

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Profesionalización de la empresa familiar para la supervivencia en Chubut año

2020

Professionalization of the family business for survival in Chubut 2020

Autor: Pieropan Nerina Mariel

Legajo: VCPB19434

DNI: 40.208.515

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Chubut, 2022

ÍNDICE

Introducción.....	4
Métodos	17
Diseño	17
Participantes.....	17
Instrumentos.....	18
Análisis de datos	18
Resultados.....	20
Conflictos familiares y metodologías de resolución.....	20
Estructuras de gobierno y procesos de toma de decisiones	21
Plan de sucesión.....	22
Discusión	25
Referencias	34
Anexo I - Documento de consentimiento informado	36
Anexo II - Preguntas de entrevistas	38

Resumen

La finalidad del presente manuscrito científico es establecer un procedimiento que sirva como base para la definición de un plan de sucesión que las empresas familiares de Chubut puedan aplicar para así minimizar los riesgos de muerte prematura. El estudio se centró en una muestra de 5 empresas familiares de la provincia de Chubut, pertenecientes a diferentes rubros, tamaños, años de antigüedad y generación que transitan como características más importantes. Se trató de averiguar si se aplica la profesionalización en ellas y analizar cómo influyó en su continuidad. Se les realizaron entrevistas telefónicas ante la imposibilidad de contacto personal. La investigación tuvo un alcance explicativo, de enfoque cualitativo, diseño no experimental de tipo transversal, trabajando sobre la población empresas familiares, y una muestra no probabilística. Los resultados permiten observar que las organizaciones carecen de la formalización de herramientas de profesionalización, generando dificultades que pueden complejizar la continuidad de las mismas. Entre las principales herramientas se destaca el diseño de estructuras organizacionales, la determinación de un protocolo familiar que facilite la toma de decisiones y el establecimiento de una planificación para la sucesión de futuras generaciones.

Palabras clave: Empresa, Familia, Profesionalización, Continuidad.

Abstract

The purpose of this scientific manuscript is to establish a procedure that serves as a basis for the definition of a succession plan that family businesses in Chubut can apply in order to minimize the risks of premature death. The study focused on a sample of 5 family businesses in the province of Chubut, belonging to different items, sizes, years of seniority and generation that are the most important characteristics. We tried to find out if professionalization is applied to them and to analyze how it influenced their continuity. Telephone interviews were conducted due to the impossibility of personal contact. The research had an explanatory scope, a qualitative approach, a non-experimental cross-sectional design, working on the population of family businesses, and a non-probabilistic sample. The results allow us to observe that organizations lack the formalization of professionalization tools, generating difficulties that can complicate their continuity. Among the main tools, the design of organizational structures, the determination of a family protocol that facilitates decision-making and the establishment of planning for the succession of future generations stand out.

Keywords: Family. Businesses, Professionalization, Continuity.

Introducción

Puede pensarse que las empresas familiares (EF) poco tienen que ver con la actualidad, con economías globalizadas y con el predominio de grandes empresas multinacionales. Sin embargo, ocurre todo lo contrario ya que algunas de las compañías más grandes del mundo y de las marcas más conocidas se originan en la familia.

A nivel mundial las empresas familiares representan entre un 70% y 90% de la actividad económica. Ocupan un lugar importante en la economía ya que generan empleos y por cada empresa que se crea hay un aumento significativo de las ventas a nivel global contribuyendo de esta manera a una mayor distribución de la riqueza.

Otros autores afirmaron que las empresas familiares están presentes en todos los sectores de la actividad, generando entre un 70% y 95% del PBI mundial al año y creando entre un 50% y 80% de los puestos de trabajo (Acosta de Mavárez, Molina Quiroz, Andino Chancay y Rodríguez López, 2019).

Las empresas en manos de familias son una realidad de la economía de hoy. Están creciendo, aunque enfrentan desafíos y su eje es buscar nuevas oportunidades de negociación. Se encuentran presentes en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

En España su pronóstico es alentador y se observa a través de una mejor facturación, contratación y presencia en mercados exteriores. El 89% de las empresas son familiares, siendo las mayores generadoras de empleos y riquezas del país. Se destacan especialmente en los sectores primarios, secundarios y terciarios como construcción, comercio y hostelería (González y Olivie, 2018).

El crecimiento de estas empresas también sucede en Estados Unidos que enfrenta el desafío de madurar y permanecer en el tiempo. Es uno de los países que muestra claramente este fenómeno ya que allí la empresa familiar es la que genera

mayor impulso al desarrollo de la economía. Además constituyen el 37% de las empresas más importantes del país y el 52% de las organizaciones familiares más grandes del mundo (Rueda Galvis, 2011). Entre los años 2012 y 2015 la presencia de pequeñas y medianas empresas fundadas por extranjeros principalmente dedicadas al comercio, a las actividades financieras y a oficios industriales aumentó un 28% (Álvarez, Quezada, Flores y Omonte, 2018).

En Latinoamérica, la participación de las empresas familiares es alta en cualquier economía de la región representando el 85% del total de las empresas y empleando al 30% de la población. Aunque a raíz de la pobre gestión que se realiza en los procesos productivos y a la falta de profesionalización que poseen se ve como resultado el fracaso de las mismas. De cada 100 empresas de tipo familiar sólo el 33% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación y cerca del 95% desaparecen en los 3 primeros años (Rueda Galvis, 2011).

Una situación similar se da en la Argentina donde hay un 75% de empresas familiares que constituyen el 50% del PBI, en la actividad privada generan un 70% de los puestos de trabajo y representan el 95% de los circuitos de comercialización (López, 2003). Dada la importancia de las empresas familiares en la economía mundial resulta interesante resaltar el elevado grado de mortalidad de éstas. A nivel internacional se ha logrado definir por diversas fuentes que entre el 10% y el 15% alcanzan la tercera generación (Rivero Ponce De Leon, 2019).

La empresa familiar enfrenta un contexto complejo y muchos desafíos, tanto externos como internos que debe superar para lograr la continuidad. Mayores exigencias de competitividad vinculadas a la globalización, el logro del equilibrio entre los objetivos e intereses de la empresa y de la familia y la alta mortalidad de estas

organizaciones hace necesario plantear herramientas que les permitan superar estos obstáculos.

