

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



**Análisis de la influencia de las características de las
empresas familiares de beneficio porcino en su
proceso de profesionalización empresarial: Casos de
estudio de camales**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Enrique Leiva Torres

James Paul Donayre Vargas

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Rosmery Guiliiana Macavilca Paredes

Asesor:

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 2022

La tesis

Análisis de la influencia de las características de las empresas familiares, de beneficio porcino, en su proceso de profesionalización empresarial: Casos de estudio de camales

ha sido aprobada.

Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Asesor Jurado]

Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]

Dedicado a mi madre, quien me ha apoyado en toda mi etapa universitaria; a mis hermanas, por su comprensión y empuje. A mi padre que, desde donde se encuentre, es mi guía; y a Motina, mi fiel compañera.

Rosmary Macavilca

Dedicado a mis padres Eginardo y Carmen, por todo el amor y sacrificio. A mis hermanos y hermana por todo el apoyo incondicional. A mi esposa e hija, fuente de motivación que hizo posible la realización de esta meta y a mi equipo de tesis por toda la dedicación y empeño.

Enrique Leiva

Dedicado a mi esposa Melissa, por confiar siempre en mí y ser el motor que me impulsó por este largo camino de aprendizaje, a mi madre Ana María, por su incondicional apoyo, a mis familiares y amigos que, de cierta manera, colaboraron en toda esta etapa de mi vida y a mis profesores por transmitirme sus enseñanzas invaluable que espero retribuir las a la sociedad.

Paul Donayre



Dedicamos esta tesis a nuestras familias, por acompañarnos incondicionalmente en este tramo de nuestra carrera y a todos aquellos que fueron parte. También a las empresas familiares que nos brindaron su apoyo en esta coyuntura y nos abrieron las puertas de sus organizaciones para lograr la presente investigación, y a nuestro asesor, Jorge Mendoza, por su apoyo y por ser pieza fundamental en este largo camino.



RESUMEN

El presente estudio intenta analizar la influencia de las características propias que presentan las empresas familiares dedicadas al beneficio porcino (camales) en su proceso de profesionalización. En base a la literatura revisada se rescataron tres dimensiones que sustentan la presente investigación, las mismas que se validaron mediante entrevistas a expertos y con los casos de estudio: la propiedad familiar, la forma de gestionar la empresa, abarcando esta última, la profesionalización y, adicionalmente, al tratarse de camales, un rubro relacionado con la muerte animal, se consideró importante incluir la gestión de la muerte; es decir, cómo se maneja el impacto mental o psicológico que podría causar la matanza de animales en sus trabajadores (conocido como gestión de la muerte), ya que, a su vez, se parte de la premisa de que esto también podría influenciar altamente en su profesionalización, así como las características familiares.

La investigación se desarrolló con cinco empresas familiares de beneficio porcino, con quienes se validó y, en efecto, se evidenció la influencia de las particularidades de la compañía familiar en su nivel de profesionalización; ya que, si bien se pudo encontrar una concientización de esta, priorizan los valores familiares. Asimismo, también se abordó la manera en cómo gestionan el impacto de la muerte animal en sus trabajadores, logrando evidenciar un inexistente proceso de este, que, si bien no ha afectado negativamente su desempeño como empresa, se considera, representa una gran oportunidad de mejora.

Es importante resaltar que el presente estudio estuvo limitado en profundidad por el contexto de la pandemia producida por el COVID-19, ya que muchos de los camales estaban concentrados en la reestructuración de sus actividades y en cuidarse de la alta tasa de contagios que existía en las fechas en las cuales se desarrolló la investigación. Por ello, tuvimos que reprogramar más de una vez las entrevistas y, en la misma línea, no se contó con total acceso a realizar entrevistas al personal de operaciones por precaución, así como las visitas presenciales a las instalaciones se redujo a solo una visita tomando todas las medidas de seguridad. Sin embargo, aun así, se buscó conocer y validar la mayor información posible de manera virtual, recopilando las experiencias compartidas por parte de los entrevistados, brindándoles confianza y un ambiente donde pudiesen sentirse cómodos. Lo cual, se considera haber logrado ya que muchos de ellos nos ofrecieron segundas entrevistas a modo de profundizar conforme se iba avanzando durante la investigación.

Palabras claves: Empresas familiares, profesionalización, gestión de la muerte animal.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de Investigación	2
2. Objetivos de la investigación	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Preguntas de la investigación	5
3.1. Pregunta general.....	5
3.2. Preguntas específicas.....	5
4. Justificación de la investigación.....	5
4.1. Ámbito social	6
4.2. Ámbito organizacional	6
4.3. Ámbito académico.....	7
5. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. La empresa familiar.....	9
1.1. Definición de empresa familiar	9
1.2. Modelos de empresa familiar	10
1.3. Características de las empresas familiares	14
1.4. Ventajas de la empresa familiar	17
1.5. Desventajas de la empresa familiar	19
1.6. Desempeño Organizacional en empresas familiares	20
2. La profesionalización	24
2.1. Definición de profesionalización.....	24
2.2. Profesionalización en empresas familiares.....	26
3. Gestión de la muerte.....	36
3.1. Definición de gestión de la muerte.....	36
3.2. La muerte animal.....	38
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	44
1. Sector cárnico a nivel mundial	44
1.1. Carne de cerdo a nivel mundial	45
2. Sector cárnico en Perú.....	49
2.1. Producción de carne de cerdo.....	49
2.2. Consumo de carne de cerdo.....	50

2.3.	La situación de los camales en el Perú vs otras latitudes	50
2.4.	Perfil del trabajador en camales	51
2.5.	Perspectivas del sector	52
3.	Empresas familiares en el Perú	52
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		56
1.	Enfoque de la investigación	56
2.	Alcance del estudio	56
3.	Diseño y método del proceso de investigación	57
3.1.	Selección muestral.....	58
4.	Instrumentos de la investigación	59
4.1.	Fuentes secundarias.....	59
4.2.	Entrevistas semi estructuradas.....	60
5.	Recolección y registro de datos.....	67
6.	Confidencialidad	68
7.	Consentimiento informado.....	68
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS.....		69
1.	Diagnóstico	69
1.1.	Familia.....	69
1.2.	Propiedad.....	75
1.3.	Gestión de la empresa	80
2.	Hallazgos.....	88
2.1.	Análisis de la dimensión familia, dimensión propiedad y su impacto en la profesionalización	89
2.2.	Análisis de la dimensión propiedad, dimensión empresa y el impacto en su profesionalización	92
2.3.	Análisis de la dimensión familia, dimensión empresa y el impacto en su profesionalización	96
3.	Resultados del análisis	99
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		103
1.	Conclusiones	103
2.	Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS		107
ANEXOS.....		116
ANEXO A: Matriz de operacionalización		116
ANEXO B: Guías de entrevistas.....		109
ANEXO C: Informe Bibliométrico		112
ANEXO D: Matriz de consistencia.....		124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de las Empresas Familiares Peruanas entre 1986 y 2007	53
Tabla 2: Cuadro resumen de las empresas familiares del sector beneficio porcino	59
Tabla 3: Entrevistas realizadas	61
Tabla 4: Lista de expertos consultados	66
Tabla 5: Cuadro resumen de los Hallazgos de la dimensión familiar	69
Tabla 6: Cuadro resumen de los Hallazgos de la dimensión propiedad.....	75
Tabla 7: Cuadro resumen de los Hallazgos de las dimensiones gestión de la muerte y RRHH..	81



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de los tres círculos	11
Figura 2: Modelo de los cinco círculos	12
Figura 3: Modelo evolutivo.....	13
Figura 4: Producción mundial de carne según la FAO	45
Figura 5: Evolución de Empresas Familiares en Perú.....	54



INTRODUCCIÓN

El presente estudio parte del interés de explorar y analizar la forma en cómo se organizan y gestionan las empresas familiares en un sector poco explorado como son los camales; es decir, las empresas de beneficio porcino. Ante ello, la investigación tiene como objetivo principal analizar la influencia de las características de este tipo de empresas en su proceso de profesionalización empresarial, para lo cual se eligieron empresas de tipo familiar de Lima. Asimismo, se considera importante resaltar ciertos inconvenientes que se presentaron durante la investigación como la alta informalidad, y el difícil acceso a la información, sumados al contexto de la pandemia.

En el primer capítulo del presente estudio se describirán el problema, los objetivos y las preguntas que rigen la investigación, asimismo se detallan su viabilidad y justificación.

En el siguiente capítulo, se expondrán las siguientes definiciones fundamentadas por diversos autores, las cuales serán base para la presentación: (1) empresa familiar, (2) la profesionalización y (3) gestión de la muerte.

En tercer lugar, se muestra el marco contextual del sector cárnico, partiendo de un entorno general enfocado principalmente al sector porcino. Luego de ello, se centra en un marco regional y local, para finalmente comprender el nivel de consumo de la carne de cerdo, el estado actual de los camales, así como las perspectivas del sector.

El cuarto capítulo tiene como finalidad definir el perfil metodológico que se utilizará para la investigación. Se definirán el enfoque de estudio a utilizar, su alcance y el diseño de la estrategia a desarrollar. Asimismo, se presentarán a los sujetos de estudio, así como las herramientas utilizadas para la recolección de datos.

En el quinto capítulo, luego de la definición de la metodología, se presentarán y analizarán los hallazgos del trabajo realizado. Para ello, se realizará una presentación que consta de la siguiente estructura: (1) Diagnóstico (2) Hallazgos y, (3) Resultados del capítulo.

Por último, en el capítulo 6 se exponen las principales conclusiones y recomendaciones, las cuales, se espera sean consideradas para futuras investigaciones. De la misma manera, que sirva de retroalimentación para las empresas familiares que gentilmente brindaron el acceso.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describirán el problema, los objetivos y los cuestionamientos que rigen el presente estudio, asimismo se detallarán la viabilidad y justificación para llevarla a cabo.

1. Problema de Investigación

Actualmente, en el Perú, según Ana María Rodríguez, representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y, de acuerdo con el informe “Programa de Empresas Familiares”, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Comercio de Lima (2014), en promedio, el 80 % de las organizaciones están constituidas como familiares.

En entrevista a Canal N, Mariana Garland, vicepresidenta de la Asociación de Empresas Familiares (AEF), indicó que este tipo de empresas producen entre el 60 % y 70 % del trabajo a nivel nacional. Igualmente, aportan con más del 40 % al PBI (Producto Interno Bruto) del territorio. Sin embargo, es importante precisar que, según Carlos Guzmán (2014), solo alrededor del 30 % de las compañías familiares logran sobrevivir a la segunda generación, mientras que el 5% llega a la tercera generación. La anterior situación sustentaría una de las limitaciones más importantes del negocio familiar, es decir, su continuidad a través de los años.

A su vez, entre los principales obstáculos que deben hacer frente las compañías familiares se resalta el conflicto latente entre los lazos familiares y las decisiones del negocio (Chong, 2012). Dicho esto, mantener la armonía entre empresa y familia, se convierte en un objetivo fundamental para este tipo de organizaciones.

Dadas esta circunstancia, hoy en día, muchos de los negocios familiares están en búsqueda de un proceso de reorganización con el fin de lograr un mejor desempeño que las beneficie. Para ello, es necesario que la manera de gestionar la empresa pase a un siguiente nivel (Treviño, 2010). A su vez, se debe considerar que el crecimiento de las empresas familiares implica un cambio no solo en la persona que tiene la potestad de decisión en los órganos de gobierno, sino también hace necesaria la búsqueda de que estos cambios repercutan positivamente en los trabajadores y, por ende, en el desempeño de la empresa. En esa línea, el autor refiere que, para lograr una evolución constante, la empresa familiar necesita de la implementación de estructuras adecuadas de las áreas de gestión que ayuden a separar los intereses familiares de los empresariales (Treviño, 2010).

En este contexto, diversos autores consideran a la profesionalización empresarial como un camino para reducir y erradicar las debilidades descritas líneas arriba; ya que, en algunos casos, el conflicto personal que puede surgir al trabajar con miembros de la misma familia evita responder de manera efectiva a las demandas del mercado (stakeholders), bloqueando la oportunidad de generar competitividad dentro de él (Hernández y Portillo, 2016).

Por otro lado, Leach (1993), menciona a la profesionalización como la evolución de un manejo empresarial basado en la acción de planificar y controlar el crecimiento; lo anterior, se logra por medio de la instauración de estrategias de gestión. También, permite implementar técnicas para mejorar el proceso de toma de decisiones en búsqueda de un desarrollo sostenible (Bork, 2013).

Este desarrollo sostenible es fundamentado por profesionales con determinada formación y adecuada experiencia empresarial, de manera que pueda ser aplicada en cualquier estructura organizativa, la cual se irá moldeando adecuadamente al modelo de negocio y a las necesidades propias de la coyuntura económica en la que se desarrolla (Gersick et al., 1997).

En ese sentido, la implementación del proceso de profesionalización en empresas familiares se puede dar mediante la incorporación de profesionales externos o con la capacitación a los miembros de la familia. Para ello, es fundamental implementar normativas que ayuden a operar de forma eficaz y, a su vez, integrar a la compañía solo a ciertos miembros familiares que, de verdad, proporcionen valor al negocio (Treviño, 2010).

Aplicando esto a la práctica, “muchas de las empresas familiares en el Perú, no cuentan con personal profesional e incluso, no cuentan con una plana gerencial profesionalizada, siendo los miembros de la familia quienes toman las decisiones más importantes, aunque no estén realmente capacitados para ello. Esto, sucede muchas veces debido a que no se ha asignado ni capacitado a los colaboradores para el puesto asignado y, por el contrario, sólo se han priorizado los lazos familiares, dejando de lado el debido proceso de profesionalización” (Goyzueta, 2013).

Adicional a ello, en algunas ocasiones, no se cuentan con las estrategias, ni las áreas encargadas para poder prevenir y controlar ciertos factores que impactan directamente en el desempeño laboral. Por ejemplo, el impacto en la salud emocional de las actividades desarrolladas por los trabajadores, un punto poco tratado o incluso, dejado de lado por los negocios familiares e incluso, por aquellos no familiares (Enrique Mendoza, comunicación personal, 15 noviembre 2020).

Ante este panorama, se encuentra importante evaluar estos factores en empresas que, además de presentar el perfil de empresa familiar, están dentro de un sector que tiene características particulares como el beneficio animal.

Ahora bien, es importante señalar que los procesos de profesionalización son distintos entre compañías familiares y aquellas que se caracterizan por ser no familiares, ya que, una empresa familiar no se limita a considerar solo los resultados económicos como objetivo principal (Hernández y Portillo, 2016), sino que también toma en consideración otros elementos o recursos no económicos como el cuidado familiar, el bienestar familiar, etc. En esa línea, implicaría asumir que la gestión y el control de los recursos y capacidades se disponen de manera distinta en comparación a los negocios no familiares.

De igual forma, se asume que la gestión del beneficio animal en camales, a nivel empresarial, no ha sido muy estudiada en todos los ámbitos de negocio en donde se encuentra presente el contacto directo con la muerte tanto en humanos como en animales. Sin embargo, cabe precisar que en otros sectores sí se gestiona el impacto de la muerte humana, ya que forma parte del rubro del negocio tanto público como privado (Head, 2009). Por ejemplo, las actividades de camposantos, los servicios funerarios, las clínicas u hospitales, entre otros.

Por ello, para muchos autores, según la teoría revisada, se esperaría que la gestión relacionada con la muerte, tanto humana como animal, pueda ser realizada por profesionales o no profesionales en la materia; sin embargo, sí se necesitaría que posean y/o adquieran un mínimo de capacidades, así como una preparación especializada para el mejor desempeño de sus labores, así como mitigar el impacto que puede ocasionar la muerte en su vida personal.

Este panorama se hace más relevante, ya que, en referencia al sector abordado y, de acuerdo con la entrevista realizada a Ana María Trelles, Gerente General Asociación Peruana de Porcicultores, el sector cárnico porcino en el Perú está dominado por pequeños productores no formales, pero que, finalmente son eslabones esenciales de la cadena productiva ya que brindan principalmente el servicio de beneficio, abasteciendo a la población. Fuera de eso, la mayoría de las empresas formales de este sector son familiares y toman las decisiones en función a los lazos familiares, por lo que el proceso de profesionalización debiera estudiarse además de tener un tratamiento particular (A.M. Trelles, comunicación personal, 11 diciembre, 2019).

