



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

**“Desafíos en las empresas familiares: ¿El protocolo familiar es la solución?”**

**"Challenges in family businesses: ¿Is family protocol the solution?"**

Licenciatura en gestión de recursos humanos

Autora: Giménez Lamberto, Martina María

DNI: 41439184

Legajo: RHU02629

Tutora: Rinconez, Daniela Soledad

Córdoba, noviembre 2022

## **Agradecimientos**

A mi familia, por apoyarme y acompañarme en todo el proceso.

A mis amigas, por creer siempre en mí.

A los profesores, por la paciencia y enseñanza que me han brindado a lo largo de la carrera.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito y objetivo general, demostrar cómo la elaboración e implementación de un protocolo familiar, impacta positivamente en el proceso de sucesión y en la propiedad psicológica con la que cargan las empresas familiares PYMES de la ciudad de Córdoba.

Para llevar a cabo este análisis, se realizaron encuestas y consecuentemente entrevistas, a representantes de diversas empresas familiares PYMES de la ciudad de Córdoba, en total fueron 4 los participantes de las mismas.

La conclusión principal a la que se arribó, fue que a pesar de que la combinación de un plan de sucesión que facilite el traspaso generacional y un protocolo familiar con el que todos los miembros de la familia estén de acuerdo, es una fórmula que colabora ampliamente al desempeño favorable de la empresa, es importante no tomarlo como una fuente inagotable de resolución de conflictos ya que existen problemáticas que exigirán más recursos para ser conciliadas.

**Palabras clave:** Traspaso generacional; propiedad psicológica; plan de sucesión; protocolo familiar.

## **Abstract**

The purpose and general objective of this research work was to demonstrate how the elaboration and implementation of a family protocol positively impacts the succession process and the psychological property with which PYMES family businesses in the city of Córdoba carry.

To carry out this analysis, surveys and consequently interviews were carried out with representatives of various family businesses in the city of Córdoba, with a total of 4 participants.

The main conclusion reached was that despite the fact that the combination of a succession plan that facilitates the generational transfer and a family protocol with which all the members of the family agree, it is a formula that collaborates widely to the favorable performance of the company, it is important not to take it as an inexhaustible source of conflict resolution since there are problems that will require more resources to be reconciled.

**Key words:** Generational transfer; psychological property; succession plan; family protocol.

# Índice

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Introducción.....</b> | <b>6</b>  |
| <b>Métodos.....</b>      | <b>19</b> |
| Diseño.....              | 19        |
| Participantes.....       | 19        |
| Instrumento.....         | 20        |
| Análisis de datos.....   | 20        |
| <b>Resultados.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>Discusión.....</b>    | <b>27</b> |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>Anexo.....</b>        | <b>39</b> |

## Introducción

El siguiente trabajo de investigación se presenta en el formato de manuscrito científico, como tema estratégico se eligió: “Gestión del talento en empresas de familia”.

El objetivo de esta investigación es analizar los diferentes desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares en el transcurso de su vida, tales como la propiedad psicológica y el traspaso generacional y como la implementación de un protocolo familiar puede influir positivamente en la gestión de estos.

Se utilizó como antecedente el trabajo final de grado de Diego Fabián Gilabert, Julio 2020: “Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares” realizada en la universidad Siglo XXI, en la ciudad de Córdoba.

El objetivo de la misma fue analizar las problemáticas que enfrentan las empresas familiares y que son particulares de estas, tales como el choque generacional, la emotividad, la falta de profesionalización, las responsabilidades confusas, la ausencia de procesos definidos y los problemas de sucesión de mando.

En los resultados de la investigación se puede observar que:

“En relación a los conflictos que se identificaron en el interior de las empresas entrevistadas, se observó que todos ellos se podían contemplar dentro del protocolo familiar, facilitando el tratamiento de dichos conflictos y la toma de decisiones.”

(Gilabert, 2020, p. 20)

“En relación al objetivo general que se planteó en la investigación, se puede afirmar que el protocolo familiar sirve como guía para prevenir o enfrentar los conflictos que se dan dentro de las empresas familiares.” (Gilabert, 2020, p. 20)

También se utilizó como antecedente, la investigación realizada por Rocío Arteaga y Susana Menéndez-Requejo, octubre 2014: “Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares”, realizada en España.

La hipótesis del trabajo, es que la implantación de un Protocolo Familiar tiene un efecto positivo en los resultados de las empresas familiares.

Su muestra estuvo conformada por 264 empresas familiares, de las cuales 132 habían implantado un Protocolo Familiar y 132 empresas familiares comparables dos a dos, que cabía suponer no tienen Protocolo Familiar. Con esta información se llevó a cabo un análisis estadístico por pares.

La metodología de la investigación fue un análisis estadístico de sub-muestras, a partir del análisis de diferencias de medias y medianas. Las autoras utilizaron la prueba t de igualdad de medias para muestras relacionadas y el test no paramétrico de medianas W-Wilcoxon, para llevar a cabo los contrastes.

Se llegó a la conclusión de que en todos los momentos la media y mediana de rentabilidad de las empresas familiares (tanto económica como financiera) que acuerdan un Protocolo, es superior a las que no lo realizan.

Se utilizó el trabajo final de grado de Carla Florencia But Montañana, Julio 2020: “Plan de sucesión como mecanismo de continuidad de la empresa familiar”, realizado en la Universidad Siglo XXI en la ciudad de Córdoba, el cual tuvo como propósito indagar acerca de la profesionalización en las empresas familiares y de cómo en algún momento del traspaso generacional pueden morir por falta de una adecuada planificación del proceso sucesorio.

La autora destaca que dentro del concepto tratado del traspaso generacional, se muestra como factor común, que el plan de sucesión brinda organización y continuidad permitiéndole a la organización llevar adelante un proceso organizado con objetivos y metas claras donde cada participante sabe qué rol cumple y que se espera de él en el futuro, esta ordenación permite que la empresa pueda seguir operando de forma normal y no se desestabilice al momento del cambio de mando, como ocurre cuando este proceso

no está reglamentado, donde cada uno hace su parte individual sin pensar en un todo, o sea en la empresa como unidad donde todos forman parte. (But Montañana, 2020, p.26).

Finalmente, se utilizó como antecedente de investigación el trabajo final de grado de Victoria Belén Ferraris, Enero 2016: “Gestión de la propiedad psicológica en empresas familiares” realizada en la Universidad de San Andrés, en la ciudad de Buenos Aires.

La misma tuvo como objetivo identificar si las empresas familiares fomentan el desarrollo de propiedad psicológica positiva en los miembros de la familia.

