

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

Profesionalización en empresas familiares de la costa atlántica en

Buenos Aires, 2020

Professionalization in family businesses on the atlantic coast of in

Buenos Aires, 2020

Carrera de Contador Público

Autor: Laborato, María Florencia

Legajo: VCPB18603

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Buenos Aires, Julio 2.020

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	17
Diseño.....	17
Participantes	18
Instrumentos	18
Análisis de datos.....	19
Resultados.....	20
Relaciones vinculares entre los miembros de las empresas familiares	21
Características de la profesionalización en las empresas familiares	22
Particularidades de las EF que lleven a causar su extinción en el mercado ...	23
Discusión	25
Referencias	36
Anexo I Formulario de consentimiento informado	40
Anexo 2 Formulario de entrevista empresa.....	41

Resumen

En este estudio se analizaron cinco Empresas Familiares de distintos rubros de la costa atlántica Argentina. El fin de este análisis fue evaluar la implementación de un protocolo laboral de trabajo para tratar de evitar el fracaso de las empresas, debido a que las mismas son de gran importancia, son el motor principal que mueve a la economía de los países, generando la principal fuente de trabajo para la humanidad. El estudio se realizó mediante el análisis de datos no probabilísticos que fueron obtenidos de las entrevistas realizadas a los integrantes de las empresas, se efectuaron comparaciones con los datos relevados de las mismas; el alcance de este análisis fue descriptivo y correlacionado, mediante un enfoque cualitativo y un diseño no experimental transversal. Se analizaron los vínculos entre miembros, la profesionalización de sus actos y procedimientos, y causas posibles que han llevado a la muerte a las empresas. Se concluyó que la profesionalización es una herramienta fundamental para la supervivencia de las empresas, y que algunas de estas desconocen su significado.

Palabras clave: empresa, familiar, profesionalización, supervivencia, Argentina.

Abstract

In this study, five Family Businesses from different sectors of Argentina's Atlantic Coast are analyzed. The purpose of this analysis was to assess the implementation of a labor protocol to avoid failure of businesses, since they are of great importance as the key driver that moves countries economy, providing the main source of work for mankind. The study was developed by means of the analysis of non-probabilistic data obtained from interviews with members of businesses, comparisons have been made with these data; the scope of this analysis was descriptive and correlated, by means of qualitative approach and a non-experimental transverse design. The ties between their members are analyzed, the professionalization of their actions and procedures, and possible causes that have led to business death. It was concluded that professionalization is a fundamental tool for businesses survival, and some of them do not know their meaning.

Keywords: business, family, professionalization, survival, Argentine.

Introducción

En este manuscrito se abordan las consecuencias de la falta de profesionalización en las empresas familiares, en adelante (EF), y se evalúan las causas que llevan a las EF a su fracaso y posterior cierre.

Este tema es de gran importancia debido a que la mayor parte de las empresas de nuestro país y del mundo son EF; muchas veces el término familiar hace pensar que son empresas pequeñas, con un número pequeño de integrantes, pero no es correcto este pensamiento, debido a que se encuentran en el mercado empresas de gran magnitud que nacieron como emprendimiento familiar.

La EF es una de las primeras organizaciones fundadas por el hombre.

Definieron a las empresas como familiares cuando, sin tomar en cuenta su tamaño, una o más familias son poseedoras de la mayoría de su capital, tomando las decisiones y el control de la misma, con una fuerte vocación de continuar en las siguientes generaciones como parte del legado familiar. En los comienzos, la familia emprendedora desarrolla una idea realizando todas las actividades estratégicas y operativas. En la mayoría de los casos el capital inicial es parte de los ahorros propios, de familiares o amigos. (Lucero Bringas, Ribber y Goddio, 2017)

La temática de las empresas familiares aparece en el contexto actual de los estudios académicos, por la importancia que este tipo de organizaciones tienen dentro de las estructuras de producción de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo. (Perez Quejada y Avila Gutierrez , 2016)

La empresa familiar (EF) es la principal impulsora de la economía de los países, generando una de las fuentes fundamentales de trabajo para los habitantes.

Según concluyeron Bordor y Mendoza (2017) las EF son consideradas uno de los motores principales de la economía global, ya que, si su crecimiento es continuo se convierten en generadoras de empleo y de una productividad considerable capaz de contribuir al desarrollo económico de un país.

Son las organizaciones productivas con mayor presencia, tienen una estructura característica, ya que en ella se enlazan dos sistemas con lógicas distintas: la familia y la empresa. La primera actúa en pro del bienestar del grupo familiar, y la segunda, responde a criterios de índole económico. (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016)

Los esfuerzos que le brindaron los fundadores a la empresa, fueron considerablemente mayores que los que dieron si hubiesen sido empleados de otra empresa no propia. En muchos casos los fundadores sienten a la empresa como un hijo más, pudiendo trabajar libremente, sin considerar horarios, su dedicación es total, brindando todo de sí, para el progreso del negocio, sin importar horarios ni días.

Algunas posibles consecuencias de las relaciones familiares fueron que, las EF son regularmente conducidas por sus dueños, esto tiende a provocar interferencias de índole familiar en la toma de decisiones; lo cual constituye un obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. (Molina Parra, Botero y Montoya Monsalve, 2016)

Este tipo de interferencias que se mencionó en el párrafo anterior, en conjunto con otros factores, pueden llevar a la muerte prematura de la EF, al inicio los familiares suelen estar de acuerdo en las ideas de los distintos integrantes, pero una vez que la empresa está en funcionamiento y comienza a dar sus frutos, los miembros familiares

quieren imponer sus ideas o llevar sus propias convicciones a la empresa, muchas veces generando disconformidad, comenzando de esta manera los conflictos familiares.

Planteado desde el punto de vista de las emociones, la naturaleza de la EF la conforma el tejido de emociones y valores que respaldan el compromiso de los familiares que en ella trabajan. Y puede ser una gran fortaleza o bien una debilidad, ya que, si surgen conflictos que los familiares no saben cómo detenerlos, cargan con el compromiso y liberan una alta carga emocional, a la vez que debilitan el entorno empresarial y familiar. (Lasheras Mayoral, 2014)

González y Olivie (2018) describieron como nacen las EF ,la empresa familiar se crea desde la concepción pura; el inicio de una empresa familiar surge de la idea de un primer emprendedor, en una proporción más que interesante, los fundadores son un matrimonio o pareja que toma la decisión de iniciar un negocio y, en la mayoría de los casos intenta generar, no siempre con éxito, las condiciones para que esa empresa se pueda ceder en propiedad y gestión a las siguientes generaciones de la familia, lo que supone una decisión, o aspiración implícitas en la condición natural de la empresa familiar.

Es la compañía donde la mayor cantidad de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador que busca traspasar la empresa a sus descendientes (Xóchitl , Castillo Intriago y Romero Flores, 2018).

La estructura fundamental de la EF está compuesta principalmente por los vínculos familiares, estos tienen gran influencia emocional pudiendo influir en la toma de decisiones de la misma.