En el presente documento, es precisamente este punto que se busca investigar; es decir, si el hecho de ser una empresa familiar podría influir en su proceso de profesionalización, considerando también que se trata de empresas de beneficio y, al estar relacionados directamente con la muerte animal, podría influir en su bienestar laboral, influyendo esto en la calidad del producto y en el volumen de producción e, incluso, en el desempeño y rendimiento de la empresa.

Cabe precisar que el presente documento no trata de abordar las áreas médicas o psicológicas de la salud mental de los trabajadores, sino verlos desde el ámbito de la gestión empresarial.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Análisis de la influencia de las características de las empresas familiares de beneficio porcino en su proceso de profesionalización empresarial.

2.2. Objetivos específicos

- Detallar el proceso de profesionalización en las empresas familiares de beneficio porcino.
- Desarrollar los efectos de la dimensión familiar de las empresas de beneficio porcino en su proceso de profesionalización empresarial.
- Determinar cómo afecta la gestión y el impacto de la muerte animal en la profesionalización de una empresa familiar de beneficio porcino.
- Proponer recomendaciones para una mejor gestión organizacional en empresas familiares de beneficio porcino.

3. Preguntas de la investigación

3.1. Pregunta general

¿Cómo influyen las características de las empresas familiares de beneficio porcino en su proceso de profesionalización empresarial?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo es el proceso de profesionalización en las empresas familiares de beneficio porcino?
- ¿Cuáles son los efectos de la dimensión familiar de las empresas de beneficio porcino en su proceso de profesionalización empresarial?
- ¿Cómo afecta la gestión y el impacto de la muerte animal en la profesionalización de una empresa familiar de beneficio porcino?
- ¿Cuáles deberían ser las recomendaciones para una mejor gestión organizacional en empresas familiares de beneficio porcino?

4. Justificación de la investigación

Se pretende aportar información relevante desde tres ámbitos esenciales:

4.1.Ámbito social

Una de las finalidades es aportar lineamientos sobre la profesionalización en empresas familiares del sector cárnico, lo cual, se considera, propondría mejoras en sus procesos, en hacer más productiva la empresa y generar, por ende, mayores beneficios que repercutirían positivamente en los productos, servicios y atención que ofrecen a la sociedad, dando un impulso a la cadena de valor de la comercialización de los productos cárnicos en el mercado peruano.

Asimismo, dado que son camales y trabajan directamente con la muerte, se consideró que, gestionando de manera correcta los factores relacionados con la muerte animal, se lograría obtener un fortalecimiento en las capacidades laborales, así como el logro en la ejecución de estrategias para el mejoramiento del manejo de riesgos y condiciones otorgadas a sus trabajadores, lo cual, a su vez mejoraría la calidad laboral en los camales del país.

4.2.Ámbito organizacional

De acuerdo con el reporte realizado por Ernest & Young – EY (2019), acerca de las tendencias de consumo de la industria alimentaria, el sector cárnico peruano, así como las demás industrias, se encuentran en un contexto cada vez más competitivo debido a diversos factores, como son los cambios de consumo de las personas, el avance de la tecnología, nuevas leyes relacionadas a la salud pública, la entrada de nuevos competidores, entre otros; por ello es importante tomar acciones que mejoren su desempeño.

Además, como menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), la pandemia generada por el COVID-19 afectó la situación laboral de miles de negocios en todo el territorio durante el año 2020. En el mismo reporte, la Asociación de Empresas Familiares resaltó que, hasta la mitad del año, el 30 % del total de organizaciones tuvo que cambiar de rubro para, de esta forma, sobrevivir a dicha crisis (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). Por ello se espera que la presente investigación aporte también lineamientos para enfrentar la actual coyuntura que se vive con la pandemia. Ya que, en esa línea, en un mercado cada vez más competitivo y en un nuevo contexto económico, las empresas familiares deberían renovar sus estrategias constantemente para la continuidad del negocio.

Asimismo, se espera que el presente trabajo contribuya en enunciar los diferentes aspectos positivos que trae consigo la profesionalización de la plana gerencial como uno de los pilares esenciales para generar el crecimiento del negocio familiar.

Para lograr esto, es vital incorporar la profesionalización que, según Rueda (2011), es un componente que ayuda a establecer confianza recíproca entre todos los participantes del negocio familiar.

A su vez, permite encargar ciertas funciones a otros integrantes de una forma sinérgica y, claro está, proactiva. En la práctica, esta situación influye de forma positiva en los procesos internos de la compañía, al tiempo que preserva su estadia en el mercado. Asimismo, contribuye con la descentralización en la toma de decisiones, así como adecuar la forma de participación de los colaboradores para la planificación e implementación de estrategias para la empresa. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa (David, 2013).

Finalmente, la investigación puede servir de guía para emprendedores que quieran incursionar en el sector cárnico y apuesten por un modelo eficiente y adecuado, en caso, se tratara de una empresa con características familiares.

4.3.Ámbito académico

Se busca ofrecer un aporte a la literatura acerca del sector cárnico, relacionado con las características de la empresa familiar y, a su vez, el tema de la gestión de la muerte animal.

Además, dado que muchas empresas familiares tienen como fuente de ingresos económicos las actividades del sector cárnico, como es la porcicultura (según el Ministerio de Agricultura y Producción), esto representa una excelente alternativa de desarrollo en nuestro país si se evalúan todos los factores que la afectan directamente. Hoy en día, existe una alta cantidad de pequeños productores, donde su desarrollo se ve truncado por la falta de estandarización de procesos, así como la débil organización, dificultada para el acceso a créditos y con ello la insuficiente inversión (ASOPORCI, 2019).

5. Viabilidad

Inicialmente, se consideró como fuente primaria la información que iba a ser proporcionada por directivos de diversas empresas de beneficio porcino, así como los operarios que laboran en ella.

Se obtuvo el permiso y el acceso a todas las áreas de gestión para desarrollar entrevistas presenciales al personal clave quienes pudieran brindar información importante para nutrir y complementar la investigación, por ejemplo, la plana gerencial y los operarios. Sin embargo, dada la coyuntura del COVID 19, estas entrevistas tuvieron que ser realizadas de manera virtual, además de verse reducidas. Se tenían proyectadas 15 entrevistas, realizando finalmente 8, no logrando una saturación.

Asimismo, se contó con la disposición de profesores de la PUCP, expertos en el tema de empresas familiares y profesionalización del empleo, así como un amplio material bibliográfico relevante en las bibliotecas virtuales de la universidad para el desarrollo a profundidad de los temas de empresas familiares, crecimiento y profesionalización que se aplicarán en el presente trabajo.

Como fuente secundaria se hizo uso de materiales periodísticos e información estadística de fuentes oficiales, de la misma manera, investigaciones previas que fueron de ayuda durante el proceso de desarrollo del trabajo de investigación.

Finalmente, con el fin de lograr el objetivo, ante la coyuntura del COVID, se necesitó una reprogramación ajustada de las agendas, tanto con los directivos como con el personal clave disponible de la organización, así como establecer un nuevo planteamiento de todo el proceso de investigación, pues se tuvo que planificar el análisis del material bibliográfico para lograr los alcances esperados en los plazos establecidos. Cabe precisar que, para la presente investigación y, dada la coyuntura actual, se priorizaron los recursos virtuales, como entrevistas telefónicas, videollamadas y acceso a bibliotecas virtuales salvaguardando la salud de los entrevistados como de los entrevistadores.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se explican las siguientes definiciones que serán la base para la presentación: (1) empresa familiar, (2) la profesionalización y (3) gestión de la muerte.

1. La empresa familiar

Para el caso de la presente sección, se desarrollará el término empresa familiar. Dado que existen diversas definiciones, se presentarán algunas de ellas, además de repasar algunas de sus características, ventajas y desventajas.

1.1. Definición de empresa familiar

Para comprender mejor a la empresa familiar, se iniciará definiendo el término familia. Según la Real Academia Española, en la actualidad, se entiende como “familia”, a aquella que es conformada principalmente por padres e hijos (familia nuclear), así también, como aquella que permite parientes próximos (familia extendida o extensa). Entonces, se podría definir a la familia como el grupo de personas entre quienes existe un parentesco no solo consanguíneo, ya que también pueden encontrarse unidas por lazos de adopción (Alberdi, 1964; en Peña y Padilla, 1997).

En cuanto al significado de empresa familiar, en la revisión que se ha realizado de la literatura se resalta la falta de existencia de un concepto homogéneo entre los especialistas. Por lo tanto, dada la no homogeneidad, los resultados son casi imposibles de comparar (Westhead y Cowling, 1998). Sin embargo, se destacan algunas definiciones que resultan relevantes:

Dyer (1986) y Gallo & Vilaseca (1996) definieron el concepto a partir de tres principios que debe cumplir: 1) las familias tienen en su posesión más del 50 % de la propiedad de la compañía; 2) los miembros familiares desempeñan cargos ejecutivos o directivos dentro de la organización y 3) los integrantes de la familia tienen pensado que la empresa debe ser continuada por otras generaciones.

En la misma línea, Calavia (1998) significó el término al afirmar que refiere a la posesión de una propiedad –ya sea totalmente o a una parte significativa de esta– donde sus propietarios mantienen lazos familiares entre ellos y ocupan cargos de dirección y/o de gobierno. Así pues, se puede determinar que el funcionamiento del negocio está determinado a cierta cultura que busca que la empresa sea transferida de generación en generación.

Por otro lado, Sánchez-Crespo (2009) concluyó que una empresa es familiar cuando el entorno familiar tiene una participación importante dentro del capital social; en otros términos, posee una parte considerable de las acciones.

El autor indica que esto se puede reflejar en otras actividades que ejerce la familia dentro de la organización, por ejemplo: manejo político y económico, participación en la gestión, intentos de integrar a otras generaciones familiares, etc. (Sánchez – Crespo, 2009).

Por su lado, la International Finance Corporation (2011) señala a la empresa familiar como una organización que su votación se caracteriza por estar en manos de un entorno familiar; es decir, la familia es quien controla el negocio. Además, al igual que los otros autores, sobresale la idea del fundador por transferir la empresa a sus herederos. Dentro de los rasgos particulares, sobresale que la familia posee el control en todas las decisiones y tienen la posibilidad de traspasar las acciones a otras generaciones.

Finalmente, y no menos importante, se encuentra la definición de Renato Taiguris y John Davis (1996), conocida como la “Teoría de los Sistemas”. En esta definición se deja claro que miembros unidos por lazos familiares gestionan y controlan la propiedad gracias a las conexiones de parentesco, funciones de dirección o derechos en la propiedad. Es decir, según los autores, tres sistemas se interrelacionan: La familia, el negocio y la propiedad.

En tal sentido, parte de la literatura existente coincide en señalar tres componentes vitales para clasificar un negocio como empresa familiar: 1) control del capital por parte del entorno familiar; 2) los miembros participan en la gestión; 3) idea de transferir y transmitir el negocio a otra generación (Rojo et al., 2011, p. 55). La presente investigación se desarrollará partiendo de la premisa que, toda empresa familiar deberá ser manejada, por lo menos, por algún miembro de la familia. Asimismo, deben buscar pasar la gestión de esta, a través de las generaciones.

1.2. Modelos de empresa familiar

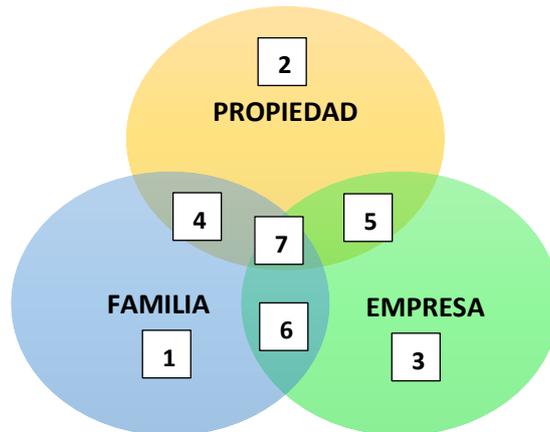
Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, y Ureta (2010, p. 66) indicaron que diferentes autores han construido modelos para describir los vínculos entre empresa-familia-trabajadores. A continuación, se desarrollarán los principales modelos que fundamentan la presente investigación.

1.2.1. Modelo de los tres círculos

Este modelo centra su propuesta en afirmar que la empresa familiar está dividida en tres subsistemas, los cuales establecen su funcionamiento y son los pilares de dicha clasificación: 1. La familia, 2. La propiedad y 3. La empresa.

Estos subsistemas, al converger, crean nuevos subsistemas que dan lugar a cada uno de los integrantes que forman parte de los subconjuntos (4,5,6 y 7) (Taiguri y Davis, 1992).

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

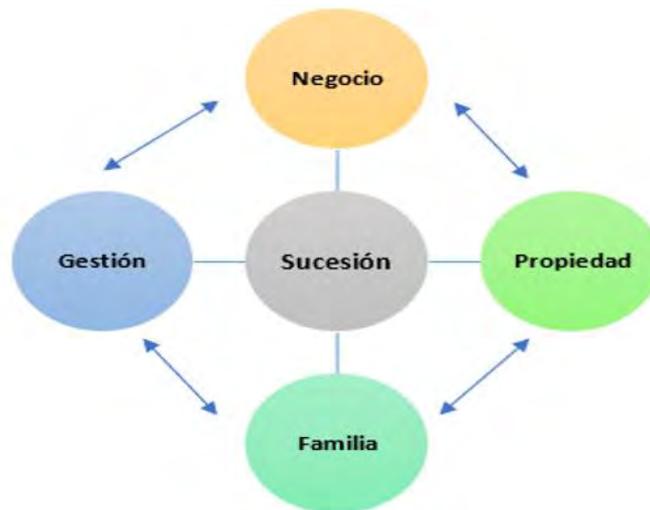
A partir de lo mostrado en la figura anterior, es importante precisar que este modelo tiene el objetivo de explicar las relaciones que puede llegar a tener un sujeto con respecto a la compañía. Por un lado, los accionistas y su familiares o trabajadores están en las zonas 1, 2 o 3. En cambio, en la zona 4, 5 y 6 están: los que asumen un rol familiar y, al tiempo, son accionistas; los que son familiares y trabajan, pero no poseen acciones; y los accionistas que laboran en la compañía. Finalmente, en la zona 7 están los accionistas que forman parte de la familia y, a su vez, trabajan (Matute et al., 2010).

Asimismo, este modelo facilita la comprensión de la empresa familiar y los vínculos que surgen entre cada actor. Por medio de este, es posible entender las decisiones que, a primera vista, podrían resultar incoherentes. De ahí que los autores insistan en el carácter dual o tridimensional que posee cada participante (Tagiuri y Davis, 1982); lo anterior, es vital en la práctica, puesto que, para el entorno familiar, resulta complejo diferenciar las funciones y responsabilidades que posee dentro de la empresa por su carácter familiar.

1.2.2. Modelo de los cinco círculos

Amat (2000) fue quien propuso este modelo. Este surge como una amplificación del modelo de los tres círculos. Sin embargo, para este caso, se diferencian cinco zonas que ayudan a explicar el funcionamiento de este tipo de compañía: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

Figura 2: Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat (2000)

Según Amat (2000), a diferencia del modelo de tres círculos, este modelo divide en gestión y negocio al área correspondiente a la empresa. Esta separación asume que la empresa realiza dos funciones diferentes: la gestión, entendida como la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar estrategias. Respecto a ello, el autor menciona que en esta área hay factores esenciales, por ejemplo: “nivel de profesionalización, nivel de formalización del sistema de control y el nivel de formalización de la política de recursos humanos” (Amat, 2000, p. 34). Mientras que, el negocio, entendido como la estrategia que desarrolla y hace énfasis en la competitividad y la visión estratégica.

