimismo, la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas. La importancia de las mismas no solo radica en el plano económico sino también en el social; por un lado, debido a su participación en la creación de ingreso en los distintos países y, por otro, porque implantan gran cantidad de puestos de trabajo constituyendo la subsistencia de numerosas familias (Borda, 2015).

Las empresas familiares, con su particular composición, forman una figura dominante en el mundo. Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) afirmaron:

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos de las economías como generadora de riqueza, dada su contribución al Producto Nacional Bruto (PNB) y el empleo en los países. Se estima que entre el 65% y el 85% de las empresas del mundo son empresas familiares y su contribución al empleo varía según los países, generando como mínimo un 60% de los puestos de trabajo en las distintas economías. Por otra parte, en EEUU, según el ranking de la revista Fortune, el 40% de las 500 empresas más grandes es de carácter familiar, mientras que, en España, el Instituto de Empresa Familiar señala que el 71% de las 1.000 mayores empresas son familiares. (p.16)

En la República Argentina, las empresas familiares representan más del 50% de la actividad económica del país, generando una gran parte del Producto Bruto Interno (PBI) y conformando la fuente por excelencia de empleo privado (Pierotti, 2020). Sin embargo, el 70% de las empresas familiares muere en la primera generación familiar, el 30% pasan a la generación de los hijos y el 5% queda en manos de los nietos (Antognolli et al., 2012).

Además, el 70% de las Pequeñas y Medianas Empresas, aproximadamente, son familiares, llegando a un 85% en las entidades pequeñas y el 50% en las entidades medianas (Pastor, 2019). Según la revista La Nación PYME, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) impulsan la economía de Argentina de forma abrumadora ya que abarcan el 70% del empleo privado y el 68% del PBI (Rolla, 2017). Este tipo de empresas son organizaciones o entidades que, independientemente del tamaño,

satisfacen necesidades en el mercado mediante la administración de sus recursos, del capital y del trabajo (Gascón, 2013).

La ley “Pequeña y Mediana Empresa”, Ley 24267 (1995), en su art. 2° menciona que una empresa es considerada como micro, pequeña y mediana empresa teniendo en cuenta 3 aspectos: el personal ocupado, el valor de ventas y el valor de los activos aplicados al proceso productivo. Mediante la resolución general 220/2019 la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa determinó la clasificación de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPyMES) en el país mediante topes a los parámetros. En la Tabla 1 Límites de personal ocupado se muestra el parámetro de personal.

Tabla 1

Límites de personal ocupado

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercios	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana					
Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana					
Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019)

Según Castilla (2014), la empresa familiar es una organización con fines de lucro en la cual algunos o todos los miembros de la misma tienen lazos familiares, quienes toman medidas con respecto a los recursos de la empresa y de la familia. Generalmente, hay una fuerte ambición de los fundadores de que la misma sea trasladada de generación en generación. Los objetivos de este tipo de empresas suelen estar orientados a dos extremos contrarios pero complementarios; por un lado, la prioridad es que sea competitiva y con ello rentable; y por otro, se dirige a la prosperidad y seguridad económica y laboral de los miembros de la familia.

Desde sus comienzos, la empresa familiar ha tenido un rasgo que la diferencia del resto, la posesión o el control está en manos del grupo familiar. Por esa razón, se afirma que la familia es ante todo una institución emocional, así, los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares y necesidades empresariales. Los niveles de

confianza y lealtad existentes dentro de la familia afectan el desarrollo del negocio, haciéndolos, con gran frecuencia, ineficientes en sus respuestas al mercado (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Las empresas familiares poseen debilidades, entre ellas, el clima de las mismas suele estar colmado de conflictos provocados por la confusión del derecho a la propiedad de la empresa con la dirección o el gobierno de la misma, de los ingresos de la empresa con los de la familia y de las relaciones afectivas con las laborales (Castilla, 2014). Los conflictos provocados por las relaciones familiares generan divisiones o bandos en la empresa provocando que ciertas partes ignoren o tomen decisiones contrarias al resto de la organización. Otra debilidad es que hay presencia de paternalismo donde el estilo de liderazgo ejercido se basa en el poder centralizado en el fundador o en la “cabeza” de la empresa (Gandolfo, 2013).

Por otra parte, se aprecian fortalezas en este tipo de empresas que las distinguen de las demás, como la unidad y el compromiso presentes. Además, hay más confianza entre los miembros por los lazos afectivos y en consecuencia más entrega. Conjuntamente, los hijos o miembros de generaciones nuevas se crían participando día a día en el accionar diario de la empresa y accediendo a debates y conversaciones que sus padres o abuelos tienen sobre la organización y los problemas que se van presentando, aprendiendo y adquiriendo aptitudes y capacidades naturalmente (Castilla, 2014).

En uno de los primeros estudios fue creado el modelo de los tres círculos por Davis y Tagiuri (1982) citado por Gascón (2013). La Figura 1 Modelo de 3 círculos de empresa familiar, manifiesta los 3 subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad.

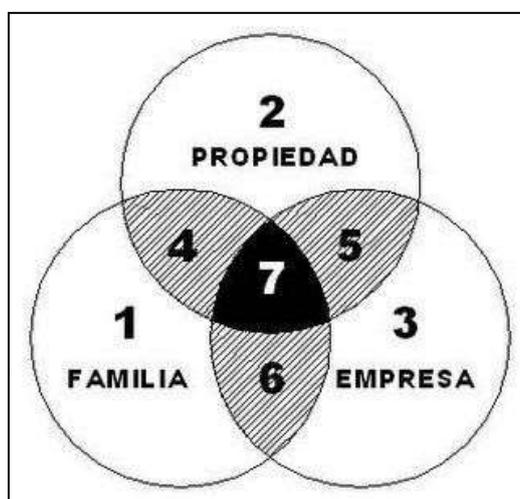


Figura 1. Modelo de 3 círculos de empresa familiar. Fuente: Davis y Tagiuri (1982).

Por ende, se ubican uno por uno a los miembros de la empresa en cada uno de los 7 subconjuntos que se forman en la figura. En el círculo familia, se encuentran los miembros de la familia; en el círculo empresa, los empleados; y en el círculo de la propiedad, están los propietarios, por ejemplo, los accionistas.

El resto de los subconjuntos representan:

- Subconjunto 4: propietario familiar.
- Subconjunto 5: propietario que es empleado.
- Subconjunto 6: familiar empleado.
- Subconjunto 7: familiar propietario empleado.

Utilizar este modelo, principalmente, permite distinguir que las empresas familiares están compuestas por dos subsistemas principales relacionados, el subsistema “empresa” y el subsistema “familia”. Estos dos sistemas tienen intereses y valores confrontados generando conflictos y debilidades como la falta de capacitación y profesionalización ya que las empresas familiares observadas, en general, son aficionadas (Gascón, 2013).

Con respecto a la profesionalización, según la investigación llevada a cabo por Borda (2015) en empresas familiares argentinas, inevitablemente, los propietarios, en algún momento de la vida de las empresas familiares debían adaptar sus métodos de gestión basados en “corazonadas” o intuitivos por otros racionales para manejar los conflictos emocionales de trabajar en familia y adaptarse a un entorno competitivo y cambiante. El trabajo concluye que había ausencia de formación administrativa en el personal de la empresa y que solo se toman en cuenta las capacidades y conocimientos de las personas que vayan a ocupar puestos operativos. Además, se observó falta de planificación estratégica, con la cual se conciben metas a futuro definiendo hacia dónde se va a desenvolver la organización y apuntando al crecimiento de la misma, provocando bajos rendimientos y conflictos.

Por otra parte, en un estudio realizado en México sobre pymes familiares, se identificó que las mismas adoptaban dos tipos de estrategias ante conflictos de tipo empresarial, administrativos o del entorno. Por un lado, estrategias proactivas, es decir, basadas en análisis e investigaciones; y por el otro, de tipo defensivo o reactivo. El hallazgo en ciertas zonas del país consistió en que, contando con estudios profesionales, en aquellas empresas donde las estrategias utilizadas eran de tipo reactivo había falta de

actuación profesional porque las decisiones se iban tomando según las presiones ambientales internas o externas (Sánchez Tovar, Hernández Hernández y Zerón Felix, 2017).

Adicionalmente, en el trabajo realizado por Antognolli et al. (2012), en gran parte de las empresas de la muestra del mismo había informalidad en el establecimiento de remuneraciones al personal, desigualdad entre los pagos a familiares y no familiares para puestos similares, lugares ocupados por familiares sin las capacidades idóneas para el mismo, ausencia de planificación de la sucesión y falta de órganos representativos del subsistema familiar. En el mismo, se concluyó que era necesaria y beneficiosa para la profesionalización de las empresas familiares la creación de un protocolo familiar y de órganos de gobierno.