La conducción y estructura de la EF es distinta a otro tipo de empresa, en la EF los integrantes de la familia trabajan en ella ocupando los cargos más altos de la

estructura, siendo estos los de mayor importancia, debido a que desde allí se coordinan todos los procedimientos para el buen funcionamiento de la organización, por eso es de vital importancia para su futuro, que los lazos familiares se mantengan cordiales, en cambio en otro tipo de empresas si existiesen problemas vinculares se procede a la desvinculación de alguno de los participantes.

Para comprender y poder perfeccionar los vínculos dentro de las empresas, se han creado varios modelos representativos, que describieron el comportamiento y vinculación entre los integrantes de las EF, estos modelos ayudaron a comprender como es la red de conexión de comportamiento, elemento fundamental para la continuidad de la organización en el mercado.

El primer modelo es el de los tres círculos. Este modelo representa la estructura básica de vinculación de los sectores de la EF, fue desarrollado por Tagiuri y Davis (1982) y fue expuesto en la revista *Bivalent Attributes of the Family Firm*", *Harvard Business School, Cambridge*, los tres sectores que identificaron fueron la familia, la empresa y la propiedad.

Esta modelización del sistema ayuda a los integrantes de una EF a comprender mejor la dependencia recíproca de las relaciones, así como a visualizar la fuerte influencia de cada subconjunto sobre los otros, sus intereses, necesidades y expectativas.

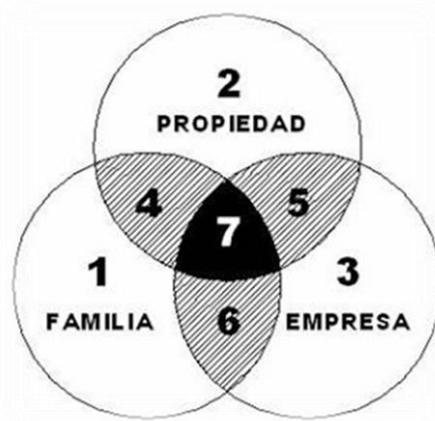


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente revista Pensamiento y Gestión N°41

Los diferentes sectores de la ilustración son:

- Familia que no son propietarios ni empleados
- Socios que no pertenecen a la familia ni son empleados
- Empleados que no son familia ni propietarios
- Familia propietario que no son empleados
- Empleados propietarios que no pertenecen a la familia
- Familia no propietarios, pero si empleados
- Familia propietarios y empleados

La familia, debe contener a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a cada uno de sus miembros, la base debe ser amor y armonía.

La propiedad, la razón de ser de los accionistas es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes. Éste es un rol que los empresarios no saben desempeñar, y confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa; piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad. (Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, P., Unzuel, G., Grian, P., Grobolopatel, A. 2017)

Por otro lado, siguiendo con la modelización, el segundo Modelo de los Cinco Círculos complementa al anterior. En este Modelo, el área de la empresa se desglosa en dos partes: la gerencia como tal y la empresa como negocio y se agrega una quinta área: la sucesión que toda empresa familiar debería pasar sino fracasa antes. Este modelo se lo puede visualizar a continuación.

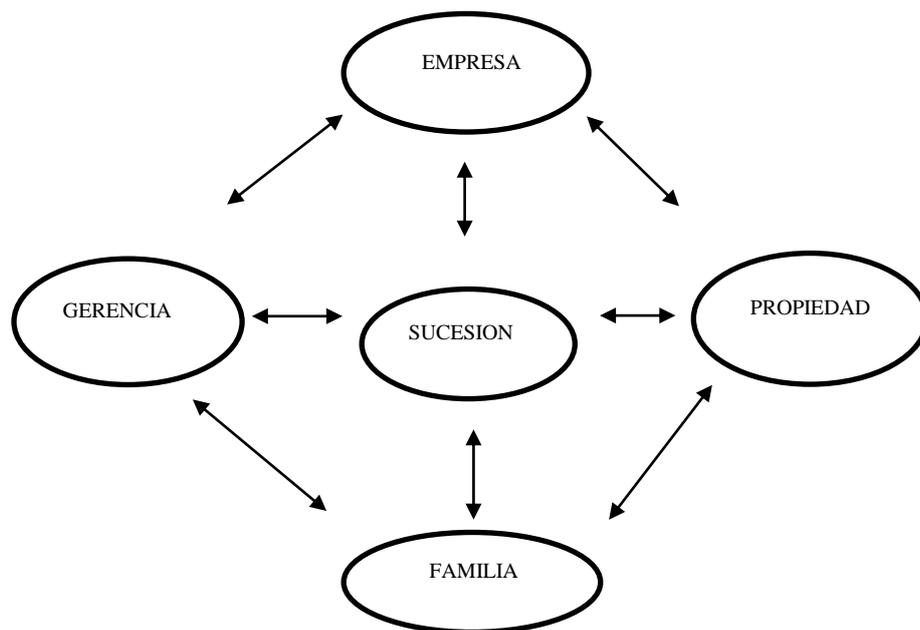


Figura 2. Modelo de los 5 círculos. Fuente libro Familia empresaria (Soto Figueroa, 2019) pág. 46

En el tercer modelo se describen las etapas por donde pasan las EF, se puede observar el comportamiento y las distintas etapas que atraviesa la familia. (Belausteguigaita Rius, 2017)

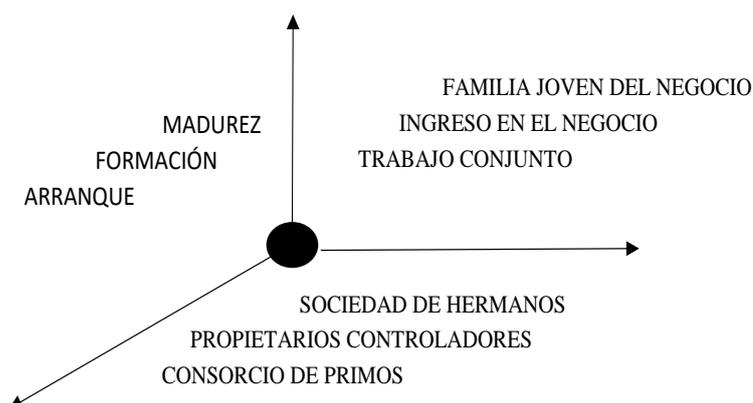


Figura 3. El Modelo Evolutivo Tridimensional Fuente-Gersick et al., 1997 pp.17

Como mencionaron González y Olivie (2018), el éxito y continuidad de la EF dependen en gran medida de la capacidad de resolver las divergencias que se producirán en los diferentes círculos. Para asegurar su supervivencia, continuidad y crecimiento a lo largo del tiempo, la EF debe saber gestionar temas clave como el conflicto intergeneracional, el liderazgo, la sucesión, la reinversión, la profesionalización y la innovación.