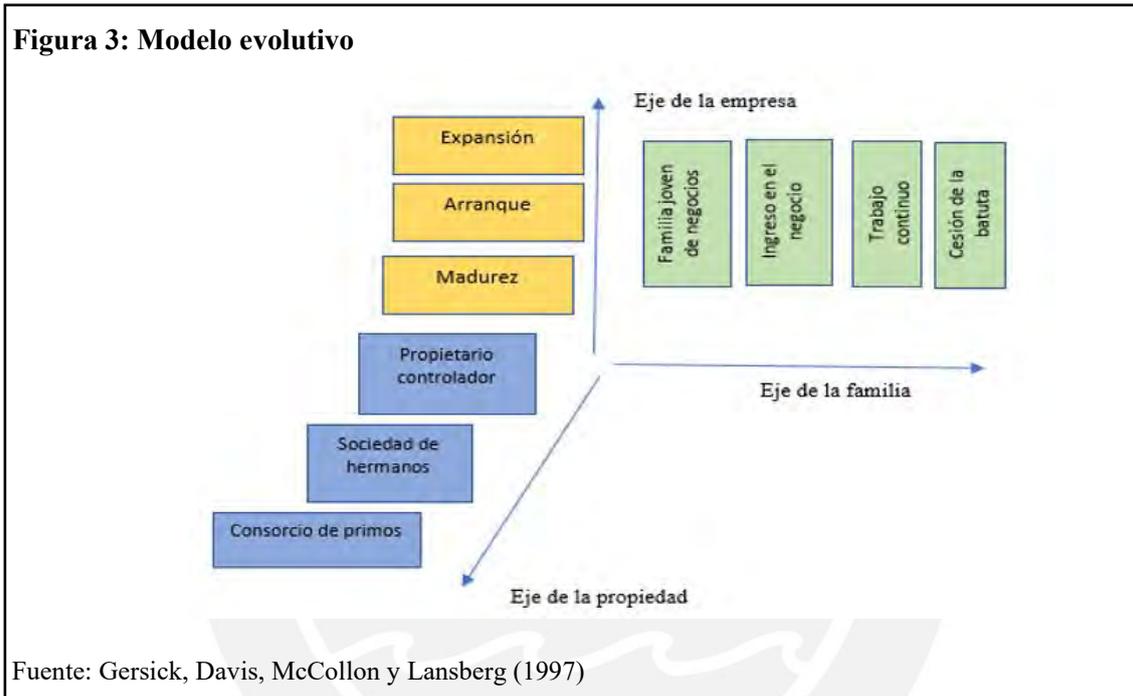
Sin embargo, al igual que el de tres círculos, considera a la familia como el área crítica y común denominador en las empresas familiares. Para Amat (2000), dentro del área familiar, los elementos esenciales son: principios, comportamientos, vínculos familiares y patrones de comunicación que forman parte de la familia. Asimismo, este modelo considera también, a la propiedad, como su estructura en el negocio; en otras palabras, es posible determinar los que tienen acciones y en qué porcentaje.

Por último, se encuentra el área de la sucesión que considera la transferencia del poder de generaciones; es uno de los factores más complejos en la gestión (Amat, 2000).

El fin de este modelo consiste en proporcionar una estructuración y entendimiento de los futuros y probables problemas que influyen en la continuidad del negocio familiar. Este modelo busca detallar y delimitar cada área lo mejor posible de manera que no existan dudas entre el rol e importancia de cada una (Amat, 2000).

1.2.3. Modelo evolutivo tridimensional

Este modelo fue propuesto por Gersick, Davis, McCollon & Lansberg (1997) y se sustenta en la investigación llevada a cabo por Tagiuri y Davis. La diferencia está en que se integra la dimensión evolutiva, la cual se define gracias a un espacio tridimensional que comparte con el eje familiar, el de la propiedad y el de la compañía. Allí también se delimitan etapas diferentes en cada uno de los ejes y donde es posible que la empresa transite.



En primer lugar, es necesario resaltar que el eje de la propiedad deja entrever que la estructuración y los cambios en la empresa influyen en el funcionamiento de esta (Matute et al., 2010, p. 70). Puesto que, normalmente, esta es fundada por una sola persona y, con el paso del tiempo, es transferida a sus herederos, primero entre los hijos y luego entre primos comparten el manejo de la compañía.

Según Gersick, el eje de la familia refiere a que las familias se transforman con el paso del tiempo ya que ingresan otros integrantes (matrimonios o nacimientos) y desaparecen otros (fallecimientos); situación que, sin duda, afecta a la familia empresaria. Por ello, la evolución de la empresa se relaciona con los cambios y sucesiones de la propiedad. Es decir, las empresas familiares deben pasar por las siguientes fases: “arranque, expansión o formalización y madurez”. Aunque las etapas pueden alterarse, no se puede negar que la gran mayoría debe pasar por este proceso (Gersick et al., 1997).

1.3. Características de las empresas familiares

Como se mencionó previamente, las empresas familiares presentan características que las diferencian de las empresas no familiares y, que le brindan determinada particularidad. Entre ellas se puede mencionar: la propiedad familiar, el familiness, el control familiar, la sucesión, el liderazgo del fundador, prácticas de recursos humanos, entre otras. A continuación, se presenta una definición más vasta de aquellas que estructuran la presente investigación.

1.3.1. Propiedad Familiar

Se posee la propiedad cuando el voto, en su mayoría, recae en un sujeto, esposo o miembros familiares. En otras palabras, cuando las acciones son de los fundadores o de sus familiares, los cuales, en su mayoría, poseen el capital social de la compañía (Villalonga y Amit, 2006). Conforme a esto, es importante destacar que la familia fundadora tiene a su disposición el 80 % o el 100 % de la propiedad total. Lo anterior, sobre todo, cuando no se quiere o busca que ingresen más socios por temas de privacidad (Martínez, 2010).

Por ello, en la búsqueda de que dicho porcentaje se mantenga en los siguientes años y a través de las generaciones, la familia busca tener y mantener la posesión mayoritaria del capital.

1.3.2. Control familiar

Una de las particulares esenciales de las organizaciones familiares es el sentido de control de la familia (Indacochea, 2017). A raíz de ello, existe la titularidad de los votos de forma directa o indirecta a cargo de los miembros familiares.

Es decir, un grupo de la familia controla y dirige efectivamente la empresa. Con ello, también se podría asumir que, el (los) propietario(s) y quizá, algunos de sus familiares se encuentran en puestos de dirección o gerencia en la empresa.

El control familiar parte en que las empresas familiares suelen ser dirigidas por sus dueños o familiares, aunque en varias ocasiones, esto pueda interferir en las decisiones; situación que se convierte en un obstáculo difícil para la gestión comercial y financiera (Poza, 1997). Es importante mencionar que la influencia del entorno familiar ya sea por medio de la propiedad o de su labor, establece las potencialidades y debilidades de la compañía (Kets de Vries, 1993).

Sumado a esto, no hay que olvidar que los integrantes familiares tienen de por sí el derecho para controlar la empresa, preservar sus derechos y hacer el manejo mediante el paso de generaciones (Anderson y Reed, 2003).

1.3.3. Familiness

Según Habbershon y Williams (2003), el *familiness* asocia las empresas familiares como un entorno de recursos únicos. Estos ayudan a fusionar los componentes de empresa, propiedad y familia; convierte esos lazos en una fuente de ventajas competitivas con respecto a organizaciones no familiares.

Chrisman, Chua y Litz (2003), consideran el término *familiness* como “aquel que abarca interacciones y sinergias sistémicas, las cuales pueden conducir a ventajas competitivas”. Este concepto está presente en las empresas familiares y resulta gracias a la interacción del entorno familiar y la empresa. En la misma línea, Hayton (2006) considera al *familiness* como una relación con el accionar exitoso y no exitoso en las compañías familiares frente a las no familiares.

Finalmente, Pearson, Carr y Shaw (2008) definieron el término *familiness* como aquel que tiene en cuenta el objetivo compartido, la visión y la cultura que está arraigada en un grupo. A partir de esta definición, se indica que la visión compartida puede ser entendido como un elemento de unión que facilita la interacción y la incorporación de las ideas. Alude al objetivo común que tiene el entorno familiar y, por eso, se establece la colaboración entre los miembros para lograr las metas (Molina, Botero & Montoya, 2016, p. 129).

Para la presente investigación se considerará *familiness* como aquellos elementos contruidos por medio de vínculos personales. En estas relaciones hay principios inquebrantables: confianza, identidad, normativas y responsabilidades. A su vez, estos vínculos crean relaciones únicas entre los individuos, por ejemplo, debe existir compromiso por el cumplimiento de un propósito común, así como cooperar y comunicarse entre ellos (Molina, Botero & Montoya, 2016).

1.3.4. Sucesión

El proceso de sucesión se entiende como un grupo de acciones que se realiza durante un periodo concreto, con el fin de generar una sustitución del empresario líder por un sucesor que forma parte de la misma familia (Guinjoan y Llauradó, 2000). Una de las particularidades esenciales de las compañías familiares es precisamente la sucesión. Si bien, una de sus finalidades es mantenerse a lo largo del tiempo, como se mencionó al inicio del apartado, básicamente la empresa familiar busca ser traspasada de generación en generación.

Para los autores, la sucesión es en sí, un tema delicado, ya que de esta acción depende la supervivencia de la compañía (Guinjoan y Llauradó, 2000). Lo consideran como el “talón de Aquiles”; debido a que, según cifras halladas, el 70 % de las organizaciones familiares no logran llevar a cabo bien el proceso sucesorio entre generaciones de primera a segunda.

Y no tan lejos de ello, entre el 85 % y 90 % no logran superar ese proceso en el cambio de segunda a tercera generación (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Lea (1993) indica que, para que la sucesión en una empresa familiar sea eficaz, esta tiene que caracterizarse por ser estratégica, objetiva y realista. Normalmente, suele suceder que, en la práctica, resulta compleja la objetividad al momento de planificar y ejecutar la sucesión en una compañía familiar dado que suelen interponer sentimientos. Asimismo, indica que es necesario que la sucesión sobresalga por ser realista en la especificación de los atributos comerciales y familiares.

1.3.5. Prácticas de recursos humanos

Esta característica se presenta tanto en organizaciones familiares como no familiares; sin embargo, difiere en cada empresa, ya que se adoptan y llevan a cabo determinadas políticas que pueden variar según el tamaño de la compañía o del rango de profesionalización que manejen dentro de ella.

Muchas veces, en las empresas familiares, estas prácticas son menos formalizadas o suelen prevalecer los factores familiares y emocionales. Por ejemplo, según Goffee y Scase (1987), las compañías familiares, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección se basan en sus contactos sociales; hecho que, sin duda, evita que existan parámetros básicos para escoger a los candidatos.

Asimismo, puede darse el caso de que los integrantes familiares sean posicionados en cargos claves sin que se tenga en cuenta a otros profesionales no familiares más idóneos para desempeñar dicha función (Carney, 2005). Esta situación puede explicarse por la falta de metas no económicas que se orientan en la familia, pudiendo afectar la manera de gestionar los recursos humanos (Chrisman et al., 2005).

Por su lado, Galambos (2019) menciona que, muchas veces, los trabajadores familiares no poseen un sueldo fijo ni laboran a tiempo completo; sin embargo, sí saben todas las actividades de la empresa. En contraste, los gestores poseen un sueldo prefijado y desempeñan su función en tiempo completo; sin embargo, es probable que no conozcan a detalle las actividades del negocio, por lo que la gestión la llevan a cabo en base a sus conocimientos y juicios generales de los valores de gestión.

1.3.6. Factores socioemocionales

Gómez-Mejía (2007) los define como aquellos componentes no financieros de la compañía que satisfacen los requerimientos afectivos del entorno familiar, por ejemplo: la capacidad para influir, identidad, preservación de la dinastía y capital sociofamiliar; al igual que el cumplimiento de las responsabilidades sanguíneas y empresariales en pro de los parámetros de competencia y oportunidad.

Es decir, la consideran como una característica que prevalece arraigada en muchas empresas familiares, tanto así, que suele ser inherente y se encuentra relacionada a las emociones. De acuerdo con Gómez-Mejía (2011), los factores socioemocionales poseen un rol esencial en la toma de decisiones generales y se diferencian entre compañías.

Según el autor, existe un vínculo emocional que tienen los dueños con sus compañías familiares que, a su vez, influyen en aspectos psicológicos, conductuales y sociales al momento de administrar el negocio y tomar decisiones. Incluso, menciona que algunas empresas prefieren no fusionarse con otras o vender la compañía, así ello represente mayores beneficios económicos, pues priorizan el valor sentimental al ser de propiedad familiar. Demostrando así la importancia de anteponer la riqueza socioemocional que el aspecto financiero (Gómez-Mejía, 2011).

1.4. Ventajas de la empresa familiar

De acuerdo con lo desarrollado previamente, existen ciertas características de las empresas familiares que resultan ser ventajosas y permiten implementar estrategias que logren su crecimiento y sostenibilidad.

Según Barroso, Sanguino y Bañegil (2012), entre las principales ventajas de la empresa familiar se pueden encontrar las siguientes:

1.4.1. Alto involucramiento

El cual se inicia con el fundador, quien, en la mayoría de los casos, está involucrado en la operación, logrando a su vez, un motor de desarrollo para los demás trabajadores. El sentido de pertenencia y propiedad son los que motivan a los demás integrantes de la compañía a responsabilizarse y adentrarse en el proyecto empresarial.

1.4.2. Orientación a largo plazo

Los miembros de la organización familiar buscan la eficiencia al momento de planificar el futuro, priorizando reducir riesgos y buscando el manejo eficiente frente a situaciones fortuitas a fin de mantener estable la empresa familiar. Es decir, mantienen un deseo por continuar el legado familiar.

1.4.3. Compromiso y sentido de pertenencia

Para el dueño de la empresa, esta es realmente valiosa, dado que la vio desde sus inicios y fue parte de su crecimiento. Por ello, direccionan la dedicación y el compromiso a los otros integrantes de la empresa que han proporcionado valor en el desarrollo de esta. Por ello, prevalece el sentido de pertenencia entre los participantes de la familia, dado que reúnen esfuerzos para que la organización logre continuidad en el tiempo. Es decir, existe un alto grado de unión y del sentido de permanencia.

1.4.4. Objetivos claros y definidos

El fundador es quien lidera y toma las decisiones. Aunque el poder es centralizado, esta forma de gestionar resulta eficiente (Barroso, 2012). De acuerdo con el autor, cuando las siguientes generaciones toman el control, buscan continuar con el legado del fundador para que exista un referente a seguir y los objetivos sigan siendo claros y sobre todo, no cambien.

1.4.5. Conocimiento

Respecto a esta ventaja, los autores han señalado un aspecto relevante, en tanto que es fundamental reconocer que las compañías tienen un conocimiento inicial. Este se transfiere entre los participantes de la familia, es decir, entre generaciones. Los integrantes familiares logran aprender las estrategias de ejecución gracias al familiar superior (Barroso, 2012).

1.4.6. Cultura propia y estable

Por otro lado, se debe precisar que la cultura propia y estable es una ventaja importante. Lo anterior, debido a que los trabajadores en las compañías familiares están siempre fijos, es decir, existe una baja rotación. Esto genera que los empleados se identifiquen con la empresa y se concentren en preservar los valores de la sociedad a largo plazo (Barroso, 2012).

1.4.7. Relaciones duraderas

Las empresas familiares tienden a tener relaciones estables con el personal, proveedores y clientes.

Dado que tiene una orientación a largo plazo y, busca mantenerse a través del tiempo, la empresa familiar considera importante mantener stakeholders fijos y comprometidos con el negocio.

1.5.Desventajas de la empresa familiar

De acuerdo con Barroso (2012), entre las desventajas de la organización familiar están:

1.5.1. Rigidez

Las compañías familiares poseen un modo de gestión tradicional; es decir, se ejecutan las acciones como siempre se han hecho. En la práctica, esto genera consecuencias graves, puesto que no logran seguir los cambios del mercado (Barroso, 2012). En este caso, muchas veces solo existe la “verdad” del director o propietarios.