Según Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), algunos autores estudiaron la profesionalización como un asunto vinculado a los recursos humanos, por lo tanto, si la empresa es profesional, sus miembros deben contar con las capacidades y conocimientos necesarios propios de un profesional para cumplir con sus responsabilidades. Otros se enfocaron en la profesionalización de la dirección y el gobierno con el fin de evitar conflictos internos entre la familia y la empresa.

Paula Molinari, citada por Borda (2015), se refirió a que el proceso de profesionalización se da en ciertas áreas y fases de desarrollo. Las áreas a profesionalizar eran tres: la estrategia, basándose en objetivos y delegación de responsabilidades sin perder el control; la gente, teniendo en cuenta los conocimientos y aptitudes con los que deben contar los miembros de la organización; y la información y los procesos, ya que al principio las decisiones son tomadas por los fundadores intuitivamente pero a medida que pasa el tiempo, para enfrentar un entorno cambiante y globalizado, la empresa requiere de toma de decisiones basada en información pertinente, confiable y racional.

Además, menciona que las etapas de desarrollo son las siguientes:

- **Fundacional:** El o los fundadores deciden iniciar un emprendimiento al percibir alguna oportunidad de negocio definiendo, en esta etapa, uno o varios productos o servicios a ofrecer y la forma de comercializarlos y distribuirlos. La toma de decisiones es intuitiva y centralizada en el o los dueños. El ambiente de trabajo es informal

basado en la confianza y la lealtad. Por lo general, la crisis que se enfrenta es por la falta de delegación de responsabilidades.

- **Funcional:** Se generan procesos funcionales para asignar tareas o funciones a aquellos nuevos integrantes que se sumaron al negocio, los cuales toman decisiones en bases a parámetros. El fundador comienza a liderar un equipo.
- **Delegación efectiva:** El rol del fundador tiende a un alcance estratégico y de control abandonando el operativo. La autoridad comienza a ser delegada a personas idóneas según el sector asignado. El ambiente de trabajo y la comunicación interna es formal respetando niveles jerárquicos y protocolos establecidos.
- **Grupo empresario:** Las decisiones son tomadas en conjunto entre el fundador y los profesionales de mayor jerarquía. Si la empresa tuvo un gran crecimiento, debe incorporar profesionales con capacidades directivas suficientes para enfrentar la globalización y una administración empresarial más compleja.

Conforme a diversas posturas de distintos estudiosos, la profesionalización no debe ser un proceso que abarque solo un área de la empresa o alguna etapa en particular de la vida de la misma ya que es indispensable que la empresa enfrente de forma eficiente todas las adversidades que se vayan presentando y que, en ocasiones, ponen en peligro a la continuidad de la misma. Es un paso que posibilita la instauración de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la definición de políticas y prácticas que disciplinen las relaciones entre los miembros, generando las aptitudes para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

La profesionalización permite “dividir” los subsistemas que componen una empresa familiar y esto se basa, en establecer y sincronizar los objetivos que cada uno tiene con respecto a la empresa en su totalidad, delimitar áreas y tiempos que le corresponden a cada subsistema e identificar y respetar el rol que cumple cada integrante dentro de la firma (Gascón, 2013). Así, se detectan y disminuyen conflictos, y la sucesión de la empresa se implanta de forma ordenada, beneficiando al crecimiento tanto del grupo familiar como del empresarial (Antognolli et al., 2012).

En la mayoría de las empresas familiares los dueños presentan cierta resistencia a la profesionalización y capacitación. Seguidamente, se describen las limitaciones más frecuentes durante el proceso de profesionalización para PyMEs familiares. Una de las

limitaciones mencionada por Rueda Galvis (2011) consta en dar prioridad a lo afectivo incluyendo en la empresa a familiares en puestos que la empresa no necesita o para los cuales no están capacitados generando conflictos e improductividades. La lealtad familiar hacia los empleados provoca que los puestos de trabajo se asignen por la antigüedad o por el afecto ya que, estas empresas valoran los años y el compromiso del empleado en la organización y creen indigno que esos puestos sean ocupados por una persona externa.

Además, se observa rigidez y centralización en la toma de decisiones y en la delegación de responsabilidades, por la inexistencia de confianza y por el miedo a perder el control, dejando todas las tareas en pocas personas lo cual satura la labor de las mismas (Gascón, 2013). Delegar tareas al personal por parte de los propietarios o directivos sirve como prueba del compromiso y responsabilidad que éste tiene para con la empresa y si buscan el crecimiento de la misma o no. Además, agiliza y aumenta la productividad de los procesos.

La autoridad suele estar reservada para miembros familiares. Esto es correcto siempre y cuando tengan las capacidades operativas y/o administrativas que los hagan idóneos para el mismo, considerando que están en contacto constante con los colaboradores de la organización y que son sus guías. Cuando estos puestos son ocupados por personas no competentes se genera un clima laboral deplorable y falta de apoyo y desmotivación en el personal, constituyendo una limitación para la profesionalización y capacitación en este tipo de empresas (Rueda Galvis, 2011).

El temor a perder el poder y el control sobre la empresa familiar, es otra de las resistencias a la profesionalización ya que los propietarios y las primeras generaciones se sienten desplazados y tienden a cerrar puertas a otras personas mejor capacitadas, del grupo familiar o externas (Gascón, 2013). Los propietarios crean una imagen de ser la única persona capaz de manejar el negocio haciéndose indispensables para la empresa. Por otro lado, se halla como limitación al desconocimiento de los cambios de mercado y del entorno ya que los propietarios suelen aislarse del escenario actual considerando su actuación vigente como la más apropiada para sobrevivir en el entorno local. Esto genera que la empresa actúe de la misma manera y durante mucho tiempo.

Al mismo tiempo, existen dificultades de acceso al financiamiento que generan como consecuencia falta de inversión en general y, especialmente, en las capacitaciones

del personal. Las causas de esta limitación son, por un lado, que las entidades financieras y bancarias excluyen a este tipo de empresas porque el riesgo Pyme es alto y, por el otro, existe miedo por parte de los propietarios a la financiación externa por los altos costos financieros que conllevan. Por ello, destinar recursos para la capacitación del personal no es una prioridad. Además de que los rendimientos de este tipo de inversiones se obtienen en el mediano y largo plazo (Rolla, 2017).

Asimismo, la ausencia de una labor alternativa para el propietario constituye otra de las limitaciones consideradas por Rueda Galvis (2011). Por ende, conceder el mando a miembros de la siguiente generación o personas externas más idóneas genera cierta resistencia por parte del fundador ya que dieron toda su dedicación durante años trabajando en la empresa y no planifican su retiro de la misma.

Borda (2015) menciona la falta de modernización de las tecnologías como determinante para la profesionalización de una empresa. La utilización de tecnologías y sistemas informáticos históricos y desactualizados le quitan agilidad a las labores diarias y disminuyen la productividad de la empresa. Pero, se presenta cierta resistencia a esta innovación por parte de los propietarios y directivos por la incapacidad de manejarlas y por los altos costos dinerarios que conllevaría adquirirlas.

En fin, el principal obstáculo para la profesionalización es el fundador y su miedo a la innovación en la forma de hacer las cosas que, en su momento, lo llevaron al éxito absoluto, es decir, el miedo al cambio, a cubrir nuevos roles, a actuar diferente. Pero profesionalizar constituye planificar estratégicamente incluyendo todos los recursos y sectores de la empresa, desarrollando planes para alcanzar metas factibles, lo cual suma valor a la organización (Borda, 2015). El cambio es esencial para el éxito pero, si se introduce en una empresa desorganizada donde distintos roles son ocupados por familiares incapaces, producen crisis o conflictos que, ya sean generados en el subsistema familia o en el subsistema empresa, repercuten en la empresa familiar en sí como un todo (Rolla, 2017).

Lo que dificulta que la empresa se abra al cambio y a la innovación es la existencia dentro de la misma de instituciones informales que son los valores, actitudes, creencias, formas de comportamiento que forman parte de la cultura y que están arraigados a la organización. Los principales valores de la familia son la lealtad, la unidad, la permanencia y la estabilidad. Es por ello, que es necesario que estas

instituciones sean formalizadas y profesionalizadas de tal manera que sumen valor a la organización reconociendo la interdependencia entre empresa, propiedad y familia para un correcto funcionamiento de la entidad en su conjunto (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Las herramientas de profesionalización no son funcionales a todas las empresas por igual. Ello va a depender de como haya sido constituida, es decir, si es una persona física o una sociedad; y del tamaño que tenga. Las medianas empresas habitualmente tienen estructuras formadas; pero las pequeñas sobreviven el día a día para obtener ganancias suficientes para cubrir los costos, por lo que hay falta de interés en métodos estratégicos o de profesionalización. A continuación, se explican algunas de las herramientas posibles para la profesionalización de una empresa familiar.