Dentro de los resultados de esta investigación se puede hallar los siguientes descubrimientos:

La mayoría de los miembros familiares de las empresas declararon que tienen una propiedad psicológica positiva hacia la empresa, destacando conceptos tales como orgullo y admiración, pero hay un caso en que se evidencia un miembro familiar que cuenta con una propiedad psicológica negativa y esto se debe particularmente a la presión que siente el familiar con la continuidad del legado y el desafío que esto conlleva.

La autora declara que, en todos los casos, se evidencia que los procesos se llevan a cabo de manera informal, y determina en el caso que se apliquen mecanismos formales a estos aspectos, el sentimiento de propiedad psicológica se fortalecerá.

El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el Amor y el Dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad. El manejo de dos mundos tan disímiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados. (Salazar Nava, 2005, p.1)

Las empresas familiares son un pilar indiscutible en nuestro país.



Las cifras evidencian que a la empresa familiar se le debe una gran parte de la creación de empleo y riqueza de nuestra economía. En América Latina, según diferentes estudios, podemos afirmar que son predominantes con una participación superior al 90 por ciento del sector privado, y son responsables de 70 por ciento del PIB de sus respectivos países y 70 por ciento del empleo. (Bermejo, 2020)

Existen innumerables definiciones y percepciones de lo que es una empresa familiar, pero se resaltan ciertas características determinantes de las mismas.

La mayoría de definiciones que se pueden encontrar sobre estas empresas, afirman que para ser una empresa familiar la misma debe estar fundada por uno o más personas con una relación familiar, dirigida por estos y que en ella trabajen dos o más generaciones de la misma familia.

Otro punto importante es que transitan por el proceso de sucesión, ya que tienen intenciones de que la empresa suscite y se transfiera a la próxima generación.

La condición necesaria para definir Empresa Familiar es que la propiedad de la empresa corresponda a una persona o una familia. Esto sin importar su tamaño ya que todas inician como micro emprendimientos, alcanzan mayoritariamente el ser Pymes, y en un porcentaje alto llegan a grandes empresas. A esto se suma la visión de continuidad más allá de los fundadores, que acompaña todo el trayecto, en muchas oportunidades con altibajos, por la inseguridad que produce el contexto, el desconocer los intereses de los herederos, o por el contrario conociéndolos, no ver un destino común. (Batista, 2012)

La comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares. También confunden el término con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal" que las personas ponen en marcha

para subvenir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen (Gutiérrez, 2002, p. 58).

A pesar de esto, según estimaciones del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (2022) en abril de este año, de las 541.000 PYMES que están inscriptas en nuestro país, al menos un 80% son constituidas como empresas familiares; hay varias empresas familiares que triunfan a lo grande en el mercado mundial. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que las empresas familiares tienen las mismas posibilidades que una organización meramente empresarial de llegar a ser grandes corporaciones reconocidas mundialmente.

Muchas de las grandes compañías del mundo son o tuvieron su origen en una Empresa Familiar. Incluso, las grandes organizaciones buscan el modelo de una gran familia para crear la armonía necesaria que demanda un ambiente de trabajo amable con el individuo. Una Empresa Familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva. (Salazar Nava, 2005, p.2)

Más allá de esto, está claro que las empresas familiares se diferencian de las demás organizaciones, ya que en estas conviven familia y empresa.

Una empresa familiar, como tal, tiene las mismas características que cualquier empresa privada. Sin embargo, tiene cualidades que la hacen única, como la conexión especial entre sus miembros, la influencia que poseen los miembros de la familia y el manejo del control existente dentro de tal organización. (Universidad Da Vinci de Guatemala, 2020)

Siguiendo los estudios de Renato Tagiuri y John Davis (1992), dentro de las empresas familiares se podían encontrar los siguientes componentes: Familia, empresa y propiedad. De la interacción de estas tres entidades, es que surgen ventajas o desventajas para la organización, por lo tanto, es de suma importancia que se encuentre un equilibrio

y que este se mantenga a lo largo de la vida de la empresa. Se destaca, ya que no es algo menor, que la interacción entre las entidades dentro de una empresa familiar, va a estar expuesta a cambios y nuevas exigencias a medida que se realicen delegaciones del mando y por ende ingresen nuevas generaciones de la familia a la dirección de la empresa.

El proceso de sucesión es algo que toda empresa familiar deberá transitar, y tiene una gran influencia en la muerte o renacimiento de la misma.

Guinjoan y Llauradó (2000), señalan que:

Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (p.5).

Como indican los autores Guinjoan y Llauradó (2000) en el caso que se realice una gestión incorrecta al momento de la gestión del proceso sucesorio, hay una alta probabilidad de mortalidad para la empresa.

Por otro lado, Soto Figueroa (2019) indicó que llevar a cabo el traspaso generacional de forma consensuada con los nuevos candidatos, estableciendo pautas y normas con respecto a la familia y la empresa, es de vital importancia para mantener el orden dentro de la organización y prevenir conflictos.

Una herramienta disponible para evitar conflictos y complicaciones en este proceso de transición, es el plan de sucesión. En este se definen y delimitan los objetivos del fundador y su familia, y también se analizan formas de lograrlos. Elegir al sucesor es una ardua tarea en cualquier empresa, ya que se busca a la persona más idónea para la

posición, pero en las empresas familiares se les suma la carga de que los candidatos a esta selección son seres queridos a los que no se quiere herir.

Siguiendo lo expresado por Chrisman (1998) y sus colaboradores, citado por Filion y otros (2011), unos de los atributos deseables de los sucesores de empresas familiares se agrupan en seis categorías, a continuación, se va a nombrar el atributo pertinente para el curso de la investigación:

-Involucramiento y compromiso con la empresa familiar: Un sucesor potencial debe estar implicado en la empresa familiar no sólo mediante la propiedad de acciones, sino también por la participación activa. El sucesor (miembro de la familia) conoce más de cerca los propósitos e ideales del fundador y la historia del crecimiento y desarrollo de la empresa; además, tiene interés en la obtención de resultados favorables, por tratarse de una empresa de la familia.

En el caso que los propios familiares muestran desinterés por la empresa, el fundador se encuentra en una situación que lo lleva a un “callejón sin salida” ya que no cuenta con un medio para continuar su legado. Es por esto que es de suma importancia la preparación de los sucesores, para que el legado familiar continúe en el tiempo.

“Para que la empresa familiar perdure en el tiempo, es fundamental que los miembros presentes, como los futuros tengan unidad, y compromiso” (Gallo y Melé, 1998, p.64).

Tomando lo expresado por Gallo y Melé, es importante destacar que una forma de que exista compromiso y que el legado familiar continúe en el tiempo, es creando y fomentando la propiedad psicológica positiva.