La falta de profesionalización es una de las causas de la desaparición de las EF, este trabajo final de grado (TFG) propone establecer un procedimiento de profesionalización para evitar la muerte de las empresas familiares de Chubut en el año 2020.

Rueda Galvis (2011) planteó que las razones de la alta mortalidad de las EF son en primer lugar la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, limitado acceso al crédito y la escasa capacidad productiva. Por lo tanto, es necesario implementar inmediatamente programas de capacitación y formación en nuevos procedimientos administrativos y nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial.

Fundamentalmente, las empresas familiares poseen un modelo de gestión de recursos inadecuado y escasa capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Los fundadores y empleados en general son expertos en procesos operativos pero carecen de experiencia y conocimiento en administración empresarial. Como en los procesos de gestión está la debilidad de la EF se cree acertado aseverar que la profesionalización es la herramienta apropiada para disminuir el fracaso empresarial. Por medio de la profesionalización un gran número de empresas ha logrado mejorar la competitividad en el mercado.

La profesionalización debe darse con una serie de pasos progresivos, dejando de lado las preferencias, intereses y afinidades de los propietarios, por medio de una organización de la empresa con puestos de trabajo que se correspondan con las capacidades y habilidades de los trabajadores. Este proceso será exitoso si la empresa lo

incorpora como estrategia de crecimiento que evalúe periódicamente de forma objetiva y constructiva el nivel de desempeño del recurso humano, tanto de los trabajadores, directivos y propietarios con un programa de capacitación y promoción.

Lo mencionado en el párrafo anterior exige un mayor alcance, se tiene que involucrar a los líderes de la organización que deben ser los primeros comprometidos con este proceso. Si los directivos, fundadores y propietarios no se vinculan y comprometen y no adoptan la profesionalización como parte de la identidad, la cultura y la filosofía de crecimiento de la empresa, no podrán exigir condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos. Además, debe complementarse con la incorporación de profesionales externos altamente capacitados que colaboren con dicho proceso.

Los estudios sobre profesionalización han comenzado desde los años 70 del siglo pasado a raíz de la búsqueda de herramientas útiles para mejorar la gestión y desempeño de la empresa familiar condicionada por los conflictos propios de su naturaleza que persiguen el bienestar y la estabilidad económica de los miembros influyendo afectivamente en las decisiones.

Otros de los elementos a tener en cuenta para profesionalizar a las empresas familiares es el carácter conservador y los problemas típicos de una empresa antigua que hacen necesario un cambio en la gestión ya que a pesar de que el conductor intuye la existencia de problemas como baja en las ventas, crecimiento estancado y que no se obtiene la rentabilidad esperada, desconoce la magnitud de los mismos ya que no posee una visión integral de la empresa.

A través de una nueva gestión empresarial se pueden mejorar inventarios, comunicación, organización y servicios que por cultura, tiempo y desconocimiento se

realizan de forma anticuada, conservadora y espontánea. Todos estos aspectos pueden ser tratados y mejorados de una manera profesional. La inadecuada gestión puede generar problemas como pérdida de clientes, pérdida de oportunidades de crecimiento y disminución de la rentabilidad. Las cuestiones mencionadas anteriormente dan origen a discrepancias entre el dueño y los potenciales sucesores que pertenecen a nuevas generaciones con conocimientos, vivencias y aspiraciones diferentes.

Por otra parte, el Instituto de la Empresa Familiar de España (IEF), basándose en la definición aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), señaló que independientemente del tamaño de la empresa se consideran cuatro elementos distintivos de las compañías familiares que concentran el poder en la familia para tomar decisiones y dirigir la marcha de estas organizaciones. Entre esos elementos surge que la mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de una familia, la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta, al menos un miembro de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa y en las compañías cotizadas si la persona que la fundó, adquirió y sus descendientes tienen al menos un 25% de los derechos de voto, mantienen un porcentaje suficiente para tener poder en la toma de decisiones (González y Olivie, 2018).

En el contexto profesional se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno están ejercidos por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar” (González y Olivie, 2018, p. 20).

En la búsqueda de una definición de empresas familiares Martínez Etchezarraga (2010) concluyó que hay muchas posibles definiciones pero que la mayoría coincide en tres características básicas, la primera de ellas es que su propiedad es controlada por una

familia, la segunda es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia que generalmente son los dueños o sus hijos y por último el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. El elemento que diferencia a la empresa familiar depende de las relaciones que se dan entre la unidad familiar, la propiedad de la empresa y la gestión de la misma. Si ésta desea seguir evolucionando debe equilibrar la relación entre estos tres elementos.

Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares. Los autores Tagiuri y Davis (1996) diseñaron un modelo del sistema de la empresa familiar en el que muestran los subsistemas familia, propiedad y negocio y sus áreas de conexión. También se observa el lugar que ocupan todos los miembros de los diferentes subconjuntos representados en las áreas formadas por las intersecciones (González y Olivié, 2018).

Este modelo, conocido como el Modelo de los Tres Círculos, busca explicar las interacciones que se dan en una empresa familiar ilustrando la relación entre los círculos de influencia principales. Fue el primer modelo creado para explicar el funcionamiento de las empresas familiares, el mismo expone situaciones actuales y futuras.

Cada círculo agrupa a las personas que poseen similares características en su relación con la empresa. Como existen personas que reúnen 2 o 3 características simultáneamente distinguidas por el modelo, los círculos se superponen formando las intersecciones en nuevos grupos. Entre mayores o menores sean esas áreas interiores será lo que diferenciará a esa EF de otras empresas familiares. Éstas mostrarán el tipo de relación por los distintos roles que desempeñan, las relaciones entre las personas, los diferentes intereses que poseen y las variadas soluciones que se pueden aplicar (Gallo, 2004). Tal como se observa en la Figura 1 Modelo de los Tres Círculos.