Una de las herramientas para la institucionalización y profesionalización de las sociedades es la creación de órganos de gobierno ya que la ausencia de ellos conduce a la presencia de muchos jefes, problemas familiares, indefinición de responsabilidades, falta de objetivos claros, conflictos constantes y clima laboral negativo. Inevitablemente, cada subsistema de la empresa se sesga a atender sus propios intereses generando conflictos en los puntos de interacción entre los mismos, es decir, donde se superponen los círculos expuestos en la Figura 1. La familia busca la armonía, los propietarios obtener rentabilidad y la empresa gestionar para alcanzar la rentabilidad para los propietarios (Castilla, 2014).

El gobierno corporativo es un sistema mediante el cual la empresa es dirigida y controlada estratégicamente para su funcionamiento. Aporta herramientas para cuidar los intereses de la firma, priorizando el crecimiento de la misma y el uso eficiente de los recursos. Es necesario, ya que aporta disciplina en las relaciones entre los miembros de la familia y los miembros de la empresa creando confianza. Tener en cuenta que las empresas familiares son muy diversas y por lo tanto el diseño del gobierno corporativo debe ser distinto para cada una de ellas es clave (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

El gobierno de la familia está compuesto por la Asamblea Familiar y el Consejo Familiar. Los miembros del Consejo Familiar son escogidos por la Asamblea Familiar. Es aconsejable que sea creado cuando la organización alcanza o supera una cantidad de 30 miembros para representar a la Asamblea (Villanueva Silvia, Jiménez García y

Hernández Herrera, 2016). El gobierno de la propiedad está integrado por la Asamblea de accionistas y el Consejo de Administración. Por último, el gobierno de la empresa está constituido por el Directorio (consejo directivo) (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016). En la Figura 2 Órganos de gobierno de la empresa familiar observamos cada subsistema con su correspondiente órgano.



Figura 2. Órganos de gobierno de la empresa familiar. Fuente: Castilla (2014).

Estos órganos constituyen espacios de debate y de resolución de conflictos. La Asamblea de accionistas está conformada por los propietarios y los mismos definen objetivos y dirigen la empresa; es la voz de los propietarios. El Consejo de Administración es un órgano que comunica o abarca tanto el subsistema propiedad como el subsistema empresa ya que supervisa y guía al Directorio. Es indispensable, ya que crea políticas de crecimiento y de estabilidad financiera; define objetivos y metas; establece estrategias empresariales. En el subsistema empresa, el Directorio es representado por el director general cuya responsabilidad es la toma de decisiones y la implantación de los objetivos estratégicos planteados por el consejo de administración; es la voz de los empleados de la misma.

La Asamblea Familiar es un foro exclusivamente integrado por miembros de la familia para deliberar sobre intereses que tienen sobre la empresa, que objetivos desean conseguir y como participar en la gestión misma. Su utilidad es que mantiene a la familia informada, le atribuye un lugar de debate y opinión y la educa en el proceso de convertir a los miembros de la familia en profesionales. Intenta detectar posibles

conflictos que hay entre los integrantes de la familia y como podrían afectar estos a la funcionalidad de la organización para evitarlos. El Consejo Familiar llama a la toma de decisiones por parte del grupo familiar mediante reuniones periódicas para resolver conflictos entre la familia y la empresa, tratar la sucesión de la misma y plantear, examinar y actualizar el Protocolo Familiar (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Corado Sánchez (2016) en su artículo sobre protocolo familiar menciona a este como una herramienta, en el subsistema empresa, para profesionalizar la dirección del gobierno y para institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. En el subsistema familia, permite que se mantenga unida, que se profesionalicen los familiares como propietarios de la empresa y a conservar en la familia aquellos valores que hacen crecer la empresa familiar.

Se ha observado en estudios que en la realidad, sobre todo en sociedades pequeñas y en empresas conformadas como personas físicas, hay un gran desconocimiento por parte de los dueños de lo que es un Protocolo Familiar y de las ventajas que traería a la organización (Borda, 2015). En consonancia, Corado Sánchez (2016), en toda la muestra analizada por el autor identifica la ausencia y desconocimiento del mismo, generando conflictos constantes entre los miembros de la familia y ausencia de conocimiento del negocio por parte de los miembros de la segunda generación.

El Protocolo Familiar es una reglamentación escrita donde la familia establece las normas que gobiernan la relación entre la empresa y la familia en el presente y futuro afirmando la continuidad de la empresa en manos de la familia y guiando las actuaciones de la misma en la empresa. El protocolo familiar es un documento de cumplimiento absoluto para toda la familia ya sean fundadores, herederos, parientes políticos (Corado Sánchez, 2016).

Para que el Protocolo Familiar funcione debe contener reglas claras y las mismas deben ser conocidas por todos los miembros de la familia, para evitar al máximo los conflictos de intereses entre la familia, la empresa y la propiedad, fortaleciendo el vínculo entre ellos. Además, establece como va a ser el cambio generacional y la participación de la familia en la gestión del negocio. Los temas tratados principalmente en el mismo son:

- La historia familiar.
- Visión y valores comunes a respetar, cultura y principios.
- Códigos de conducta.
- Criterios para el ingreso, formación, promoción de nuevos miembros a la empresa.
- Formulaciones estratégicas (objetivos, estrategias).
- Filosofía sobre los negocios familiares y desafíos como empresa y familia.
- Órganos de gobierno (consejo familiar, consejo de administración).
- Roles de los familiares y relación con los empleados.
- Sucesión: traspaso de acciones y continuidad de la empresa familiar.

Es primordial que la empresa posea planteamiento estratégico y visión o dirección compartida entre todos los miembros de la familia dejando de lado los intereses meramente personales y atendiendo a los intereses de la familia en su totalidad. La falta de ella genera órdenes contradictorias al personal, falta de reglas claras, diferentes valores y formas de liderazgo entre lo miembros. Además, definir la visión, ordena los objetivos y metas en una dirección común, donde todos los miembros se sienten pertenecientes a la organización generando progresos en el clima laboral (Castilla, 2014).

El proceso de elaboración del protocolo es importante ya que deben participar todos los miembros para la permanencia de éste en el tiempo. El acuerdo debe ser aceptado por los familiares miembros de la empresa actuales y los potenciales. También, debe ser analizado periódicamente para adaptarlo a los cambios que se vayan presentando en el subsistema familia y en el subsistema empresa para que siga siendo útil a sus fines. Los deseos de la familia van cambiando y el protocolo debe ir evolucionando con ellos (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

El Protocolo Familiar es una buena herramienta para abrir a la comunicación en la familia de una forma ordenada, ya que su creación obliga a la interacción entre los miembros y permite delimitar la propiedad que cada miembro posee en la empresa y las responsabilidades y roles que acarrearán. Un buen desempeño en la comunicación interna de la empresa familiar evita o disminuye conflictos ya que mediante la comunicación un individuo intenta transferir información; influir en la conducta de los demás; manifestar emociones, pensamientos o estados de ánimo; o hacer alguna acción. Por lo tanto, en una empresa familiar donde la comunicación puede darse entre abuelos, nietos, tíos,

hermanos, etc., la misma es esencial ya que cada persona involucra su personalidad deformando lo que se desea transmitir. Habitualmente, las relaciones entre los familiares se va deteriorando porque la comunicación entre ellos es informal y se dicen y hacen cosas inapropiadas (Gascón, 2013).

La comunicación es un instrumento de interacción constante que influye en la conducta de los que intervienen en la misma. Borda (2015) menciona varios problemas de comunicación hallados en empresas familiares, entre ellos, las noticias se comparten solo a un grupo reducido de personas, ocultándola al resto de los miembros de la empresa lo que induce a que la información sea confusa, incompleta y fuente de controversias. Asimismo, la falta de comunicación y la presencia de comunicación afectiva en la empresa causan malentendidos y conflictos creando un ambiente de trabajo poco agradable.

Para una comunicación eficaz el autor recomienda las siguientes técnicas relevantes: la comunicación debe ser honesta, abierta, consistente y con el tono y respeto adecuado; las ideas expuestas deben estar fundamentadas; lo que se opina y lo que se hace deben estar en concordancia, para generar confianza; debe haber un orden en la comunicación, respetando los tiempos de cada participante y evitando interrupciones; y se debe comunicar a todos los integrantes de la firma el éxito o el fracaso con respecto a objetivos planteados a alcanzar, animando la participación de todos.