La propiedad psicológica es la relación cognitiva y afectiva establecida entre las personas y la empresa. La misma puede ser experimentada positiva o negativamente. Una buena gestión, resulta en el desarrollo de propiedad psicológica positiva, generando

bienestar, incremento del compromiso y deseo de continuidad, entre otros. En el caso de mala gestión, se desarrolla una propiedad negativa, en donde los individuos experimentan sentimientos de presión, malestar, resultando perjudicial para la empresa familiar (Ferraris, 2016, p.4)

Autores como Bjornberg y Nicholson (2012) afirman que los miembros se involucren y comprometan con el negocio familiar, es de suma importancia para la continuidad de esta modalidad de empresas.

La existencia de la propiedad psicológica genera que el individuo sienta a la empresa como parte de uno.

Uniendo los dos conceptos tratados anteriormente (plan de sucesión y propiedad psicológica), se destaca en gran medida la famosa dicotomía de este tipo de empresas: interacción entre empresa y familia. Debido a la presencia de la familia, la gestión de la misma transita todos sus procesos con una carga emocional intensa. Es por esto que es de suma importancia encontrar un sistema que ayude a estandarizar todos estos procesos y así evitar futuros inconvenientes.

Las empresas familiares se comenzaron a estudiar como tal a mediados de la década del 60, con sus características y atributos que las diferenciaban de las empresas tradicionales, debido a la necesidad de entender la relación entre empresa y familia, siendo estos elementos, objeto de estudio de ciertos hábitos de conducta por medio de reglas formalizadas: el protocolo familiar (Benítez & Suarez, 2018).

Gilbert (2020) afirma que el protocolo familiar es un documento negociado entre los integrantes de una familiar, con el principal objetivo de asegurar la continuidad de la misma, siendo este protocolo un instrumento que permite regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, establecer la forma en que se debe gestionar,

determinar la forma de sucesión de mando, entre otros aspectos, y así evitar posibles futuros inconvenientes.

Siguiendo a Fernández y Reyes, citados por Corado Sánchez (2016), hay 6 razones principales por la cuales las empresas pueden elaborar un protocolo familiar, entre ellas las más pertinentes a esta investigación son:

-Mantener la cohesión y armonía, con esto se hace hincapié en la importancia de la propiedad psicológica positiva.

-Prever la sucesión, siendo este, uno de los puntos más críticos en la vida de la empresa familiar, no solo por la complejidad que implica la elaboración de un plan de sucesión, sino debido a la carga emocional que este momento conlleva.

Estas dos declaraciones de Fernández y Reyes, dejan entender la importancia del protocolo familiar no solo para un proceso de sucesión ordenado y que potencie a la empresa, sino que también para evitar que se genere malestar e incomodidad hacia este cambio y esto derive en una propiedad psicológica negativa.

“En el caso de una mala gestión, se desarrolla una propiedad psicológica negativa, en donde los individuos experimentan sentimientos de presión, malestar, resultando perjudicial para la empresa familiar” (Ferraris, 2016, p.4)

Aimetta sostiene que “el objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los negocios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia” (Corado Sánchez, 2016).

Es algo conocido que todos los procesos que se desarrollan en una empresa familiar están impregnados de carga emocional, por lo tanto, es de gran ayuda buscar herramientas que permitan estandarizar estos procesos y así evitar inconsistencias o toma de decisiones apresuradas sin respetar el camino necesario a recorrer.

La combinación de un claro plan de sucesión, el cual deriva directamente de la confección del protocolo familiar, y una toma de decisiones a conciencia, desemboca en una propiedad psicológica positiva en la que todos los miembros se sienten cómodos con su papel y buscan la continuación del legado familiar.

La carga emocional con la que conviven todas las gestiones y etapas de una empresa familiar, no es un tema menor, ya que este aspecto influye en gran medida en la continuidad o extinción de las mismas. Existe un vacío de conocimiento en el aspecto de cómo se puede manipular esta carga emocional, y convertirla en un motor de empuje para la empresa. Esto se debe a que muchas investigaciones se centran en analizar la forma de formalizar procesos, tales como la sucesión, pero no ponen la atención que se merece en la propiedad psicológica que esto produce en los integrantes y como la misma se convierte en una ventaja o en una desventaja según como se la gestione.

Es por lo mencionado anteriormente, que esta investigación busca analizar los desafíos a los que se enfrenta la empresa familiar, tales como el proceso de sucesión y la confección de un plan de sucesión, y como la implementación de un protocolo familiar puede influir positivamente en la carga emocional que estos procesos conllevan para la familia.

La misma coincide en varios aspectos con los antecedentes utilizados, ya que también se cree que es de suma importancia la formalización de los procesos dentro de una empresa familiar, ya que esto trae consigo claridad.

Se está de acuerdo con Diego Fabián Gilabert, en el aspecto de que el proceso de sucesión es uno de los momentos más decisivos para una empresa de este tipo, y que la mayoría de los desafíos a los que se enfrentan las EF, incluyendo la sucesión, puede ser previstos por el protocolo familiar.

También se apoya la conclusión de Montañaña (2020), ya que es claro que el proceso de sucesión es un momento delicado, y si a esto se le suma que no se tiene claramente delimitadas las expectativas y exigencias para el nuevo sucesor, este se vuelve aún más engorroso y puede derivar en un conflicto innecesario. Como se puede ver, en todos estos procesos nombrados anteriormente, algo que destaca es lo emocional, Ferraris (2016) destaca la importancia de esto utilizando el término propiedad psicológica y se está de acuerdo con ella en el aspecto de que una propiedad positiva es clave para que todo el resto de las gestiones de la empresa funcionen con facilidad.

Esta investigación, al igual que la realizada por Arteaga & Menendez-Requejo (2014), tiene como eje central a las temáticas de empresas familiares y protocolo familiar.

Así mismo, ambas buscan investigar cómo influye el protocolo familiar en las empresas de esta índole. También se está de acuerdo con Arteaga & Menendez-Requejo (2014) en que la elaboración de un protocolo familiar en un proceso complejo y que busca evitar conflictos

A su vez, esta investigación difiere en varios puntos, ya que las investigaciones utilizadas como antecedentes tratan los temas centrales de esta, de forma aislada.

Con lo anterior quiero decir que cada investigación trata un tema particular, y se abstiene a indagar en profundidad solo el proceso de sucesión, el protocolo familiar o la propiedad psicológica, pero esta investigación busca combinar estos tres aspectos e ir más allá. Otro punto en que difiere, es que será realizada en un contexto local para determinadas Pymes de la ciudad de Córdoba.