1.5.2. Desaprovechamiento del talento

Muchas veces, las empresas familiares suelen tener personal de confianza o incluso, familiares que ocupan diversos puestos durante largos periodos. Esto, conlleva a perder oportunidades de otorgar puestos a trabajadores que podrían contar con altas capacidades y habilidades (Barroso et al., 2012).

1.5.3. Conflictos emocionales

Esta característica suele aparecer en muchas empresas familiares y conlleva a que las acciones a tomar sean limitadas o tarden más en ejecutarse, ya que predominan aspectos relacionados como la protección y la lealtad ante un desacuerdo. Es decir, existen conflictos entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa. Si bien esto no necesariamente sucede en todas las empresas familiares, suele presentarse más cuando el negocio está en sus inicios (Barroso, 2012).

1.5.4. Tendencia a la autofinanciación y menor acceso a fuentes de financiamiento

En ciertos casos, esto sucede por el mismo tamaño de la compañía; aunque también puede darse por su poca disposición para compartir información (Barroso, 2012). Regularmente, las empresas familiares son cerradas o recelosas en brindar su información; de manera que prefieren autofinanciarse y, de esta manera, minimizar el riesgo de exponer información.

1.5.5. Desunión

Situación que puede generar consecuencias graves por la ausencia de comunicación, falta de confianza y negación (Barroso, 2012). En algunos casos, quienes no forman parte del núcleo familiar tienden a no sentirse parte de los objetivos familiares, lo cual genera que trabajen solo para cumplir sus funciones, mas no tienen la finalidad de cumplir los objetivos porque así lo sientan.

1.5.6. Priorizar el yo

Finalmente, en esta desventaja los autores señalan que anteponer los intereses individuales frente a los familiares conlleva a problemas. Con esto no se afirma que la compañía debería poner de primeras a la colectividad que el yo propio, sino apunta a que el resultado debe poner al yo propio en una segunda posición. Cada empresa debe reconocer estas acciones para, de esta forma, capitalizar las ventajas de una compañía familiar (Barroso, 2012).

1.6. Desempeño Organizacional en empresas familiares

En la presente sección, se abordará el desempeño en empresas familiares en tres subsecciones: El desempeño financiero, el desempeño no financiero y el desempeño laboral.

Normalmente, las organizaciones se centran en el desempeño financiero; por ende, las investigaciones se centran en la misma línea. Sin embargo, por sus características, se considera que la empresa familiar no solo contempla el lado financiero, sino también el no financiero (Sharma y Carney, 2012).

Por ejemplo, de acuerdo con la Revista de Empresa Familiar (2012), las variables económicas financieras constituyen el indicador que señala el rendimiento empresarial; este brinda datos objetivos que pueden ser comparables con la situación de la compañía. Entre estos estudios, algunos resaltan el ROA, la tasa de retorno del capital, la rentabilidad económica y la rentabilidad como indicadores principales (Contreras, 2006) y, por el lado no financiero se incluyen datos cualitativos más que cuantitativos.

Ahora bien, en la presente sección también se ha considerado el desempeño laboral, fuera del financiero y no financiero, concebido como el desempeño del propio trabajador. Esto, dado que permite evaluar el rendimiento y cumplimiento efectivo de los objetivos de la compañía que se han trasladado a cada trabajador.

1.6.1. Desempeño financiero

De acuerdo con Ittner y Larcker (2003), una organización siempre busca crecer y predominar con el paso del tiempo, lo cual se obtiene si logra un buen rendimiento financiero; es decir, mantener o incrementar el patrimonio de los inversionistas.

El rendimiento debe entenderse como una medida de la productividad orientada en los recursos empleados en una compañía. Para este caso, lo esencial consiste en prevalecer su crecimiento y permanencia en el tiempo y, a su vez, mantener el valor para los inversionistas (García, 2003). Ahora, como se mencionó anteriormente, para el análisis del desempeño financiero de las organizaciones, se emplean indicadores financieros.

Entre los más comunes, se encuentran los que aluden al crecimiento en ventas, en utilidades y en activo; los de eficiencia, los de eficacia y, los de efectividad o productividad, como el rendimiento sobre los activos o, el rendimiento sobre el patrimonio (Rivera y Ruiz, 2009).

Rivera y Ruiz (2009) destacan que los indicadores de crecimiento exponen la conducta de las ventas, de las utilidades y de los activos a través del tiempo. Esto facilita evaluar si el tamaño de la compañía crece, decrece o es estable. Es necesario recordar que los indicadores de eficiencia se encargan de medir la capacidad que posee la compañía al momento de generar flujos de efectivo en donde existe una menor inversión de activos.

En cuanto a los indicadores de eficacia, estos se encargan de medir la capacidad de la organización para generar utilidades por medio del aumento de las ventas; claro está, en mayor proporción a los gastos y costos (Rivera y Ruiz, 2009). En contraste, los de efectividad o productividad se encargan de medir la capacidad para producir utilidades; allí se tiene en cuenta a la naturaleza (operativos o totales), a los activos y a los derechos de los recursos que se utilizan (patrimonio). Con el fin de establecerlos, es necesario vincular la “utilidad operativa con los activos (ROA), que mide el rendimiento de la empresa; o la utilidad neta con el patrimonio (ROE), que mide el rendimiento para los propietarios” (Rivera Ruiz, 2009, p. 9).

Según Stewart (1998), para el cálculo del valor de la empresa, algunas empresas utilizan al indicador del “valor económico agregado” (EVA), el cual nace de todas las restricciones atribuidas a los indicadores de mercado y contables. Este indicador se constituye en un instrumento que facilita a los financieros analizar la riqueza producida por la compañía y el riesgo operativo que puede darse (Stewart, 1991).

Sin embargo, sea cualquiera de los indicadores a usar por cada empresa familiar o incluso, no familiar, el uso de ellos es de vital importancia para conocer cómo se encuentra funcionando el negocio y con ello, permitir la correcta toma de decisiones.

1.6.2. Desempeño no financiero

Para evaluar el desempeño organizacional, también es importante la evaluación de variables cualitativas. Los objetivos que cada empresa tenga en cuanto a metas no financieras se diferencian entre cada empresa, mientras que las metas financieras, tienden a ser parecidas o se encuentran en la misma tendencia (Schoorman, 2014).

De acuerdo con Rosillón (2009), “el equilibrio o la priorización entre la obtención de resultados financieros y los denominados objetivos no financieros o, la protección de estos” (p. 13) difiere de compañía en compañía. Además, esto depende de las particularidades de la empresa-accionistas y la situación en la que se encuentren ambos.

Según la Revista de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (2018), el nacimiento de estas diferencias se fundamenta en la intensidad con la que la empresa se ve influenciada por el aseguramiento de la riqueza socioambiental y el nivel de profesionalización. Sin duda, estos elementos afectan en la selección de estrategias que impactan en el desempeño y en los resultados de la organización.

Según Antognoli (2012), el nivel de profesionalización de la compañía y la protección de la riqueza socioemocional, la cual se vincula con la organización de propiedad familiar, se constituyen en las fuentes de heterogeneidad que existen en cuanto a la elección de comportamientos y estrategias.

Para evaluar el desempeño no financiero, muchas empresas utilizan una evaluación de desempeño hacia los trabajadores. Esta puede realizarse, según sea el caso, una o dos veces durante el año; y es imprescindible definir al evaluador. En las grandes corporaciones las evaluaciones son ejecutadas por el mecanismo normal; así pues, cada jefe examina a sus empleados familiares o no. En contraste, en las compañías pequeñas o medianas se nombra a un comité de evaluación, el cual puede estar integrado por familiares que se evalúan entre sí y califican a los empleados. Sin embargo, también puede darse el caso de que el directorio sea quien evalúe a todos los empleados según conductas y resultados (Antognoli, 2012).

1.6.3. Desempeño laboral

Por desempeño laboral se entiende la manera en la cual, cada trabajador lleva a cabo las funciones y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es decir, se busca medir, de manera individual, el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales (Milkovich y Boudrem, 1994). A continuación, se desarrollarán algunas variables que impactan en el desempeño laboral.

a. Efectos de la inteligencia emocional en el desempeño laboral

La inteligencia emocional alude a una serie de capacidades psicológicas, las cuales facilitan de forma razonable el poder manifestar las emociones. Igualmente, permite comprender los demás sentimientos. La inteligencia emocional también permite automotivar y ofrece la habilidad de enfrentar posibles obstáculos, manejar los impulsos y controlar el estado de ánimo. Lo anterior, con el objetivo de mejorar la convivencia entre el entorno laboral y familiar (Stenberg y Detterman, 1992).

Está comprobado que la gestión de la inteligencia emocional genera diferencias en cómo se avanza en la vida, en la manera en que se sortean problemas o en cómo se encuentran soluciones frente a un obstáculo emocional (Carmona – Fuentes, 2015).

Para Goleman (1998), los comportamientos inteligentes están fijados por el cúmulo de experiencias. Además, asegura que la inteligencia no está fuera del marco de aprendizaje. Desde otra perspectiva, Gardner (1983) comentó que las diversas fuerzas –ya sean históricas, familiares o culturales– están dirigidas para que un individuo exponga su talento en el área en que se desempeña; es decir, una persona que esté capacitada no por herencia o un entrenamiento, sino por la interacción de fuerzas que lo rodean y que lo llevan a lograr una competencia.

En la misma línea, Marina (1993) estableció que la invención y la promulgación de fines son los principales atributos de la inteligencia emocional. El creador debe escoger su propia información según lo que se propone; en otras palabras, se centra en la realidad y establece sus metas. Cabe recordar que esta forma ayuda a solucionar los problemas y a ajustar la realidad.

b. Efectos de la salud mental en el desempeño laboral

Hay una gran cantidad de motivos por los que se debe poner atención a las problemáticas de salud mental en el área de trabajo. El aumento de la frecuencia de los impactos negativos en la salud en los empleados y su modo de interaccionarse con la compañía genera que aumente el ausentismo. Sumado a esto, se incrementan tanto costos humanos como económicos (Mingote y Núñez, 2011).

Es justo decir que los costos que son producidos por una enfermedad no solo refieren a los costos directos e indirectos, sino, además, participan los intangibles (aquí se incluye el sufrimiento del paciente y su entorno familiar).

Incluso, cabe aclarar que, en muchos casos, las pérdidas que produce algún tipo de trastorno no se logran cuantificar desde el punto de vista económico. Incluso, resulta un costo inaceptable, puesto que hoy en día existen posibilidades que ayudan a prevenir esta problemática. De ahí que la economía sanitaria se ha convertido en uno de los temas que ha adquirido mayor alcance internacional. Por ello, varios gestores han manifestado la importancia de instaurar prioridades para la utilización adecuada de los recursos aprovechables (Mingote y Núñez, 2011).

En este sentido, resulta apremiante, para la atención a la salud mental en el área laboral incluir dos elementos: la atención al empleado y la prevención-promoción. Tanto las compañías como los servicios de Prevención de Riesgos Laborales deben enfocar sus estrategias para determinar medidas de intervención en las fases de prevención; y, al tiempo, incluirlas en las acciones delimitadas en el plan de prevención (Mingote y Núñez, 2011).

Este proceso de prevención empieza con las siguientes acciones: análisis de la situación, reconocimiento de las funciones que ejecuta el empleado, factores de peligro en el lugar, factores psicosociales, evaluación de la salud del empleado, y la organización de acciones preventivas,

informativas, asistenciales y de formación. Es necesario insistir que la intervención preventiva que resulta más certera está en la identificación de las vulnerabilidades individuales y de los tipos de estresores que pueden darse en el área laboral. Igualmente, no se puede ignorar que resultan eficaces las medidas orientadas a disminuir y erradicar los problemas (Mingote y Núñez, 2011).

Cada una de estas intervenciones (formativas, preventivas y de investigación) centradas en el área de trabajo, ayudan a evaluar y examinar el desarrollo de la salud mental. A partir de esto se puede determinar un diagnóstico preventivo y hacer un tratamiento idóneo de los diferentes trastornos. El reconocimiento de estos puede ayudar a detectar su repercusión sociolaboral por medio de la instauración de una cultura proactiva de aprendizaje, al tiempo que se lleva a cabo una investigación de los errores y se establece un liderazgo transformacional de acuerdo con lo postulado por Pickering y Thompson (Mingote y Núñez, 2011).

2. La profesionalización

En el presente apartado se desarrollará el concepto de la profesionalización en términos generales, para luego, enfocarlo en empresas familiares. Así, se podrá delimitar y comprender lo que esta implica (dimensiones y ventajas). Se entiende que la profesionalización es la clave para poder gestionar la empresa y llegar a garantizar el éxito futuro, el cual, integra la planificación, organización, selección de personal, control y dirección (Leach, 1999).

2.1. Definición de profesionalización

Según la RAE, se define como la acción de profesionalizar o producir carácter de profesión a una acción, otorga facultad, poder o derecho para realizar esta. Desde otra perspectiva, un profesional alude a un sujeto que lleva a cabo su trabajo con conocimiento y con fines de lucro (Hernández y Portillo, 2016, p. 57).

Para hacer una distinción simple y entender la profesionalización, se puede mencionar lo que ocurre en el deporte: Existe una notable diferencia entre los *profesionales* y los *amateurs*, mientras que los primeros son expertos en su ejecución y reciben sueldos elevados, los otros solamente lo hacen por diversión. La diferencia radica en el dominio de sus habilidades, esto se alcanza en base a esfuerzo y sacrificio para invertir tiempo en su formación. Los deportistas pueden convertirse en profesionales, incluso, las organizaciones también logran este estatus. Esto trae consigo beneficios, pero si no se realiza, puede provocar la desaparición. De ahí que la profesionalización sea una alternativa para sobrevivir (Belausteguigoitia, 2017, p. 158).

Para acercar este concepto en un enfoque de empresa, se entiende que para que una organización sea profesionalizada, sus empleados deben ser profesionales; es decir, deben tener conocimiento y habilidades para desempeñar su función de forma idónea (Hernández y Portillo, 2016, p. 57).

De acuerdo con la investigación de organizaciones familiares ejecutado por PwC (2012), la profesionalización es un proceso por el cual las compañías, a medida que evolucionan, comprenden que las distintas dimensiones tienen que estar alineadas y encaminadas a desafíos empresariales. Los líderes o fundadores entienden el requerimiento de empezar un proceso de cambios, el cual tiene como fin sostener, consolidar y trascender el negocio por medio de procesos y políticas, empleados y organización (PwC, 2012).

Por otro lado, “las organizaciones que alcanzan la profesionalización empresarial son proclives a mantener una renovación organizacional continua. En la medida que la empresa evolucione, la empresa va adaptando sus estructuras prácticas y políticas” (Hernández y Portillo, 2016, p. 73). Es así como la empresa podrá sobrevivir en un entorno de alta competitividad.

Ahora bien, ya que uno de los objetivos esenciales de una compañía es tener la mejor perspectiva de vida posible, para ello, la profesionalización es un eje fundamental, debido a que aumenta esta probabilidad. Sin embargo, existen empresas que también se han mantenido en el tiempo sin tener un grado de profesionalización considerable, lo cual refleja que puede existir una excepción a la regla. Como lo comentó Enrique Mendoza, especialista en empresas familiares, existen casos de empresas peruanas con una competitividad adecuada y más de diez años en el mercado, pero su grado de profesionalización no se ha incrementado y no tienen planes de invertir en ello.

En palabras de Belausteguigoitia (2017), la profesionalización es un proceso de cambio gradual que integra una transformación de mentalidad en cada uno de los componentes de la compañía.

Dentro de sus características de la profesionalización se encuentra la retribución de puestos fundamentado en habilidades, dirección, toma de decisiones y organización que responden a los requerimientos de la compañía (Belausteguigoitia, 2017, p.158). Como mencionó Mulder (2007), esta estructuración permitiría a futuro, la formación de competencias, las cuales brindan principalmente la posibilidad de asumir responsabilidades y mejorar la capacidad de decisión que impactará en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, también permite la adquisición de habilidades para enlazar lo teórico y práctico, mejorar el desenvolvimiento para el trabajo en equipo; y el desarrollo de la inteligencia emocional del colaborador (Lazzati, 2010 citado en Santamaría y Chicaiza, 2016).