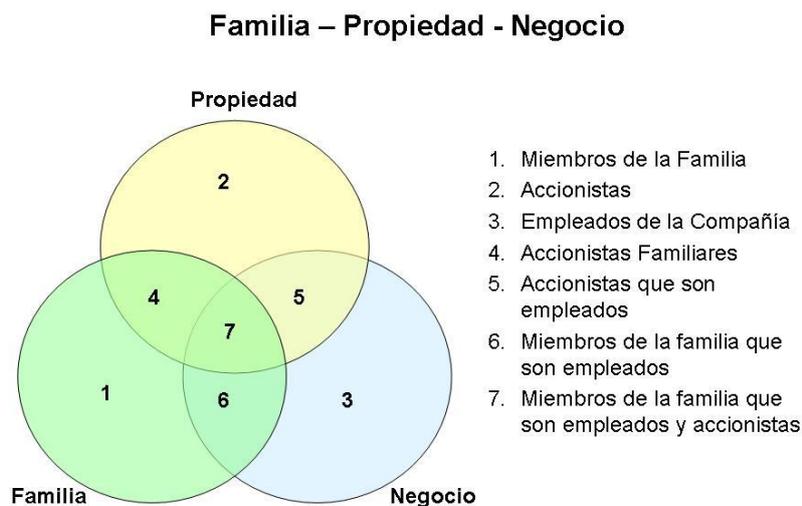


Figura 1: Modelo de los Tres Círculos.

Fuente: Recuperado de González y Olivieé (2018), adaptado de Tagiuri y Davis (1996).

- Al círculo 1 - familia pertenecen los miembros del mismo grupo familiar que no trabajan en la empresa pero igualmente tienen influencia en quienes intervienen en la toma de decisiones.
- Al círculo 2 - propiedad pertenecen los propietarios, accionistas o cuotapartistas que no son miembros de la familia y tampoco trabajan en la empresa.
- El círculo 3 - negocio representa a la empresa en sí misma, integrada por las personas de la alta dirección quienes tienen el control y la toma de decisiones.
- El área 4 representa la relación familia-propiedad conformada por aquellos miembros que son familiares y propietarios pero no participan en la actividad empresarial.
- El área 5 muestra la relación propiedad-negocio integrada por aquellos miembros que son propietarios y además trabajan en la empresa.

- El área 6 es la de la relación familia-negocio cuyos miembros del grupo familiar a su vez trabajan en la empresa pero que no gozan de la distribución de ganancias sino que tienen una remuneración por su labor.
- Finalmente, el área 7 es el propietario que trabaja en la empresa y además es parte de la familia, generalmente es el fundador.

Cada subsistema tiene sus propias necesidades y metas por ende pueden surgir conflictos de intereses entre ellos que deben tratar de reducirse para favorecer la supervivencia, continuidad y crecimiento. Para ello habrá que delimitar bien estas relaciones y considerar esta estructura dinámica en el tiempo, resolviendo problemas intergeneracionales, de liderazgo, sucesión, reinversión, profesionalización e innovación.

Una alternativa al desempeño eficiente de las empresas familiares es la profesionalización que se logra cuando el control de la dirección pasa a manos de profesionales o personal externo a la misma para gestionar mejor la complejidad empresarial oponiéndose al contexto interno o al entorno organizacional (Ortiz Vargas, Liquidano Rodríguez y Silva Olvera, 2017).

Para Tadeo-Basco (2005) citado por (Ortiz Vargas et al., 2017), se habla de profesionalización cuando una empresa familiar llega a los resultados fijados para el logro de sus objetivos mediante la dirección profesional, es decir, de su capacidad interna para organizar, gestionar y administrar recursos y capacidades que le son propios.

Tomando a Meroño Cerdán (2009) citado por (Ortiz Vargas et al., 2017), la profesionalización de una empresa familiar se alcanza al estudiar en forma conjunta la figura del gerente y su estructura organizacional centrándose mayormente en el primero

que es el que gestiona la misma por medio de las funciones y decisiones que lleva a cabo.

Otro autor planteó la profesionalización como un proceso vinculado al área de recursos humanos aplicable al individuo, interpretando que un profesional es una persona capacitada, con conocimiento y que lo aplica a su trabajo con un fin de lucro. Por lo tanto, el personal de la empresa debe ser profesional, capacitado, y con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en su área de responsabilidad (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Desde el mismo punto de vista esbozaron diferentes posiciones para explicar la profesionalización de la empresa familiar:

- Una empresa es profesional cuando posee una gestión profesional llevada a cabo por un equipo directivo profesional. Puede realizarse de tres maneras: la más aceptada sería profesionalizar a miembros de la familia; o profesionalizar a miembros no familiares de puestos no directivos o incorporar profesionales directivos externos.
- Una empresa es profesional cuando contrata profesionales externos para la gestión o gobierno: no solo para la función directiva, ya que desde el gobierno pueden mediar en los conflictos familiares.
- Una empresa es profesional dependiendo del desarrollo de sus prácticas de recursos humanos, orientadas a la familia o a la empresa: si son poco desarrolladas y orientadas a la familia (considerada un recurso no sustituible) es una organización no profesionalizada. Cuando estas prácticas se diseñan sin distinguir entre familiares y no familiares, apuntando al mejor desempeño y rentabilidad de la

organización se considera la misma profesionalizada (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Otros autores la definen a través de la profesionalización de la dirección y del gobierno que constituyen el límite de las relaciones entre la familia y la empresa, cuya función es proteger a largo plazo los intereses de los accionistas y propietarios orientados al crecimiento y continuidad de la organización. Profesionalizar la dirección implica proveerla de sistemas y personal con cuyos conocimientos y experiencia puedan desarrollar su trabajo de manera profesional, orientando a la empresa en sus planes estratégicos, desempeño y rentabilidad, a través de órganos como dirección general o comités directivos y gerencia. Profesionalizar el gobierno de la empresa familiar requiere órganos que regulen el sistema familiar, asambleas y consejos de familia, tratando la visión e intereses de la familia y órganos que regulen el sistema empresa, asamblea de accionistas y consejo de administración, los que protegen los intereses de los accionistas a largo plazo (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

Astrachan y Kolenko (1994) citados por Hernández Fernandez y Portillo Medina, (2016) sostienen que para lograr el éxito y la supervivencia de las empresas familiares se necesita centrar la atención en las prácticas de gestión de recursos humanos y de gobierno profesional logrando empleados y líderes potencialmente calificados. Entre las prácticas de recursos humanos subrayaron algunas como revisiones formales a los empleados, la creación de planes de compensación, los manuales escritos para empleados y la utilización de descripciones escritas para los puestos de trabajo. Como prácticas de gobierno se destacan la asamblea o consejo de familia, el consejo de administración y la administración estratégica.