Se difiere particularmente de la investigación realizada por Arteaga & Menendez-Requejo (2014), ya que la misma busca analizar la influencia del protocolo familiar en la performance (resultados) de las empresas familiares, mientras que esta investigación busca indagar sobre la influencia del protocolo familiar sobre temas tales como la carga



emocional y la sucesión. Por otro lado, la investigación de Arteaga & Menendez-Requejo (2014) pone énfasis en la obtención de resultados financieros y empresariales, mientras esta investigación busca obtener conclusiones de otras índoles más “humanas”.

En el mundo tan diverso y complejo de las empresas familiares, hay infinidad de cuestiones a tener en cuenta. No se puede investigar a la empresa sin tener en cuenta a la familia, y tampoco puede hacerse al revés.

Las empresas familiares no tienen este nombre al azar, sino que es porque están conformadas por una familia, que consciente o no, impregna de sus emociones y problemáticas a la empresa. Es por lo mencionado anteriormente que sumergirse en esta compleja combinación entre afectos y profesionalismo, puede brindar más conocimientos que permitirán a las empresas de este tipo utilizar su carga emocional como una ventaja en sus procesos.

Es por esto que esta investigación busca responder a la pregunta ¿Cómo la implementación de un protocolo familiar puede influir positivamente en la gestión del traspaso generacional y la propiedad psicológica que este produce?

#### Objetivo general

Demostrar cómo la elaboración e implementación de un protocolo familiar, impacta positivamente en el proceso de sucesión y en la propiedad psicológica con la que cargan las empresas familiares PYMES de la ciudad de Córdoba.

#### Objetivos específicos

1. Indagar cómo la existencia de un protocolo familiar disminuye la propiedad psicológica negativa

2. Investigar cómo las empresas familiares seleccionan a su sucesor y cuál es el proceso de selección que utilizan.
3. Comprender cómo la carga emocional que tiene la gestión empresarial por parte de una familia, influye en el proceso de sucesión.

## Métodos

### *Diseño*

Esta investigación tuvo un carácter exploratorio, ya que buscó explorar la relación causal y encontrar las causas del objetivo planteado.

Con respecto al diseño, este fue de tipo no experimental, ya que las variables no fueron alteradas intencionalmente y solo se limitó a observarlas tal y como se encontraban; por otro lado, esta investigación es transversal debido a que las diferentes variables que se observaron fueron en un momento determinado y no en distintos períodos.

### *Participantes*

La población utilizada para realizar esta investigación fueron empresas familiares PYMES, en las que trabajan simultáneamente dos generaciones o más, pertenecientes a distintos rubros e industrias en la ciudad de Córdoba.

La población total para esta investigación fue elegida entre 49.281 empresas que se encuentran en la ciudad de Córdoba. (Municipalidad de Córdoba, 2014, p.13)

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, debido a que no se basó en el principio de equiprobabilidad, es decir que la muestra no se seleccionó al azar, sino que las muestras fueron elegidas de manera intencional y no aleatoria

Esto último se debe a que la muestra se seleccionó por estar disponible y al alcance y no debido a algún cálculo más riguroso y específico.

La muestra está conformada por 4 empresas, la cuales:

- Empresa A: Se dedica a la producción de componentes para sistemas hidráulicos.
- Empresa B: Se dedica al rubro comercial y de servicios.
- Empresa C: Se dedica a comercializar en el rubro del arte gráfico.

-Empresa D: Rubro inmobiliario.

### *Instrumento*

Se procuró seguir un patrón de enfoque mixto, utilizando en primera instancia encuestas virtuales y luego profundizando las respuestas de las mismas mediante entrevistas personales. El objetivo de esto fue tener una combinación entre resultados cualitativos que expandieron las percepciones sobre el tema a tratar, y resultados numéricos que respaldaron los nombrados anteriormente.

Tanto las entrevistas como las encuestas, fueron realizadas a los miembros de la familia que desempeñan tareas en la empresa. Las encuestas fueron enviadas vía correo y constaban de 20 preguntas, las entrevistas duraron como máximo media hora y las preguntas fueron explicativas.

En el caso de las entrevistas, las preguntas no fueron expresamente delimitadas con anterioridad, ya que el objetivo de esta instancia fue profundizar en las acotadas respuestas arrojadas en la encuesta. Con lo anterior se hace hincapié en que, las preguntas de las entrevistas se moldearon y congeniaron en función de las respuestas de la encuesta cuyos conceptos habían quedado escuetos. Se puede observar el modelo de la encuesta en el anexo 1.

### *Análisis de datos*

Las variables analizadas en las Pymes seleccionadas fueron los nombrados a continuación:

-Protocolo familiar: Se puede definir un protocolo familiar como “un documento escrito que suscriben los miembros de una familia empresaria, en el cual se delimitan los

principios rectores que facilitan la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos de relación entre la familia, la propiedad y la empresa.” (Bermejo M. 2008)

Para su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 16, 18, 19, 20 ,21.

-Plan de sucesión: “Es un proceso estratégico que consiste en relevar de manera ordenada y planificada a una persona por otra que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño. Para ello, es necesario gestionar el talento de ciertas personas que son identificadas como potenciales reemplazantes de los puestos críticos, impulsando su desarrollo para que no se corra el riesgo de alterar el equilibrio y marcha habitual del negocio en el momento que se produzca una vacante, por no existir ninguna persona preparada y adecuada para asumir las responsabilidades específicas del puesto.” (Inforges, 2022)

Para su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

-Propiedad psicológica: “El término hace referencia al vínculo emocional y cognitivo de los miembros de la familia con la organización. De acuerdo a Ceja (2011), la misma permite la identificación de los individuos con la organización, incrementando el compromiso con el trabajo.” (Ferraris, 2016)

Para su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 3, 4, 5, 13, 14, 15, 17.

## Resultados

Con el fin de comprender cómo influye realmente un protocolo familiar en los conflictos por los que trasciende una empresa familiar, tales como el proceso de sucesión y la generación de propiedad psicológica positiva, se realizaron encuestas y consecuentemente entrevistas a 4 representantes de diferentes empresas familiares PYMES de la ciudad de Córdoba. Estos representantes no solo son miembros de la familia núcleo, sino que también son miembros activos que desempeñan actividades en las empresas en cuestión.

Se indagó no solo sobre la conformación de la empresa, es decir las generaciones que trabajan en la misma actualmente y las que se encuentran en el mando, sino que también se procuró investigar e indagar sobre los sentimientos que tienen los encuestados sobre la empresa, que piensan sobre el proceso de sucesión y si este ya se viene hablando en la empresa. Otro punto sobre el cuál se trato fue el de protocolo familiar, y la pregunta final consultaba si estarían dispuestos a ingeniar un protocolo en su empresa.