2.2. Profesionalización en empresas familiares

La profesionalización se entiende como un proceso que genera la construcción de estructuras de gestión en el gobierno tanto familiar como empresarial. Sumado a esto, formaliza planes, prácticas y políticas que controlan y preservan los vínculos entre los participantes, lo cual genera competencias fundamentales para lograr la adaptación al mercado y la competitividad (Fernández, 2015).

En tal sentido, la profesionalización en empresas familiares permite la formación de una estructura organizacional sólida que desarrolla un nivel superior de las capacidades requeridas para lograr una respuesta organizacional, basada en competencias claves, y así, desenvolverse óptimamente en un mercado competitivo (Fernández, 2015).

Dicho esto, se entiende a la profesionalización en empresas familiares como el proceso por el cual estas organizaciones evolucionan con el paso del tiempo, debido a los cambios, tamaño y estructura del negocio. Comprenden que las diversas dimensiones de la empresa operan para alinearse hacia desafíos empresariales (PwC, 2012).

De ahí la importancia de que las empresas, por medio de sus fundadores, comprendan la necesidad de generar un proceso de cambio, el cual mantiene un fin de trascender, consolidar y sostener el negocio. Claro está, por medio de procesos, sistemas de información, políticas que prioricen las conexiones familiares (PwC, 2012).

Matute (2010) insistió que las compañías familiares empiezan sus operaciones a partir de un sujeto visionario (fundador). Este individuo dedica su vida a posicionar la organización, con el fin de establecer su desarrollo. Inicialmente, es el único que controla todo y, si llegase a tener especialistas, solo los usa para situaciones específicas. La gestión estratégica es definida a partir de su intuición empresarial, pero hay que dejar claro que esto puede llevarlo al éxito o al fracaso; por ende, es fundamental la profesionalización de la gestión empresarial.

Es importante resaltar que, usualmente, la empresa no profesionalizada mantiene un enfoque básicamente en procesos operativos mas no en un aspecto administrativo empresarial (Rueda, 2011), lo cual implica considerar, posiblemente, una débil dirección estratégica que se está desarrollando en una empresa familiar, en la que el fundador realiza la mayor cantidad de actividades operativas (Matute, 2010). También se considera que es importante innovar y emprender para poder adaptarse de forma exitosa en los mercados.

En cuanto al aspecto de la gestión, es donde a las organizaciones les convendría adoptar estrategias en las que se tengan en cuenta los factores críticos de éxito de competitividad (Olivares, 2009). Un elemento importante para entender la profesionalización de las compañías familiares es el tema afectivo que está implícito. Existe una notoria influencia del sistema familia en el desempeño de la organización, pues existe una clara inclinación por buscar el bienestar de los miembros del grupo familiar como uno de los principales objetivos, es así como muchas de las decisiones empresariales se ven direccionadas por cumplir con componentes afectivos familiares (Hernández y Portillo, 2016, p. 56).

En ese sentido, se está de acuerdo en que las competencias formales son relevantes; sin embargo, no son suficientes para la gestión profesional integral de las empresas familiares, la sensibilidad sociocultural debe de ser un pilar importante para esta (Hall y Nordqvist, 2018).

Por ello, se debe de implementar una gestión profesional que tome en consideración la importancia debida al proceso inherentemente relacional y sociocultural, dejando de lado la visión predominante que podría minimizar estas características contextuales sociales y culturales, ya que una organización emplea seres humanos vivos con su inmensa variedad de percepciones, deseos, intereses, modas y debilidades potencialmente en conflicto (Hall y Nordqvist, 2018).

Y a su vez, que las personas crean patrones culturales a través de la interacción social, es importante comprender los valores y normas específicas de la cultura y qué significados atribuyen los miembros clave de la familia al negocio, y cómo estos influyen en el funcionamiento de este (Hall y Nordqvist, 2018).

Todas estas consideraciones son importantes en el desarrollo de los colaboradores, pues tienen efectos en el desempeño de sus actividades tanto dentro como fuera de la organización, impactando finalmente en el estado general de bienestar del colaborador, algo que podría regularse a partir del adecuado desarrollo en la compañía familiar.

2.2.1. Etapas del proceso de profesionalización en empresas familiares

Trevinyo (2010) indica que para que una empresa se considere profesionalizada, debe haber pasado por las siguientes etapas:

a. Implementación de un consejo de administración activo

El proceso de profesionalización de la compañía familiar inicia con la integración de profesionales en el gobierno de la compañía. Se está en la búsqueda de que cumplan con una experiencia amplia y formación idónea para poder agregar valor a la organización.

El proceso resulta complejo ya que el propietario y los familiares deben tener claros los objetivos a cumplir con el ejecutivo externo, así como ofrecerle un acceso a la información confidencial.

b. Tener un asesor como apoyo en la transición

Es necesario reclutar a un asesor externo que se centre en la gestión de la empresa, para que se determinen estrategias que permitan lograr alcanzar las metas, así como crear mecanismos de intermediación que apoye en la profesionalización de las estructuras de gobierno, logrando estar fuera del núcleo familiar.

Al mismo tiempo, se necesita establecer un consejo administrativo constituido por algunos ejecutivos y/o accionistas. Además, este consejo debería cumplir ciertas funciones básicas: (i) hacer una rendición de cuentas a todas las acciones de manera constante y transparente; (ii) organizar una auditoría externa de las cuentas de la compañía; (iii) aprobar los presupuestos; (iv) evaluar la estrategia de la compañía y su proyección a futuro de acuerdo con lo indicado por el autor (Trevinyo, 2010).

c. Integrar miembros externos al consejo de administración

En esta fase, la organización integra en su consejo administrativo a sujetos externos, profesionales e independientes. Estos serán los encargados de ayudar en la resolución de conflictos entre los accionistas.

De la misma forma, es importante precisar que un consejero profesional puede ser independiente o externo, siempre y cuando, cumpla las siguientes condiciones:

- No tener vínculos con el entorno familiar o la compañía.
- No poseer intereses individuales en la compañía.

d. Implementación de comités

Finalmente, el autor indica que, en esta última etapa y, en el caso de haber crecido ampliamente, las empresas familiares que tengan el deseo de formar parte de la Bolsa de Valores deberán necesariamente crear Comités o Consejos y, a su vez, hacer una distinción entre los roles del presidente del Consejo y el director general de la compañía familiar. Igualmente, deberán establecer los métodos de examen para el Consejo, sus miembros y los comités (Trevinyo, 2010).

2.2.2. Proceso de profesionalización en la empresa familiar

De acuerdo con la teoría de Dyer (1989), existen diferentes formas de hacer frente al proceso de profesionalización, entre las cuales se encuentran: la elección de profesionales externos a la empresa, elección de encargados de la dirección, profesionalización de los colaboradores internos no familiares y/o profesionalización de los integrantes de la familia pertenecientes a la organización.

Esta última alternativa es aceptada ampliamente, pues implica la continuidad de los valores de la familia en el sujeto líder y de la orientación estratégica de la organización (Hernández y Portillo, 2016). Considerando que una empresa familiar no puede desarrollarse sin que no existan trabajadores y ejecutivos que no formen parte del núcleo familiar propietario (Martínez, 2010). Aunque, es importante precisar que, aunque esté bien capacitada para los negocios, es fundamental contar con profesionales que no formen parte de la familia y que, a su vez, puedan ascender dentro de la organización (Llanos et al., 2011).

Por ello, dentro de las estructuras de gobierno se le ha otorgado gran relevancia a la inclusión de externos en la gestión o en el gobierno de la compañía familiar y se considera una característica de la profesionalización. A su vez, se propone que estos profesionales no solo se desempeñen en funciones directivas, sino también que asuman mayores responsabilidades. Incluso, se puedan convertir en árbitros dentro de los conflictos familiares (Hernández y Portillo, 2016). También se debe considerar que esto beneficia a la empresa, ya que la lealtad hacia los empleados familiares es positiva cuando la compañía promueve un buen clima laboral y personal que está comprometido con un bien común. Caso contrario, podría convertirse en un problema para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se ofrezcan por antigüedad o familiaridad a pesar de no ser la persona más calificada (Rueda, 2011).

Lo anteriormente descrito, ayuda a evidenciar la necesidad de buscar directivos externos que no estén influenciados por el vínculo empresa-familia, y se centren en lo que necesita el negocio. Por esta razón, cuando las prácticas de recursos humanos están poco desarrolladas y se orientan a privilegiar a miembros de la familia propietaria, se puede hablar de organizaciones no profesionalizadas (Cromie et al., 2001), ya que en este tipo de organizaciones se mantiene claramente un compromiso con los miembros familiares que laboran en la organización, caracterizados en muchos casos como insustituibles a pesar de no contar con las capacidades adecuadas. Por ello, deben existir ciertos criterios para establecer el ingreso de los familiares a los cargos directivos, evitando así el acceso indiscriminado a la organización y generando una estructura rígida difícil de cambiar (Hernández y Portillo, 2016).

De los hallazgos encontrados previamente, se clarifica que la participación de externos en la profesionalización del negocio es recomendable siempre y cuando se consideren los aspectos claves tanto en la preparación como en las aptitudes requeridas, así como una correcta inserción a la organización en lo referente a la adecuación a su cultura organizacional.

A su vez, es de vital importancia la creación de órganos de dirección y gestión de la empresa que permitan elegir los sistemas y los individuos que, a partir de su saber y experiencia puedan ejecutar su trabajo de forma profesional (Hernández y Portillo, 2016). Puesto que, entiende que más allá de privilegiar el ingreso de directivos externos o capacitar a familiares, se debe tener un enfoque en las verdaderas capacidades con las que se cuenta, así como el potencial para lograr un desempeño óptimo en el cargo, pues las deficiencias directivas se harán visibles en un mercado altamente competitivo. Por ello, el fin de profesionalizar la empresa familiar es lograr el mejoramiento de la gestión de la empresa y, por ende, la competitividad.

2.2.3. Características de la profesionalización en la empresa familiar

Se entiende que la profesionalización es un proceso que está relacionado con el área de recursos humanos. Lo anterior, debido a que, según su definición, se asume como un proceso que es aplicable al sujeto. En palabras de la RAE, un profesional se refiere a un individuo que ejecuta su trabajo con conocimiento y con fines de lucro. Por esta razón, para que una organización sea profesionalizada, es fundamental contar con recursos humanos calificados para que cumplan sus funciones de forma responsable (Hernández y Portillo, 2016, p. 57).

Por ello, según diferentes autores, para que una empresa se considere profesionalizada, en ella deben existir las siguientes características:

a. Existencia de gestión profesional caracterizada por la existencia de un equipo directivo

Como se desarrolló líneas arriba, Dyer (1989) planteó tres maneras de ejecutar el proceso de profesionalización: seleccionar profesionales para la dirección en el mercado de trabajo externo; profesionalizar a los trabajadores no familiares que están en puestos no directivos, esto debido a que se busca entrenar y fortalecer capacidades en estos sujetos para que ayuden a la empresa y; por último, profesionalizar a los miembros de la familia, puesto que se convierte en la posibilidad de preservar los valores familiares del sujeto y mantener la orientación estratégica de la compañía.

Al respecto, varios autores (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976; Ward, 1994; Cromie, et al., 1995; Gallo y Vilaseca, 1998) coincidieron en explicar la profesionalización relacionándola con una dirección profesional. En otros términos, que haya una presencia de gerentes profesionales en los órganos de dirección.

b. Una compañía es profesional cuando contrata profesionales externos para que participen en su gestión

Además de los aportes que realizó Dyer (1989) frente a la contratación de profesionales externos, Ward y Handy (1988) afirmaron que estos no solo son esenciales para ejecutar funciones directivas, sino también para cumplir responsabilidades dentro del negocio, ya que podrían cumplir un rol de mediadores en los conflictos familiares.

c. Una empresa es profesional dependiendo de sus prácticas de recursos humanos

Cromie et al., (2001) comentó que, cuando las prácticas vinculadas con los recursos humanos están poco desarrolladas, la organización privilegia exclusivamente a miembros de su entorno familiar; rasgo de las compañías no profesionalizadas. Por ello, es una organización profesional cuando las prácticas consideran criterios sin ningún tipo de exclusividad entre los miembros que son familiares y aquellos que no los son. Las prácticas siempre están direccionadas a lograr óptimos desempeños y una rentabilidad en la compañía.

En la misma línea, León-Guerrero et al., (1998) muestran que las prácticas usadas por las compañías familiares evolucionan con la ejecución y desarrollo de la organización. En otros términos, su formalidad está acorde con el progreso generacional y con el aumento de estas. Con el paso del tiempo, las prácticas enfocadas a la familia desaparecen y surgen prácticas más formales encaminadas al negocio.

Por otro lado, existen otros autores que definen la profesionalización del negocio por medio de la profesionalización del gobierno y de la dirección. Esto argumenta el requerimiento de preservar normativas idóneas para prevenir conflictos internos entre los diversos sistemas que forman la empresa (Hernández y Portillo, 2016).

d. Descentralización de la autoridad

Según Michiels (2017), cuando la dirección puede delegar las decisiones operativas, se logra invertir el tiempo adicional en tomar decisiones estratégicas esenciales.

Rueda (2011) menciona que, delegar responsabilidades entre los colaboradores es una herramienta para medir el rango de capacidades y compromiso que mantienen con la empresa, lo cual representa una buena técnica para reconocer el potencial relacionado con los intereses de profesionalización y el crecimiento que busca la organización.

2.2.4. Impacto de la gestión humana y el desempeño en la profesionalización

Como se revisó anteriormente, varios autores consideran que existe una relación positiva entre la profesionalización y el desempeño en el desarrollo del negocio. El mejor desempeño y, por ende, su efecto en la empresa se podría consolidar debido a que con la profesionalización se implementan, posteriormente, métodos estratégicos de gestión que darán resultados que muy posiblemente no se puedan conseguir con métodos instintivos que, quizás, en sus inicios podrían haber funcionado (Leach, 1993).

Por ello, se entiende que la profesionalización de los puestos gerenciales claves está directamente relacionada a una diversidad de efectos en la organización, aunque estos pueden ser positivos o negativos dependiendo de la complejidad en la estructura familiar. Por ejemplo, uno de los efectos positivos podría ser la consolidación de la productividad de la compañía familiar, llegando a la conclusión de un vínculo directo entre la profesionalización y el desempeño empresarial familiar. Pero, por otro lado, podría ocurrir que la naturaleza estructural de la empresa familiar no permita el adecuado desarrollo de la profesionalización y las decisiones se sigan centrando en el poder familiar, llegando a la conclusión de que el verdadero cambio depende del real interés de la cúpula familiar. Asimismo, se puede dar que, ante la poca o nula profesionalización en la plana gerencial, se genere una brecha de deficiencias en las áreas de gestión, por lo que el desempeño podría verse afectado tanto a nivel financiero como no financiero.

En la misma línea y, como se mencionó anteriormente, dentro de las dimensiones propuestas por Dekker, para analizar la profesionalización en los negocios familiares, previamente se reconoce la importancia de implementar sistemas de gestión humana con la finalidad de alcanzar el desarrollo empresarial deseado. Con esto, se resalta la importancia de dar reconocimiento al aporte individual de cada colaborador dentro de la organización para un adecuado desempeño. Por ello, la participación de los colaboradores en el desarrollo de los procesos estratégicos es un eje principal para la instauración de los fines y técnicas a lograr. A su vez, se debe recordar que el desarrollo de un proceso estratégico se fundamenta en su misión y esta debe ser conocida por cada uno de los colaboradores, ya que cada acción que desarrolle está direccionada a cumplir los objetivos y la misión definida por la empresa (Agudelo, 2016).

En consecuencia, es importante reconocer que los individuos son el activo más esencial de una compañía. Esta es una frase que varias empresas utilizan en la teoría, pero en la práctica se continúa asumiendo a los colaboradores como solamente un recurso más. Incluso, a pesar de todos los logros en la actualidad para conseguir un trato más humano hacia estos sujetos, se observan atropellos a sus derechos (Martínez, 2005).