Otro factor a profesionalizar es la gestión de los recursos humanos, ante una situación de privilegios muchas veces desmedida para con los miembros de la organización, para la selección e ingreso de nuevo personal, los familiares deben ser considerados en las mismas condiciones que cualquier otro postulante para el puesto de trabajo. Además, los puestos son definidos según las necesidades de la empresa, con lo cual se requieren ciertas competencias y conocimientos para ocuparlos. La capacitación es clave para el fomento de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes y la misma debe desarrollarse en 3 pasos: analizar las necesidades formativas de la empresa; aplicar un plan de formación para satisfacer esas necesidades mediante acciones; y evaluar de resultados a nivel personal como organizacional (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

A medida que la entidad crece, de micro a pequeña o de pequeña a mediana empresa, las necesidades son más complejas, con lo cual, es necesario capacitar al personal directivo que suele ser familiar, o contratar personal externo profesional o asesores consultores para aportar a la gestión con el objetivo de aumentar la productividad y poder adecuarse a un entorno cambiante y competitivo (Rueda Galvis, 2011). Si bien gran parte del capital de una empresa familiar es el amor por lo que hace, la intuición para hacerlo y el deseo de que trascienda las generaciones, lo cierto es que para que el negocio se mantenga rentable y la familia unida, es necesario contar con conocimientos y herramientas que brinda la capacitación profesional (Pierotti, 2020).

En relación al sistema retributivo, debe ser equitativo para atraer, retener y motivar a los trabajadores de la organización ya que la retribución es la recompensa que obtienen por trabajar y dar valor a la organización evitando caer en un sistema desigual basado en motivos exclusivamente familiares. Sumado a lo antepuesto, para lograr compromiso por parte de los empleados y que se sientan parte de la organización es necesario fortalecer la capacidad de delegar tareas por parte del personal de mas jerarquía, transmitiendo confianza y autonomía (Borda, 2015).

También son indispensables para la profesionalización empresarial, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), ya que permiten a la empresa conectarse con los usuarios externos: los proveedores y los clientes. Las mismas agregan valor a la organización porque logran que las respuestas al mercado sean más ágiles. Al mismo tiempo, no solo fortalecen los procesos externos sino también los internos activando las actividades dentro de la organización. Posibles instrumentos son los programas contables y financieros, Internet, mensajería electrónica, sistemas electrónicos de facturación, telefonía móvil, redes sociales (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Así surge, la utilización del marketing digital mediante Internet. Permite a las empresas cuando inician su actividad, un rápido posicionamiento del negocio y de obtención de primeros clientes. Además, el balance costo- beneficio de su implantación es propicio, a diferencia del marketing tradicional, como por ejemplo la creación de páginas web, blogs, micro blogs y de usuarios en redes sociales es gratuita (Rolla, 2017).

Con respecto a los proveedores, las TIC posibilitan acercar a la empresa a ellos accediendo con más frecuencia a las listas de precios, ofertas, disponibilidades con lo cual se mantiene un inventario acorde a las exigencias del mercado. Por otro lado, la relación con los clientes va cambiando con la aparición del mercado virtual mediante distintas plataformas y redes sociales (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

En la Provincia de Río Negro, hay una preponderante presencia de empresas familiares que son pequeñas y medianas. Las mismas tienen un gran peso en la economía regional ya que generan gran parte del ingreso y numerosos puestos de trabajo. Por la importancia económica y social de las mismas, en esta investigación se explicó cómo afecta la falta de profesionalización a la empresa familiar y si es indispensable para la continuidad de la misma.

Preguntas a responder con esta investigación:

- ¿Es importante la profesionalización de la empresa familiar para la continuidad de la misma?
- ¿Qué herramientas de profesionalización son útiles en este tipo de empresas?

En el país existen diversos estudios sobre la profesionalización de las empresas familiares, pero en Río Negro y más específicamente en la ciudad de Villa Regina, no se hallan trabajos realizados sobre este tema. Por lo tanto, en la investigación se buscará información que sea beneficiosa para las empresas de la zona.

El objetivo general de la investigación es:

- Identificar el efecto que la falta de profesionalización tiene en la supervivencia de las empresas familiares de la ciudad de Villa Regina, provincia de Río Negro, durante el año 2020.

Los objetivos específicos son:

- Analizar la influencia de las empresas familiares en la economía local.
- Indagar sobre las limitaciones a la profesionalización presentes en las empresas familiares.
- Mostrar las herramientas de profesionalización que poseen las empresas familiares y con que medios el contador público podría aportar a los procesos de profesionalización en la gestión y desempeño de la empresa familiar.

Métodos

Diseño

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptiva, es decir, se detallaron situaciones, eventos u hechos. Su interés se centra en especificar las propiedades, las características y los perfiles relevantes del fenómeno que se estudie (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

En este trabajo, se recolectó y evaluó información sobre las particularidades del impacto que tuvo la falta de profesionalización en la supervivencia o no de empresas familiares. Por ende, se seleccionaron varios temas del asunto a investigar y se recolectaron datos sobre los mismos con el fin de presentar detalladamente lo que se investiga.

El enfoque utilizado en la investigación fue de tipo cualitativo ya que los métodos de recolección de datos utilizados no tenían medición numérica. Esto permitió ser flexibles en el análisis de datos y generar preguntas de investigación antes, durante y después de la recolección y análisis de información. Se intentó observar y comprender el proceso de profesionalización o la falta de él en la cotidianidad de la empresa familiar y en base a la experiencia de los integrantes de la misma (Hernández Sampieri et al., 2010).

Al inicio se eligió el tema a investigar, en este caso, la profesionalización en empresas familiares. Después, el contexto y quienes serían los representantes, es decir, que se estableció que los participantes serían empresas familiares de la ciudad de Villa Regina. El tema tratado, en un principio, se indagó en el contexto mundial, para luego ver la situación argentina y regional y proyectarla en la localidad de Villa Regina. Se observaron y describieron a cada caso o empresa en particular, su situación y luego se llegó a conclusiones en perspectivas generales.

Este enfoque permitió que el planteamiento del problema, es decir, los objetivos del estudio, las preguntas de investigación y la justificación se establecieran al inicio y durante la investigación se fueran modificando (Hernández Sampieri et al., 2010).

Con respecto al diseño de la investigación, fue no experimental de tipo transversal. No experimental porque no se manipularon o indujeron cambios o tratamientos sobre variables o hechos para posteriormente analizar los resultados, sino

que se observó a la profesionalización de la empresa en su ambiente habitual sin interrumpir. Lo característico es que los sucesos ya ocurrieron.

Además, es de tipo transversal o transeccional ya que la información se obtuvo en el momento en que se hicieron las entrevistas a los participantes de las firmas, es decir, las observaciones se produjeron en un instante único de tiempo.

Participantes

La población de la investigación fue las empresas familiares de la ciudad de Villa Regina, en la provincia de Río Negro, durante el año 2020. La selección de las empresas se hizo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia y voluntario atendiendo a que las mismas sean empresas muertas o existentes con no más de 5 años de antigüedad teniendo en cuenta a la problemática estudiada.

La muestra de la investigación fue 5 pymes familiares ubicadas en la ciudad de Villa Regina, en la provincia de Río Negro. Las empresas halladas eran, por un lado, del sector comercial, una empresa dedicada a la venta por menor de productos de almacén, bebida y tabaco; una empresa que se dedica a la venta al por menor de muebles y colchones; y por último, una firma dedicada a la venta al por menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. Del sector de servicios que brindan servicios a la actividad frutícola de la región, hallamos una empresa dedicada a brindar servicios de logística de camiones para el transporte de mercaderías y otra, del sector agropecuario, dedicada a brindar servicios de empaque y frigorífico.

Instrumentos

La información sobre las bases teóricas del tema se obtuvo de bibliografía científico- académica como informes, artículos de revistas, tesis y libros obtenidos mediante el buscador “Google Académico” y el buscador “Google”.

La finalidad al elegir los instrumentos fue recolectar la información que proveen los sujetos tal y como ellos lo revelen. Además, se decidió que la misma se recolectaría en cada empresa en particular y dentro de la ciudad de Villa Regina.

Para contactar con los dueños o representantes de las firmas, ante la imposibilidad de contacto personal, se utilizaron llamadas telefónicas.

Por otro lado, la obtención de datos se realizó mediante la utilización de entrevistas estructuradas, compuestas por un cuestionario guía mediante video llamadas. Para poder utilizar este medio los miembros de la empresa debieron leer y firmar el

“Documento de consentimiento informado” (Anexo 1) para que las mismas sean grabadas y utilizadas como sustento de esta investigación.

Análisis de datos

El análisis de datos fue cualitativo ya que el enfoque de la investigación también lo fue.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- En primer lugar se transcribieron y examinaron cada una de las entrevistas comenzando con la información general sobre la fundación y características generales de la empresa y su situación actual con respecto a la profesionalización y a las herramientas utilizadas.
- Se organizó la información recolectada mediante las entrevistas por un criterio lógico para que sea apta para el análisis. Se crearon tres temas: características generales de la empresa, limitaciones al proceso de profesionalización y herramientas de profesionalización.
- Luego, se sistematizó en cuadros comparativos la información obtenida de las cinco empresas considerando los diferentes objetivos específicos planteados mediante distintos subtemas pertenecientes a los temas anteriores y se asignaron códigos para cada empresa como Mipyme 1, Mipyme 2, Mipyme 3, Mipyme 4 y Mipyme 5.
- Al final, se analizó la información sistematizada, comparando la presencia de limitaciones a la profesionalización y de herramientas de profesionalización entre aquellas empresas que no continúan con sus actividades y aquellas que sí para observar en cuales se responde a la problemática planteada.

