

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera: Contador Público

**La profesionalización: el resultado de la experiencia de las empresas
familiares**

The professionalization: the result of the experience of family businesses

Autor: Marcela I. Basualdo

Legajo: VCPB30398

DNI: 29.013.194

Tutor: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio 2020

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar el nivel de profesionalización con el que se desempeñan las empresas familiares de Buenos Aires, a partir del uso del protocolo familiar, órganos de gobierno, gestión empresarial, prevención y resolución de conflictos, y políticas de traspaso generacional. Para esto se llevó adelante un estudio de alcance descriptivo tomando como muestra a 5 organizaciones que fueron entrevistadas y encuestadas. Los resultados arrojan un contexto de falta de profesionalización y aplicación de herramientas de gestión.

Palabras clave: Empresas familiares. Profesionalización. Protocolo familiar. Órganos de gobierno. Traspaso generacional.

Abstract

The objective of this research work was to analyze the level of professionalization with which family businesses in Buenos Aires perform, using the family protocol, governing bodies, business management, conflict prevention and resolution, and transfer policies. For this, a descriptive study was carried out, taking as a sample 5 organizations that were interviewed and surveyed. The results show a context of lack of professionalization and application of management tools.

Key words: Family businesses. Professionalization. Family protocol. Governing bodies. Generation transfer.

Índice

Introducción.....	3
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Métodos.....	11
Diseño.....	11
Participantes	11
Instrumentos.....	11
Análisis de datos	12
Resultados	13
Discusión	18
Referencias	288
Anexos.....	299
Anexo I: Documento de consentimiento informado	299
Anexo 2: Modelos de entrevistas	299
Anexo 3: Modelo de Encuesta	30

Introducción

Una empresa familiar nace de un emprendedor quien promueve el crecimiento de la misma y en algún momento incorpora a su familia para asegurar su continuidad. Durante la vida de estas empresas suelen existir distintos conflictos que pueden desembocar en un ambiente hostil, generando una baja en la competitividad y la agudización de los problemas ante una inminente sucesión.

El problema que aborda el presente Trabajo Final de Graduación corresponde a que algunas Empresas Familiares no están preparadas con el nivel de profesionalidad necesario para afrontar el proceso sucesorio, ya sea debido a la falta de planificación o a una gestión pobre y esto configura una situación de riesgo inminente.

Se analizó como eje específico a la Profesionalización como una herramienta imprescindible para superar con éxito la sucesión de las empresas familiares. Por medio de esta investigación se pretende demostrar que el uso eficiente de la herramienta está estrechamente relacionado con el mejoramiento de la gestión. Con los resultados de este proyecto se advirtió a las empresas participantes sobre temas relacionados con la prevención de conflictos, encontrar estrategias y políticas que consoliden a la empresa y planificar adecuadamente la sucesión.

El Instituto Iberoamericano de la empresa familiar (2006) indicó que en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son familiares. Datos más recientes de la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación (2017) afirmaron que en nuestro país por año nacen aproximadamente 70.000 empresas y mueren 68.000. Así mismo desaparecen el 70% de las empresas familiares en la primera generación, un 30% pasan a la segunda y solo un 5% llega a la tercera. En base a estos datos se observa un alto porcentaje de

mortandad de empresas familiares, una real falta de maduración y crecimiento y una supervivencia en riesgo permanente.

En Argentina un estudio privado entre 160 firmas reveló que apenas el 3,8% de las Pymes disponen de un plan de negocios, solo el 11,5% de un plan de sucesión y el 62% reconoció que no tiene un organigrama. Las Pymes siguen la tendencia de replicar los roles familiares en la gestión y sus problemas más frecuentes son de comunicación entre familiares y el traspaso generacional. Esto evidencia que la falta de planificación es una constante. Generalmente el emprendedor no suele tener una formación administrativa, conoce su producto, pero no la forma de planificar. (Bazán, 2011)

Los estudios sobre las empresas familiares surgieron para comprender la relación empresa-familia. Los autores Davis y Stern (1980) las estudiaban según la Teoría de Sistemas diferenciando a la familia y la empresa desde distintas perspectivas. Davis se basaba en el ámbito afectivo de las emociones, mientras que Stern lo hacía en base a las tareas a realizar, por lo que era necesario imponer límites entre ambos sistemas.

Amat (2000) Renato Tagüri y John Davis (1982) definen a la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas: familia, propiedad y gestión. Este juego de roles se conoce como Modelo de los Tres Círculos que es el más difundido y explica la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: la propiedad, la familia y el negocio. (Bazán, 2012)

En la siguiente Figura, Empresa se refiere a los accionistas de la misma, Familia a los lazos sanguíneos y Propiedad a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de

gobierno. Estos tres grupos de personas coexisten cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad.

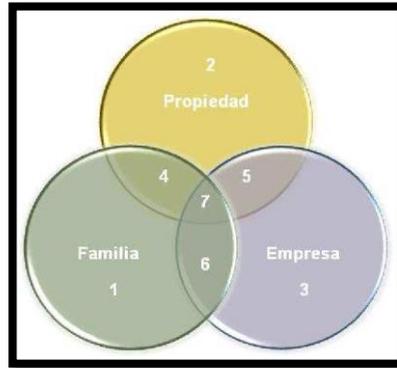


Figura 1: MODELO DE LOS TRES CIRCULOS

Fuente: Renato Taguri y John Davis (1982)

Con el paso del tiempo las relaciones entre esos grupos cambian y a su vez varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Gersick, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg (1997), ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos, así se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares: Miembros de la familia; Accionistas no familiares; Empleados no familiares; Familiares que trabajan en la empresa familiar; Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar; Familiares que son accionistas; Directivo, familiar y accionista.