De acuerdo a esta estructura íntimamente ligada entre la familia y la empresa se desprenden ventajas y desventajas que presentan las EF. Las autoras (Gonzalez y Olivie, 2018) citan algunas características

A favor:

- La EF tiene un ADN de emprendimiento por la propia genética de los fundadores y la influencia de su liderazgo

- Perspectiva a largo plazo

- Voluntad en invertir en el desarrollo del negocio

- Sólida cultura y valores para promover la innovación y el emprendimiento

Y algunas características en contra como ser:

- Son más reacias a asumir riesgos

- Síndrome NIA, esta sigla significa no inventado aquí, rechazo a todo proyecto que no surja desde dentro del negocio.

- Menor predisposición a atraer y retener talento externo

- Dinámicas familiares que pueden ser barreras a prácticas profesionales sólidas

Luego de definir y explicar las características de las EF, definimos que es la profesionalización y como afecta su falta a las EF. Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña (2017) definieron la profesionalización como un proceso de modificación gradual que implica un cambio en la mentalidad de cada uno de los integrantes de la organización este cambio debe comenzar con el compromiso de quienes se encuentran en las más altas posiciones jerárquicas.

En el mundo actual, si a una empresa o a su personal, le cuesta adaptarse a los cambios del mercado económico, puede quedar fuera del sistema, varias empresas han tenido que retirarse debido a que no adaptaron su forma de trabajo a los avances tecnológicos.

La profesionalización es el proceso por el cual, las personas que integran la empresa se adaptan a un enfoque más empresarial que familiar (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016).

Existen dos tipos de profesionalización, la interna que es cuando el dueño adquiere conocimientos para capacitar a su personal y la profesionalización externa que es cuando se contracta a un profesional externo a la organización para que brinde sus servicios a la empresa, en la gran mayoría de las EF la profesionalización proviene de elementos externos a ella.

Como enumeró Escribá -Esteve (2018) en una EF profesionalizada se dan ciertas estructuras y condiciones:

1. La existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión y que mantienen una actividad periódica regular.
2. Una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto.
3. Delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones.
4. Procedimientos estandarizados y la utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía.

La falta de profesionalización afecta a las distintas áreas de la EF como ser administración y recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, publicidad e informática, llevando a la EF a su fracaso.

Al momento de diagnosticar la situación de las EF, es común encontrar que una de sus más grandes faltas radica en la escasa gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, como consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. (Xóchitl , Castillo Intriago y Romero Flores, 2018)

Las EF a menudo tiene una visión menos economicista que las organizaciones no familiares. Sus propietarios a menudo desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado simplificando la relación entre la propiedad y dirección y por otro reduciendo sus costos. Esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por los inconvenientes debido a las influencias negativas de las familias sobre la organización. Todo esto puede propiciar estancamiento o incluso retroceso de las organizaciones. (Belausteguigaita Rius, 2017)

Por tal motivo, las EF deben estructurar y establecer estrategias de mitigación de este flagelo, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y estratégicos (Perez Quejada y Avila Gutierrez , 2016).

El ámbito de Administración y Recursos Humanos incluye la parte de estructura, organización, controles, políticas y procedimientos. El ámbito Estratégico se centra en la parte operativa de la empresa, analiza la postura que tiene la empresa respecto al mercado actual al que pertenece e incluye las medidas que pretende implementar para la permanencia en el mismo. (Xóchitl et al., 2018)

Siguiendo la misma línea, la profesionalización en un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las EF, es un proceso de cambio que abarca la mentalidad de cada uno de los miembros de la empresa, e incluye el cambio y mejora de tecnologías, metodologías y procesos. Así mismo es un proceso gradual que requiere lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo y la importancia de capacitar al administrador actual para la supervivencia de la empresa. (Xóchitl et al., 2018)

Otro procedimiento importante y fundamental en las EF es el protocolo familiar, este es un convenio entre partes de gran valor agregado para la organización, es un conjunto de reglas redactadas por la propia familia en donde se reglamentan las acciones a tomar ante determinados hechos.

Varios autores describieron esta herramienta fundamental de acuerdo a los resultados que obtuvieron de sus investigaciones.

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una empresa para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones

económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Giuseppe y Perez, 2015).

Ampliando la definición anterior, el protocolo incluye una noción dinámica de planificación, la que mediante un conjunto de reglas escritas en un único instrumento que procura establecer un proceso de comunicación entre dos o más sistemas. Pese a las dificultades prácticas de determinar un único concepto de protocolo, existiría consenso en que el protocolo familiar tiene como meta final la planificación y reglamentación de la empresa familiar y, mediante esta regulación, anticiparse a los posibles conflictos que se derivan de problemas familiares. (Molina Saldoval, 2016)

Siguiendo al mismo autor, la escritura de un protocolo busca, cierta unificación instrumental, sea mediante un único acuerdo o de varios y especialmente simplificar el procedimiento de decisiones y comunicaciones entre la familia y la empresa, incluso de los accionistas, empleados y administradores de la misma.

El inconveniente que presentan las EF como citó Martínez (2014), son el riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, autofinanciación o sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada.

Por tal motivo es importante la creación del organismo de gobierno en la EF, son estructuras y procesos que direccionan y controlan las compañías. Se encarga de las relaciones entre la gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas, a partir de la clara definición de los roles, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de los órganos de la compañía. (Perez Quejada y Avila Gutierrez , 2016)

Cuando un administrador familiar decide realizar un organismo de gobierno en su empresa, tiene que pensar en conformar el consejo de administración y el consejo familiar, estos le permitirán dirigir la empresa con objetivos institucionales, que balancearan todos los intereses de los integrantes.

Los órganos más importantes del gobierno corporativo de la EF son, la asamblea familiar, y el consejo de familia. La asamblea es un órgano de carácter informativo y no decisorio, que agrupa a todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de esta, el segundo es un órgano de carácter decisorio, discuten problemas del presente y proyectos del futuro, fortalece y mantiene activos los valores familiares. (Perez Quejada y Avila Gutierrez , 2016)

En las EF hay que arbitrar todos los medios para evitar su fracaso, como mencionaron (Lucero Bringas, Ribber y Goddio, 2017) estamos inmersos en un mundo globalizado, con escenarios de constantes cambios e incertidumbre, en donde nuestro competidor no solo es el negocio del frente, sino que está a un clic de la computadora en algún lugar del planeta.

La sucesión es uno de los procedimientos más importantes para lograr la continuidad de la empresa, el traspaso de liderazgo genera habitualmente dificultades en la EF, ya que todas las personas suelen tener capacidades y actitudes diferentes ante la misma situación, también hay una diferencia marcada de generación, lo que lleva a tener distintas estructuras intelectuales, tecnologías y costumbres, si se contempla y se analiza lo mencionado se puede tener un proceso adecuado en el traspaso generacional.

Aproximadamente una de cada tres empresas logra pasar exitosamente a la siguiente generación (Belausteguigaita Rius, 2017).