Resultados

Como la población investigada eran las empresas familiares y las mismas se enfrentan frecuentemente a problemas como la falta de crecimiento y riesgo constante con posibilidades de sucumbir, se indagó sobre el impacto que la ausencia de la profesionalización tiene sobre la vida de las mismas. En primer lugar, se buscó información sobre la preponderancia de este tipo de organizaciones en la economía local de la región mencionada. A nivel mundial, entre el 65% y el 85% de las empresas son de carácter familiar contribuyendo a generar gran parte del ingreso y del empleo en los países. En la República Argentina y sus provincias, las empresas familiares, en general,

ocupan más del 50% de la actividad económica. Específicamente, el 70% de las Pymes argentinas son familiares y su participación en la generación del PBI alcanza el 68% y en la creación de empleo privado, el 70%.

Luego, para descubrir la relación y el conocimiento que las empresas familiares tienen con la profesionalización y sus respectivas limitaciones y resistencias, se acudió a entrevistar a 5 empresas de distintos rubros para recolectar datos que sirvan a la investigación. Las mismas, fueron etiquetadas como Mipyme 1, Mipyme 2, Mipyme 3, Mipyme 4 y Mipyme5; cumpliendo con la confidencialidad pactada con los entrevistados. En la Tabla 2 Datos generales de las empresas entrevistadas, se muestran las características principales que son útiles para conocer a la organización y sus integrantes.

Tabla 2

Datos generales de las empresas entrevistadas

Generalidades	Mipyme 1	Mipyme 2	Mipyme 3	Mipyme 4	Mipyme 5
Actividad	Servicios	Agropecuaria	Comercio	Comercio	Comercio
Tipo	S.R.L.	S.R.L	Persona Física	Persona Física	Persona Física
Cantidad de empleados	19	21	2	1	3
Tamaño	Pequeña	Mediana	Micro	Micro	Pequeña
Antigüedad	4 años	5 años	33 años	8 años	40 años
¿Continúa funcionando?	Sí	Sí	No	No	No

Elaboración propia con datos provenientes de las entrevistas efectuadas.

La Mipyme 1 es una empresa de servicios de logística de camiones para el transporte de mercaderías, en general, del sector frutícola. Fue fundada en el año 2016 por el entrevistado junto con su padre, los dos únicos socios gerentes de la misma. No hay más miembros de la familia que participen en ella. El grupo familiar está compuesto por los padres del entrevistado y por él, único hijo.

La Mipyme 2 es una empresa agropecuaria que brinda servicios de empaque y frigorífico de frutas en la región. Fue fundada en el año 2015 por el entrevistado junto a su concubina quienes son los únicos socios gerentes y, además, familiares que integran la empresa. La familia está compuesta por la pareja y sus dos hijas.

La Mipyme 3 fue el primer negocio de la ciudad dedicado a la venta al por menor de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. Fue fundado en 1983

por el entrevistado y es el único propietario. Además, contaba con dos empleados; en atención al cliente, el hijo menor, y en limpieza, una persona ajena a la familia y, el grupo familiar, estaba compuesto por el matrimonio, cinco hijos, tres cónyuges y tres nietos. Según el entrevistado, la causa que provocó el cierre de la empresa fue que llegado el momento de jubilarse, el hijo menor y empleado de la empresa, quién continuaría con las actividades ya que sus hermanos cedían su parte, decidió lo contrario.

La Mipyme 4 fue una empresa dedicada a la venta al por menor de productos de almacén, bebida y tabaco que fue fundada en el año 2001 por la entrevistada junto a su esposo. La fundadora era la única propietaria y participaba una hija como empleada. El grupo familiar estaba compuesto por la fundadora, su esposo, dos hijas y un hijo. El motivo por el cual se abandono la actividad relevado por la entrevistada fue que la carga horaria del negocio era muy extensa y sus ingresos no eran suficientes para emplear a más personas para cubrirla.

La Mipyme 5 fue la empresa pionera en dedicarse a la venta al por menor de muebles y colchones de la ciudad. La misma fue fundada por el padre del entrevistado, único propietario, en el año 1945. Tanto el entrevistado como sus dos hermanos eran empleados dentro de la misma. El grupo familiar estaba compuesto por el fundador, su esposa, sus tres hijos junto a sus cónyuges y los nueve nietos. El entrevistado, mencionó que la empresa culminó con su actuación cuando el país entró en una gran crisis y el contador de la empresa asesoró a su padre recomendando el cierre del negocio.

En la Tabla 3 Limitaciones al proceso de profesionalización de la empresa familiar, se identifican aquellas que fueron relevadas por los entrevistados gracias a las preguntas propuestas en el Anexo 2 Entrevista a empresa que continúa con su actividad y en el Anexo 3 Entrevista a empresa que no continúa con su actividad.

Con respecto a la actividad desarrollada por la Mipyme 1 requiere un seguimiento constante de los camiones y semis; de la ubicación, el estado y el gasto de combustible de los mismos con lo cual la utilización de tecnología facilita el desarrollo de las tareas. Así es, que los cambios tecnológicos son considerados constantemente.

La Mipyme 2, también adapta sus instalaciones a las tecnologías más modernas para agilizar la clasificación de las frutas y su empaquetado y con el fin de tener un mejor control de la temperatura en los frigoríficos.

Tabla 3

Limitaciones al proceso de profesionalización de la empresa familiar

Limitaciones	Mipyme 1	Mipyme 2	Mipyme 3	Mipyme 4	Mipyme 5
Criterios para incorporar nuevo personal	Profesional para puestos operativos	Profesional para puestos operativos	Afectivos	Afectivos	Afectivos
Delegación de responsabilidad	Afectiva	Afectiva	Afectiva	Afectiva	Afectiva
Criterios para asignar jefes	Afectivos	Afectivos	El propietario es el jefe	El propietario es el jefe	El propietario es el jefe
Toma de decisiones	Asesoría externa	Intuitiva	Intuitiva	Intuitiva	Asesoría externa
Capacitación del personal	En proceso	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Planificación del retiro del fundador	Presente	Ausente	Presente	Ausente	Presente
Adaptabilidad a cambios tecnológicos	Sí	Sí	Sí	No	No

Elaboración propia con datos provenientes de las entrevistas realizadas.

Con respecto a la Mipyme 3, la misma fue adaptando sus sistemas contables para tener un mejor control del estado de sus cuentas y adquirió una caja registradora cumpliendo con los requerimientos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Por otra parte, la causa por la cual la Mipyme 4 no pudo adaptarse a los cambios tecnológicos de la época fue por los altos costos de adquisición de los mismos. Así, hubo falta de anexión de más teléfonos móviles para el resto del grupo familiar o de sistemas de facturación por los altos costos de adquisición de los mismos.

Finalmente, en la Mipyme 5, se adquirieron teléfonos fijos, pero ante la aparición del fax, que mejoraba la comunicación con los proveedores para hacer los pedidos, no fue adquirido por la falta de adaptación del fundador.

Además, se indagó sobre que herramientas son utilizadas por las empresas familiares y con cuales el contador público podría contribuir a los procesos de

profesionalización. En la Tabla 4 Herramientas de profesionalización, se ven reflejadas las herramientas que las empresas familiares entrevistadas poseen y aquellas que están ausentes.

Tabla 4

Herramientas de profesionalización

Herramienta	Mipyme 1	Mipyme 2	Mipyme 3	Mipyme 4	Mipyme 5
Órganos de gobierno	✗	✗	✗	✗	✗
Protocolo Familiar	✗	✗	✗	✗	✗
Comunicación interna	Informal	Informal	Informal	Informal	Informal
Reuniones	Semanales solo entre socios y empleados	Mensuales solo entre fundadores y empleados	Sin periodicidad	✗	Sin periodicidad
TICs	✓	✓	✓	✓	✓
Profesionales en gestión de recursos humanos	✗	✗	✗	✗	✗
Capacitaciones al personal	✓	✗	✗	✗	✗
Asesoría externa profesional	✓	✓	✓	✓	✓

Elaboración propia con datos provenientes de las entrevistas realizadas

Se destaca que, sobre el Protocolo Familiar, todos los entrevistados de todas las empresas tienen desconocimiento del mismo y de sus ventajas, por lo tanto, no es un tema a tratar ni proyectan crear uno.

Con respecto a las reuniones, en la Mipyme 1, las realizadas entre los miembros familiares, no tienen periodicidad ya que se comunican todo el tiempo y de manera informal. Además, se innova e invierten en tecnologías de la información y comunicación para mejorar la comunicación y el funcionamiento de la empresa utilizando Internet, Smartphones, GPS, mensajería instantánea, aplicaciones como WhatsApp, programas contables y financieros como Sabadín y un programa satelital llamado Sitrack para el seguimiento y control de los camiones.