Chiavenato (2009) indica que los individuos pueden ser representados como socios de los negocios. Según este concepto, son generadores de conocimientos, capacidades, habilidades, capacidades. Hay que destacar la inteligencia que lo lleva a tomar decisiones racionales, lo cual permite ofrecer significado y direccionamiento a los objetivos generales. No cabe duda de que los individuos se convierten en el capital intelectual de la compañía (Martínez, 2005).

Ante ello, el colaborador como persona es irrepetible y único. Además, se caracteriza por ser inteligente y poseer una serie de capacidades que le permiten desempeñar diversos roles y estar interactuando con el entorno y situaciones similares. Dicho esto, el término recurso se puede delimitar como un bien tangible no animado que las personas utilizan para poder ser aprovechados, que en la medida en que se use se desgasta y pierde valor (Martínez, 2005).

Por lo mencionado anteriormente, se entiende que, para generar un compromiso real, se debe de tener una concepción del colaborador como la de un socio más no como un recurso, teniendo en cuenta su bienestar físico como emocional, esto será la base para la implementación de un sistema de gestión humana en beneficio de la profesionalización de la empresa familiar y así, poder aprovechar al máximo el capital humano.

2.2.4.1 Bienestar de colaborador

La empresa posee la responsabilidad de ofrecer empleo y de velar por la realización profesional y bienestar de sus trabajadores. Desde el campo de la psicología se propone que la empresa, además del fin económico; es también una organización humana, lo que conlleva a resaltar su carácter psicosocial (Pérez, 2000).

Para lograr el bienestar de los colaboradores, se debe llevar a cabo una gestión humana en la que se desarrolle el análisis de “puestos, de personal, sistemas de trabajo, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento, estimulación, seguridad y salud laboral, consejería” (Pérez, 2000, p. 11). Todo ello tendrá un aporte importante en el cumplimiento de objetivos empresariales (Pérez, 2000).

Un factor importante para el bienestar del colaborador es que debe sentirse motivado para trabajar. En ese sentido, existen dos tipos de motivación: la motivación negativa que se genera mediante el miedo o la represión, como el riesgo a perder el trabajo, llamadas de atención

desproporcionadas; y, por otro lado, la motivación positiva como son los reconocimientos simbólicos, incentivos económicos, capacitaciones y un desarrollo profesional integral. La motivación positiva facilita que el empleado se desarrolle en un ambiente que promueva y genere su bienestar. Todo ello impactará en su productividad dentro de la organización (OIT, 2016).

Dentro de la teoría de las jerarquías de Maslow se resalta el nivel de necesidad de segundo grado, el cual indica que los sujetos necesitan sentirse seguros y protegidos en su trabajo. La persona debe sentirse segura tanto en lo económico como en lo emocional, además de tener las condiciones laborales adecuadas para desarrollar sus actividades diarias. Por un lado, el lugar de trabajo seguro permitirá que este nivel básico de bienestar sea cubierto y se logre motivar al empleado, asegurando las bases para un mejor desempeño (OIT, 2016).

Según la OIT existen ciertos lineamientos para generar el bienestar del colaborador:

- El colaborador debe tener un salario justo y regular que le permita una vida adecuada para él y su familia. Su lugar de trabajo debe tener óptimas condiciones laborales, generando que el empleado se desarrolle dentro de la organización.
- Es importante cuidar la salud integral del colaborador, para evitar daños físicos y emocionales; por ejemplo, se debe de evitar el contacto con materiales peligrosos o un ambiente de trabajo que le genere un estrés laboral excesivo. Los lineamientos de la empresa deben de ser claros en el sentido de contar con disposiciones de salud y seguridad en el trabajo, buscando que los trabajadores estén al tanto de las mismas.
- Existe una labor orientada por psicólogos que está a favor de proteger y velar por la seguridad y salud de los sujetos en el área laboral. Buscando prevenir los impactos negativos del trabajo; por ejemplo, rutinas, fatigas, carga psíquica, estrés a través de charlas sobre prevención de accidentes (Pérez, 2000).
- Un tercer factor se centra en el trabajo en equipo y en el trato al colaborador. Es decir, debe existir un trato igualitario y un trabajo en equipo que permita a los colaboradores expresar y relacionarse con los miembros de la organización, así como debe existir un trato horizontal e igualitario que genere la participación de cada miembro.
- Un factor final por resaltar es la capacitación que se le brinda al colaborador. Esta actividad generará el rendimiento máximo de sus capacidades. A su vez es importante contar con los profesionales adecuados para capacitar en las actividades propias de cada función con paciencia y coordinación de todas las otras áreas de la empresa, brindando al colaborador el tiempo y los instrumentos necesarios para que pueda adecuarse al estándar de calidad de la organización.

Así pues, es importante mencionar que, dentro del área de la empresa, la orientación psicológica se debe centrar en la atención de problemas (individuales o profesionales) del empleado frente a la ausencia de información, conflictos, estrés, entre otros (Pérez, 2000).

Por ello, el psicólogo organizacional, al asumir su posición como tecnólogo social, tiene que explicar y diagnosticar la problemática. Al mismo tiempo, debe seleccionar la teoría para la resolución de problemas; planificar la intervención y hacer el respectivo análisis de los resultados (Mateu, 1984). Todo ello generará en el colaborador el desarrollo de competencias que le permitirán realizar adecuadamente su trabajo, generando que se encuentre mejor preparado ante situaciones complicadas que puedan impactar en su salud, así como prevenir y evaluar la idoneidad de su perfil con relación al puesto al cual ha sido asignado (OIT, 2016).

Dicho esto, lograr el bienestar del colaborador en un contexto laboral extremo requiere de medidas especiales con el objetivo de minimizar los efectos en la salud como problemas de salud mental, cardiopatías, accidentes cerebro vasculares, y controlar su efecto en el mayor ausentismo, laboral, desmotivación, enojo, aumento de los costos para la organización. Indicadores importantes para tener en cuenta son, el salario adecuado, posibilidad de ascenso, relación con superiores, organización en el trabajo e interacción con colegas (Aguirre, 2009).

Particularmente, en organizaciones enfocadas al cuidado de la salud laboral, la satisfacción laboral representa un acertado predictor de longevidad, adhesión a la empresa y aporta un cambio positivo en la vida dentro del trabajo, así como en el entorno familiar y social.

También existen casos en los cuales, los trabajadores son a su vez profesionales de la salud y tienen una responsabilidad adicional, pues ellos velan por la salud física y emocional de sus pacientes. En este caso, se considera que el cuidado de la salud mental y física de los profesionales de la salud es requisito para un servicio de calidad (Aguirre, 2009).

En estos casos, por ejemplo, el nivel de estrés para el desarrollo de dichas actividades (relacionadas con la salud) es muy elevado, pues diariamente existen conflictos emocionales que los conduce a pasar por episodios de vida o muerte, por lo cual es imprescindible un trabajo conjunto de la administración y la coordinación con los miembros del equipo (Aguirre, 2009).

Dicho esto, el estrés se refiere al sistema de cambios corporales que se presentan ante amenazas psicológicas o físicas que provocan un grupo de transformaciones químicas y neurales. Estas alteraciones “desvían los recursos del organismo desde funciones como la alimentación, la reproducción, el aprendizaje” (Martínez y Garcia, 2011, p. 12).

En los siguientes párrafos se tratará de aplicar los temas antes mencionados en organizaciones que tienen actividades relacionadas con la muerte, como son los camales. Si bien hay otros factores que podrían afectar la profesionalización de este tipo de empresas, consideramos que se trata de un concepto diferente e interesante de estudiar.

3. Gestión de la muerte

Si bien es cierto, la gestión de la muerte, entendida como la manera en la cual se gestiona empresarialmente el impacto que pudiese ocasionar el beneficio animal en sus trabajadores, no es el tema central de la presente investigación, se ha considerado oportuno incluirlo en esta investigación, dado que esta característica también es propia y particular en este tipo de negocio que se está estudiando. Y, además, por tratarse de un concepto poco estudiado y analizado.

Para dar un mayor sustento a lo indicado, se realizó un análisis bibliométrico con las palabras claves en este tema utilizando la base de datos Scopus. Para ello, se colocó el término en inglés “Death Management”; en una búsqueda generalizada, arrojó un resultado de 45 textos de investigación, de los cuales 34 (74%) pertenecen a temas relacionados con la medicina y la implicación con la muerte, pero ningún texto relaciona la muerte vista con un enfoque de gestión empresarial (ver anexo C). A continuación, se colocaron los siguientes términos “Dead Competence”, en una búsqueda generalizada con la finalidad de enfocar la muerte en temas de gestión. La cual arrojó un resultado de 21 textos de investigación de los cuales, en sólo 2 artículos de investigación, pertenecen a temas relacionados a negocios y que tienen relación directa con la muerte.

En esa línea, no se pretende elaborar un modelo y demostrar su veracidad, más bien se busca explorar las particularidades de este negocio, cómo afectan, cómo se manejan ante una gestión de la muerte animal y, evaluar los espacios de oportunidad en el desempeño de las empresas familiares. Considerando que esta gestión parte desde el área de recursos humanos, ya que vela por la integridad del trabajador, incluyendo su salud mental como física. Por ello, la alta necesidad de gestionar actividades con la finalidad de gestionar el impacto de la muerte animal y que estas se canalicen a través de las prácticas llevadas a cabo por esta área; claro está, iniciadas por la alta plana de la compañía.

3.1. Definición de gestión de la muerte

La gestión de la muerte, para la presente investigación, se considera como aquellas medidas o actividades que realiza cada empresa en búsqueda de que el trabajador, al realizar actividades o pertenecer a una empresa cuya actividad principal se relaciona con la muerte de un ser vivo, no resulte perjudicial para él tanto física como mentalmente.

Si bien no se encuentra extensa literatura sobre la gestión de la muerte, vista desde el mundo de la gestión empresarial; sí existen algunos estudios sobre diversas variables relacionadas a tomar en cuenta en trabajos cercanos a la muerte, como, por ejemplo, los trabajos relacionados a funerarias, hospitales y que conllevan a un apoyo en la salud mental del trabajador, la capacitación en entornos difíciles, entre otras variables que permitirían armar una base teórica.

Asimismo, diversos autores describen distintas realidades. Por ejemplo, desde el punto de vista médico, donde los trabajadores laboran en diferentes áreas de trabajo que tienen un acercamiento directo en el tratamiento de la muerte, pero que no participan “activamente” a fomentar esta muerte. A diferencia de los camales, donde parte de los trabajadores (operarios), sí participan directamente y, otra parte forma parte de la empresa, pero no participa en la actividad propia de la muerte. Por ello, se pueden encontrar ciertas similitudes para esbozar una construcción de definición de la gestión de la muerte. Por ejemplo, desde un análisis clínico, se ha encontrado evidencia sobre la gestión del final de la vida en pacientes oncológicos en etapa terminal, el cual se necesita un proceso especial para darle calidad de vida y donde los trabajadores deben estar preparados para lidiar con esta situación.

En el libro de Strauss, Fagerhaugh, Suczek, y Wiener (1997), investigan sobre el impacto social del trabajo médico y distinguen diferentes áreas de trabajo a lo largo del curso de la enfermedad en sus distintas etapas. Es decir, no solo involucra al paciente, sino a los enfermeros, doctores, quienes conviven directamente con ellos durante su proceso. En esa línea, Alonso, J. P. (2012), hace una investigación sobre la gestión médica del final de la vida en el área de cuidados paliativos en pacientes con enfermedades terminales y define “el morir” en dos dimensiones: el primero, es el proceso de preparación del paciente y de los familiares y el segundo, el proceso gradual que se desenlaza en la muerte, que se relaciona con las personas que tuvieron cercanía con el paciente, desde familiares hasta enfermeros, aquí es donde entra el trabajador.

Por su parte, Bailey et al., (2011), hacen una investigación sobre el proceso de la gestión de la muerte por parte de las enfermeras en pacientes moribundos en el departamento de emergencia de un hospital y los efectos que tiene el impacto de la muerte en sus funciones. Mientras que algunas tenían gratificación de su trabajo, otras evitan este tipo de situaciones debido a la tensión por la naturaleza emocional que está asociada y en cómo les afecta.

Para muchos autores, la gestión de la muerte humana es un tema particular que puede ser realizada por profesionales o no profesionales en la materia medicinal; sin embargo, al menos deben de poseer y/o adquirir ciertas capacidades, así como una preparación especializada para el mejor desempeño de las labores que, desde diferentes ámbitos, están relacionados con la muerte.

En el caso empresarial, según Martínez (2005), el área encargada de gestionar el bienestar del trabajador es el área de recursos humanos, puesto que ofrece ayuda psicológica a sus trabajadores con el fin de preservar la armonía y encontrar soluciones a los problemas que los afectan provenientes del desarrollo de sus funciones.

Si bien existe una diferencia, ya que la literatura abarca más sobre la gestión empresarial ante la muerte humana, para la presente investigación se considera que las consecuencias en la salud mental de un trabajador cuya función está relacionada con la muerte animal, podrían ser las mismas. Pues finalmente, es participante activo o no de una actividad relacionada a la muerte, en este caso, la muerte animal.

3.2.La muerte animal

Quizás una de las razones por la cual no se ha encontrado mucha literatura sobre el proceso de la muerte animal es porque desde hace mucho tiempo se le ha dado un valor meramente instrumental; es decir, los animales sólo importan para el beneficio del ser humano y no amerita un análisis más profundo sobre el tipo de obligaciones que el ser humano debe tener con los animales, a diferencia de la muerte humana.

En teoría, todas las personas están dentro de una comunidad moral; es decir, se acepta, que la moralidad fije reglas para la conducta de las personas que prohíba dañar a otra. Por otro lado, los zoéticos atribuyen que el concepto moral de las personas está equivocado, ya que existen personas que no necesariamente tiene la racionalidad propia del ser humano y no por eso se le debe considerar fuera de la comunidad moral. Es decir, no por ello, el sufrimiento es aceptado para esas personas, más bien, argumentan que la comunidad moral refiere a una cuestión de no afectar a todo aquel que pueda ser dañado, esto inclusive abarca a los animales.

A finales del siglo XVIII, Jeremy Bentham afirmó que, para demarcar la frontera entre los seres que merecen un trato respetuoso y aquellos que no, hay que evaluar si estos seres pueden llegar a sufrir (Bentham, 1970).

Según Arbe (2018), para la profesión veterinaria, la vida animal genera la misma opinión que el valor que se le da a una vida animal.

Asimismo, indica que los veterinarios experimentan diversos conflictos morales con respecto a la vida animal. Por ejemplo, en los años 90 se discutió por primera vez los conflictos morales en la profesión veterinaria y, por primera vez, se conoció el término de estrés moral en los profesionales de medicina veterinaria. El estrés moral se definió como un elemento de estrés ocupacional, que no se puede solucionar con la manera tradicional para controlar el estrés.

A raíz de lo mencionado líneas arriba, si trabajar en una organización relacionada a la muerte humana, afecta al trabajador y, es necesario, como indican la literatura y expertos, gestionar de manera activa la salud mental, no tendría por qué ser diferente que un trabajador que se relacione con la muerte animal también pueda verse afectado. Mucho va a depender del contexto, de sus funciones, de cómo esté organizada la empresa, de cómo maneje sus emociones, etc. para determinar si puede o no, afectar su desempeño laboral. Sin embargo, como se pudo revisar anteriormente, se puede afirmar que, la muerte humana y la forma en cómo se gestiona su impacto, sí tiene un efecto en el desempeño organizacional.

3.2.1. Gestión de la muerte y desempeño organizacional

De acuerdo con lo desarrollado líneas arriba, la teoría indica que podría existir una conexión directa entre el gestionar la muerte y el desempeño del trabajador dentro de la organización. Para ello, intervienen diversas variables, las cuales se desarrollarán a continuación.

a. Inteligencia emocional

De acuerdo con Goleman (1995), el término de inteligencia emocional se entiende como la capacidad para motivarse a sí mismo para seguir, incluso, a pesar de los obstáculos. La idea es manejar los impulsos y estados de ánimo y, a su vez, impedir que la angustia altere las facultades racionales. Igualmente, este concepto abarca la habilidad de empatizar y tener confianza en los otros.