Por su parte Amat (2004) en la obra Continuidad en la empresa familiar, amplía el modelo de los 3 círculos buscando distinguir los grupos de interés ligados a la empresa familiar agregando dos subsistemas más, con el que se formaría el Sistema de los Cinco Círculos: La familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

El modelo de cinco círculos, explicado por Bazán (2011) complementa al anterior de tres círculos.

Se distingue por un lado la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa y por otro la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y la competitividad. La quinta área es la sucesión y la misma es central en todo el proceso de la empresa familiar.

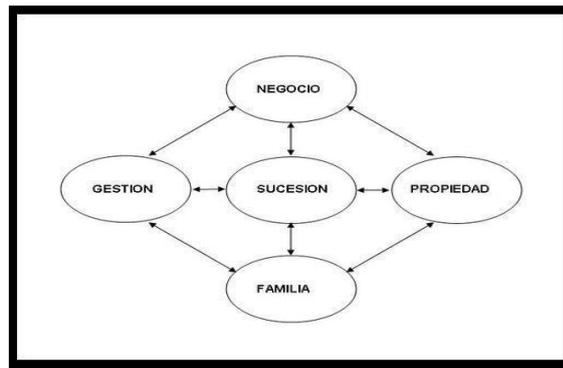


Figura 2: Modelo de los 5 Círculos de la obra Continuidad en la empresa Familiar de John M. Amat.

Fuente: Empresas de Familia, Roberto Bazán 2011

La Familia implica las decisiones de un grupo de personas unidas por un lazo familiar, identificadas con ciertos valores, actitudes y pautas de comunicación. La Propiedad es la estructura de poder accionaria. El Negocio se basa en la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, y la elección de los recursos utilizados.

La Gestión trata aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias establecidas. Y la Sucesión es uno de los procesos más críticos donde el líder debe planificar y administrar su proceso de retiro y analizar a sus posibles sucesores. (Roberto Bazán. 2011)

Dodero (2002) en el Modelo del Ciclo de vida plantea que la empresa familiar fracasa si no ve que la clave de su futuro éxito está en prepararse para superar las crisis.

La primera fase del ciclo de vida se da con la Creación de la empresa familiar, cuyo objetivo es sobrevivir. Le sigue la fase de la falta de confianza, la empresa familiar

creció y hace falta incorporar gente y delegar funciones. La siguiente crisis surge con el ingreso de los hijos, los conflictos de roles desfavorecen la calidad del trabajo y también la vida familiar, el fundador prioriza la confianza y compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan. Se llega a la fase de Sucesión con la empresa madura, hay miembros con diferentes intereses y surgen conflictos causando problemas a la segunda generación. Junto a la crisis por el fallecimiento del fundador emerge una crisis de poder entre hermanos. La sucesión es difícil de tratar por la pérdida y por la incertidumbre que genera la falta del fundador sobre la dirección de la empresa. La familia tiene que ser activa y planificar la sucesión sobre la decisión en vida del fundador. Luego la fase Propiedad Pública y Administración Profesional es la etapa en que la empresa necesita capital adicional para continuar la operación y hay que decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes.

Otra crisis se desata cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflictos de poder, debido a la falta de comunicación, control e información. En esta etapa el gobierno de la empresa familiar debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. A continuación, se hará mención de ciertos conceptos relevantes para este trabajo. (Rivera e Israel. 2013)

Bazán (2011) concibe al negocio familiar como una empresa sobre la cual una o más familias tienen el control que les permita adoptar las decisiones sobre la empresa y su patrimonio y promueven su continuidad a manos de futuras generaciones. En cuanto al concepto de Profesionalización, Kaplun (2001) señala que el momento donde el fundador decide dejar su organización es el resultado de un proceso planificado estratégicamente. La falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre

la importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, traen como consecuencias un alto índice de mortandad y riesgos de la supervivencia del negocio familiar.

En este contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo (2007) aprobó la realización del Programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) con el fin de concientizar sobre los beneficios que tiene la profesionalización, el desarrollo del protocolo familiar y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada. La profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para la familia. La profesionalización debe llevarse a cabo en distintas fases comenzando con la Formación adecuada de los sucesores iniciando con una educación familiar según los rasgos del negocio y una formación universitaria. Luego la Identificación y capacitación de directivos no familiares elegidos adecuadamente, buscando lealtad y permanencia mediante la posibilidad de crecimiento profesional. (Bazán. 2012). Y además El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresas y familia por medio de la profesionalización. (López, 2005)

Es importante el uso de un Protocolo Familiar conformado por normas, reglas y disposiciones. Este documento consolida el proceso de sucesión y trata aspectos que la familia y la empresa han consensuado anticipadamente para disminuir los riesgos futuros. Por su parte, los órganos de gobierno buscan lograr una interacción ordenada entre la familia y la empresa, definiendo un ámbito para tratar temas específicos atendiendo los objetivos de cada uno de los subsistemas (familia, empresa y propiedad).

La junta o Asamblea de accionistas es el órgano que define la visión, tiene como objetivo seguir los resultados de la marcha de los negocios y busca obtener una herramienta de decisión para el empresario y otra de información para organismos oficiales o bancos. También evalúa el trabajo de los gerentes, exige rentabilidad, controla gastos, pérdidas, ganancias, decide inversiones y define herramientas de control del negocio. Reúne a todos aquellos que tienen participación en la propiedad de la empresa, los accionistas o socios, trabajen o no en la empresa, sean o no familiares y sugieren la incorporación de los hijos al negocio. (Fernando Nogales. 2008)

La Asamblea es una reunión informativa que se hace una o dos veces al año, donde se pretende transformar una familia tradicional en una familia. Sus dos grandes objetivos son Informar al resto de la familia sobre lo que se está haciendo en la empresa, qué decisiones se están tomando, por qué y para qué y Educar a toda la familia en la cultura de dirección, transmitir valores y legar la propiedad emocional de la misma. Participan todos los miembros de la familia propietaria.