(Belausteguigaita Rius, 2017) distinguió tres posibles situaciones que se pueden originar en el traspaso generacional en una EF:

1. El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversos motivos.

2. No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa del riesgo de la empresa.

3. Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento depende esencialmente de que el líder salga de la empresa.

De todo lo mencionado anteriormente surge el siguiente interrogante.

¿Por qué las EF no quieren acceder a la profesionalización?, ¿Por qué se conforman con seguir con la misma estructura básica pensando que van a poder subsistir en un mercado tan competitivo?

El objetivo general de este trabajo es:

Establecer pautas, mediante un protocolo que se utilice como modelo guía, en el proceso de profesionalización de las empresas de la zona costera de la Provincia de Buenos Aires en el año 2020, con este instrumento se procura que las empresas se adecuen a la profesionalización y no fracasen en el proceso, que conlleva en algunos casos, a su posterior muerte.

A partir de este objetivo general se detallan los objetivos específicos para poder dar respuesta a este:

1. Detallar las características de las relaciones entre los distintos grupos de integrantes.
2. Determinar las variables que inciden en la profesionalización.
3. Identificar las causas que pudieran llevar a la muerte a través del tiempo.

Métodos

Diseño

El diseño es la estrategia planteada para obtener la información requerida para poder lograr cumplimentar con los objetivos propuestos en este trabajo.

El alcance de este estudio fue descriptivo y correlacionado, ya que se buscó describir y relacionar características y particularidades de las empresas familiares.

Los estudios descriptivos buscaban detallar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se estudie, describieron tendencias de un grupo y únicamente pretendieron medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no fue indicar la relación entre ellas.

Los estudios correlacionados tuvieron como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existía entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.

El enfoque fue cualitativo se utilizaron la recolección y análisis de los datos, no numéricos, para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación.

El diseño fue no experimental transversal, significó que no hubo manipulación deliberada de variables, se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, y se recolectaron datos en un solo momento.

Participantes

La población fue el universo de empresas familiares de la zona costera de la Provincia de Buenos y la muestra fue un subconjunto de la población, un grupo pequeño tomado para el análisis, este estuvo compuesto por 5 empresas seleccionadas en la ciudad de Villa Gesell en el año 2.020

La muestra fue no probabilística debido a que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

Las empresas seleccionadas fueron de distintos rubros, se tomó este parámetro de selección para poder analizar el comportamiento de los distintos tipos de empresa en el mismo contexto social y bajo las mismas limitaciones comerciales de la ciudad a la cual pertenecen.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron, la entrevista que consistió en un cuestionario estructurado (anexo 2) para las empresas que siguieron abiertas y se adecuó el mismo para las empresas que se encontraron cerradas, estos anexos contenían un conjunto de preguntas abiertas, en donde las respuestas fueron libres, las mismas se grabaron para poder transcribir las respuestas, y se firmaron consentimientos que se puede ver en el anexo 1; se realizó una investigación bibliográfica de estudios anteriores sobre el tema, esta bibliografía consistió en publicaciones de revistas, libros, informes de congresos, páginas webs, de autores reconocidos y se utilizaron datos relevantes con una antigüedad menor de aproximadamente 5 años.

Análisis de datos

El análisis de este trabajo fue cualitativo, debido a que la obtención de datos fue mediante la observación del comportamiento de los integrantes de la empresa, mediante la entrevista que fue guiada a través de un cuestionario con preguntas abiertas.

Luego se realizó la interpretación de los datos obtenidos. El circuito para lograr este análisis fue, escuchar las entrevistas grabadas y transcribirlas, depurando las partes que fueron irrelevantes para esta investigación, ya que no cumplían con los objetivos planteados del trabajo. Se buscaron todas las similitudes y diferencias entre las respuestas obtenidas de cada entrevistado.

Se compararon las deficiencias de las empresas muertas con las deficiencias de las empresas que aún permanecen en el mercado.

Con todos los datos obtenidos se realizaron cuadros comparativos para lograr tener una mejor visión de cada empresa.

Resultados

Con el objeto de brindar cumplimiento al objetivo general, de generar la confección de una guía protocolar para que las empresas de la zona costera de la provincia de Buenos Aires se puedan profesionalizar, para evitar su fracaso en el mercado, se procedió a analizar cada objetivo específico en cada una de las empresas analizadas.

A continuación, se realizó una breve descripción de cada empresa, a que rubro pertenecían, cantidad de empleados y antigüedad.

Tabla 1 Características de las empresas familiares analizadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Rubro	Bicicletería Venta y Alquiler	Ferretería	Servicio de Mensajería	Instalaciones de Televisión e Internet	Estudio Contable Impositivo
Antigüedad	2 años	6 años	5 años	10 años	15 años
Vigente en Mayo 2020	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Cantidad de empleados	3	3	8	5	4
Empleados integrantes de la familia	3	2	2	4	2
Empleados no familiares, son eventuales?		Sí	No	No	1 suele ser eventual, pasante

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se detallaron los hallazgos encontrados, que dieron respuesta a cada objetivo específico planteado con anterioridad.

Relaciones vinculares entre los miembros de las empresas familiares

De acuerdo a las entrevistas realizadas se han recolectado los siguientes datos, en la Empresa 1 la relación entre los integrantes fue buena, todo lo consensaban entre ellos que eran familiares. En la Empresa 2 los vínculos familiares eran también buenos, pero en esta organización las decisiones solo las tomaba el dueño, el resto de los familiares no participaban de ninguna resolución manifestada por él dueño, esto no era un inconveniente para ellos debido a que la esposa estaba totalmente de acuerdo con las decisiones de su marido. La Empresa 3, tuvo buenos vínculos familiares y laborales, las decisiones las tomaban todos los integrantes de la familia en conjunto, sin ninguna participación de los empleados no familiares.

En la Empresa 4 las relaciones laborales al inicio fueron muy buenas, todos participaban en las decisiones y consensaban, al pasar de los años cuando la empresa estaba sólida y consolidada en la región, comenzaron los problemas laborales cada uno quería imponer su postura sin respetar a los otros, estos conflictos fueron trasladados al ámbito familiar generando rispidez en las relaciones. En la Empresa 5 los vínculos familiares y laborales fueron buenos, si bien las decisiones las tomaba únicamente la fundadora, el resto de los integrantes respetaron esa particularidad y cumplieron con sus mandatos, esto hizo que no se generen problemas ni laborales ni familiares, trabajando en un buen clima.

Características de la profesionalización en las empresas familiares

En la Empresa 1 desconocían el tema de la profesionalización, prefirieron permanecer como al inicio del emprendimiento, si bien quisieron adaptarse a las nuevas tecnologías, esto solo estaba como un proyecto a futuro, prefirieron elegir esta opción, según informan, debido a que les funcionaba bien como estaba planteado el negocio.

La Empresa 2 fue muy reticente a los cambios, no conocieron la profesionalización y no estuvieron de acuerdo con ningún tipo de cambio.