Continuando con lo mencionado anteriormente en relación a profesionalizar las empresas familiares, otros autores destacaron que la profesionalización de la dirección y del gobierno se afrontará dependiendo de la generación en la que se encuentra la empresa familiar. En la segunda generación es más importante profesionalizar la dirección, donde se establece la estructura de responsabilidades, la alineación estratégica, y los criterios de ingreso de familiares a puestos de responsabilidad. En la tercera generación importará profesionalizar el gobierno que será ejercido por un consejo de administración que ejerza sus funciones de gobierno, y por otro lado desarrollar el criterio de la familia con respecto a la empresa a través del consejo de familia (Hernández Fernandez y Portillo Medina, 2016).

La profesionalización puede ser interna o externa. La interna surge de la decisión del padre fundador de ampliar sus conocimientos hacia ámbitos de la empresa que desconoce. Se implementará con la finalidad de conservar la mirada y los objetivos de la empresa que se plasmaron desde su origen como así también para continuar con los valores y costumbres del fundador y su familia. En cuanto a la externa consiste en contratar personal externo con conocimiento para establecer una gestión formalizada, con una visión y toma de decisiones más objetiva. La introducción de mecanismos de gestión externa puede reducir los posibles conflictos de interés entre los propietarios y los gerentes de la familia, así como evitar situaciones de favoritismo hacia familiares y amigos que perjudiquen a la empresa (Marcelino Aranda, Torres Ramírez, Camacho, Robles Acosta y Martínez Rodríguez, 2020).

La profesionalización del negocio se torna más importante a medida que la empresa crece a un tamaño considerable y puede decirse que consta de 3 fases para su implementación:

La primera fase corresponde a la formación adecuada de los sucesores, comienza en los primeros años de la educación familiar, condicionada por el negocio, la formación universitaria y la incorporación a la empresa.

La segunda fase es la de identificación y capacitación de directivos no familiares. Deben ser elegidos adecuadamente y se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional en puestos de responsabilidad en la dirección y compartir los valores de la familia para lograr su lealtad y permanencia.

La tercera fase se trata del manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. Se formaliza el subsistema empresa-familia y se delimitan para reducir el conflicto (Gaona Tamez, Ruiz Diaz, y Muñoz Peña, 2017).

Sin embargo la empresa familiar puede enfrentar algunos obstáculos para la profesionalización como la dificultad para distribuir los roles y responsabilidades, falta de una profesión alternativa para el propietario, lugares de autoridad destinados a los familiares, miedo de los miembros de la familia a perder el control de la empresa y lealtad familiar hacia los empleados (Castilla, 2014).

Luego de lo expuesto, los interrogantes que se plantean son: ¿La profesionalización es una herramienta que permite a la empresa familiar asegurar su continuidad a través de las generaciones venideras? ¿Es correcto enfocar la profesionalización en la dirección de la empresa, en el gobierno y en los recursos humanos? ¿Se puede establecer un procedimiento de profesionalización general para aplicar a todas las empresas?

Se pretende dar respuesta a estos interrogantes para tratar de brindar una herramienta que sirva de ayuda a las empresas familiares de Chubut para intentar poner en práctica los procedimientos que las ayuden a no morir por falta de

profesionalización. Es una herramienta tendiente a lograr un servicio que no existe para las empresas familiares que tanto sufren los devenires de la política y la economía.

Objetivo General:

- Establecer un procedimiento que sirva como base para la definición de un plan de sucesión que las empresas familiares de Chubut puedan aplicar y minimizar los riesgos de muerte prematura.

Objetivos específicos:

- Identificar los principales conflictos que se generan en las empresas y las metodologías aplicadas para su resolución.
- Analizar las estructuras de gobierno presentes en las empresas y cómo ésta se asocia con el poder de toma de decisiones de los miembros familiares.
- Analizar cuándo y cómo se llevó adelante el proceso de sucesión familiar relacionando el proceso de integración de miembros familiares.
- Identificar las prioridades que presentan las empresas familiares para la confección de un procedimiento base para la aplicación de un plan de sucesión.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, ya que buscó especificar propiedades, características, y rasgos importantes del fenómeno bajo análisis. En este caso se trató de describir el fenómeno de la profesionalización en la empresa familiar y el resultado que arroja. Se trató de indagar en la bibliografía para conocer aspectos de la profesionalización y llegar a concluir acerca de su influencia en la continuidad de las empresas familiares.

Se utilizó un enfoque cualitativo, ya que se realizó una recolección de datos no numéricos orientados a investigar la profesionalización desde los hechos y su interpretación. No se prueban hipótesis, sino que surgen interrogantes a raíz de la propia investigación.

El diseño fue no experimental, ya que se realizó sin la manipulación deliberada de variables, y a su vez fue de tipo transversal porque se dio en un momento determinado y único de tiempo. Es decir, se realizó la investigación y análisis de los hechos referidos a la aplicación de la herramienta profesionalización y su resultado observado en un momento estático de tiempo.

Participantes

Para este estudio se tomó como población al conjunto de todos los elementos que pueden ser estudiados que comparten una serie de especificaciones, en este caso, las empresas familiares de la provincia de Chubut.

La muestra, subconjunto de la población, fue de tipo no probabilístico ya que selecciona los elementos muestrales de forma no aleatoria, por conveniencia e intencional, es decir, un muestreo de juicio, en el cual el investigador subjetivamente lo

considera representativo de la población. La muestra no probabilística tiene la ventaja de que no es necesariamente representativa, sino una selección cuidadosa y controlada de los sujetos, los cuales comparten ciertas características previamente establecidas.

La muestra estuvo definida de antemano e incluyó a 5 empresas familiares de la provincia de Chubut, en mayo de 2020, que firmaron el Anexo I Consentimiento Informado.

Instrumentos

Para la presente investigación se tomaron diversos instrumentos para la recolección de datos como, por ejemplo: libros, informes de diferentes profesionales, publicaciones de revistas especializadas, estudios de otros investigadores. Los mismos fueron recolectados a través del buscador de internet Google Académico.

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas en forma telefónica cuyo modelo se encuentra adjunto en el Anexo II Entrevista a la Empresa Familiar. La finalidad de dichas entrevistas fue tener una visión desde adentro de las distintas empresas y relatada por los protagonistas. Se han utilizado otras herramientas como Word y Excel para realizar análisis y representación de la información que surgió de la investigación.