El consejo familiar es una estructura permanente formada por algunos familiares designados por la asamblea, donde se articulan creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la **misión** de la familia. También se debaten: el protocolo familiar, el código ético y el código de conducta, el futuro de la familia, a su vez asegurar la continuación de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar, el desarrollo de una estructura familiar que promueva y facilite la comunicación entre sus miembros y el refuerzo de la cohesión familiar, entre otras. (Casillas, Díaz, Vázquez. 2005) La Alta gerencia o Directorio está integrado por todos aquellos que ocupan cargos de gestión con el objetivo de definir una estrategia competitiva.

Objetivo general

Medir el nivel de profesionalización con el que se desempeñan las empresas familiares de Buenos Aires, a partir del uso del protocolo familiar, órganos de gobierno, gestión empresarial, prevención y resolución de conflictos, y políticas de traspaso generacional, que ayudan a su continuidad, en el marco del año 2020.

Objetivos específicos

1. Indagar respecto a la aplicación del protocolo familiar y órganos de gobierno que aportan a la continuidad de las empresas familiares.
2. Identificar la gestión empresarial aplicada por la empresa que puedan aportar a la continuidad de las organizaciones participantes.
3. Indagar como las empresas familiares participantes utilizan la profesionalización para prevenir sus conflictos y trabajar en la prevención de los mismos aportando a la continuidad.
4. Analizar si las empresas familiares participantes poseen políticas tendientes a la planificación del traspaso generacional que ayudan a la continuidad.

Métodos

Diseño

Se realizó una investigación de tipo explicativa, a través de un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, intentando brindar las razones específicas de un fenómeno concreto como lo es la profesionalización en las empresas familiares.

El proyecto utilizó el método de estudio de casos múltiples cuyo objeto de investigación fueron las empresas familiares de Buenos Aires. Se ha seleccionado una porción de la población para analizar mediante un muestreo de tipo probabilístico.

Participantes

Se hicieron los respectivos diagnósticos de la situación actual de las empresas y su relación con el uso o no, de las herramientas sugeridas tales como la profesionalización, el uso de un protocolo familiar y los órganos de gobierno. Se recopilaron los datos necesarios para la investigación a partir de entrevistas pautadas con los responsables de las empresas en cuestión que constataron su participación a través de la firma del consentimiento informado (Anexo 1).

Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por lo cual cuando se obtuvo un caso válido, el mismo fue utilizado. Por medio del estudio de casos específicos se utilizó como muestra del universo a cinco empresas citas en la provincia de Buenos Aires: Delfino SA, Rigolleau SA, Bical SA, Inflables Parque y Calzados Salvador.

Instrumentos

En esta investigación cualitativa se aplicaron diferentes técnicas de recolección de datos. Se realizaron entrevistas en profundidad a través de una conversación directa por vía telefónica con los integrantes de la familia que trabajan dentro de cada empresa. Además, se utilizaron encuestas estandarizadas para todos los participantes, bajo un

cuestionario con preguntas cerradas. Estos métodos permitieron la obtención de datos sobre una gran variedad de temas, recabando información mediante la observación indirecta de los manifiestos de los encuestados.

Con las entrevistas realizadas, se procedió a la desgravación de las mismas y al análisis de los datos recabados, filtrando la información obtenida en base a los objetivos planteados. En el Anexo 2 y 3 se pueden observar los modelos de entrevista y encuestas utilizadas a los fines de este trabajo.

Análisis de datos

Para comenzar se realizaron entrevistas pautadas, con un listado de preguntas pensadas a fines de obtener conocimientos acerca de la historia de la empresa, su ubicación geográfica, el tipo de actividad, su cultura, la composición de su capital humano y los familiares que trabajan en la misma. Se realizó una descripción de cada una de las entrevistas desde un punto de vista general, a modo de contextualizar la situación general.

Luego mediante la utilización de encuestas se logró recabar mayor información la cual fue recopilada y sistematizada a fines comparativos entre las empresas familiares participantes, considerando cada uno de los objetivos específicos planteados.

Para finalizar se analizaron los datos y problemas detectados en la investigación cualitativa, exponiendo los resultados en el siguiente apartado para luego realizar la discusión de los mismos.

Resultados

Las 5 empresas estudiadas demuestran estar en períodos de transición de su mando y gestión, que como mínimo llevan de la primera a la segunda.

Tabla 1: Empresas analizadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Sector	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial
Actividad	Iluminación	Vidrio	Imagen corporativa	Juegos inflables	Calzado
Fundador	Padre fundador	León Fourvel	Padre fundador	Padre fundador	Padre fundador
Antigüedad (años)	41	118	40	20	35
Generación al mando	2° generación	3° y 4° generación	2° generación	1° y 2° generación	1° y 2° generación
Número de empleados	40	1000	20	15	75
Familiares en la dirección	Director: Hijo del fundador; Compras: Hijo del fundador; Gte de Fábrica: Hijo del fundador; Gte de depósito: Hija de fundador	Director: Nieto del fundador; Gte de Fábrica: Nieto del fundador; Gte de RRHH: Nieta del fundador; Gte compras: Hijo de director; Gte Logística: Hijo de Gte de Fábrica	Director: Hijo del fundador; Gte Compras: Hijo del fundador; Gte RRHH: Hijo del fundador; Gte de ventas: Hija del fundador; Gte de imagen: Hija del fundador.	Director: Padre fundador; Gte Compras: Hijo del fundador; Gte Administrativo: Hijo del fundador; Gte Comercial: Hermano del fundador; Gte de Logística: Heramno del fundador	Director: Padre fundador; Gte de Fábrica: Esposa del fundador; Gte de compras: Hijo del fundador; Gte de RRHH: Hija del fundador; Gte de E-commerce: Hija del fundador
Ventas anuales	\$ 80,000,000	\$ 600,000,000	\$ 50,000,000	\$ 60,000,000	\$ 120,000,000