Las edades de los participantes varían entre 30 a 52 años y se incluyeron tanto mujeres como hombres.

### *Protocolo familiar*

En primer lugar, haciendo referencia al objetivo general planteado, sobre como la elaboración e implementación de un protocolo familiar, impacta positivamente en el proceso de sucesión y en la propiedad psicológica con la que cargan las empresas familiares, se ha concluido que todos los familiares que trabajan en las empresas sienten que el proceso de sucesión es un momento clave en la vida de la misma, y también

concuerdan en que tener algún tipo de proceso estandarizado que ayude a transitarlo, es de gran ayuda a la hora de disminuir los conflictos que este momento genera.

Cuando se les consulto si tendrían en cuenta implementar un protocolo familiar como medio para estandarizar estos procesos y así disminuir los sentimientos negativos, 3 (tres) de ellos indicaron que sí y solo 1 (uno) indicó que tal vez.

Es menester indicar que el participante que indicó que tal vez tendría en cuenta el protocolo familiar como medio de estandarización, en la entrevista indicó que su respuesta se debía que en su empresa hace años que se mantienen vigentes sin la implementación de un protocolo, y es por esto que no está seguro si esta gestión sería algo pertinente para su caso específico.

Ninguno de los 4 (cuatro) participantes indicó que en su empresa tengan establecido un protocolo familiar propiamente dicho, pero 2 (dos) de los encuestados afirmaron que tratan de dejar por escrito todos los dictámenes que se establecían en familia, con el fin de darles un tinte formal y que no queden solo como “palabras en el aire”. Por otro lado, los otros 2 (dos) encuestados se mostraron indecisos sobre este método de estandarización, y solo 1 (uno) de los 2 (2), indicó que si tendría en cuenta este método para implementarlo en su empresa si lo considerara necesario.

Con respecto al primer objetivo específico, el cual busca indagar como la existencia de un protocolo familiar disminuye la propiedad psicológica negativa, se puede destacar que cuando se les consulto sobre lo que representa la empresa para ellos, 1 (uno) de los participantes mencionó que para él representa una presión (es una obligación), y cuando se indago más en la entrevista, se determinó que uno de los motivos de esto era la falta de organización y de protocolos, tanto a la hora de la sucesión como en el día a día, ya que esto le genera estrés y muchas veces se siente perdido sobre que tarea le

corresponde a cada miembro. El resto de los participantes determinó que para ellos la empresa representa orgullo.

Sobre el factor organización nombrado anteriormente, 2 (dos) de los participantes indicaron que creen que los procesos dentro de su empresa son organizados, aunque los mismos podrían serlo aún más, y solo 1 (uno) afirmó que los procesos son desorganizados. Al profundizar sobre los efectos de esta falta de organización, el participante expresó sentimientos de malestar e incomodidad al no tener dictámenes claros sobre muchos procesos y gestiones.

Todos los participantes afirmaron conocer lo que es un protocolo familiar, y la mayoría cree que en su elaboración deben participar los miembros de la familia que trabajan en la empresa y un asesor externo, mientras que solo 1 (uno) cree que también deberían participar los miembros de la familia que no trabajan en la empresa.

#### *Plan de sucesión*

Continuando con el segundo objetivo específico, sobre cómo las empresas seleccionan a su sucesor y cuál es el proceso de selección que utilizan, todos los participantes indicaron que la sucesión es algo que ya se viene hablando en su empresa.

Cuando se les consulto sobre procesos de sucesión anteriores, solo 1 (uno) indicó que su empresa ya había transitado una sucesión, con respecto a esto 1 (uno) de los participantes indicó que siente que el fundador se resiste a delegar el mando.

Cuando se indagó sobre la forma en que los participantes elegirían al próximo sucesor, se obtuvieron respuestas variadas, entre estas podemos encontrar las siguientes:

- 1- 2 (dos) indicaron que lo harían por conocimientos y experiencia pero que obligatoriamente sea miembro de la familia.



- 2- 1 (uno) respondió que lo haría por conocimientos y experiencia, pero no necesariamente debe ser miembro de la familia.
- 3- 1 (uno) indicó que lo haría por conocimiento, experiencia y también preferentemente miembro de la familia, pero no siendo esto último algo excluyente.

Es pertinente destacar que en solo 1 (una) empresa el fundador ya no se encuentra desarrollando tareas en la misma, en las otras 3 (tres) sí.

En la empresa en la cual el fundador ya no está, se evidencia resistencia a la implementación de un protocolo familiar.

La mayoría de los participantes afirmó que si existiera algún tipo de plan que organice el proceso de sucesión, esto facilitaría las relaciones, ya por si complejas y cargadas de emocionalidad, que se desarrollan en el día a día de la empresa.

### *Propiedad psicológica*

Esta última afirmación conduce hacia el último objetivo específico, el cual busca entender cómo la carga emocional que tiene la gestión empresarial por parte de una familia, influye en el proceso de sucesión.

Todos los participantes afirmaron que les importa mucho la continuidad de la empresa, pero solo 1 (uno) indicó que en su empresa se estaban estableciendo lineamientos para cuando el fundador ya no se encuentre al mando.

2 (dos) de los participantes indicaron que en el caso que la empresa quedara sin la dirigencia del fundador y no existiera un plan claro de cómo se hacen las cosas allí, todo seguiría funcionando igual que siempre, y los otros 2 (dos) participantes afirmaron que todo se vendría abajo, ya que sin su dirección no se sabe hacia donde ir.

De estos dos participantes que respondieron que todo se vendría abajo, es pertinente destacar que en ambas empresas el fundador aún se encuentra desarrollando

tareas en la misma, mientras que en una de las que respondió que todo seguiría igual, la dirección de la empresa ya se encuentra en manos de la segunda y tercera generación.

Tratando sobre la carga emocional de estas transiciones, todos los encuestados coincidieron en que el proceso de sucesión genera sentimientos de conflicto.

Con respecto a lo anterior, 1 (uno) de ellos indicó que estos sentimientos se deben a que no se estableció un procedimiento para seguir la sucesión, y por lo tanto no hay parámetros ni normas que hayan preestablecido y puedan seguir.

Por el otro lado, los demás participantes hicieron referencia a la resistencia al cambio y al choque de intereses entre los distintos miembros de la familia.

La mayoría afirmó que estos sentimientos de conflicto nombrados anteriormente se deben a los afectos que intervienen en la gestión del traspaso del mando y todos acordaron en que si existiera algún tipo de plan que lo organice, esto disminuiría la tensión que este momento provoca.