La Empresa 3 estuvo al tanto del tema, buscaron permanentemente mantener el negocio lo más armado posible a nivel profesional, adquiriendo herramientas y protocolos, capacitando y adecuándose a los cambios que se producían día a día en el mercado.

La Empresa 4 fue un caso especial, debido a que la misma estaba cerrada, ya no funcionaba más, pero al analizar las charlas con el ex propietario, mencionó que su gran fracaso, además de las relaciones familiares, fueron la falta de profesionalización en la empresa, consideró que, si hubiese tomado a tiempo algunas decisiones con respecto a la organización, su empresa estaría viva, debido a que el rubro según indica, es uno de los más prósperos en esta época.

La Empresa 5 es una empresa prácticamente profesionalizada, estuvo constantemente en busca de la perfección con cursos de formaciones y adecuando sus sistemas a la última tecnología, la mayor parte de los integrantes fueron profesionales universitarios con postgrados realizados en la ciudad de Mar del Plata y los que no fueron graduados universitarios, fueron estudiantes, esta empresa también seleccionaba a los empleados temporales de acuerdo a su nivel académico y ofrecían, el estudio contable para que estudiantes universitarios puedan realizar su práctica profesional.

Particularidades de las EF que lleven a causar su extinción en el mercado

La Empresa 1, si bien, no tiene mucha antigüedad en el mercado, a pesar de su corta trayectoria la empresa funcionaba bien, su dueño informó que no tuvo conocimientos de negocios, la empresa la fundó reflatando una empresa anterior de hacía varios años atrás que tenía su tío y que fracaso luego de varios años, a pesar de la experiencia de su familiar, él argumenta que no va a realizar grandes cambios a la idea original, la cual data del año 2.000, en la misma ciudad en la que está emplazada, este negocio tuvo varios artículos a la venta y no llevaba un sistema de control de stock, no tenía un sistema de facturación adecuado, informó que lo quiso cambiar, pero consideró que no era un gasto indispensable, motivo por el cual no tenía una herramienta que le facilitara la administración de su negocio, cuando venían a comprar algún producto se daba cuenta en el momento, que se había quedado sin el insumo requerido, situación que le pasa muy a menudo, generando la pérdida de la venta.

La Empresa 2 era muy parecida a la empresa 1 en algunas particularidades, ya que la misma no contaba con ningún tipo de sistema informático, solo el reglamentario para su facturación, que era a través de la página de la AFIP, Agencia Federal de Ingresos Públicos, esta empresa también se caracterizó por tener gran cantidad de insumos para la venta, no tuvo control de mercadería, solo repuso cuando se encontró con el faltante, para la temporada donde era la época de trabajo más fuerte en la zona, tomaba algún empleado temporario y nunca en el transcurso de los años fue el mismo, todos los años le enseñaba el rubro y ocurrió en algunos casos que terminaba la temporada y aún no conocían la temática.

La Empresa 3 no presentó características que en un futuro cercano puedan llevar a su cierre, evaluaron hasta el proceso de traspaso generacional, a pesar que sus 3 hijas aún son pequeñas.

La Empresa 4 la cual no está activa desde hace 2 años, su fundador informó que la misma tenía muchos puntos a evaluar, no tenía sistemas, todo lo manejaba con escrituras en cuadernos, no capacitaba a su empleados, lo cual hizo que la empresa quedará obsoleta debido a los cambios y transformaciones que suelen ocurrir con las tecnologías de la comunicación, no tenía protocolos, cada técnico actuaba de acuerdo a su criterio personal que muchas veces no era el mismo que los demás, nunca evaluó un protocolo de trabajo y no consideró el traspaso generacional.

La Empresa 5 no ha evaluado el cambio generacional, hay temas que solo manejaba la fundadora, la cual estaba a cargo del estudio, si bien era una persona muy abierta como menciona el entrevistado, hay casos que solo manejaba ella y no quería realizar el traspaso a otro miembro del estudio, generando faltas de respuestas a los ciertos clientes, y disconformidades por parte de ellos.

Discusión

Mediante la utilización del reglamento propuesto se pretende facilitar el proceso de poner en práctica este instrumento tan necesario que es el protocolo, y cambiar el mito de que no por importante tiene que considerarse que es difícil su puesta en marcha.

Con el propósito de cumplir con el objetivo general y dar respuesta a los interrogantes planteados, partiendo de los resultados obtenidos en el apartado anterior, el estudio realizado demuestra que las organizaciones no contemplan la herramienta propuesta porque piensan que es un proceso largo, engorroso y lo consideran una demora improductiva.

De acuerdo con Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) la adaptación de la familia al ámbito empresarial es fundamental para evitar el fracaso de la empresa con el tiempo, se puede observar en la Empresa 4 de la muestra analizada, como la falta de formalidad en el trato y en la toma de decisiones puede llevar a la muerte de una organización, la cual no tenía ninguna amenaza externa para no haber prosperado, al contrario tenía a favor todas las condiciones del mercado para poder progresar y crecer.

Se observa como hay empresas que buscan herramientas para estar actualizadas y se adaptan a cambios para prosperar como son las Empresas 3 y 5, no se quedan con la creencia que pueden conducir y continuar solo con sus conocimientos o intuiciones personales.

Coincidiendo con Lasheras Mayoral (2014) la esencia básica de la EF está conformada por una red de emociones y valores que forman un respaldo y generan un compromiso de los familiares con la empresa. Lo mencionado puede ser una ventaja o bien una desventaja como en la Empresa 4; ya que, al surgir conflictos estos pueden

generar un debilitamiento de las relaciones debido a la gran carga emocional que puede generarse entre los miembros de la familia, repercutiendo en el ámbito empresarial.

Dando respuesta al primer objetivo específico se menciona que las relaciones humanas suelen ser a menudo complicadas, y más aún cuando tienen que compartir no solo el ámbito familiar, sino también el área laboral, muchas veces no es necesario llegar a una discusión para poder decir que una relación no es buena, sino que con entorpecer el diálogo es suficiente para generar ruido en la comunicación de la esfera laboral. No es sencillo de enfrentar los problemas en donde se combinan familia y empresa, porque están en juego las emociones o porque a veces no se tienen las herramientas adecuadas para enfrentar complicaciones. Sin embargo, los negocios familiares tienen que estar capacitados para encontrar la forma de consensuar todos los temas críticos en un protocolo familiar, ya que esto condiciona al negocio.

Se observa en las Empresas 1, 2 y 5 que la única persona que toma decisiones suele ser el dueño, que es al mismo tiempo cabeza de familia, si bien en principio puede no generar disconformidad entre los otros integrantes y se adaptan a la decisión tomada por él, esto significa que si no están de acuerdo o si ven algún factor que creen que no funcionará, o plantear alguna idea que pueda aportar a la mejora de la empresa, esto no es tomado en cuenta ya que las decisiones son unilaterales, generando que el negocio se mantenga vigente por el criterio de una sola persona.

Totalmente opuesto a este escenario, son los casos en los cuales todo es conciliado entre los miembros, como ser en las Empresas 3 y 5, se analizan varias opciones y todos aportan sus conocimientos y emociones para lograr llegar a la decisión final con respecto algún tema.