Fuente: elaboración propia en base a los análisis

Aplicación de protocolo familiar y órganos de gobierno: Dentro de lo que refiere el primer objetivo se indagó sobre la aplicación del protocolo familiar, aquí se observó que más de la mitad se encuentra aplicando algún tipo de protocolo, y que la formalización del mismo es fundamental. Aquellas que han logrado formalizarlo demuestran ventajas tales como: pautar sus vinculaciones de manera eficiente; disminuir los conflictos sobre la toma de decisiones y mayor predisposición a tomar el mando en la sucesión.

Tabla 3: Aplicación de protocolo familiar

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Protocolo formalizado		X	X		
Protocolo desactualizado	X				
No cuenta con protocolo				X	X

Fuente: elaboración propia en base a los análisis

En lo que refiere a las empresas que no cuentan con protocolo sus expresiones describieron que: aún no han logrado la transición desde la primera generación; les cuesta llevar adelante un desarrollo estratégico y la centralización de las decisiones es un factor que no pueden disminuir. Otro de los elementos considerados para analizar la continuidad de las empresas familiares fue el tipo de órganos de gobierno establecidos. Aquí nuevamente la mayoría comenzó a implementar entre Asambleas, configurar un directorio, y un desarrollo de propietarios. En ese marco aquellas que trabajan con una asamblea familiar remarcan que la comunicación sobre los lineamientos de trabajo se ha clarificado y se han disminuido los conflictos sobre cómo abordar las tareas.

Tabla 4: Tipos de órganos de gobierno

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Asamblea familiar	X	X	X		
Directorio familiar	X	X	X		
Asamblea de propietarios	X	X			

Fuente: elaboración propia en base a los análisis

Mientras que la empresa 4 y la 5 que no han estipulado órganos de gobierno evidencian que los roles se superponen, la toma de decisiones no se da profesionalmente y la vinculación con proveedores no puede ser continuada por no tener las pautas en concreto. En conclusión, el desarrollo de la aplicación del protocolo, como así también de los órganos de gobierno genera principalmente un desenvolvimiento ordenado, disminución de conflictos, y un trabajo sistémico que permite integrar de forma consistente las diversas posturas que conforman tanto el continente familiar, empresarial y de propiedad de la empresa familiar

Gestión empresarial aplicada por las empresas: Plan estratégico; Presupuestos maestro de fabricación; Cuadro de Mando Integral; Plan de comunicación interna; Plan de comunicación externa; E-Commerce; Normas ISO 9001; Políticas de RSE.

Prevención y resolución de conflictos: Uso de protocolos familiares; Reuniones familiares; Se discute y soluciona en las asambleas familiares; El área de Recursos Humano se involucra para la resolución; Escucha activa; Jornadas de mentoreo/coaching. Aquellas empresas que trabajan con órganos de gobierno principalmente las de dirección familiar también han demostrado trabajar con los siguientes tipos de gestión principalmente plan estratégico y un desarrollo sobre las normas ISO 9001.

Las más adaptadas a lo que refiere la profesionalización son también las empresas 2 y 3 que han estipulado un protocolo formalizado, estas al igual que la número 1 también plantean un directorio familiar y son las que han especificado herramientas más complejas como la del cuadro de mando integral un desarrollo de políticas RSE y un abordaje de un plan estratégico. Mientras que las empresas 5 y 4 son las que se muestran con mayor informalidad y más allá de tener un desarrollo sustentado en una trayectoria de más de 20 años, no han podido implicarse en un abordaje de al menos, herramientas de gestión que no sean simplemente el presupuesto maestro de fabricación, ya que este es un elemento común y prácticamente obligado para este tipo de funciones del sector industrial. Esto demuestra que las empresas con un protocolo formalizado han podido desplegar planes de mayor envergadura y con mayor complejidad como el cuadro de mando integral, el plan estratégico, las normas ISO 9001 y las políticas de responsabilidad social empresarial.

Luego de haber analizado los factores concernientes tanto a la aplicación del protocolo familiar y órganos de gobierno, la gestión empresarial y los tipos de herramientas que aplican, las políticas de traspaso que van estipulando para la transición generacional, es posible realizar una medición de la profesionalización a partir de una

escala en donde de acuerdo a cada una de estas variables mencionadas, que son derramadas desde los objetivos de indagación, se pudo asignar el nivel de desarrollo.

En el esquema siguiente se advierte que tanto a: protocolo, órgano de gobierno, gestión empresarial, resolución de conflictos, políticas de sucesión se les atribuye un grado. Es decir, un nivel en cuanto a su preparación para abordar dichas circunstancias y a partir de allí entender su nivel de profesionalización.