La Mipyme 2 realiza reuniones entre familiares sin periodicidad establecida. En relación a las TICs, utiliza Internet, computadoras, mensajería instantánea, WhatsApp,

máquinas eléctricas y computarizadas como autoelevadores, balanzas y sistemas inteligentes para el frigorífico como paneles de control automáticos. Además, la Mipyme 3 utilizaba tecnologías como teléfonos móviles, Internet, un sistema de información contable y el controlador fiscal de facturación.

En contraste a las empresas anteriores, la Mipyme 4 no realizaba reuniones entre los miembros de la empresa y solo se daban charlas entre la entrevistada y su cónyuge sobre temas del negocio. Sobre las tecnologías utilizadas, solo eran teléfonos móviles y llamadas telefónicas.

En último lugar la Mipyme 5, realizaba reuniones sin periodicidad y entre los miembros familiares. Las tecnologías de la información y comunicación utilizadas eran telefonía fija y Correo Argentino.

Con respecto a los medios utilizados para comunicarse internamente en la empresa, la Mipyme 1 y la Mipyme 2 utilizan mensajería instantánea por WhatsApp, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

Teniendo en cuenta lo relevado sobre las limitaciones y herramientas de profesionalización presentes en las empresas familiares entrevistadas, se observa que, la presencia o la ausencia de herramientas de profesionalización como ausencia de protocolo familiar, la presencia de comunicación interna informal, de criterios afectivos utilizados para la gestión de recursos humanos y la falta de planes de capacitación, repercute en el funcionamiento de las mismas.

Discusión

La investigación llevada a cabo se concibió en empresas familiares para describir la influencia que tiene la ausencia de profesionalización en la vida de las mismas. Para tal fin, se indaga sobre el estado de profesionalización en aquellas empresas de la muestra obtenida que debieron cerrar sus puertas descubriendo si la profesionalización fue un factor determinante para la vida de las mismas. En base a la experiencia de estas empresas, se puede inferir que aspectos de la profesionalización podrían mejorar las empresas de la muestra que continúan con sus actividades.

Considerando que el 70% de las empresas familiares mueren en la primera generación familiar, que sólo el 30% transitan a la generación de los hijos y el 5% queda en manos de los nietos, la supervivencia de este tipo de organizaciones es importante para muchos propietarios y familias del país y sus provincias. Asimismo, estas empresas lidian constantemente con el difícil acceso al financiamiento por las elevadas tasas de interés y la presión fiscal sostenida por parte del estado, lo que dificulta su accionar.

En coincidencia con Pierotti (2020) las micro, pequeñas y medianas empresas familiares son un pilar para la economía argentina y de sus provincias a causa de que son la principal fuente de ingreso y de puestos de trabajo del sector privado y, por lo tanto, el sostén de muchas familias. Además de beneficiar a la economía de las regiones, permiten una mejor distribución de la riqueza a nivel país.

Respecto a las características generales de estas empresas, las mencionadas por Castilla (2014), están presentes en todas aquellas entrevistadas. Por un lado, hay lazos familiares entre algunos miembros de la misma, como por ejemplo miembros de un matrimonio que son socios o hijos que trabajan dentro de la empresa, y los mismos tienen a su cargo la gestión de los recursos y cumplen un rol significativo dentro de la organización. Por otro, todos los fundadores que forman parte del grupo familiar desean que el negocio sea trasladado a las siguientes generaciones y tienen la posesión y el control del mismo.

Luego, durante el trabajo, se indaga sobre que limitaciones a la profesionalización se hallan en este tipo de empresas. En todas aquellas que suspendieron sus actividades, hay un sesgo dominante hacia lo afectivo en la gestión de recursos humanos generando una resistencia a la profesionalización dentro de estas empresas, porque se prioriza a familiares o amigos de confianza del grupo familiar provocando que los puestos sean ocupados por personas ineficientes o con capacitación escasa para el entorno actual, incierto y competitivo. Lo antepuesto, coincide con lo expresado en el estudio de Antognolli et al. (2012).

Por otra parte, en las empresas relevadas jóvenes los propietarios, al momento de incorporar personal, tienen en cuenta lo afectivo, con la particularidad de que solo lo hacen para puestos administrativos y de mayor autoridad, no para aquellos estrictamente operativos, concordando por lo expuesto por Borda (2015). Las consecuencias de que

los puestos sean ocupados por familiares bajo criterios basados únicamente en intereses familiares, teniendo en cuenta de que se encargan de dirigir equipos de trabajo y administrar recursos escasos y de gran valor, son la generación de ambientes de trabajo conflictivos y deficientes, la presencia de órdenes contrapuestas, puestos creados innecesariamente y personal desmotivado e improductivo, perjudicando a la empresa.

Otro punto clave en la gestión de recursos humanos, según los resultados obtenidos en las entrevistas, contradice lo manifestado por Gascón (2013) en su investigación, referido a la delegación de responsabilidades y tareas al personal, ya que no hay ausencia de la misma, pero existe la condición de que solo lo hacen basándose en un criterio afectivo, creando resistencia a la profesionalización, no por la falta de la delegación de responsabilidad propiamente dicha mencionada por el autor sino por el criterio adoptado. Los propietarios no otorgan la posibilidad a personas más capaces de demostrar su compromiso a causa de la falta de confianza y el miedo a perder el control del negocio.

Este sesgo es trasladado al sistema retributivo ya que en las empresas entrevistadas se halla desigualdad entre aquellos miembros que forman parte del grupo familiar y aquellos que no, independientemente de la tarea que se realice, un error propio en este tipo de organizaciones encontrada en el estudio de Antognolli et al. (2012). La inequidad también se presenta según el género de la persona, dónde las mujeres del grupo familiar, tienen a su cargo tanto tareas del hogar como tareas propias del negocio, generalmente sin remuneración económica o no representativa de las responsabilidades asumidas.

Conjuntamente, se presencian en todas aquellas Mipymes muertas de la muestra la figura de un estilo de liderazgo rígido y centralizado en la “cabeza de la empresa” que es el o los propietarios de la misma concordando con Gandolfo (2013), que lo señala como debilidad y limitación a la profesionalización de este tipo de empresas. Se estima que esto es propio de los negocios con un único propietario porque, en las sociedades entrevistadas, el mando y las decisiones son compartidos y tomados entre los distintos socios gerentes que la componen.

Con respecto a la asesoría externa, los servicios de un contador ajeno a la organización contratados por la mayoría de las empresas entrevistadas, se limitan a liquidaciones de impuestos y sueldos, teniendo en cuenta que podrían orientarse en

materia administrativa y financiera. Relacionado a lo determinado anteriormente y con lo aportado por el estudio sobre pymes familiares de Sánchez Tovar et al. (2017), la toma de decisiones, en la mayoría de las empresas relevadas, está en manos de los propietarios y se basan en su experiencia, en la actuación de sus competidores y en las presiones del mercado observando ausencia de planificación estratégica y de asesoría profesional en su desempeño. Se interpreta, que esto está íntimamente conectado con propietarios que se cierran al cambio, conservando su actuación como la forma más adecuada para llevarlos al éxito por miedo a perder el control y el poder dentro de la empresa.

Por otra parte, es indiscutible que, considerando que la labor de los empleados está estrechamente vinculada con la satisfacción de los clientes y con la calidad de los productos y servicios ofrecidos, en las empresas muertas relevadas, la ausencia de capacitaciones y formación del personal mencionada por Rueda Galvis (2011) constituye una de las limitaciones a la profesionalización de empresas familiares, ya que es causa de improductividades y bajos rendimientos para la empresa. Además, porque la formación es indispensable para los familiares de las siguientes generaciones, quienes se harán cargo en un futuro del funcionamiento de la empresa apuntando a que la misma sea rentable y pueda competir en el mercado actual.

Otra limitación al proceso de profesionalización, explicada por el autor mencionado anteriormente, es la falta de planificación del retiro del fundador. La misma no es representativa de la muestra porque en dos de las tres empresas familiares que suspendieron sus actividades fue considerada ya que los fundadores deseaban ceder la empresa al jubilarse y que la misma transitara en manos de sus herederos. Pero el factor que constituye un obstáculo es la planificación de la sucesión porque permite lograr la trascendencia a lo largo de las generaciones, concordando con el autor Corado Sánchez (2016), la cual no es considerada por las empresas jóvenes entrevistadas y por lo tanto pone en riesgo la continuidad de las mismas a largo plazo.

Mediante la interpretación de los resultados obtenidos, se concluye que la ausencia de planificación del retiro del fundador no es determinante como limitación al proceso de profesionalización y que la mayoría de las empresas se han adaptado a los cambios tecnológicos, abriéndose a las innovaciones acordes a un negocio no tradicional para ser más competitivos en el mercado actual. Al contrario, el resto de las

resistencias analizadas como la elección de criterios afectivos y orientados a intereses meramente familiares para incorporar nuevo personal, delegar responsabilidades, asignar jefes y establecer políticas retributivas; la toma de decisiones exclusivamente intuitiva y centralizada en los propietarios de la empresa; y la falta de capacitación al personal; son causales trascendentales de la ausencia de herramientas de profesionalización que se analizará a continuación.