Las tres modelizaciones vistas en capítulos anteriores muestran bien ejemplificado como son las relaciones entre los distintos grupos que representan a las empresas familiares.

En concordancia con los autores González y Olivié (2018), el triunfo de la EF depende básicamente de la habilidad de resolver las discrepancias que surgen en las diferentes áreas de las modelizaciones mencionadas. Para garantizar su supervivencia, a lo largo del tiempo, la EF debe saber gestionar temas claves como el conflicto intergeneracional, el liderazgo, la profesionalización y la innovación.

Un protocolo familiar se implementa con el propósito de dar mayor equilibrio a las EF, al plasmar por escrito los pasos a seguir en determinadas circunstancias que se presenten, esto es fundamental ya que a las EF les cuesta trabajo organizarse.

En concordancia con la definición de Gaona Tamez et al. (2017), la profesionalización es un proceso de transformación progresivo que involucra un cambio en la forma de pensar de cada uno de los integrantes de la organización, este cambio empieza con el compromiso de las más altas posiciones jerárquicas.

Se observa que las Empresas 3 y 5 que tienen protocolo, se pueden adelantar a las situaciones imprevistas que surgen, sin quebrantar las relaciones personales, manteniendo el equilibrio emocional de todos los integrantes. Justamente este protocolo permite adelantarse o prepararse para dar respuesta a ciertas adversidades que puedan poner en riesgo la estabilidad emocional y fundamentalmente laboral de las EF.

El segundo objetivo específico que se plantea en este manuscrito, es identificar que parámetros son los que influyen para que las empresas no quieran acceder a la profesionalización, en conformidad con González y Olivié (2018) algunos de estos parámetros son el no querer asumir riesgos por parte de los dueños, el temor de que si

algo cambian luego no sepan cómo afrontar sus consecuencias, la reprobación de todo lo que pueda venir de afuera de su entorno, ya que no saben con certeza si es una amenaza a su estructura, esto se observa en las Empresas 1 y 2.

Las EF tienen menor interés en reclutar personal externo capacitado en el rubro, esta falta de interés radica en la desconfianza de que si ingresa alguien con más conocimiento pueda tomar decisiones sin consultar que luego perjudiquen a la empresa, existe la desconfianza de que un extraño al no ser parte de la familia no se ocupe como es debido de las tareas o no le importe si se equivoca o si genera pérdidas, estas dinámicas familiares suelen ser un freno a todo proceso de profesionalización ya que prefieren quedarse con su estructura, sus conocimientos y su familia.

Por otro lado, de acuerdo con Lemos Nasisi (2012) la incorporación de talentos externos a la organización cuenta con la incertidumbre de su adaptación a los valores y cultura de la empresa familiar.

Una característica de las EF es que dan favoritismo a los lazos afectivos en el proceso de profesionalización, para que este proceso pueda llevarse a cabo, los integrantes tienen que aprender a separar los vínculos afectivos y sanguíneos dentro de la empresa, tienen preferencias en colocar a cualquier miembro de la familia en puestos que quizá no estén capacitados para ejercer o bien también inventan lugares de trabajos para ellos que son innecesarios, como se aprecia en la Empresa 4, esto generalmente suele ser un conflicto en menor o mayor tiempo. Por esta razón, uno de los puntos que las empresas tienen que tratar de resolver es, dejar en otro plano las relaciones familiares dentro de la empresa.

En concordancia con lo investigado por Carrasco Hernández y Gregorio Sánchez (2014) en algunas EF, es usual encontrar a integrantes de la familia que son contratados

para un puesto que no están en condiciones de afrontar, esto en medio o largo plazo, provoca efectos perjudiciales tanto para la empresa como para el empleado, generando pérdidas en la empresa, y frustración para el familiar, los modos de contratación dependen de si los miembros familiares son elegidos por criterios afectivos o por criterios de aptitud al puesto.

Entre las causas que pueden llevar a la muerte prematura de las EF, dando respuesta al tercer objetivo planteado en este trabajo, se pueden mencionar que, en este tipo de compañías los dueños siempre ven que está bien como está planteado todo, que la estructura existente es la mejor, y que no es necesario realizar ningún cambio, esto lleva a la desactualización de la empresa, debido a que todo está siempre en permanente desarrollo y cambio, es el caso de las Empresas 1 y 2.

En el mercado existe mucha competencia, por eso también es fundamental que las empresas puedan adaptarse a los cambios, si bien en la zona que se está realizando este análisis, debido a que no es un mercado muy activo todo el año, no existe tanta competitividad como en una ciudad con mayor número de habitantes, es una zona prácticamente estacional, los negocios a pesar de seguir con su estructura rígida suelen permanecer en el mercado activos por varios años, lo que lleva a su cierre está más relacionado con las circunstancias internas que con factores externos como en la Empresa 4. Si bien como se menciona anteriormente no existe, en algunos rubros, prácticamente competencia a nivel tipo local, pero si podemos mencionar que existe competencia virtual, cuando se habla de competencia virtual se refiere a las compras que se pueden realizar en otras ciudades, se observa que en varios casos algunas personas prefieren este mecanismo de compra, generando la pérdida de ventas a nivel local, por tal motivo es importante que a pesar de estar situados en una ciudad pequeña,

siempre las empresas tienen que estar acondicionadas para poder brindar un buen servicio, producto o asesoramiento al cliente, hasta incluso poder ellos mismos implementar un mercado online en la zona costera. De acuerdo con Goyzueía Rivera (2013) la EF, responde a la demanda de los consumidores, crea nuevos bienes o servicios, genera empleo, por lo tanto, es primordial para desarrollar la economía de un país.

Otra causa que lleva a la muerte a las EF es cuando no existen tácticas estratégicas, como se observa en las Empresas 1 y 2, es una de sus mayores debilidades ya que no contemplan el futuro ni a corto ni a largo plazo, piensan que la planificación es para empresas grandes de infraestructura, y su proyección es sólo manejarse con él día a día. En pocas palabras, las EF tienen que considerar la importancia que simboliza implementar las etapas de profesionalización para la organización, esto tiene que ser entendido como un mecanismo esencial para la innovación y evolución, y al mismo tiempo comprender que favorece la permanencia en el mercado en mejores condiciones para todos los integrantes, incluso para cuando las futuras generaciones tomen el control. En concordancia con Goyzueía Rivera (2013) las empresas llegan a una etapa en la que profesionalizar los procedimientos administrativos, reforzar los derechos de los propietarios y optimizar la transparencia son fundamentales para su crecimiento y competitividad a largo plazo.