Políticas de traspaso generacional

Tabla 5: Aplicación de planes de sucesión

Empresas	Acción	Consecuencias
Empresa 1	Se llevó adelante sin pautas claras.	Conflictos por el mando de la organización, principalmente entre los hijos mayores que contaban con mayor experiencia en la empresa
Empresa 2	Fue profesionalizándose paulatinamente	Buscaron profesionales para ocupar áreas directivas
Empresa 3	Se llevó adelante de manera informal sin contar con un plan de sucesión.	En la actualidad no cuentan con el plan de sucesión, y si bien los directivos sostienen que puede beneficiar en un futuro aún no se encuentra en los planes desarrollarlo.
Empresa 4	El proceso de incorporación de la segunda generación se llevó adelante de manera informal y esporádica al momento en el que un miembro externo de la familia decidió salir de la empresa.	Esto generó la necesidad de ocupar el puesto, y el padre fundador deseaba que fuese a partir de su hijo mayor
Empresa 5	El proceso de incorporación de la segunda generación se llevó adelante por presión de los hijos	Disgustos en el padre fundador, destacando que aún no se encontraban listo para ejercer funciones gerenciales.

Fuente: elaboración propia en base a los análisis

Finalmente, para dar respuesta al objetivo general, se presenta a continuación un esquema que permite medir la profesionalización, configurado a partir de los indicadores mencionados en el desarrollo de las respuestas y análisis de cada uno de los objetivos precedentes; la escala se encuentra estratificada en 3 niveles (Grado 1; Grado 2; Grado 3) Siendo el primero el nivel de mayor profesionalización, y el tercero el de menor categoría. Aquí se estipularon los valores acorde a la cantidad de herramientas aplicadas y el tenor de la misma. Grado 1 implica existencia de la herramienta y además con un desarrollo formalizado; Grado 2 implica la existencia de la herramienta medianamente formalizada,

es decir sin una estipulación completa; y Grado 3 asigna a la inexistencia de la herramienta y la informalidad total de la gestión. Para la estimación escalar se sumaron los puntajes del 1 al 3 y luego se realizó un promedio extrayendo el coeficiente de profesionalización correspondiente a cada empresa.

Tabla 6: Medición de la profesionalización

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Protocolo familiar	Grado 1		X	X		
	Grado 2	X				
	Grado 3				X	X
Órganos de gobierno	Grado 1	X	X			
	Grado 2			X		
	Grado 3				X	X
Gestión empresarial	Grado 1	X	X			
	Grado 2			X		X
	Grado 3				X	
Resolución de conflictos	Grado 1		X	X		
	Grado 2	X				
	Grado 3				X	X
Políticas de sucesión	Grado 1	X	X			
	Grado 2			X		
	Grado 3				X	X
Promedio	Grado 1: Alto		1			
	Grado 2: Medio	1.4		1.6	2.4	
	Grado 3: Bajo					2.8

Fuente: elaboración propia en base a los análisis

Por lo tanto para responder a los objetivos de esta investigación y principalmente al objetivo general tendiente a medir el nivel de profesionalización con el que se desempeñan las empresas familiares de Buenos Aires, es posible describir que las empresas 2 y 3 demuestran el mayor nivel de profesionalización, también la empresa 1 se encuentran en el nivel más elevado de profesionalización mientras que la empresa 4 y 5 están por arriba del promedio de los 2 puntos, evidenciando un resquebrajamiento en cuanto a su desarrollo profesional. El protocolo familiar como así también los órganos de gobierno son de los factores más determinantes al momento de estipular el desarrollo de este fenómeno, mientras que la política de sucesión no termina de presentarse como un elemento de incidencia directa, al igual que la resolución de conflictos. En ese sentido tanto en la gestión empresarial como las políticas de sucesión son los elementos menos

considerados por la empresa 4 y 5, y a partir de allí un establecimiento de un nivel bajo en su profesionalización.

Discusión

El análisis de este trabajo terminó materializándose en un enfoque cuantitativo ya que fue posible realizar la medición del nivel de profesionalización con el que se encuentran las empresas familiares en Buenos Aires y a partir de allí poder establecer un esquema de indicadores que pudieran medir a partir de distintos elementos conceptuales lo que refiere a una herramienta que genere la perspectiva sobre el nivel y escala en el que una empresa familiar pueda posicionarse.

La herramienta lograda se estableció bajo el seguimiento de aplicación de los instrumentos indagados como indicadores de profesionalización, pudiendo ser descriptos en tres niveles acorde al tenor y calidad de la activación de dichas herramientas.

Para hacerlo se valió principalmente de un abordaje teórico conceptual que permitió materializar y operacionalizar variables, dimensiones e indicadores llegando a estipular en la herramienta principal de medición a las dimensiones alusivas a protocolo familiar, órganos de gobierno, gestión empresarial, resolución de conflictos y políticas de sucesión.

A medida que estas dimensiones con sus respectivos indicadores (grado 1, grado 2, grado 3) se hacen presentes y de acuerdo a la forma de implementarse es que se les fue asignando a cada una de las empresas un indicador y a partir de allí un promedio general que permitió dilucidar en qué instancia se encuentran del nivel de profesionalización.

Concretamente las organizaciones que muestran un nivel de profesionalización más elevado son las empresas 2 y 3, sin embargo, esto no significa que su nivel sea óptimo, sino que se encuentran muy por encima de las que trabajan de manera informal.

Cabe destacar que justamente las empresas con mayor nivel de profesionalización son las que demuestran un elevado trayecto en el mercado, inclusive la empresa 2 dedicada a la industria y a la producción y comercialización de vidrio tiene más de cien años de antigüedad lo que implica sin lugar a dudas un abordaje de concreciones que fue paulatinamente estipulándose de generación en generación hasta llegar a la cuarta.

Lo mismo sucede con la empresa 3, aunque no con tanta trayectoria (40 años) y tampoco evidenciando un nivel de traspaso profundo ya que solamente ha llegado a una segunda generación. Sin embargo, estas dos demuestran un aporte específico respecto a protocolo, herramientas de gestión y plan de sucesión.