Justamente, se investiga sobre que herramientas están presentes en las empresas y aquellas que están ausentes para inferir el nivel de profesionalización de la empresa. En primer lugar, considerando que las empresas que suspendieron su actividad eran micro y pequeñas y la cantidad de miembros de los distintos subsistemas era pequeño, la ausencia de los órganos de gobierno como herramienta de profesionalización no fue una causa concluyente del mal funcionamiento de la misma y su posterior cierre.

En contraposición a lo señalado y en concordancia con la autora Castilla (2014), los órganos de gobierno son un factor contundente en las Mipyme 1 y Mipyme 2 porque son empresas jóvenes, en pleno crecimiento y con gran cantidad de empleados. La presencia y el buen funcionamiento de órganos de gobierno en el subsistema familia, el subsistema empresa y el subsistema propiedad conllevarían un mejor manejo del poder por parte de sus propietarios disminuyendo los conflictos propios generados por los intereses contrapuestos de los mismos y sincronizando los objetivos de cada subsistema con los de los demás.

Asimismo, con respecto a la herramienta de profesionalización mencionada anteriormente, la Mipyme 3 contenía en su grupo familiar a trece miembros y la Mipyme 5 a diecisiete miembros, de tres generaciones diferentes y no contaba con un gobierno familiar organizado ni con reuniones habituales. Coincidiendo con Villanueva Silvia et al. (2016), como el número de miembros iba en incremento, la creación de un Consejo Familiar y Asamblea Familiar podría haber concedido la posibilidad de que los miembros de la familia conozcan los derechos y responsabilidades que tendrían para con la empresa; que aquellos que no están íntimamente relacionados con la empresa tengan voz; la participación de todos en la creación de objetivos y metas de este subsistema; y la planificación de la sucesión de la empresa ya que era un deseo de los fundadores. Gracias a esto, podría mejorar la gestión de la empresa atendiendo al bienestar de la misma a largo plazo.

Otra herramienta importante son las reuniones y se observa que en todas las empresas muertas relevadas no tenían periodicidad establecida y solo se daban entre los miembros de la familia que participaban en la empresa, por lo tanto, los temas relacionados al negocio y los conflictos eran resueltos al azar y precipitadamente sin establecer prioridades. Asimismo, la presencia de paternalismo provocaba que todas las decisiones fueran tomadas por “la cabeza”, desacreditando propuestas del resto de los miembros de la empresa. En cambio, en las empresas en funcionamiento, las reuniones con los miembros de la empresa tienen periodicidad establecida y las reuniones entre familiares no tienen un programa establecido, lo cual podría ser tenido en cuenta por sus dueños.

En las empresas con pocos miembros no es imprescindible pero, en aquellas donde la familia es numerosa, permiten mantener a la familia unida e informada. En concordancia con Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), la eficacia de las reuniones mejoraría, en los tres subsistemas, si se planificaran con antelación estableciendo requisitos como condiciones para la asistencia, número de reuniones, periodicidad, fecha y hora, lugar o plataforma electrónica a utilizar, temas prioritarios a tratar en la misma, medios para dejar constancia de las conclusiones obtenidas.

De aquí se desprende, un elemento esencial y útil para la profesionalización, el Protocolo Familiar. La ausencia y desconocimiento del mismo y de sus ventajas, por parte de los propietarios de todas las empresas entrevistadas, condice con lo expuesto por Borda (2015) y Corado Sánchez (2016) relativo a que es una característica propia de las pymes del mundo.

Así, se observan dentro de la muestra a todas las empresas a la deriva con respecto a la continuidad de las mismas en manos de las siguientes generaciones por la falta del protocolo familiar en ellos. El traspaso de la empresa a las siguientes generaciones se basa en aspiraciones sin bases documentadas constituyendo acuerdos de palabra que en todas ellas no se cumplieron. Sumado a lo antepuesto y sintonizando con el trabajo de Corado Sánchez (2016), el protocolo familiar permitiría mejorar la relación entre los miembros de la familia, la empresa y propiedad mediante un código de conducta y administrar la sucesión a las siguientes generaciones para que sea exitosa.

También coincide que la comunicación es informal en todas las empresas muertas y, en consecuencia, es un camino recomendable para las vivas que, a medida

que la empresa vaya creciendo, también utilicen la comunicación formal creando canales, medios y protocolos a cumplir para perfeccionarla entre los socios gerentes y encargados de sectores o empleados, constituyendo medios de prueba a utilizar. A pesar de que la empresa cuenta con las tecnologías de comunicación aptas, la mejora planteada en la utilización de estos dos tipos de comunicaciones evitaría o disminuiría los conflictos propios de las empresas familiares ya que entre los miembros de la familia no hay límites ni normas que regulen la forma de comunicarse entre ellos y ayudaría a crear un ambiente sano, armonioso y eficaz.

En afinidad a lo concluido por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), la falta de protocolo familiar dentro de las empresas que abandonaron su actividad y de aquellas que aún continúan con la misma, refuerza a una comunicación ineficiente entre los familiares. Esto se debe a que mediante esta herramienta, durante el proceso de creación del mismo, participan todos los miembros creando una oportunidad de aprendizaje como a escuchar activamente, ser pacientes, comunicarse de forma ordenada, dejar de lado los roles familiares jerárquicos y fomentar la confianza.

La ausencia de asesores externos profesionales o de personas capacitadas como elemento de profesionalización para la gestión de recursos humanos es concluyente y coincide con lo expuesto por Pierotti (2020) porque descuida temas como el sistema retributivo, selección e incorporación de nuevo personal y elección de jefes o encargados provocando inequidad entre el miembro familiar o con un lazo afectivo con el grupo familiar y aquel que no lo es sumado a climas laborales conflictivos. Que los puestos sean ocupados por personas con los conocimientos y herramientas acordes a las necesidades formativas de la empresa y que se controle el desempeño de la persona sin importar la relación afectiva que tenga con el grupo familiar, es imprescindible para la rentabilidad del negocio.

De lo anterior se desglosa la ausencia de capacitaciones al personal y de presupuesto para tal fin en las empresas muertas relevadas, que indica, que no era prioridad en la agenda de los propietarios o gerentes, desperdiciando potencial dentro de la organización. De acuerdo a lo explicado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), una vía posible y conveniente para las empresas vivas es crear un presupuesto y un programa de capacitaciones y promoción teniendo en cuenta que carencias tiene la empresa, planeando como llevarlas a cabo para generar nuevos conocimientos, ideas y

destrezas, y evaluando los niveles de desempeño de cada trabajador. Esto permite crear puestos acordes a las capacidades y potencialidades de cada trabajador.

Con respecto a las TICs, como herramienta para la profesionalización, todas las empresas contaban con las ellas pero la mayoría de aquellas que murieron no pudieron adaptarse a los cambios tecnológicos desde dos perspectivas. Una de ellas, fue la resistencia de los propietarios a lo nuevo y, la otra, la falta de presupuesto para su adquisición por los altos costos de las mismas, relacionado a lo referido en la investigación de Rolla (2017).

En consecuencia, esto lleva a que la información y recolección de datos este desordenada y confusa y que no cuenten con los medios óptimos para agilizar la conexión con los usuarios externos de la organización, lo que resta valor a la organización. Con respecto a las empresas jóvenes relevadas, las mismas se adaptaron e invirtieron en nuevas tecnologías porque fue priorizado por sus propietarios por el tipo de actividades realizadas por los mismos.

Las herramientas consideradas en la investigación atienden a profesionalizar tres espacios de las empresas entrevistadas, indicados por Borda (2015):

- La estrategia: mediante la definición de estrategias y objetivos a alcanzar y la delegación de responsabilidades a causa de la creación de órganos de gobierno, la realización de reuniones y la utilización de asesoría externa profesional.
- La gente: por razón de la profesionalización de la gestión de recursos humanos y la consideración de capacitaciones al personal.
- La información y los procesos: incluyendo e innovando en tecnologías de la información y comunicación, formalizando la comunicación interna y externa y mediante la creación del Protocolo Familiar.

Lo explicado condice con Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) cuando apunta a que la profesionalización se aplica a todas las áreas de una empresa y durante toda la vida de las mismas, ya que, la empresa se enfrenta a desafíos desde el primer momento en que se funda y a medida que va creciendo la complejidad de los mismos va en aumento.