Cuando la empresa accede a la profesionalización, sabiendo que esta herramienta es altamente imprescindible, las decisiones se toman de otra manera, en este caso se obtiene una perspectiva más amplia de lo que es la empresa, y buscan la perfección dejando de lado los intereses personales o familiares como es el caso de Empresa 5, generalmente este proceso se presenta cuando se ha alcanzado la etapa de

madurez, buscando el personal adecuado para cada puesto, evaluando conocimientos, personalidades y aptitudes, no siempre este personal tiene que ser externo, en las cinco empresas analizadas la parte más importante de la estructura está formada por miembros de la familia que están capacitados para ocupar el puesto de trabajo, en las Empresas 3 y 5 se perfeccionan permanentemente. Se busca que el compromiso que tengan con la empresa, los trabajadores no familiares sea el mismo, que el que la empresa tiene con ellos, debido a que le están brindando su confianza al dejar la empresa en manos de ellos, en algunas empresas los directivos suelen construir un lazo afectivo con los empleados no integrantes de la familia como en las Empresas 3 y 5, esto es beneficioso para generar un buen clima laboral y fomentar el trabajo en equipo.

Otra causa que puede llevar a la muerte a algunas de las EF es la sucesión no planificada o mal planificada, en los casos analizados, si bien la mayoría son empresas que tienen pocos años en el mercado como son las Empresas 1, 2 y 3; y los integrantes se encuentran en plena capacidad para trabajar, ninguno tiene en mente el tema del traspaso generacional, en caso que por fuerza mayor el dueño tenga que retirarse, en el caso de las Empresas 1 y 2, estas empresas deberán cerrar, ya que el resto de los integrantes no están capacitados para llevar adelante el negocio. Si bien, es posible transmitir el control, no es tan simple como parece, se requiere de una apropiada planeación para certificar que el proceso de sucesión sea exitoso, estas empresas no tienen en mente dicha planificación. La sucesión es un hecho problemático que se presenta en las personas que van a ocupar el cargo dejado por el dueño fundador y es muy difícil si no están preparadas como en estos casos de estudio. Conforme con la conclusión de Trombetta (2014) muchas de las EF exitosas fracasan en el intento, es por esto que, los que dejan el mando, como los herederos, tienen que tomar consciencia que

es un proceso largo que no puede postergarse por mucho tiempo y que requiere **de la cooperación de todos los involucrados en la empresa, trabajen o no en la mismo.**

Delegar es uno de los sucesos que más padecen los dueños de las EF, en muchos casos el no delegar es sinónimo de estancamiento, y delegar implica nuevas formas y propuestas que pueden ser brindadas a la empresa por otros miembros, pueden o no ser miembros de la familia, esto puede significar que la empresa pueda trascender en el tiempo y no solo continuar, ya que a veces que la empresa continúe no es sinónimo de crecimiento, varias de las empresas continúan en el mercado solamente porque no hay otra que las reemplace, no hay otra competencia, y por tal motivo a pesar de las deficiencias siguen perdurando en el tiempo como es el caso de la Empresa 2. Este factor está muy marcado en la zona de análisis, debido a que se observa como empresas no profesionalizadas, sin tecnologías apropiadas, sin personal calificado siguen persistiendo en el tiempo como son las Empresas 1 y 2, también existen EF que acostumbran a tener líderes que generan en los miembros de su equipo entusiasmo y compromiso, esto hace que los empleados familiares o no, sientan las ganas y responsabilidad de seguir con la gestión como es el caso de la Empresa 3.

Se puede encontrar, en la muestra analizada, que si bien hay voluntad de crecimiento, capacitando o buscando personal externo capacitado, en ocasiones no se puede llevar a cabo, debido a la escasez de personas capacitadas en la zona, esto ocurre ya que los jóvenes que terminan el ciclo secundario, se van de la ciudad a otras más grande para realizar sus estudios universitarios, y en muchos casos ya no vuelven, desarrollando su actividad en otros lugares, esto es una gran desventaja para las empresas, debido a que el reclutamiento de personal lo tienen que hacer, no por conocimiento académico, sino por recomendaciones de conocidos, se busca a veces la

confianza de saber de dónde viene la persona, porque se sabe que no se va a encontrar el empleado idóneo respecto a su capacidad intelectual, como sucede en la Empresa 5.

En otras ocasiones suele ocurrir que las personas jóvenes que se quedan en la ciudad, por diversos motivos, no tienen una buena base de estudios previos, esto como menciona la Empresa 5, es una limitación importante para la contratación de personas, les cuesta mucho dar con la persona indicada; en contrapartida, existe personal calificado dentro de las empresas pero no se los toma en cuenta, por recelo, por desconfianza, por inseguridades, dando el lugar de ocupar puestos claves a personas que si bien no tienen conocimientos ni estudios, han estado varios años al servicio de la empresa, esto genera la desmotivación del resto de los empleados, provocando que no se comprometan con la organización y que solo cumplan su horario realizando sus tareas básicas, esta circunstancia es común en este tipo de ciudades, las personas permanecen en sus puestos de trabajos, no por motivación personal, ni económico, sino porque no tienen posibilidad de cambio laboral como es el caso de la Empresa 3.

Con respecto a las limitaciones generales de este estudio, se encuentran el tamaño de la muestra, ya que la misma, está referida solamente a 5 empresas de la zona, si bien se trató de tomar a empresas de distintos rubros. igualmente es una muestra muy poco representativa del mercado para realizar un análisis más detallado. Por otro lado, todas las empresas están en la primera generación, ya que son relativamente nuevas y la que tiene más antigüedad está en su plena capacidad laboral como es la Empresa 5 que tiene 15 años de antigüedad, estando los dueños muy activos ya que tienen aproximadamente 50 años de edad, no pudiéndose analizar con datos fundados si pasan la primera generación. También se resalta la problemática para realizar las entrevistas, estas se realizan por distintos mecanismos, en las Empresas 1 y 2 son vía mails, por este

medio no se puede ir generando preguntas nuevas al avanzar con la entrevista debido a que se envía el cuestionario vía mail; en las Empresas 3 y 5 se realiza en forma telefónica, la única empresa que accede a una entrevista personal es la Empresa 4, este inconveniente imprevisto es por motivos de la pandemia que se está viviendo en el país, también otro limitante es que solo se tiene acceso a uno de los miembros de cada empresa, no se puede comparar las distintas visiones de los integrantes.

Las fortalezas encontradas en la realización de este trabajo, es la investigación en sí, debido a que es nueva en la zona, no se encuentran estudios anteriores en la misma ciudad, de esta forma se comienza a estudiar las EF que son el gran motor del país, generando la mayor fuente de trabajo para la población de esta ciudad. Por otro lado, de destaca la buena predisposición de los dueños para responder las preguntas esta es una ventaja de una pequeña ciudad, donde todo es más accesible.

Para concluir, se advierte en algunos casos la falta de capacidades, preparación y profesionalismo; la falta de compromiso de algunos integrantes familiares, la falta de delegación por parte de los dueños fundadores. Se observa la falta de herramientas tecnológicas para mantener en el tiempo este tipo de emprendimiento, si bien mencionan que están de acuerdo con la profesionalización algunas no lo toman como prioridad, argumentando que lo harán cuando llegue el momento, por tal motivo se puede decir que el objetivo general esta cumplido parcialmente.