Las empresas con menor antigüedad son las que evidencian el menor nivel de profesionalización teniendo grandes carencias respecto al protocolo familiar y los órganos de gobiernos. En esos puntos tanto la empresa 4 como la 5 han evidenciado un promedio totalmente bajo y casi nulo ya que en ambos elementos su aplicación es informal y además no se predisponen a implementarlo, ni a actualizar sus actuales metodologías de acompañamiento y de distribución sobre las actividades claves que deben gestar.

En el objetivo número 1, donde el protocolo como la estipulación de gobierno son presentados como las herramientas que buscan ser codificadas como fundamentales para el desarrollo de la profesionalización, se observa que el ciclo de vida demuestra la aplicación de procesos para dejar normas claras y lograr la resolución de conflictos, ergo la profesionalización y se vuelven más conscientes de su grado de implicancia.

Lo que refirió al Segundo de los objetivos aquí se evidencia que la gestión es rudimentaria, y que más allá de encontrar en dos de los casos un nivel de profesionalización intermedio (empresa 2 y 3) la mayoría demuestra en este aspecto ciertas carencias trabajando con un desarrollo rústico y con sistemas de gestión de información, pero no así con otros elementos de mayor materialización. Son pocas las empresas que aplican la planificación estratégica y donde el ciclo de vida vuelve a jugar un papel determinante ya que como son empresas establecidas, la planificación estratégica no termina de ser una constante, y además no es abordada de forma global aplicando al análisis coyuntural aplicando la determinación de objetivos, el desarrollo de estrategias y el seguimiento.

Respecto a este último el cuadro de mando integral es una de las herramientas estipuladas, y también es una de las que menos es aplicada. Seguramente las organizaciones al tener un desarrollo dilatado en el tiempo no terminan de evidenciar la importancia que podría ser articular herramientas cómo estás, evidenciando allí uno de los elementos que más ha incidido negativamente en el promedio de la escala de nivel de profesionalización.

Es decir que en los dos primeros aspectos tanto protocolo como órganos de gobierno debido a que son tres las empresas que lo trabajan de forma concreta, elevan el nivel y el indicador en la medición de profesionalización. Mientras que al momento de evaluar la gestión empresarial y teniendo en cuenta las herramientas diseminadas tanto desde el plan estratégico, el plan de comunicación interna, externa, el desarrollo de la comunicación digital, las normas ISO 9001, entre otros, bajan el promedio debido a que es difícil poder englobar todas estas herramientas y por ende encontrar en todas estas empresas el abordaje de cada una de las herramientas.

En ese marco, el desarrollo estratégico es el escalafón básico a partir del cual luego se van estipulando los elementos concernientes a un desenvolvimiento de gestión táctica y operativa. El plan estratégico debe estar presente al menos en su instancia de diseño y resolución. Lo que más complicaciones conlleva es estipular los órganos de control, ya que desde la administración estratégica se describe la esencia de planificar, dirigir y controlar.

De estos aspectos las más complicadas en su índole configurativa son la primera y la cuarta de estas actividades claves, es decir la planificación y el control. Esto es justamente lo que se evidenció como herramientas de aplicación para la gestión empresarial. Son pocas las organizaciones que aplican el plan estratégico y pocas las que llevan adelante un cuadro de mando integral, sinónimos de los dos extremos de estas cuatro actividades claves hacia el desarrollo estratégico de las empresas familiares.

El objetivo 3 referido a la aplicación de las herramientas y el sentido que le dan a dicha acción puede decirse que utilizan el protocolo como herramienta de profesionalización para evitar conflictos, tanto la empresa 2 y 3 son las que han argumentado que a partir de estipular un protocolo pueden tomar perspectivas objetivas.

Allí se sustenta lo que bien se expresaba al decir que las organizaciones deben apelar a el protocolo como así también a los distintos roles en los que se van presentando ya que de esa forma puede darse una mayor calidad directiva, empezando a trabajar desde un aspecto mucho más funcional donde las decisiones no se tornan personales, sino que refieren a los estamentos y elementos planteados con anterioridad, y ante los cuales los integrantes de la organización deben adaptarse.

Esto es justamente lo que termina evidenciándose en este desarrollo, en el que las empresas que no presentan protocolo han expuesto mayor superposición de roles, también articulados a órganos de gobierno, ignorando la posibilidad de trabajar con un consejo familiar que permita estipular y reflexionar no solamente acerca de los valores y de las filosofías organizacionales sino también estipular los lineamientos para disuadir ese tipo de complejidades. En ese sentido, los miembros de las empresas que no han incorporado el protocolo reconocen aquella instancia de conflictos, falta de resolución de decisiones en las que terminan entrelazando y superponiendo los aspectos personales, es decir el estado-familia hacia el estado empresa y propiedad.

Respecto al último de los objetivos aludiendo al plan de sucesión y la garantía de éste como elemento que afianza la continuidad puede decirse que solo dos de las empresas tienden al desarrollo de políticas específicas sobre el traspaso generacional y justamente son las empresas con el mayor grado de profesionalización dado por la escala antes mencionada que bien especificaba la empresa 2 y 3 con menos de 1.5 de su promedio.

Justamente estas dos empresas y más precisamente la numero 2 es la que evidencia un traspaso de mayor profundidad estando ya en los inicios de la transición hacia la tercera generación. En sus relatos se evidencia una continuidad y un beneficio de haber planificado la sucesión y esto lleva a preguntarse acerca de si esto, es decir la formalización del plan de sucesión da pautas de un mayor abordaje de transición y evolución.