Análisis de datos

El análisis de datos de este manuscrito científico fue cualitativo, ya que se buscó obtener datos para convertirlos en información para analizarlos en profundidad, dar respuesta a los interrogantes y generar conocimiento.

Para realizar esta investigación fue necesario analizar la información e inferir cómo influye la profesionalización del recurso humano en la empresa familiar a dueños y colaboradores en la vida futura de la misma. Se realizaron las entrevistas y se organizó

la información obtenida de modo de poder analizarla y comparar las distintas realidades entre ellas y a nivel conceptual. Se utilizaron las herramientas de Word y Excel para organizar la información.

Resultados

Se parte del objetivo general y se desgranar las respuestas de los participantes, ordenando el apartado de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos.

Conflictos familiares y metodologías de resolución

El primer aspecto a analizar refirió sobre la identificación de los conflictos que se presentan en el seno empresarial entre los miembros de la familia y cuáles son los procesos que son llevados adelante para su solución, evidenciando los siguientes:

Tabla 1.

Conflictos familiares

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Manejo de caja	SI		SI	SI	
Toma de decisiones	SI			SI	
Puestos de trabajo		SI			
Cuota parte societaria	SI			SI	SI
Roles y funciones	SI	SI	SI		
Responsabilidades	SI	SI	SI		
Conflictos domésticos	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.

Metodologías de resolución de conflictos

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Reuniones familiares semanales					SI
Reuniones familiares informales	SI	SI	SI	SI	
Se delega la actividad al área de recursos humanos		SI			
Se utiliza un código o reglamento de actuación	SI				
Se cuenta con un protocolo familiar para tales efectos	SI				SI
No se logran solucionar		SI	SI	SI	

Fuente: elaboración propia.

Estructuras de gobierno y procesos de toma de decisiones

El segundo aspecto a analizar refirió sobre el análisis de las formas en las que se encuentran estructuradas las empresas, correlacionando el factor de la formalización con el proceso de toma de decisiones.

En cuanto a las estructuras de gobierno se pudieron identificar las siguientes respuestas:

Tabla 3.

Estructuras de gobierno presentes en las empresas bajo análisis

Estructuras de Gobierno	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Asamblea familiar (formalizada)	SI				SI
Asamblea familiar (informal) se realizan reuniones de manera esporádica		SI	SI	SI	
Directorio formalizado (Cuentan con puestos, responsabilidades y funciones definidas)					SI
Directorio informal (Es representado únicamente por el fundador y/o director actual)	SI	SI	SI	SI	
Asamblea de propietarios (formalizada)					
Asamblea de propietarios (informal)	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los procesos de toma de decisiones se observa el siguiente gráfico:

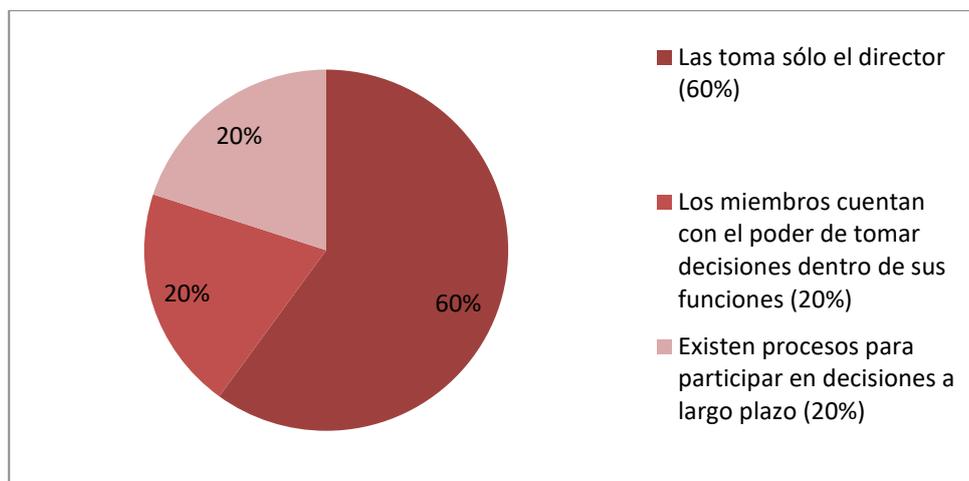


Gráfico 1. Proceso de toma de decisiones. Fuente: elaboración propia.

De este planteamiento se puede hacer una correlación la cual queda determinada de la siguiente manera:

Tabla 4.

Relación entre la estructura y la toma de decisiones

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Asamblea familiar (formalizada)	Participación de los familiares en la toma de decisión				Participación de los familiares en la toma de decisión
Asamblea familiar (informal)		Las toma el director	Las toma el director	Las toma el director	
Directorio formalizado					Participación de los familiares en la toma de decisión
Directorio informal	Participación de los familiares en la toma de decisión	Las toma el director	Las toma el director	Las toma el director	
Asamblea de propietarios (formalizada)					
Asamblea de propietarios (informal)	Participación de los familiares en la toma de decisión	Las toma el director	Las toma el director	Las toma el director	Participación de los familiares en la toma de decisión

Fuente: elaboración propia.

Plan de sucesión

Al indagar respecto a los planes de sucesión se verificó en primera instancia el ciclo de vida en el cual se encuentran las empresas:

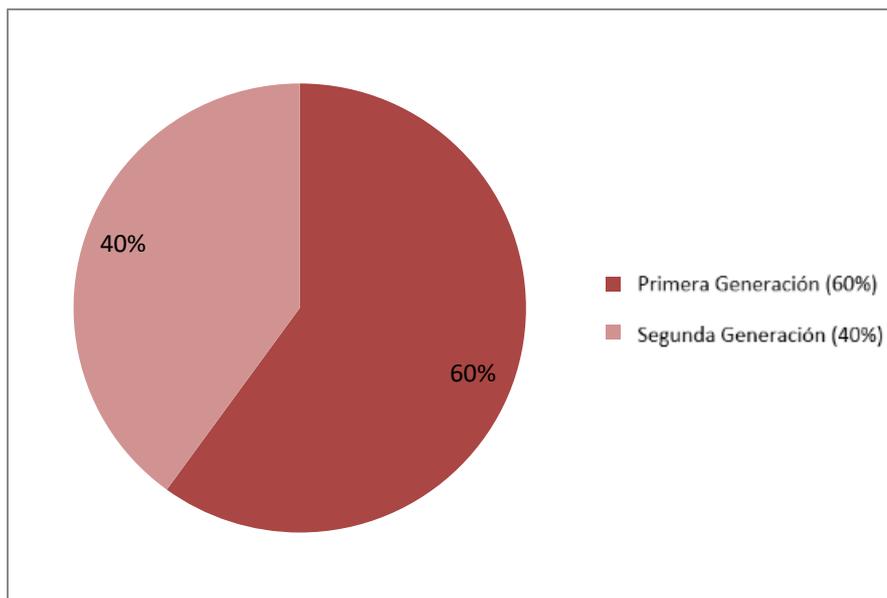


Gráfico 2. Ciclo de vida de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Si bien se observa que la mayoría de las empresas se desenvuelven en la primera generación, se pudo advertir que las generaciones conviven con otras, es decir, que el proceso de sucesión fue empleado, no desde la integración de los miembros familiares al directorio sino a otros puestos dentro de la organización, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5.

Generaciones en convivencia

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
1ra Generación		SI	SI		
1ra y 2da Generación	SI			SI	
2da Generación					SI

Fuente: elaboración propia.

El último punto a analizar refirió a cómo llevaron adelante este proceso de trabajo, en donde se advierten las siguientes circunstancias:

Tabla 6.

Proceso de sucesión e inclusión de miembros familiares

Empresa 1	Se desarrolló para integrar a los hijos del fundador dentro de la empresa. El proceso que se llevó adelante fue informal lo que ocasionó diferentes problemas relacionados al grado de preparación, experiencia y a los niveles de responsabilidades.
Empresa 2	Aún no se ha llevado adelante el proceso de sucesión, el cual tampoco se encuentra en los planes del directivo debido a que plantea que los miembros no cuentan con el potencial o el interés para formar parte.
Empresa 3	Aún no se ha llevado adelante el proceso de sucesión, sin embargo, quiere incorporarse a dos hijos ya que los mismos han trabajado en otros espacios y cuentan con la preparación profesional y universitaria para hacerlo. El director si bien se encuentra predispuesto a incorporarlos, no lo termina de realizar debido a que no quiere perder poder de negociación y participación.
Empresa 4	Se inició el proceso en el año 2008, incorporando a las hijas del fundador. El proceso se llevó adelante de manera informal lo que ocasionó problemáticas que no fueron solucionadas hasta la actualidad. Las hijas están buscando realizar un proceso de formalización de plan de sucesión para asentar las bases a futuro.
Empresa 5	El proceso de sucesión se llevó adelante de manera informal debido a que no se contaba con un plan de sucesión, además de que se debió realizar el mismo de manera inesperada dada la muerte del fundador/director. Los hijos se pusieron de acuerdo sobre el directorio de la empresa y han logrado materializar diferentes documentos y procesos de profesionalización.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Para comenzar la discusión es importante retomar el propósito general de la investigación, entendiendo la importancia de la profesionalización en el marco de las empresas familiares para evitar su muerte prematura, tomando como principales ejes de aplicación herramental tanto al protocolo como al plan de sucesión.

Haber investigado sobre estos factores permite evidenciar la realidad con la que cuentan, desde su percepción, los propios directivos de esta tipología de organizaciones.

Es un contexto en el que se busca comprender si la profesionalización ha dado los justificativos necesarios para ser parte de la gestión organizacional administrativa de las empresas que tienen como característica principal la mixtura del control sobre el rango económico, productivo y comercial de su esencia organizacional. Para comenzar se destaca que dentro de los aspectos relevados y teniendo en cuenta el objetivo número uno referido a la aplicación de las herramientas de profesionalización que llevan a evitar conflictos internos familiares y organizacionales, solo una de las empresas se encuentra en un contexto donde los conflictos no abordan la totalidad de su realidad cotidiana, refiriendo solo a problemáticas domésticas. Dentro de ese rango se destaca lo mencionado por Rueda Galvis (2011) quien sostiene que la participación de la dirección es baja respecto a los participantes, estableciendo un escenario que puede ser descrito como de empresas que centralizan las decisiones sobre el fundador/director, y que tiene su principal sustento sobre una estructura desestructurada sin la especificación de funciones y sus respectivas responsabilidades. Aquí también puede describirse a Baguer Alcalá (2009) con su postura referida a que la estructura y la aplicación de herramientas que organicen y distribuyan roles será fundamental para mitigar los conflictos internos organizacionales.

En ese marco es importante reconocer que las empresas necesitan ir madurando en la forma de establecerse mediante avanzan y trascienden en su ciclo de vida, y por ello continuar con la centralización de la toma de decisiones sobre el directivo/fundador no puede ser el panorama más saludable; tal vez en los inicios esto dé garantías y seguridad al propio fundador para transmitir y fortalecer la cultura y filosofía desde sus ideas, sin embargo a medida que la empresa va sustentando y escalando los escalafones del crecimiento debe transformar e innovar en cuanto a su estructuración.

Otro de los elementos detectados es que las empresas demuestran una baja claridad de normativa y procedimientos de trabajo, esto evidencia entonces una carencia en cuanto a la aplicación de aquellas herramientas que permitan pautar la organización y el orden de su articulación como empresa en crecimiento. Es por ello que al no contar con instrumentos formalizados se generan problemáticas para un fin de responsabilidades y funciones. Este hecho se encuentra ligado y articulado de forma directa con lo que describe Acosta de Mavárez et al., (2019) respecto a la continuidad organizacional, ya que para ello es necesaria la transformación de la estructura, saliéndose de aquella pauta de centralización en la toma de decisiones.

De igual manera que en el primer indicador en donde solamente una de las empresas aplica órganos de gobierno respecto al plan de sucesión también se genera la misma tendencia, en la que la formalización de esta herramienta es una de las carencias más evidenciadas en la realidad de estas empresas familiares chubutenses.

Sobre este panorama es fundamental tener en cuenta que lo que se ha descripto es un indicador negativo, poniendo en tela de juicio y sobre una idea inestable de lograr la continuidad ya que sin un concreto programa de aplicación de herramientas tales

como el protocolo y la sucesión, será difícil estimular a los sucesores para que se involucren en el proceso de gestión y dirección de la empresa.