Además, el mismo autor reconoce los siguientes elementos de la inteligencia emocional:

- Autoconocimiento emocional: Expresar de forma adecuada los sentimientos. Esto implica identificar con anterioridad las emociones y las consecuencias que estas generan (Goleman, 1995).
- Autocontrol emocional: Alude a la capacidad de manejar los impulsos de forma correcta (Goleman, 1995).
- Automotivación: Refiere a la capacidad que impulsa, a partir del uso idóneo de las emociones, a lograr las metas planteadas. Un caso que ejemplifica esto es cuando alguien pierde el empleo, el optimismo se convierte en una forma de motivar al sujeto a seguir buscando un nuevo empleo (Goleman, 1995).
- Empatía: Alude a la acción de responder de forma pertinente a los requerimientos manifestados por otro individuo. Se busca compartir las emociones y reconocer el sufrimiento que el otro individuo posee a partir de las palabras o expresiones faciales (Goleman, 1995).

- Relaciones interpersonales: Refiere a la habilidad de interactuar con otros sujetos, con el fin de contagiarlos de emociones positivas para hacerlos sentir bien (Goleman, 1995).

La inteligencia emocional, por parte del personal involucrado con la muerte necesita un gran apoyo emocional y el planteamiento de una estrategia para el afrontamiento de la muerte. Por ejemplo, la literatura brinda información sobre la situación de las enfermeras de primera línea en las salas de emergencia de los hospitales, llegando a la conclusión de que si no se trata adecuadamente el proceso de la muerte podría ocasionar estrés laboral, condiciones de mala salud o el abandono de la carrera profesional, afectando así el desempeño organizacional.

Asimismo, los estudios indican que hay dos factores que impactan en el desempeño de las enfermeras que tienen contacto con pacientes en etapas terminales, que son una combinación de medio ambiente y a nivel socio económico, lo que puede haber llevado a cambios que como enfermera puedan ver distinto la muerte (Bailey, 2011).

b. Salud mental

La salud mental es un estado de bienestar que, a través de él, se reconocen sus habilidades y pueden hacer frente al estrés en parámetros normales (Muñoz, 2015).

La salud mental integra una serie de acciones –ya sea directa o indirecta– que se vinculan con el elemento del bienestar mental que está incorporado dentro de la definición de la salud en general. Es decir, la salud mental es un componente de la totalidad de la salud del individuo.

La OMS define este término como un estado de bienestar; es decir, un espacio donde el sujeto es consciente de sus habilidades para hacer frente a las complicaciones de la vida, pues busca que afronte dichas tensiones y sea capaz de contribuir a la sociedad (Muñoz, Restrepo & Cardona, 2016, p. 166).

Ahora bien, es importante precisar que hay una variedad de problemas de salud mental como la ansiedad, la depresión y el abuso de drogas y alcohol. Asimismo, existen trastornos bipolares, trastornos obsesivos compulsivos, trastornos de estrés postraumático, entre otros y, todos estos trastornos pueden ir desde un nivel leve a un nivel alto que podría causar la muerte (OMS, 2018).

Por ello, en la actualidad, existe una nueva vertiente de la psicología que se denomina psicología positiva y se encamina al estudio de los fundamentos psicológicos de la felicidad. Además, hace énfasis en las fortalezas de las capacidades humanas (UNIFE, 2012). Su objetivo principal es desarrollar componentes positivos, por ejemplo: la gratitud o el cariño. Sumado a esto, pretende reconocer los factores que ayudan a aprovechar al máximo las competencias en función de que se desarrollen de forma satisfactoria y, es utilizada en algunas organizaciones.

c. Comunicación

Posterior a la década de los años 50 y, debido a las transformaciones demográficas, culturales, epidemiológicas y tecnológicas en cuanto a la profesión médica, se consideró conveniente que la muerte se estableciera bajo el área de la medicina (Seale, 2000).

A raíz de esto, se empezó a ver al hospital como el lugar de la muerte. En la década de los 60's, en Inglaterra, se establecieron los cuidados paliativos como una medida para darle una mayor calidad de vida a los pacientes y se trató de darle un tratamiento más humano, el cual se basaba en la comunicación abierta entre los médicos y los pacientes, así como la aceptación de la muerte como una circunstancia natural de la vida por parte de ambos.

Por ello, se empezó a trabajar la comunicación como herramienta fundamental para el campo relacionado con la muerte, se empezó a entrenar la habilidad de la comunicación tanto verbal como la no verbal, capacitaciones al personal que tiene contacto directo con pacientes, mediante la demostración de los beneficios de la comunicación, lo que lleva a un mejor desempeño al personal que está involucrado con el tema de la muerte (Seale, 2000).

d. Proceso de duelo

Una variable imprescindible en relación con la muerte es el proceso de duelo. Según los psicólogos, es una reacción psicológica natural de adaptación a la pérdida de un ser querido y/o cercano que puede manifestarse antes y después de su fallecimiento (Pascual, 2010). Asimismo, según Pascual (2010), se puede manifestar la reacción de duelo ante otras experiencias por la pérdida de algo importante como por ejemplo la separación o divorcio, pero lo más común es que se utilice estos términos en relación ante una enfermedad terminal y la muerte. En esa línea, Meza (2008) indica que el proceso de duelo hace alusión a una reacción emocional y de la conducta, la cual se expresa a manera de aflicciones y congoja cuando una relación afectiva se quiebra.

Pascual (2010) también menciona que en el proceso de duelo se producen distintos niveles de respuestas que se manifiestan a nivel de las emociones como la cólera, tristeza, abatimiento, entre otros; asimismo a nivel cognitivo como la desconcentración, preocupación, estrés; a nivel conductual como el aislamiento, el llanto, desinterés del ámbito cotidiano; a nivel físico como dolores en el cuerpo, cansancio; a nivel social como el desprendimiento de las relaciones sociales.

Por otro lado, las características principales del proceso del duelo son las siguientes: (i) no es una enfermedad ya que es un proceso de adecuación de la nueva realidad, (ii) los procesos de duelo no son iguales, son distintos en cada persona, (iii) la durabilidad es indeterminada, es decir, para algunas personas el proceso de duelo puede durar permanentemente.

Según Meza (2008), el problema surge cuando el duelo se intensifica y la persona se encuentra en un estado desbordado y por ello manifiesta conductas desadaptativas o permanencia en el estado de duelo sin mostrar progresos.

Ahora bien, es importante considerar que, como menciona la literatura, el duelo no solo se da cuando una persona pierde a un ser querido o un ser humano. El duelo también se puede presentar cuando alguien considera haber perdido algo, siendo causante o no de dicha pérdida. Por ejemplo, en el caso animal, el operario que debe matar a un animal, si bien no es una mascota, podría enfrentar un tipo de duelo.

e. Impacto de la muerte

El impacto de la muerte es una variable importante para las personas que trabajan en relación con ella. Ho Chan (2012), señala que, en un estudio realizado sobre competencias laborales a 176 profesionales de la salud, los resultados señalaron que la autocompetencia, es el componente más importante para desarrollar este tipo de trabajo.

Cabe recalcar, que la autocompetencia, lo define Ho Chan, como el uso de la experiencia personal de cada persona para afrontar el trabajo con la muerte. Asimismo, se menciona en el estudio que el estrés laboral aumenta de nivel cuando las demandas sobrepasan el afrontamiento del impacto de la muerte. Es decir, no logra manejar una autocompetencia ideal para él.

McClatchey (2015), en sus investigaciones en el Departamento de Trabajo Social y Servicios Humanos en la universidad estatal de Kennesaw, EEUU, aborda la preparación de los profesionales relacionados a los servicios humanos con las poblaciones desahuciadas médicamente y, en dicha línea, menciona que están mal preparados para afrontar el desafío, debido a que la educación que recibieron sobre la muerte los temas como los aspectos de las personas, sus emociones e implicancias no formaron parte del plan de estudios. Por lo que el impacto de la muerte a los profesionales genera miedo y ansiedad para desempeñar adecuadamente sus actividades.

Por otro lado, Muñoz (2015), aborda el tema desde la gestión del cuidado de la enfermería, sobre los efectos del impacto de la muerte en el desarrollo de las actividades del personal del cuidado de las personas desahuciadas, destaca el estrés de la salud física, mental y emocional y que puede llevar a niveles mayores en la salud de los profesionales como la ansiedad y depresión.

f. Competencia laboral

Según Bailey (2011), en su estudio en referencia a la competencia laboral, llegó a la conclusión de que las enfermeras que atienden a los pacientes desahuciados en la emergencia de un hospital, desarrollan una experiencia en relación con el cuidado del proceso que conlleva a la muerte y mencionan tres etapas de desarrollo competencial, (i) ser conscientes de sí mismo que incluye el entender y gestionar lo que quiere comunicar el paciente, (ii) el manejo interno del trabajo emocional y (iii) el desarrollo de la inteligencia emocional.

Asimismo, Sinclair (2010), en su análisis, descubrió que la experiencia temprana con la muerte en los profesionales de la salud sirvió como motivación para el mejor desenvolvimiento de sus funciones para la atención de los pacientes en el proceso final de la vida.

Estos, a través del acompañamiento con el paciente, tenían la oportunidad de encontrar respuestas a su experiencia personal.

En la revisión de la literatura, se entiende que se trabaja un nivel de gestión en la muerte humana y que afecta el desempeño de la organización, a través del manejo de la inteligencia emocional, el control de la salud mental, el apoyo en el proceso de duelo, el abrir los canales de comunicación, la prevención del impacto de la muerte y el beneficio de la competencia laboral. Por ende, en la muerte animal debe tratar de construir un efecto similar al gestionar ciertas variables en común, porque al final, afecta a la persona, sea la muerte humana o animal. En ese sentido, se observa la necesidad de abordar el análisis en este contexto empresarial en particular.

Finalmente, como se ha mencionado en el presente apartado, si bien existe diversa teoría e investigación acerca de gestionar la muerte humana y, en la práctica se gestiona de diversas maneras, es importante hablar también de cómo se gestiona el impacto de la muerte animal en el trabajador y, por ende, en el desempeño de este y de la empresa. Esto, aprovechando que las empresas que serán los casos de estudio, si bien cuentan con el perfil de empresa familiar, su knowhow es precisamente que son empresas dedicadas al beneficio, entonces ayudaría a verlo desde otra perspectiva, tal vez más empresarial y relacionado a la muerte animal.

Por ello, la manera en cómo gestionan la muerte o, si no la gestionan, es importante, ya que podría ser un punto por mejorar o implementar y así, en adelante, trabajar para que exista una gestión parecida a la de la muerte humana que, finalmente, beneficie tanto al trabajador, como a la empresa. Por ello, se consideró importante analizar el tema de la gestión de la muerte en la presente investigación.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector cárnico a nivel mundial

La industria cárnica es uno de los principales sectores de la industria alimentaria. Esta industria alimentaria labora con materias primas de la carne que procede el sacrificio y que está dirigida al consumo humano. Se usa, “principalmente, ganado porcino, vacuno y avícola, aunque también ganado equino y, los camellos” (Amerling, 2003, p. 25). De acuerdo con la Escuela de Organización Industrial (EOI), en este tipo de industria se pueden reconocer dos acciones esenciales: “los mataderos-sala de despiece y la transformación de productos cárnicos”. Es necesario comentar que los mataderos son lugares industriales en donde se da sacrificio a los animales; primera fase del proceso de industrialización de la carne. Es el lugar donde debe realizarse “el faenado de los animales de abasto” y, para llevar a cabo dicha actividad, tienen que poseer la autorización sanitaria vigente y su registro.

Toda actividad de faenado debe cumplir con las disposiciones legales relacionadas al bienestar animal; asimismo, deben tener una ubicación especial en zonas autorizadas, contar con el espacio requerido para ejecutar todas las operaciones de forma adecuada. Además, debe poseer áreas específicas, las cuales deben estar construidas según la especie a faenar y la cantidad. En la misma línea, los mataderos deben de contar con la infraestructura, herramientas de material resistente y no contaminante de fácil higienización, así como deben de garantizar la inocuidad de las carnes y menudencias. Asimismo, el personal operativo que trabaje en el matadero debe de contar con los exámenes médicos respectivos, evitando así que sea portador de alguna enfermedad que sea transmisible a los productos finales (SENASA, 2008).

Los productos finales recopilados en el matadero “son las medias canales y las vísceras comestibles”. En contraste, los subproductos son las tripas, la sangre y el cuero; elementos que pueden ser utilizados en otras actividades industriales.

En las zonas de despiece, “las medias canales son troceadas en piezas enteras y recortes”, los cuales están destinados a la comercialización en fresco o como “producto intermedio para las fábricas de elaborados”. En las fábricas de elaborados y los secaderos se elaboran productos cárnicos cocidos y curados; allí se usan como materia prima los productos que dejan los mataderos y las salas de despiece (Escuela de Organización Industrial, 2001). A grandes rasgos, los productos elaborados cárnicos son el resultado de transformar la carne y otros componentes por medio de diferentes estrategias de conservación, por ejemplo: “el tratamiento térmico (productos cárnicos cocidos) o el secado-maduración (productos cárnicos curados)” (p. 5).

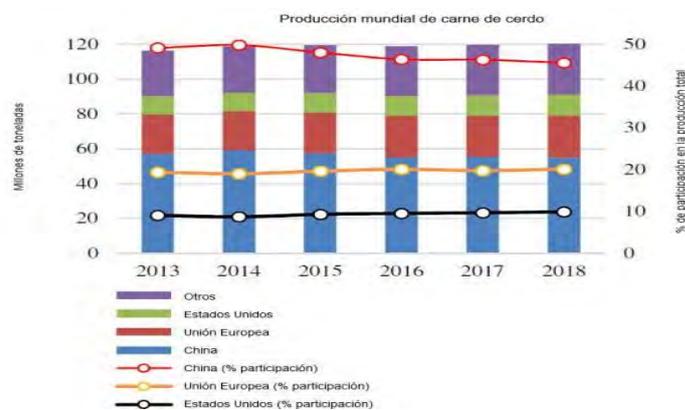
En cuanto al proceso de producción, los productos finales de la industria cárnica son: carne congelada, picada, fresca y, claro está, embutidos. Entre las principales carnes que se encuentran dentro del sector cárnico se encuentran:

- Ovino: La carne de oveja.
- Porcino: La carne de cerdo
- Equino: La carne de caballo
- Vacuno o Bovino: La carne de res o de buey
- Aves: Carne de pollo
- Caprino: Carne de cabra

1.1. Carne de cerdo a nivel mundial

Según la revisión del mercado de la carne, realizada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), para el 2018, la producción mundial de carne de cerdo asumió un rango de 120,5 millones de toneladas, registrando un aumento marginal del 0,6 % frente al 2017. Para el 2019, la carne de cerdo fue el cárnico que tuvo mayor producción a nivel internacional, con 113 millones de toneladas (mdt), seguido de la carne de pollo con 95.6 mdt y, en tercer lugar, la carne de bovino con 62.9 mdt. Por muchas razones, entre estas, el precio adecuado y la confianza de los consumidores, estos tipos de carne se encuentran altamente presente en las dietas occidentales y asiáticas.

Figura 4: Producción mundial de carne según la FAO



Fuente: FAO Abril 2019

Si bien la carne de cerdo es una de las más producidas, cabe precisar que también puede sufrir una caída, básicamente por la variación de oferta o por otros temas, como fue el caso de la peste porcina africana (PPA), que fue descubierta en Kenia, en 1921, causando grandes mortalidades en los cerdos europeos importados para luego extenderse a varios países de África.

La PPA es muy contagiosa y tuvo elevados índices de mortalidad en los cerdos, ocasionando grandes perjuicios económicos y productivos. El contagio es mediante el contacto directo con el animal infectado o por el consumo de su carne; además, por su gran resistencia ambiental se puede contagiar por elementos no vivos, como ropa, calzado, instrumentos, etc. Con respecto a los signos clínicos, los porcinos infectados pueden tener muerte súbita, hemorragia, postración, diarreas sanguinolentas, fiebres, abortos en caso de estar embarazadas (MINAGRI, 2020).