Pues bien es posible decir que según los 118 años de trayectoria de la empresa número 2 el plan de sucesión debería ser con un aspecto de constitución desde el inicio. Sin embargo, también la empresa número 4 con menor trayectoria (15) aún se mantiene

en el mercado y más allá de ser, a priori mucho menos eficiente a nivel de profesionalización que la empresa 2 y 3, tener 15 años en el mercado es un sinónimo de trazabilidad y perdurabilidad, ya que ha superado ampliamente aquel indicador de los dos y tres años de existencia que se dan en el inicio de toda empresa familiar.

Como conclusión a este contraste de objetivos y teniendo en cuenta las perspectivas de los antecedentes y de los estudiosos de la materia puede decirse que la profesionalización es un trabajo de aprendizaje continuo, y al mismo tiempo es una herramienta que permite el desarrollo.

Más allá de un juego de palabras es importante reflexionar acerca del orden de los factores y allí la profesionalización se vuelve un factor que puede darse al inicio y generar una concatenación y materialización de actividades eficientes, o puede ser el resultado de la experiencia luego de haber recorrido años de trayectoria, aprendiendo de sus errores como así también de sus aciertos.

En concreto, y advirtiendo la forma de desarrollo de estas organizaciones, teniendo empresas con más de 100 años de trayectoria y otras con menos de 20 años, y siendo que ya el hecho de tener 5 años de desenvolvimiento es garantía de una subsistencia, puede decirse que evidentemente la profesionalización es la consecuencia y no la causa.

Es decir, es el resultado de años de experiencia, ya las empresas con mayor trayectoria son las que han demostrado un abordaje de mayor estandarización, mejor nivel en la escala de profesionalización contemplando actividades claves desde la gestión y desde la articulación, teniendo el protocolo como base objetiva y no simplemente de integración o resolución de conflictos.

En ese mismo plano las empresas con menor trayectoria demuestran tener menor escala de profesionalización, lo que permite correlacionar y sustentar lo anteriormente expresado en el que ante una menor trayectoria menor desarrollo de la profesionalización. Ergo la profesionalización es el resultado de una vasta experiencia que permite a las organizaciones ir acomodando sus recursos sabiendo tomar decisiones estratégicas de invertir en herramientas como la planificación estratégica, el cuadro de mando integral, las normativas, siempre en los elementos de perspectivas referidas a la planificación, a la organización, a la dirección y al control.

Como limitaciones, el hecho de trabajar con un concepto tan amplio como es el concepto de la profesionalización implicó un abordaje sobre diversos antecedentes y referencias teóricas que generaron en ciertos momentos confusión sobre el desarrollo de esta conceptualización.

En la primera etapa de lectura, análisis y depuración de las variables conceptuales, que como bien se decía permitió la operacionalización de las mismas, fue complejo encontrar indicadores que pudieran transformarse en elementos de medición, y más aun considerando el objetivo de esta investigación, de proponer un esquema que pudiera medir a través de una escala de promedios, el nivel de profesionalización.

Sobre ese punto cabía preguntarse si la profesionalización es la causa o la consecuencia que experimentan las organizaciones, que como bien se describió anteriormente en este trabajo puede decirse y presentarse el supuesto de que la misma es una consecuencia y no una causa.

En ese marco la idea de recortar una temática tan amplia fue una verdadera delimitación a tal punto que generó confusión, dudas sobre los desarrollos y los caminos

por donde abordar los trabajos y los ejes conceptuales/temáticos que pudieran dar sustento a las premisas propuestas desde un inicio.

Otro de los limitantes fue el seguimiento hacia las organizaciones. Como bien se observó, estas son empresas con una trayectoria determinante, y cómo tal hacerles seguimiento fue complejo y más aún con el escaso tiempo de abordaje viéndose totalmente confinadas a un trabajo de inferencias, pudiendo contar con un elemento de potenciación como son los medios digitales que permitieron generar un intercambio, pero no así una interacción personal, que habría sido mucho más rica en cuanto a contenido y desarrollo.

En ese mismo aspecto la toma de contacto con los directivos y miembros se tornó difícil y se debieron generar algunas trazabilidades más bien personales para entender de qué trataba su relato y sus experiencias en este marco de desarrollo de empresas familiares.

En lo que aplica a las fortalezas el hecho de haber conjeturado sobre la premisa profesionalización, la consecuencia es un aporte interesante, que generará mayor discusión y que con tal deberá profundizarse para apelar y tomar una posición concreta. Es en esa línea en la que puede destacarse la virtud más importante de este trabajo ya que poder bajar elementos conceptuales abstractos a una escala de medición y determinar que la profesionalización es el resultado y no el inicio generará discrepancia y contrastes entre perspectivas previas y también en aquellas que se animen y predispongán a dilucidar una continuación de esta investigación.

Cabe mencionar las limitaciones de haber tomado una muestra pequeña de empresas en un contexto determinante como Buenos Aires. Se deberá tramitar una

investigación complementaria abordando una muestra de mayor representatividad, teniendo en cuenta que la temática genera y da espacios a multiplicidad de reflexiones y más aun reconociendo la cuantía y la diversidad de posturas establecidas no solamente en Argentina, sino también en Latinoamérica y el mundo.

Teniendo en cuenta el desfase existente entre el ciclo de vida y el nivel de profesionalización sería determinante comenzar a concientizar a estas empresas para que su permanencia y su sostenibilidad en el tiempo tenga más que un sistema de gestión o un escalamiento medio de profesionalización.