Debido a esto el proceso de profesionalización tiene que ser motivante y satisfactorio para todos los integrantes de la empresa de esta manera es factible garantizar buenos resultados en términos de crecimiento, estabilidad laboral y permanencia de la empresa a través del tiempo.

Se observa que el mando y la toma de decisiones recaen en los miembros de la familia, la dirección de la empresa es en algunos casos subjetiva y la toma de decisiones es por pura intuición. Los puestos de trabajo están integrados en la mayoría de los casos por familiares ya que no confían en personas externas a ella, lo cual genera que los puestos estén ocupados por personas no capacitadas.

Las recomendaciones que se hacen en este trabajo, es que tienen que poner énfasis en el uso de tecnologías, ya que se observa que algunos llevan sus controles de manera muy artesanal, realizar mayor organización administrativa, proyectar el futuro planteando posibles escenarios, realizar capacitaciones, si bien esto es complicado de acuerdo a la zona en la que se está realizando este análisis, se pueden hacer en forma virtual, se recomienda que vean la empresa como una organización no familiar tratando de estructurarla, cumpliendo pautas y procedimientos estandarizados.

Se recomienda para futuras líneas de investigación sobre este tema, tomar una muestra más grande de empresas, realizar entrevistas a varios integrantes familiares y no familiares, buscar empresas, dentro de las posibilidades, con mayor cantidad de empleados; con mayor antigüedad en el mercado, para poder analizar con datos más fehacientes el traspaso generacional., tomar misma cantidad de empresas vivas que muertas, para poder evaluar los diversos motivos que las condujeron a su fin.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., Unzueta Gonzalez, C., Grión, P., y Grobocopatel, A. (2017). *Empresas Familiares. Nuevas Prácticas en Argentina*. Córdoba, Argentina: Paragraph S.A. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Belausteguigaita Rius, I. (2017). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=31919>
- 37
- Borbor Villacís, P. X., y Mendoza Solórzano, G. E. (2017). *Análisis de los métodos de financiamiento e inversión para la elaboración de una guía dedicada para pymes familiares*. Ingeniería en comercio y finanzas. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago Guayaquil. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7434>
- Carrasco Hernández, A. J., y Gregorio Sánchez, M. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 3(5), 19-29. Recuperado el 25 de Junio de 2020
- Escribá-Esteve, A. (2018). *La Profesionalización de la Empresa Familiar*. Catedra de la Empresa Familiar. Valencia: Universidad de Valencia. Recuperado el 10 de Abril de 2020

- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F., y Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar*. México: Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Recuperado el 04 de Abril de 2020
- Giuseppe, V. M., y Perez, M. J. (09 de Junio de 2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 81-99. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Gonzalez, E., y Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento* (2018 ed.). Madrid, España: EAE Business School Directora Strategic Research Center. Recuperado el 10 de Abril de 2020
- Goyzueía Rivera, S. I. (Abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132. Recuperado el 26 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Hernández Fernández , L., y Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (Primera Edición ed., Vol. 1). (Educosta, Ed.) Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA. Recuperado el 21 de Abril de 2020
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1), 60-69. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-empresa-familiar-mas-alla-del-protocolo-familiar/>
- Lemos Nasisi, M. L. (2012). *Investigación sobre políticas de recursos humanos en Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza: Univerdidad

Nacional de Cuyo. Recuperado el 25 de Junio de 2020, de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5295/lemons-politicas-de-recursos-humanos-en-empresas-familiares.pdf

Lucero Bringas, M., Ribber, E., y Goddio, C. (2017). *Observatorio de La Empresa Familiar*. Universidad Católica Argentina, Universidad Católica de Córdoba. Centro de la Empresa Familiar. Córdoba: Ministerio de Industria Comercio y Minería. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Martínez, A. B. (27 de Enero de 2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *Geo Graphs Revista para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 5(60), 98-132. doi:10.14198/GEOGRA2014.5.60

Molina Parra, P. A., Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*(47), 116-149. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64650087006>

Molina Saldoval, C. A. (2016). *Profesionalización de la administración en la empresa familiar mediante el protocolo de empresas familiares*. Mendoza: XIII Congreso Argentino de Derecho Societario. Recuperado el 15 de Abril de 2020

Perez Quejada, F. R., y Avila Gutierrez, J. (26 de Agosto de 2016). Empresas Familiares: Concepto, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocio*(81),pág149-158.

:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>

- Soto Figueroa, M. (2019). *Familia Empresaria*. Mexico, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Tagiuri, R., y Davis , J. A. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Recuperado el 20 de Abril de 2020
- Trombetta , S. L. (2014). *Transición en empresas familiares*. Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza: Univerdidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 25 de 06 de 2020, de <https://bdigital.uncu.edu.ar/7047>.
- Xóchitl , A. L., Castillo Intriago, V. R., y Romero Flores, E. A. (2018). LA Profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creacion en México. *Revista Ciencia Administrativa*(1), 62-73. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf>

Anexo I Formulario de consentimiento informado

La presente investigación es conducida por **Laborato María Florencia** de la Universidad Siglo 21.

La meta de este estudio es _____

Se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

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.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo.....,

Documento de Identidad de nacionalidad....., mayor de edad, con domicilio en

Consiento en participar en la investigación denominada:

Firma

Anexo 2 Formulario de entrevista empresa

Esta entrevista se fue adaptando en el momento de acuerdo a si la empresa estaba viva o no.

¿Quién fue el creador de la empresa?

¿Sigue funcionando la empresa en la actualidad?

¿Qué antigüedad tiene la empresa?

¿Qué opina de esta empresa?

¿Qué puesto ocupa?

¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

¿Qué no funciona bien?

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué cambiaría?

¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato o jefe? Si es que no es usted el jefe

¿Se siente motivada/o?

¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?

¿Las decisiones se toman en forma consensuada?

¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?

¿Se realizan reuniones familiares para tratar temas de la empresa, fuera de esta?

¿Se realizan reuniones con todo el personal?

¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?

¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?

¿Los propietarios asisten a la empresa con frecuencia?

¿Los propietarios solicitan informes a las distintas áreas?

¿Los propietarios asisten a las reuniones de directorio?

¿Cómo es la relación de todos los integrantes de la empresa? familiares o no

¿Qué piensa del traspaso generacional?

¿Cuál es el nivel de estudios de los integrantes primario, secundario, terciario, universitario o sin estudios?

¿Se realizan cursos de capacitación?

¿Existen favoritismo entre los empleados?

¿Considera que es eficaz la forma de comunicación de la empresa?

¿Considera que se debería cambiarla?

¿Ha tenido algún conflicto en la empresa?

¿Considera que existe un buen nivel de profesionalismo dentro de la empresa?

¿Considera que existe flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones?

¿Se adaptan fácilmente a los cambios?

¿Utilizan herramientas informáticas, programas especiales de acuerdo a su actividad?

¿Realizan control de stock de mercadería, con algún programa?