## Discusión

Las empresas familiares transitan varios desafíos a lo largo de su vida, tales como el traspaso generacional y la elaboración de un plan de sucesión. Paralelamente a estos acontecimientos, debido a que se trabaja con seres queridos, se está constantemente intentado generar una propiedad psicológica positiva entre los individuos y la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo general de este trabajo de investigación, es demostrar como la elaboración e implementación de un protocolo familiar puede influir positivamente en estos desafíos por los que toda empresa familiar debe pasar.

Para arribar al objetivo general mencionado, es importante comenzar por el primer objetivo específico, por lo tanto, se tratará el concepto de protocolo familiar y como este colabora en disminuir la propiedad psicológica negativa.

Con respecto a este, todos los representantes de las empresas seleccionadas, afirman que si conocen este concepto y la mayoría indica que tendría en cuenta implementar un protocolo familiar en su empresa como medio para estandarizar los procesos y así disminuir los sentimientos negativos.

Esto coincide con lo establecido por Fernández y Reyes, citados por Corado Sánchez (2016), ya que estos indican que una de las principales razones para implementar un protocolo es para mantener la cohesión y la armonía tanto en la empresa como en la familia.

También coincide con lo nombrado en la introducción, acerca de la investigación realizada por Gilabert (2020), en la cual se destaca que el principal objetivo del protocolo familiar, entre otros, es asegurar la continuidad de la empresa familiar y evitar posibles futuros inconvenientes.

Ambos autores hacen referencia a que la elaboración e implementación de un protocolo familiar ayuda a evitar posibles inconvenientes, y así mantener la cohesión y armonía.

A esto último podemos verlo exployado en las respuestas de los encuestados, cuando uno de los mismos indica que los sentimientos de presión (es una obligación) que tiene hacia la empresa, son debido a la falta de protocolos que organicen el día a día, ya que esto muchas veces le genera estrés y sentimientos negativos.

En las organizaciones de este tipo, la empresa y la familia están siempre en contacto directo una con la otra, y el momento de congeniar un protocolo familiar que se adapte a su empresa en particular, no es la excepción.

Cuando se les consultó a los encuestados, si creían que la familia debe participar en la elaboración del protocolo, todos respondieron que sí, y con esta respuesta generalizada se muestra la igualdad de criterios con el autor Gilabert (2020) quien, en su investigación, la cual se utilizó como antecedente para este trabajo, afirma que el protocolo es un documento negociado entre los miembros de la familia. Por lo tanto, es necesario que todos los miembros de esta hagan su aporte en la elaboración del mismo para así también poder unificar criterios.

Un punto en el que los resultados de esta investigación no concuerdan con los del autor Gilabert (2020), es cuando los encuestados además de indicar que la familia debe participar en la elaboración del protocolo, también destacan que debería hacerlo un asesor externo, para así evitar la generación de sesgos.

Tener un protocolo familiar sobre el cual todos los miembros de la familia empresaria estén de acuerdo, es de gran ayuda a la hora de enfrentar los desafíos mencionados anteriormente, no solo porque este brinda orden y estandarización, sino que

también permite a los familiares dejar por escrito y darle un tinte formal a los acuerdos que se generan en la diaria y que muchas veces “quedan en el aire”.

Con respecto a esto, sorprendió que, en la encuesta ninguno de los participantes indica tener establecido un protocolo familiar propiamente dicho en su empresa, pero de todas formas las mismas siguen subsistiendo de manera autónoma.

Cuando se indagó el motivo de esto, uno (1) de los encuestados indica que su empresa viene funcionando y resolviendo sus conflictos internos con éxito hace años sin la necesidad de un protocolo, y es por esto que no ve como algo de suma importancia la idea de implementar este método de estandarización.

Este descubrimiento muestra una diferencia de criterios con una de las conclusiones de Gilabert (2020) ya que este indica que todos los conflictos que se identificaron en el interior de las empresas entrevistadas, se podían contemplar dentro del protocolo familiar, pero esto no fue así en esta investigación debido a que algunos encuestados afirman que hay ciertos problemas que están latentes en sus empresas, que no creen que mágicamente van a desaparecer por implantar un protocolo.

Retomando los desafíos por los que transita toda empresa de esta índole, uno de los más desafiantes es el del traspaso generacional, esto se debe principalmente a que no solo se tiene que seleccionar al sucesor más idóneo para la organización, sino que en el caso de estas empresas los potenciales sucesores suelen ser miembros de la familia, a los cuales se les tiene afecto y no se quiere herir. Esto nos lleva al segundo objetivo específico, debido a que, teniendo en cuenta que este proceso es un momento desafiante para la empresa, es importante investigar cómo se selecciona al sucesor y cómo organizarlo para potenciar positivamente dicho proceso.

Como todo proceso, la sucesión lleva su tiempo y es de suma importancia respetar las diferentes etapas por las que esta exige transcurrir. Los autores Guinjoan y Llauradó

(2000) describen a este proceso como una serie de acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa familiar en el transcurso de algunos años, con esto se hace referencia a que este traspaso requiere que se hable y discuta en el núcleo familiar empresarial, preferentemente años antes que se efectúe el traspaso propiamente dicho.

Esto se demostró en las encuestas en la medida de que en las empresas de todos los participantes ya se viene hablando sobre el proceso de sucesión, y esto lo hacen a pesar de que en algunas de ellas el fundador aún se encuentra ejerciendo tareas en la misma y no tiene intenciones a corto plazo de retirarse, pero aún así les parece importante empezar a “marcar el camino” para el futuro de la empresa.

El proceso de sucesión es un desenlace complejo para cualquier empresa, pero como se mencionó anteriormente, debido a que en las empresas familiares se trata con seres queridos, esto incluye una carga emocional profunda en todo el proceso. Es por esto que es imprescindible no basar la selección del sucesor solo en preferencias de cariño o apego con algún miembro de la familia en particular, sino que priorizar que el mismo tenga las aptitudes para este puesto.

Con respecto a esto, es menester destacar que todos los encuestados indican que a la hora de seleccionar al sucesor se priorizaría la experiencia y el conocimiento como un factor importante a tener en cuenta. Por otro lado, la mayoría también indica que les gustaría que el sucesor sea preferentemente miembro de la familia.

Haciendo hincapié en esto último mencionado, Chrisman (1998) y sus colaboradores, destacaron que uno de los atributos deseables en un sucesor es que el mismo esté comprometido e involucrado con la empresa familiar, e indican que un potencial sucesor no solo debe estar involucrado con la empresa por la propiedad, sino que es de suma importancia que también sea proactivo en su participación con la misma.