En lo que refirió al segundo objetivo sobre las herramientas disponibles de aplicación referidas a la estructura de gobierno y la toma de decisiones, y al haber considerado tanto al protocolo como al plan de sucesión siendo estos los dos instrumentos centrales articulados en la investigación, las respuestas dieron como resultado que si estas herramientas se encuentran presentes podrán generar diversos beneficios y ventajas de poder establecerlos en su marco organizacional.

En primera instancia el protocolo sería una posibilidad para fomentar la mejora en la vinculación de las relaciones internas, colaborando de esa forma en disminuir los conflictos, es decir que estas empresas reconocen que actualmente uno de sus mayores obstáculos es el elemento disparador de conflictos por tratarse de organizaciones que se encuentran con un mayor énfasis de desenvolvimiento sobre el subsistema familia en detrimento de el de propiedad y el de empresa. También se advierte la posibilidad de aumentar el interés de los más jóvenes que vienen secundando a los actuales directivos. Aquí aparece la idea de Dodero (2010), estableciendo que el protocolo y los órganos de gobierno son pautas para estructurar la forma de trabajo, y la operatoria fluida en una empresa familiar.

Lo que aplica al tercer objetivo alusivo a determinar el momento en el que se debe aplicar el plan de sucesión y habiendo identificado que no se aplican de manera formal, es que estas organizaciones deben priorizar un incentivo y un incremento sobre las reuniones familiares en un marco de mayor formalización en el que puedan establecerse pautas sobre qué aspectos son prioritarios y desde dónde comenzar a trabajar. El plan de sucesión no tiene un indicador temporal, sino que debe ser

considerado desde los inicios, independientemente del tamaño de la organización o de las actividades a las que se dedique.

Otro de los elementos destacados en este orden de procedencia es el incremento de la capacitación de los empleados, es decir, comenzar a desandar espacios para la formación que no solamente impliquen instancias de capacitación formal sino también de entrenamiento y desarrollo de competencias, tanto aplicadas a los puestos y funciones como así también a las perspectivas estratégicas, globales y de direccionamiento de las empresas, ya que no solo bastará con abordar los conocimientos inmediatos sobre las tareas que actualmente tienen bajo sus responsabilidades sino también pensando en el mediano y largo plazo, alimentando la posibilidad de establecer la sucesión desde momentos iniciales.

En tercera instancia el orden de procedimientos para establecer un plan de sucesión refiere, tal como lo mencionaba Castilla (2014) a este carácter de proposición sobre la idea de estructurar y determinar el organigrama sobre el cual podrán establecerse las materializaciones de las responsabilidades y funciones. Esto es el punta pie inicial para tener un plan de sucesión organizado, en el que las funciones y los roles se encuentren óptimamente definidos, y a partir de allí un desarrollo concreto en el tiempo de subsistencia organizacional. Aquí puede comprenderse un indicador de maduración, ya que la posibilidad de estructurarse, y la decisión de formalizar la distribución de tareas implica reconocer si se realizará por funciones, por producto o servicio, por cliente o hacerlo de forma mancomunada en un proceso sistémico. Cada una de estas alternativas será una concatenación de decisiones aplicadas a la convivencia entre programas y sistemas de gestión.

En el cuarto punto sobre este orden de prioridades que deben establecerse aparece la conjetura alusiva a la incorporación de sistemas de gestión. Si una empresa familiar logra estipular espacios para las reuniones de manera formal, incrementar las capacitaciones, materializar una estructura que comience a dar pautas de la distribución de las funciones, será preciso entonces que ese abordaje sea acompañado sistémicamente por herramientas e instrumentos que propongan un direccionamiento sobre la planificación, la organización y el control de todo lo que vaya estableciéndose. En ese sentido, el desenvolvimiento organizacional tendrá no solamente un orden de procedimiento que simplemente organice y estructure, sino que también podrán materializar las tareas en un paralelo de incorporación de herramientas de gestión, buscando no solamente la iniciación sino también el control y la mejora continua.

Finalmente, luego de haber establecido estos primeros cuatro puntos, se podrá comenzar a delinear un protocolo familiar en conjunto con un manual de procedimientos como así también el diseño de planes de sucesión que propicien la participación activa de los sucesores.

Cómo conclusión final y luego de haber desandado cada uno de los objetivos y habiendo tomado contacto con las empresas familiares desde sus experiencias y descripciones articuladas a la aplicación de herramientas de profesionalización, principalmente en lo que atañe al protocolo y al plan de sucesión, puede decirse que son empresas que presentan un nivel bajo de profesionalización, ya que reconocen la necesidad de aplicación pero no lo han establecido como así tampoco determinado los lineamientos necesarios para comenzar una incorporación. Se observa un escenario complejo y conflictuado en el que será difícil poder establecer las pautas necesarias para que la profesionalización comience a dar su fruto en el corto plazo, todo lo

contrario, esto llevará tiempo y se debe iniciar el proceso cuanto antes, aplicando a el supuesto referido sobre la trascendencia de la profesionalización para el logro del éxito organizacional, no solamente la subsistencia, sino también a lo que refiere un trabajo de calidad y sustento que acompañe dicha subsistencia.

En esa línea se advierte también que estas empresas requieren inmediatamente la aplicación de herramientas puntuales, no solamente el plan de sucesión sino también todo un bagaje herramental que tienda a la formalización, para evitar que cualquier espectro de conflicto ponga en crisis su propio desarrollo, situándose en los designios de una muerte prematura, que debe ser contrastada mediante la delineación de los procesos de continuidad.

Tanto el protocolo como el plan de sucesión se plantean como las mejores alternativas a desarrollar dentro de las experiencias que presentan estas organizaciones, y cómo tal deben ser incorporados de forma paulatina, en primera instancia, como bien se decía en el orden de procedimiento siendo integrados desde la toma de conciencia, luego la determinación de espacios para la formación que implicarán el entrenamiento y el desarrollo de competencias, y no perfilar una situación en la que se considere que por el solo hecho de integrar dichas herramientas a la realidad organizacional, se generarán impactos positivos en un periodo corto de tiempo.