Gracias a la búsqueda de herramientas de profesionalización en este tipo de empresas, se observa la falta de elementos importantes en aquellas empresas que debieron finalizar con sus actividades, principalmente porque la gestión de recursos

humanos se basaba en intereses familiares, había ausencia de capacitaciones al personal, el protocolo familiar era totalmente desconocido y la comunicación interna era informal. Esto genera un ineficiente desempeño de la organización con respecto al traspaso generacional de la misma y en la administración de la empresa.

En base a la experiencia de las empresas muertas, se aprecia que en las empresas relevadas que aún continúan con su actividad podrían considerar la creación de órganos de gobierno, la formalización de las reuniones y la comunicación interna de la organización, y la creación de un protocolo familiar. En cuanto a la gestión de recursos humanos, podrían implementar la equidad entre aquellos trabajadores que son familiares y aquellos que no lo son, fomentar la implantación de capacitaciones al personal y utilizar criterios profesionales en la asignación de jefes, en la incorporación de nuevos trabajadores y en la delegación de responsabilidad. La gestión de recursos humanos es fundamental ya que lo que siente el empleado se expresa en cómo se ofrece el producto o servicio y como es el trato a los clientes. Si el empleado está conforme, motivado y se siente valorado conseguirá mejores efectos.

En la investigación se encuentran varias limitaciones, entre ellas, la muestra podría no ser representativa de la población por el método utilizado que fue no probabilístico por conveniencia y podría tender a la subjetividad. Además, el tamaño de la misma es pequeño, solo de cinco empresas. Por otra parte, de las empresas relevadas se encontraron tres que dieron por culminada su actividad constituidas como personas físicas y dos que aún están vigentes en el mercado constituidas como sociedades, lo cual dificulta la comparación por las diferencias organizativas y, además, los contrastes de cantidad de miembros de cada organización. Finalmente, por causas de fuerza mayor, se generó otra limitación durante el trabajo, ya que no fue posible conocer las instalaciones de las empresas que aún continúan con su actividad ni entrevistar a sus propietarios personalmente, lo que limitó poder conectar mejor con los entrevistados y que puedan expresarse con la comodidad deseada.

Afortunadamente, la investigación cuenta con fortalezas, ya que es la primera investigación sobre la profesionalización de pymes familiares realizada en la región, creando nuevos conocimientos e información para la formación de empresarios familiares y profesionales a los cuales se les presenten problemáticas a resolver de este tipo, dejando puertas abiertas para futuras investigaciones. Por otra parte, se logró

contactar con tres empresas micro y pequeñas que cerraron sus puertas y se obtuvo información muy valiosa sobre las resistencias y herramientas a la profesionalización utilizadas por las mismas.

Mediante el trabajo, gracias a la interpretación de los resultados y el cumplimiento de los objetivos planteados en él, se puede concluir que es determinante la profesionalización de las empresas familiares durante toda la vida de las mismas porque permite que la organización no solo consiga rentabilidad y crecimiento sino que, además, exista unión y sincronización entre los distintos subsistemas que compone una empresa familiar evitando conflictos que pongan en el peligro la subsistencia de la misma y asegurando que el traspaso a las siguientes generaciones sea exitoso.

Se recomienda, para futuras investigaciones, utilizar muestreo probabilístico y ampliar el tamaño de la muestra para obtener resultados más exactos y refinados que puedan ser extrapolados a la población de empresas familiares en cualquier región de la República Argentina. Además, se puede investigar, específicamente, cada herramienta de profesionalización en particular y sus procesos de implantación dentro de las empresas, en especial el protocolo familiar ya que es desconocido por la mayoría de las empresas familiares del país y los beneficios obtenidos de su utilización son numerosos.

Referencias

- Antognolli, S., González, C., Gallo, G., Bazán, R., Grión, P., Montenegro, C., y otros. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina : resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba: Paragraph S.A. .
- Borda, G. (2015). *“Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - Pyme”*. Tesis MBA, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria., Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Agrarias.
- Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo Familiar como herramienta de gestión. *Realidad Empresarial* (1), 5-12.
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del protocolo en la empresa familiar*. Especialización en Derecho Civil, Universidad Nacional de La Plata, La Plata.
- Gascón, S. A. (2013). *Conflictos en empresas familiares*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernández Fernández, L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. (1° ed.). Barranquilla, Colombia: Educosta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, M., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Pastor, M. J. (2019). *Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción*. Trabajo Práctico Final de Práctica Profesional, Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Economía y de Negocios, San Martín.
- Pierotti, R. (09 de 04 de 2020). *Formación de la empresa familiar*. Obtenido de <http://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>
- Rolla, M. (2017). *El Marketing Digital en PYMES Familiares El caso de una PYME Familiar del sector de Panificados en la Ciudad de Corrientes (2013 -2016)*. Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas , Corrientes.

- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, elemento clave del éxito en la empresa familiar. *Visión de Futuro* , 15 (1), 19.
- Sánchez Tovar, Y., Hernández Hernández, N. G., y Zerón Felix, M. (2017). Estrategias de negocio en pymes familiares del norte de México: estudio comparativo. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia* , 22 (79).
- Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. (12 de Abril de 2019). *InfoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/320000-324999/322102/texact.htm>
- Villanueva Silvia, G., Jiménez García, M., y Hernández Herrera, C. A. (2016). El gobierno corporativo como estrategia de supervivencia en empresas familiares. *EPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río* , 3 (6).

Anexos

Anexo 1: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por _____, 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
-------------------------	------------------------	-------

Anexo 2: Entrevista a empresa que continúa con su actividad

- 1) ¿A qué actividad se dedica la empresa?
- 2) ¿Qué tipo de empresa es?
- 3) ¿Quién y cuándo la fundó?
- 4) ¿Cuál es el tamaño de la misma?
- 5) ¿Cuántos propietarios o socios tiene la empresa?
- 6) ¿Con cuántos empleados cuenta?
- 7) ¿Hay planes de que la empresa sea trasladada a las siguientes generaciones? ¿El fundador prevé retirarse?
- 8) ¿Con qué criterios se incorpora nuevo personal? ¿Tienen más peso las capacidades y conocimientos del personal o los lazos afectivos?
- 9) ¿Cuáles para delegar responsabilidades y asignar jefes?
- 10) ¿Quién toma las decisiones? ¿De qué forma?
- 11) ¿Hay profesionales para la gestión de recursos humanos?
- 12) ¿Se capacita y profesionaliza al personal? ¿Hay presupuesto para invertir en este tema?
- 13) ¿Tiene importancia en la organización la adaptabilidad e innovación en TICs? ¿Se invierte en ellas?
- 14) ¿La empresa cuenta con órganos de gobierno? Asamblea de Accionistas, Directorio, Consejo Familiar.
- 15) ¿Se realizan reuniones periódicas? ¿Con qué frecuencia? ¿Entre quiénes?

- 16) ¿La empresa cuenta con asesoría externa profesional? Contadores, administradores de empresa.
- 17) ¿La comunicación es formal o informal? ¿Se separan los asuntos afectivos de los laborales?
- 18) ¿Conoce que es un Protocolo Familiar? En el caso de que sí, ¿la empresa posee?
- 19) Si la empresa tiene, ¿qué temas se trataron en el mismo?

Anexo 3: Entrevista a empresa que no continúa con su actividad

- 1) ¿A qué actividad se dedicaba la empresa?
- 2) ¿Qué tipo de empresa era?
- 3) ¿Quién y cuándo la fundó?
- 4) ¿De qué tamaño era? ¿Fue creciendo con el tiempo?
- 5) ¿Cuál cree que fue el motivo de cierre de la misma?
- 6) ¿Cuántos propietarios o socios tenía la empresa?
- 7) ¿Con cuántos empleados contaba?
- 8) ¿Se planeaba que la empresa sea trasladada a las siguientes generaciones? ¿El fundador preveía su retiro?
- 9) ¿Con qué criterios se incorporaba nuevo personal? ¿Tenían más peso las capacidades y conocimientos del personal o los lazos afectivos?
- 10) ¿Cuáles para delegar responsabilidades y asignar jefes?
- 11) ¿Quién tomaba las decisiones? ¿De qué forma?
- 12) ¿Había profesionales para la gestión de recursos humanos?
- 13) ¿Se capacitaba y profesionalizaba al personal? ¿Había presupuesto para invertir en este tema?
- 14) ¿Tenía importancia en la organización la adaptabilidad e innovación en TICs? ¿Se invertía en ellas?
- 15) ¿La empresa contaba con órganos de gobierno? Asamblea de Accionistas, Directorio, Consejo Familiar.
- 16) ¿Se realizaban reuniones periódicas? ¿Con qué frecuencia? ¿Entre quiénes?
- 17) ¿La empresa contaba con asesoría externa profesional? Contadores, administradores de empresa.

- 18) ¿La comunicación era formal o informal? ¿Se separaban los asuntos afectivos de los laborales?
- 19) ¿Conoce que es un Protocolo Familiar? En el caso de que sí, ¿la empresa poseía?
- 20) Si la empresa tuvo, ¿qué temas se trataron en el mismo?