Esto nos lleva nuevamente a las declaraciones de los encuestados, cuando los mismos indican que a pesar de que les gustaría que el papel de sucesor sea ocupado por un familiar, no dejan que esto nuble su juicio y ponen primero los requisitos de habilidades y conocimientos sobre la empresa que este debe poseer, y no hay otra manera de obtener estas cualidades que estando involucrado con las gestiones y con el día a día de la empresa.

Debido a que, como se destacó anteriormente, este proceso se encuentra complejizado por la carga emocional que las relaciones familiares infiltran en el mismo, es de gran ayuda implementar métodos que permitan estandarizar la transición.

Es en este aspecto, en el que el plan de sucesión es una efectiva herramienta para alivianar el proceso y evitar posibles conflictos que puedan poner en riesgo la misma existencia de la empresa.

En la investigación realizada por Montañana (2020), se destaca esto mismo, en el sentido de que la autora concluye en que este plan no solo brinda organización y continuidad a la empresa en cuestión, sino que también permite que cada uno de los integrantes de esta sepan que rol cumplen y que se espera de ellos.

Estas declaraciones de la autora Montañana (2020) coinciden con lo expresado por uno (1) de los encuestados, cuando el mismo afirma que la falta de organización le produce sentimientos de incomodidad, al no tener dictámenes claros en varios aspectos.

Por otro lado, también concuerda con la declaración de los participantes, en la que afirman que la existencia de un plan que organice el proceso de sucesión, facilitaría las relaciones, ya por si complejas, que se desarrollan en la empresa.

Esta última declaración nos lleva al último objetivo específico, el cual busca entender como la carga emocional de las relaciones familiares dentro de la empresa,

influyen en el proceso de sucesión y el cuál se sintetiza en el concepto de propiedad psicológica.

Es algo inevitable que todos los procesos dentro de las empresas familiares se vean influenciados por las dinámicas emocionales de los familiares, ya que como su nombre lo indica, en la misma conviven empresa y familia.

Todos los encuestados coinciden en que el momento de la sucesión genera sentimientos de conflicto y la mayoría destaca que estos sentimientos negativos se deben no solo a los afectos que intervienen en este proceso, sino que también a la falta de un plan que lo organice.

Los resultados de las encuestas coincidieron con los obtenidos en la investigación de Ferraris (2016), ya que, en ambas la mayoría de los participantes declararon tener sentimientos positivos hacia la empresa, en el caso de esta investigación el más destacado es orgullo, pero solo uno afirma sentir presión.

A pesar de esto, es importante mencionar que todas las empresas desean generar una propiedad psicológica positiva entre los individuos y la empresa, y como expresa Ferraris (2016) en su investigación, una propiedad positiva surge de una buena gestión y da como resultado el deseo de continuidad y orgullo.

Este último resultado de una buena propiedad psicológica, se puede observar en la práctica cuando todos los encuestados afirman tener deseos de siempre ser parte de la empresa y que esta subsista por muchos años más.

Es importante destacar las limitaciones y fortalezas de este trabajo de investigación.

Dentro de las limitaciones, se puede destacar que la muestra fue pequeña, ya que solo participaron 4 empresas familiares PYMES y a pesar de que estas fueron idóneas



para el objetivo de esta investigación, la muestra no fue totalmente representativa. Por otro lado, se abstuvo a solo tener en cuenta empresas de la ciudad de Córdoba.

Pasando a las fortalezas, todas las empresas se comprometieron y brindaron toda su predisposición a la hora de contribuir con los resultados de esta investigación, también se logró visualizar en la práctica muchos de los conceptos que se utilizaron en la misma, y esto permitió realmente interiorizarse con la temática de este trabajo.

En conclusión, con respecto al objetivo general y con los resultados que surgen de los objetivos específicos de este trabajo de investigación, podemos afirmar que la elaboración e implementación de un protocolo familiar influye positivamente en los desafíos por los que transitan todas las empresas familiares, tales como el traspaso generacional y la elaboración de un protocolo, y también colabora activamente en la generación de una propiedad psicológica positiva entre las personas y la empresa.

A pesar de esto, también es importante destacar que la implementación de un protocolo familiar no debe verse como un medio indiscutible de resolución de conflictos y problemas dentro de la empresa, ya que como se comprobó con las encuestas y entrevistas, algunos inconvenientes precisan de algo más que solo un método de estandarización para ser resueltos y poder mantener la cohesión.

Dejando lo antes mencionado en claro, es indiscutible que la combinación de un claro protocolo familiar, con el que todos los miembros de la familia empresaria estén de acuerdo, y una organización clara sobre el proceso de sucesión, la cual se implementa con la gestión de un plan estructurado, contribuye ampliamente a lo que toda empresa aspira, que es generar una propiedad psicológica positiva.

Como sugerencia para las futuras investigaciones, se incentiva que se continúen realizando estudios y desarrollando conocimientos sobre la influencia del protocolo familiar en los variados desafíos por los que transitan las empresas familiares.

También se sugiere que, en todas las empresas sean familiares o no, se haga hincapié en la generación de propiedad psicológica positiva, ya que la combinación de esta con la implementación de métodos que estandaricen los procesos dentro de las empresas, generara un impacto positivo en el desempeño de las mismas.

## Referencias

Argentina gobierno (2022). 800 empresarias y empresarios participaron de un seminario sobre PyMEs familiares en la Plataforma Capacitar. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la>

Arteaga, R. & Menéndez-Requejo, S. (2014). INFLUENCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. Cátedra de Empresa Familiar (Universidad de Oviedo).

Batista, S. (2012). *ReConocerse como empresa familiar*. IADEF. Recuperado de: <https://www.iadef.org/reconocerse-como-empresa-familiar/>

Batista Duprat & asociados. Ranking global: 2 Empresas Familiares Argentinas entre las 750 mejores del mundo. Recuperado de:

<https://batistaduprat.com.ar/2021/07/07/ranking-global-2-empresas-familiares-argentinas-entre-las-750-mejores-del-mundo/>

Bermejo, G. (2020). *El necesario protagonismo de las familias empresarias en nuestra sociedad*. IADEF. Recuperado de:

<https://www.iadef.org/el-necesario-protagonismo-de-las-familias-empresarias-en-nuestra-sociedad/>

Benitez, E., & Suarez, M. (2018). *El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo*. Universidad Nacional de San Martín. Recuperado de:

<http://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/840/TFPP%20EEYN%202018%20BE-SM.pdf?sequence=1>

But Montañaña, C.F. (2020). “Plan de sucesión como mecanismo de continuidad de la empresa familiar”. (Tesis de grado) Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Recuperado de:

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19192/Trabajo%20Final%20de%20Grado\\_BUT%20CARLA%20-%20Carla%20But.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19192/Trabajo%20Final%20de%20Grado_BUT%20CARLA%20-%20Carla%20But.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012). Socioemotional Ownership: The next generation’s relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390

Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.52.1.106>

Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., y Vázquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones. (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?id=p6DBAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

Ceja, L. y Tàpies, L. (2011). A model of psychological ownership in next generation members of family-owned firms: A qualitative study. Recuperado de:

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0929-E.pdf>

Cruz Corona, L., Paz Gómez, C., y Camacho Gómez, M. (2016). Plan de sucesión en las empresas familiares. El caso de una panificadora. Tesis. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco, México. Recuperado de:

<http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1816/1/845-1497-A.pdf>

Corado Sánchez, L. A. (2016). Protocolo familiar como herramienta de gestión. San Salvador, El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Recuperado de: <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/5876>

Ferraris, V.B. (2016). “Gestión de la propiedad psicológica en Empresas Familiares”. (Tesis de grado) Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Recuperado de:

<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11870/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20MBA%20Ferraris%2c%20Victoria%20Bel%3%a9n.pdf>

Gallo, M.A. (1998). La sucesión de la empresa familiar. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books?id=xCcsRby5J\\_4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ar/books?id=xCcsRby5J_4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)

Gallo y Mele. (1998) Ética en la empresa familiar (with M. A. GALLO), 2da ed. ED. IESE, Barcelona, 2004. 1st ed. Was in 1988 (Crítica, Barcelona).

Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).

Gilbert, D.F. (2020). “El protocolo familiar y los problemas internos que deben enfrentar en la actualidad los negocios familiares”. (Tesis de grado) Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21774/TFG%20-%20Gilbert%2c%20Diego%20Fabian.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guinjoan, M. y Llauro, J.M. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión. Madrid: Diaz de Santos.

Instituto de la empresa familiar (2022). La empresa familiar. Recuperado de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Lucero Bringas, M.A. (2017). El protocolo familiar: Una visión desde el management. Recuperado de:

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/2202/1/protocolo-familiar-definicion-management.pdf>

Municipalidad de Córdoba (2014). Recuperado de:

<https://web.archive.org/web/20140116134102/http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/docs/informacionestrategica/sie/Cifras5.pdf>

Salazar Nava, G. (2005). Empresas Familiares. Curso introductorio en 15 capítulos. Recuperado de:

<http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introductorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF>

Soto Figueroa, M. (2019). Protocolo familiar (Primera ed.). Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=tdmVDwAAQBAJ&pg>

Tagiuri, R. y Davis, J.A., (1992). Sobre los objetivos de las empresas familiares exitosas. *Family Business Review*, 5 (1), 43–62. doi: 10.1111 / j.1741-6248.1992.00043.x

Treviño Rodríguez, R. N. (2010). Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. (Primera ed.). Monterrey, México: Pearson Educación

Universidad Da Vinci de Guatemala (2020). Empresas Familiares: definición y características. Recuperado de:

<https://udv.edu.gt/empresas-familiares-definicion-y-caracteristicas/>

Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. J. (09 de junio de 2015). Protocolo, un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. Barranquilla, Colombia. Recuperado

de:

<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>

## ANEXO 1

### Encuesta

1. ¿Cuántas generaciones de su familia se encuentran actualmente trabajando en la empresa?
  - 1 (Fundador)
  - 2 (Fundador e hijos)
  - 3 (Fundador, hijos y nietos)
  
2. ¿Qué generación tiene el mando actualmente?
  - 1
  - 2
  - 3
  
3. ¿Cómo se siente usted al trabajar con familiares?
  - Bien, trabajamos en concordancia sin problemas
  - Mal, hay muchos conflictos derivados de las relaciones familiares implicadas
  - Es indistinto, mientras trabajamos no dejamos que los temas familiares intervengan
  
4. Para usted la empresa familiar representa (Se puede seleccionar más de una)
  - Orgullo
  - Presión (Es una obligación)
  - No deseo relacionarme nunca
  - Aspiro a siempre ser parte
  - Me da lo mismo

5. Con respecto a la continuidad de la empresa:

-Me importa mucho la continuidad de la empresa

-No me importa si continúa o no

-Me da lo mismo

6. ¿Sentís que el proceso de sucesión es un momento clave en la vida de la empresa?

-Si

-No

7. ¿El traspaso del mando es algo que ya se viene hablando en la empresa?

-Si

-No

-No se

8. ¿Existieron sucesiones anteriores?

-Si

-No

9. En el caso que la respuesta anterior fuera SI, por favor comentar brevemente cómo se seleccionó al sucesor.



10. ¿Cómo seleccionaría al próximo sucesor?

-Por conocimientos y experiencia pero que obligatoriamente sea miembro de la familia

-Por juicios personales, solo porque hay parentesco y trabaja en la empresa

-Por conocimientos y experiencia, pero no necesariamente debe ser miembro de la familia

11. ¿Siente que el fundador se resiste a delegar el mando?

-Si

-No

12. ¿Qué piensa que sucedería si la empresa queda sin la dirigencia del fundador y no existiera un plan claro de cómo se hacen las cosas allí?

-Las cosas seguirían funcionando igual que siempre

-Todo se vendría abajo, ya que sin su dirección no se tiene claro hacia dónde ir

-Es indistinto

13. ¿Cree que el momento de la sucesión genera sentimientos de conflicto? En el caso que la respuesta sea SÍ, por favor nombrar brevemente los principales.

-Si

-No

14. ¿Siente que estos sentimientos de conflicto nombrados anteriormente se deben a los afectos que intervienen en la gestión del traspaso del mando?

-Si

-No

15. ¿Siente que si al momento de sucesión existiera un plan que lo organice, esto disminuiría la tensión que este momento provoca?

-Si

-No

16. ¿Siente que los procesos dentro de la empresa son desorganizados?

-Si

-No

17. ¿Siente que si al momento de sucesión existiera un plan que lo organice, esto disminuiría la tensión que este momento provoca?

-Si

-No

18. ¿Conoce lo que es un protocolo familiar?

-Si

-No

19. ¿En su empresa tienen un protocolo familiar o algo similar?

-Si

-No

20. ¿Quiénes creen que deberían participar en la elaboración de un protocolo familiar?

-Solo fundador

-Todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa

-Todos los miembros de la familia, indistintamente de que trabajen en la empresa o no

21. ¿En el caso de no tener un protocolo familiar, consideraría congeniar uno?

-Si

-No