Logrando este escenario, se estará en condiciones de comenzar un trabajo estratégico y organizado, que dé garantías de una profesionalización, que sin dudas implicará un desfase en los primeros estadios de su articulación, pero que se vuelve indefectible e inevitable pensar en su incorporación como el factor crucial que lleve a estas empresas sobre una realidad totalmente diferente.

Como limitaciones en la investigación se experimentaron cambios en los objetivos ya que al momento de ir configurando las posturas de análisis y profundizando las lecturas sobre los antecedentes, las dimensiones fueron cambiando, y esto limitó en un principio el enfoque del proceso investigativo. De todas maneras, más allá de haber experimentado estos recortes sirvió para lograr una mayor precisión en cuanto a los aspectos que se pretendían investigar contemplando el aporte que se buscaba generar.

Dentro de las limitaciones también hay que reconocer la escasa muestra que ha sido abordada, y esto está estrechamente asociado y es un desencadenante del marco temporal, es decir, la limitación del tiempo y espacio para llevar adelante la confección de la muestra y luego todo el proceso de relevamiento y análisis de resultado.

Es importante también decir que se comenzó la investigación con el propósito de abordar lo que son las posibilidades de profesionalización para evitar la muerte prematura en las organizaciones, si bien este hecho se ha contestado y analizado, no se ha podido tener contacto con empresas que hayan experimentado concretamente su disolución, es decir su extinción, y por tanto es un trabajo que queda limitado exclusivamente a las experiencias de aquellas organizaciones que aún siguen en pie y estableciéndose en el mercado.

En lo que refiere a las fortalezas se ha dado un reconocimiento a la realidad empresarial familiar ya que al investigar y reflexionar en este contexto comienza a gestarse una perspectiva, no solamente desde un trabajo de investigación en el ámbito académico, sino también para generar nuevos espacios que también se incorporen a investigar sobre estas ramas y temáticas.

Otra fortaleza es que, si bien la muestra fue escasa la información generada fue desde fuentes primarias y desde allí se vuelve enriquecedor un trabajo que buscó tener

enfoque principalmente cuantitativo, pero que al final también logra un desarrollo cualitativo de inferencias y posturas críticas y constructivas sobre esta realidad de las empresas familiares. Finalmente, como el punto más determinante de los positivos es que pudieron iniciarse los primeros desencadenantes para el diseño de un protocolo familiar y un plan de sucesión que podrán ser consultados en un futuro por estas empresas y más aún en una región en donde las empresas familiares chubutenses necesitan de un ordenamiento como así también disparadores que vayan vivenciando su establecimiento.

Finalmente como recomendaciones para establecer futuras líneas de investigación será importante tomar una muestra con mayor representatividad, abordándola desde un criterio probabilístico, en el que no puedan sesgarse o limitarse los elementos seleccionados a partir de la simple intencionalidad de la investigadora, que como bien se desarrolló en el presente trabajo fue intencional y por conveniencia la forma de elegir los participantes, lo que no reduce la calidad de los aspectos detectados pero sí evita la representatividad y la posibilidad de generalizar lo que se ha concluido.

Luego también sería importante trabajar sobre otras variables como además del protocolo y del plan de sucesión como herramientas de aplicación, teniendo en cuenta otros denominadores tales como la internacionalización de las empresas, la incorporación de la tecnología, la planificación estratégica, que sería de implicancia complementaria, ya que colaboraría en los elementos del protocolo como de la sucesión.

Finalmente, para complementar e integrar completamente a lo que aquí se ha investigado se debería dar un marco estándar y los parámetros para establecer la guía del protocolo y que las empresas puedan utilizar como herramienta de complemento la definición de sus planes de sucesión. Lo que se expresa entonces es trabajar sobre la

configuración de instrumentos que no sean estrictamente los protocolos y planes de sucesión sino guías que organicen y permitan estimular el puntapié inicial para que estas empresas se encuentren en un contexto no conflictuado sino amigable, que impulse sus ganas de apropiación y aplicación de estas herramientas que repercutirán sin lugar a dudas en la profesionalización y en la sustentación de su desarrollo como organizaciones en un contexto cada vez más competitivo.

Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E. (2019). *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales, 268.
- Álvarez, H. R., Quezada, A. M., Flores, D. C., & Omonte, J. A. (2018). *Identificación del estilo de liderazgo predominante en Cargo Victory, pequeña empresa familiar, dedicada al transporte de carga, Miami-EEUU*. Perspectiva, 363.
- Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de Personas: Un timón en la tormenta* (Segunda ed.). Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Tesis, Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Dodero, S. (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Gallo, M. A. (2004). *Tipologías de las Empresas Familiares* (I. E. Navarra, Ed.). Revista Empresa y Humanismo, VII(2), 243 y 244.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Diaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). *Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito en la continuidad de la empresa familiar*. Revista Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- González, E., & Olivie, C. (2018). *Empresa Familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School. España: Strategic Research Cente.
- Hernández Fernandez, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa.

- Lopez, G. A. (2003). *Estudio de la empresa familiar en Rosario: Una aproximación etnográfica*. Invenio, 6 (11), 91.
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles Acosta, C., & Martínez Rodríguez, M. C. (2020). *Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México*. Espacios, 41 (7).
- Martinez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, M. C., & Silva Olvera, M. d. (2017). *La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: analisis preliminar*. Trascender, Contabilidad y Gestión (4), 3.
- Rivero Ponce De Leon, E. R. (2019). *Principales factores de la continuidad en las empresas familiares*. Lima, Perú: Editorial Quipukamayoc.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Visión de futuro, 4 y 5.

Anexo I - Documento de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ .

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II - Preguntas de entrevistas

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
3. ¿Qué siente que no funciona bien?
4. ¿Qué se puede mejorar?
5. ¿Se siente motivada/o a seguir?
6. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
7. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?
8. ¿Las decisiones se toman en forma consensuada?
9. ¿Se realizan reuniones para tratar los temas de la empresa?
10. ¿Qué influencia tiene cada integrante en la toma de decisiones?
11. ¿Todos los integrantes participan activamente en la empresa?
12. ¿Cómo es la relación entre los familiares que trabajan en la empresa?
13. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
14. ¿Considera que existe flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones?
15. ¿Conoce el protocolo familiar?
16. ¿Han intentado o han hecho un protocolo familiar?