Es por ello se podría dar un desarrollo sobre formación en aplicaciones innovadoras de gestión, considerando que son empresas con una estructura y con una dinámica ya establecida. Es posible incorporar la tecnología, que les dará la adaptabilidad necesaria para tener nuevas perspectivas y a partir de allí generar un círculo virtuoso sobre el que hacer no solamente cotidiano, sino también en un enfoque a mediano y largo plazo.

Como bien se estipulaba el análisis sobre la profesionalización tiene diversas aristas, y sería oportuno poder incorporar otras tales como la responsabilidad social empresaria, las tecnologías, la internacionalización en las empresas familiares, el abordaje en los recursos humanos, el liderazgo y la cultura.

Todas estas líneas temáticas son compatibles de forma directa y podrían también experimentar el tratamiento de la escalabilidad que aquí se estableció a este esquema de medición del nivel de profesionalización.

Con esta herramienta el profesional podrá evidenciar y constatar aquellas empresas que de acuerdo a su ciclo de vida, sector o actividad necesite profundizar sobre indicadores determinados de profesionalización. Quizás sea más pertinente que en otras

o la estipulación de órganos de gobierno sean más referidas a un momento que a otro, y esto ha sido evidenciando en supuestos que deberán profundizarse en investigaciones que se articulen a los principios que aquí se presentaron.

Referencias

- Amat Salas, Joan M. (2004). *La continuidad en la empresa familiar*. España: Gestión 2000
- Bazán, R. (2011). *Manual de Cátedra: Empresas Familiares*. Córdoba
- Bazán R. et al. (2012). *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina*. Córdoba
- Casillas, Díaz, Vázquez (2005) *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thompson
- Davis, P. y Stern, D. (1980). *Adaptación, supervivencia y crecimiento de la Empresa Familiar*. En: Gallo, M. *La empresa Familiar 5*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE
- Dodero, Santiago. (2010). *El Secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mc Collon Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. México: McGraw Hill
- Goyzueta Rivera, Samuel Israel. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Bolivia
- Vega López, Alfonso y Flores Ortiz, Virginia. (2005). *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Nogales, F. (2008). *La familia empresaria*. Madrid: Días de santos.

Anexos

Anexo 1: Documento de consentimiento informado

La presente investigación es conducida por la alumna Marcela I. Basualdo, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es la realización del presente Trabajo Final de Graduación. 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.

Desde ya le agradecemos su participación.

Anexo 2: Modelos de entrevistas

- 1) ¿Por cuál generación atraviesa la empresa en este momento?
- 2) ¿Puede hablarnos de la cultura de la misma?
- 3) ¿Cuál es el número total de trabajadores en la organización?
- 4) ¿Cuántos de estos últimos son miembros de la familia?
- 5) ¿Qué características deben reunir los familiares para trabajar en la empresa?
- 6) ¿Qué características deben reunir los no familiares para trabajar en la empresa?
- 7) ¿Existen familiares políticos trabajando en la empresa?
- 8) ¿Cómo se determina la forma de remuneración de los distintos trabajadores?
- 9) ¿Qué importancia tiene el desarrollo profesional de los familiares trabajadores?
- 10) ¿Qué cargos ocupan los familiares que trabajan en la empresa?
- 11) ¿Cómo proceden para la toma las decisiones importantes en la empresa familiar?
- 12) ¿Planifican la continuidad de la empresa familiar a futuro?
- 13) ¿Qué características debe reunir el posible sucesor?

- 14) ¿Qué capacitaciones considera necesarias para formar al próximo sucesor?
- 15) ¿Qué tratamientos otorgan a los conflictos familiares que perjudican a la empresa?
- 16) ¿Cómo proceden ante faltas de familiares que perjudican ritmo de la empresa?
- 17) ¿Se percibe algún tipo de favoritismo entre los familiares miembros de la familia?
- 18) ¿Existen políticas que atañen al proceder ante el fallecimiento de familiares que trabajen en la empresa?
- 19) ¿Existen familiares que puedan considerarse como posibles sucesores?
- 20) ¿Actualmente se implementa algún tipo de protocolo?

Anexo 3: Modelo de Encuesta

1. Atribuye su nivel de conocimientos en el área a:
Experiencia / Capacitaciones / Carrera universitaria / Otro
2. ¿Qué importancia tiene para usted contar con la asesoría de profesionales?
Mucha / Poca / No necesita
3. ¿De qué forma reciben asesoría profesional?

Cuenta con empleados con profesiones afines / Tiene un equipo de confianza que lo asesora de forma externa / Consulta con amigos/conocidos de manera informal / Se asesora solo si es muy necesario

4. Al momento de necesitar personal ¿considera que primero debe buscar entre los integrantes de la familia?
SI / NO
5. ¿Considera que los familiares que trabajan en la empresa tienen claras cuáles son sus responsabilidades?
SI / NO / NO SABE

6. ¿Existe la seguridad de que los familiares que trabajan en la empresa están lo suficientemente preparados para cumplir con sus responsabilidades?

SI / NO / NO SABE

7. ¿Existe conformado un directorio?

SI / NO

8. ¿Existe una planificación de la sucesión?

SI / NO

9. ¿Existe algún protocolo en la empresa?

SI / NO

10. ¿Actualmente se percibe que la empresa sufre la dependencia de algún miembro de la familia?

SI / NO

11. En caso de que no exista ¿Tienen planificado elaborar un protocolo?

SI / NO

12. ¿La empresa familiar posee organigrama?

SI / NO

13. De existir un organigrama ¿Creen que el mismo cumple con el objetivo que persigue?

SI / NO / NO SABE

14. De no existir un organigrama ¿Tienen planificado elaborar uno?

SI / NO / NO SABE

15. Con respecto a la comunicación ¿consideran que tiende a ser formal o informal?

FORMAL / INFORMAL