En la misma línea, la FAO menciona que, en el 2019, en China, la baja producción de carne de cerdo no fue completamente sorpresiva, dado el inicio de la peste porcina africana (PPA) que, a finales de diciembre ya había provocado el sacrificio de 950.000 cerdos. El sector estaba en el camino hacia la recuperación hasta que comenzó la propagación de la PPA. A pesar de que existía preocupación por el aumento de los costos de la alimentación derivados del incremento de los precios de la soja, al existir una mayor demanda por parte de la fabricación de alimentos para animales en la producción industrial y la confrontación comercial, esto incrementó los aranceles para la soja que era importada de los EE. UU.

Por el lado de Vietnam, es necesario comentar que la producción de carne de cerdo disminuyó en un 2,4 por ciento en 2018, como resultado de la falta de estabilidad en el mercado de los recientes años. Tras varios años de expansión de la producción, surgió una situación de exceso de oferta que desplomó en el 2017 los precios de la carne de cerdo. Esto generó pérdidas de ingresos para los criadores de cerdos. Sin embargo, en 2018, tras los avisos del brote de peste porcina africana en la Unión Europea, el Estado finalizó las importaciones. Por ende, hacia mediados del 2018, se elevaron los precios de mercado en casi un 200 % frente al 2017 en ese mismo lapso (FAO, 2019).

Desde otra perspectiva, en el territorio ucraniano, la producción de carne de cerdo se redujo en su tercer año de forma consecutiva. Lo anterior, debido a un grupo de factores que influyeron, por ejemplo: propagación de la PPA; disminución de la cabaña de reproductoras y de la demanda. Este último elemento se presentó por un bajo nivel en el poder adquisitivo de los consumidores, la disminución de ayudas gubernamentales y el fracaso de mercados extranjeros.

En cambio, posterior a una contracción ocurrida en el 2017, en la Unión Europea la producción de carne de cerdo repuntó un 2,5 %; pasó a 24,3 millones de toneladas en el 2018. En parte, esto se debió a sus precios internos que resultaban favorables. No obstante, en el 2018, los precios iniciaron su descenso por los pocos pedidos de importación (FAO, 2019).

Se estima que la producción de carne de cerdo en los EE. UU incrementó en 2.9 %; es decir, pasó, para el 2018, a casi 12 millones de toneladas. El incremento en la cantidad de sacrificios es consecuencia de poseer un mayor inventario (75,5 millones de cerdos a 1 de septiembre); incluso, es el mayor censo desde 2009 (FAO, 2019).

Con respecto a la Federación Rusa, para el 2018, se asumió una cifra de 3,8 millones de toneladas. En general, un 8 % más que el 2017, lo cual confirma el aumento frecuente del sector en los recientes años. Su auge se da por varios factores, por ejemplo, aumento de granjas bien integradas en donde se incluye la producción de maíz y otras acciones agrícolas (FAO, 2019).

Para el año 2018 en Brasil, la producción de carne de cerdo se redujo un 3 % frente al 2017. Existió una baja demanda en las importancias, debido a que salió a la luz el fraude de la Operación Carne Fraca. Además, la huelga de transportistas suspendió el suministro de alimentos y transporte en el territorio, lo cual afectó, por ende, el mercado cárnico (FAO, 2019).

Por el lado de Venezuela, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia, junto con la FAO, implementaron un plan para manejar y acabar con la peste porcina clásica, puesto que era una enfermedad que afectaba el aspecto económico y social en estos territorios. Por el lado del Perú, la peste porcina no afectó al mercado nacional ni el precio, esto ya que el Perú no importa carne de cerdo de China. Según Ana María Trelles el Perú solo compra carne de Estados Unidos, Chile y Canadá.

En este sentido y, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la porcicultura posee una gran relevancia en los países andinos, dado que se comprende que el cerdo es una fuente de proteína animal y un recurso indispensable para el sector pecuario (FAO, 2012).

Como se puede observar, según la FAO, el crecimiento de la producción de la carne de cerdo, en diferentes partes del mundo, no ha sido estable, homogéneo o como se esperaba. Esto, al existir diferentes variables que afectaron la proyección esperada: temas sociales, de salud, económicos, entre otros.

1.1.1. Exportación de carne de cerdo

Según la FAO (2019), para el 2018, se estima que las exportaciones mundiales de carne de cerdo oscilaron en 8,4 millones de toneladas; cifra que representa un incremento interanual del 1,6 %. Este fenómeno se debió al incremento de las exportaciones de los EE. UU, Chile, la Unión Europea y México. Además, se podría decir que fue compensado por las contracciones en las exportaciones de Vietnam, Brasil y Canadá.

Además, el comercio ampliado se presentó, en parte, por el incremento de compras en territorios como Filipinas, República de Corea, Colombia y México (FAO, 2019).

Es justo decir que la expansión de las exportaciones de carne de cerdo de los EE. UU fue producto de las posibilidades en la exportación, la estabilidad y los precios competitivos de Japón y México. Igualmente, se suma el incremento de las ventas a Colombia y la República de Corea que ayudan a compensar las disminuidas ventas a China (FAO, 2019).

Ahora, a pesar de que las exportaciones de cerdo de México y Chile estuvieron por debajo de las 200 000 toneladas, estas logran expandirse de forma significativa para el 2018. Además, hubo un mayor acceso a los mercados de EE. UU, China, República de Corea, Japón y la Federación de Rusia (FAO, 2019).

A diferencia de ello, las exportaciones de carne de cerdo de Brasil se redujeron, en promedio, en un 6 %. Lo anterior, debido a una prohibición que impuso la Federación de Rusia. Esto ocasionó que las exportaciones de Brasil a ese territorio pasaran de 325 000 (2017) a 8600 toneladas (2018); en sí, hubo una caída del 97 %. No obstante, esta situación fue compensada por el incremento de las exportaciones a lugares alternativos, por ejemplo: Chile, Argentina, China, Uruguay y Singapur (FAO, 2019).

Las exportaciones de carne de cerdo de Canadá se redujeron de forma ligera, como resultado de la reducción de las exportaciones a China y EE. UU. La reducción en las ventas de carne de cerdo a Vietnam se presentó porque hubo una reducción en la producción de carne (FAO, 2019).

1.1.2. Importaciones de carne de cerdo

De acuerdo con el reporte de la FAO (2019), para el 2018, las importaciones mundiales de carne de cerdo fueron lideradas por EE. UU, México, China, República de Corea y Japón. Estos países importaron, en total, el 70 % de las exportaciones mundiales. A pesar de que China el mayor importador de este tipo de carne, hubo una disminución de un 8.5 % para el 2016; en cambio, las importaciones de Japón estuvieron estables para el 2017.

Por su parte, en la República de Corea se incrementó la popularidad por la carne, lo cual impulsó importaciones de Canadá, EE. UU y la Unión Europea (FAO, 2019). En cambio, las importaciones de la Federación Rusa se redujeron hasta un 72 %, debido a las limitaciones que se impusieron a las importaciones de carne y el incremento de la producción nacional (FAO, 2019).

2. Sector cárnico en Perú

Según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el pollo es la carne predilecta del sector pecuario por los peruanos con el 73% del consumo total de carnes, le sigue el vacuno (13%), porcino (8%), ovino (3%) y otros (2%).

2.1. Producción de carne de cerdo

Según el informe anual del MINAGRI, la producción de carne porcina en el 2018 alcanzó aproximadamente las 214 mil toneladas obteniendo un crecimiento de 1.5% con respecto al año anterior. Siendo Lima (Metropolitana y región), la mayor productora de carne de cerdo con el 45% de la producción nacional, seguido por la Libertad (11%) y Arequipa (7%).

Según la Gerente General de la Asociación de Porcicultores del Perú (ASOPORCI), Ana María Trelles, en el Perú la empresa tecnificada cuenta con 80 mil madres para la producción de lechones lo que representa sólo el 30% del total de madres, y contribuye con el 70% de la producción de carne a nivel nacional. Por consiguiente, se infiere que el sector de la producción de carne de cerdo está dominado por la informalidad y tiene poca tecnificación.

Entre los principales elementos que se priorizan en el caso de los productores en granjas de producción intensiva y tecnificada, es el tema de sanidad, alimentación balanceada, control de peso, entre otros. Asimismo, usualmente la cadena de producción es de ciclo completo, es decir, que el animal es criado desde el inicio hasta el beneficio.

Por otro lado, en el aspecto informal del sector, según el BCRP, la informalidad refiere a una asignación de recursos no aptos (deficientes) que genera pérdidas en los beneficios que brinda la legalidad. En esa línea, según Trelles, existe mucha crianza familiar que no es regulada por parte de los entes del estado y además los criadores de cerdo usualmente no se encuentran asociados por lo que su poder de negociación es mínimo.

La informalidad de los camales en países no desarrollados, según la FAO, es un problema latente desde años atrás. A pesar, de que se han establecido pautas para el trabajo dentro de mataderos, estos solo se limitan a cumplir con los requisitos básicos e incluso no consideran las recomendaciones que se realizan en pro de los trabajadores, de las operaciones y de la tecnología, lo cual impacta, de forma directa, en el desempeño de la organización, algo que muchas de ellas todavía no lo comprenden.

Hoy en día, el SENASA junto con el Ministerio de Agricultura realizan trabajos de acompañamiento para revisión de las condiciones de trabajo. Sin embargo, aún existe un gran número de mataderos informales.

Es por ello por lo que, se mantiene una página web donde se detallan aquellos mataderos que cumplen con todos los requisitos para desempeñar actividades como camales y, por otro lado, se siguen realizando clausuras a locales informales no solo en Lima, sino en todo el país.

2.2. Consumo de carne de cerdo

Según las cifras de ASOPORCI, el consumo per cápita anual en el Perú es de 8 kg, con lo que tiene un amplio margen de crecimiento si se compara con los territorios de la región como Chile que consume 26 kg per cápita, Brasil (15kg), México (15kg), Ecuador (18 kg), Colombia (10kg).

Cabe mencionar que el consumo de carne de cerdo en el Perú creció 230% entre 2008 y 2018, esto debido básicamente a que en los últimos años la carne de cerdo ha tenido un menor aumento con respecto a la carne de pollo y de vaca. Según cifras del INEI, el precio promedio al consumidor del kilo de cerdo en el 2018 llegó a S/ 16.2.

Asimismo, según ASOPORCI, entre los otros factores por los cuales se sustenta el crecimiento del consumo de carne de cerdo es porque ahora se le acepta como una gran proteína; incluso, a pesar de que se le vincule con enfermedades como la triquina. Además, se suma el efecto de la promoción de la campaña “Come cerdo, come sano”, en el cual están involucrados los asociados a ASOPORCI explican los beneficios nutricionales de la carne de cerdo y su versatilidad culinaria.

2.3. La situación de los camales en el Perú vs otras latitudes

La SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú) es el encargado de regular, en el país, el ingreso de plagas y enfermedades, para preservar nuestra riqueza agrícola y ganadera; permitiendo que consumidores peruanos y del mundo puedan disfrutar de alimentos sanos e inocuos. Según ASOPORCI, en países de industria porcina desarrollada, como Estados Unidos y México, el camal compra el cerdo y ellos lo procesan para diversos fines; sin embargo, en nuestro país, existen está los problemas en la infraestructura y los servicios que brindan los camales, ya que son negocios particulares que simplemente dan el servicio del beneficio sin mayor involucramiento de todo el proceso siguiente. Por ello, según Bobenrieth, Beltrán y Arenas (1985), la población de países en desarrollo está expuesta a que, mediante el consumo de carne, contraiga enfermedades químicas o toxicológicas, infecciones, zoonosis, intoxicaciones.

No se puede negar que, en América Latina, las plantas procesadoras y los mataderos de productos cárnicos poseen problemas ante la falta de desarrollo económico de los territorios. Sumado a esto, hay otras problemáticas, por ejemplo: se asumen como fuentes de financiamiento privado o estatal; falta de educación del personal; ausencia de una legislación actualizada y normativas que impiden el desarrollo; adaptación de modelos de otros países que no concuerdan con los requerimientos propios; entrenamiento de profesionales y técnicos con respecto a la higiene de las carnes; falta de sugerencias para mejorar las instalaciones y los métodos de sacrificio (Bobenrieth et al., 1985, p. 222).

En la misma línea, se han realizado estudios de la calidad de las instalaciones y la afectación del estrés de los animales, ya que el bienestar animal es un tema ampliamente desarrollado en Europa, principalmente la prohibición de jaulas y la regulación de una infraestructura adecuada. Según SENASA entre cada granja de producción debe de haber una distancia por un kilómetro como mínimo para evitar contagio de enfermedades. Además, muchos camales han tenido que invertir en cámaras de frío porque no es permitido que los cerdos, luego de beneficiados, no tengan un golpe de frío para evitar la descomposición acelerada.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) existen requisitos ya establecidos para las actividades a realizarse dentro de un matadero. Las cuales; sin embargo, difieren entre países. En países desarrollados, se considera importante todo el proceso de inicio a fin de la matanza de un animal; en países no desarrollados, solo se limitan a cumplir los requisitos básicos, dejando de lado, por ejemplo, los temas relacionados con el personal, con la distribución del matadero, con el tratamiento de desechos, entre otros. Por ello, actualmente en el Perú se encuentra una mínima cantidad de camales autorizados y de ellos, incluso, se pudo verificar que algunos no cumplen con las evaluaciones requeridas y establecidas por la FAO para que un trabajador se dedique a beneficiar animales.

2.4. Perfil del trabajador en camales

De acuerdo con la FAO, los camales deben realizar una evaluación de los requerimientos de mano de obra y personal para el desarrollo de sus actividades. Por ejemplo, en el caso de la mano de obra, las horas que deberá laborar un trabajador que beneficie animales, dependerá del animal que beneficie. Asimismo, el número de animales que podrá beneficiar no podrá decidirlo la empresa, sino que debe existir un mínimo y un máximo establecido. Por otro lado, también se han determinado la cantidad de trabajadores que podrán laborar dentro de un camal.

Sin embargo, cabe precisar que la FAO no solo ha dispuesto esto con respecto a aquellos trabajadores que beneficien animales, también existen criterios para el personal administrativo, veterinario, operaciones u otros departamentos.

Asimismo, considera que la matanza de animales requiere de una mínima industrialización que incluya cierto grado de tecnología y un personal que cuente con los niveles aceptables de conocimientos técnicos. Sin embargo, esto no se cumple en los países en desarrollo. Frente a esto, la FAO indica que, aunque no existan cursos destinados al mantenimiento de los mataderos, sí resulta imprescindible implementar capacitaciones enfocados en estos temas, por ejemplo, en estrategias de refrigeración.

Otra manera de afrontar esto es que, al momento de establecer un contrato con el abastecedor del equipo, se deje claro que este debe impartir un taller para el mantenimiento a futuro. Hay que insistir en que, si se capacitan a los mecánicos de mantenimiento, estos podrán seguir capacitando a otros obreros a través de planes de aprendizaje; estrategia que fue utilizada por las naciones europeas en la revolución industrial (FAO, 1993).

2.5. Perspectivas del sector

Las oportunidades del sector se encuentran en llevar los pesos del animal a un mayor rendimiento, para poder generar 30% de margen adicional, sin necesidad de una mayor inversión en infraestructura. Ello incrementará en 20% la oferta de carne de cerdo, según ASOPORCI.

Por otro lado, dentro de las principales amenazas para los productores nacionales se encuentra el aumento del precio de los insumos importados para la alimentación balanceada, por ejemplo, la soya, el 100% proviene de Bolivia, Paraguay, Argentina y de Estados Unidos. El maíz, también es otro insumo que tiene una elevada variabilidad de precios que hace que el balanceado en la alimentación de los cerdos pueda encarecerse en un corto plazo.

3. Empresas familiares en el Perú

Según el informe realizado por la consultora Pricewaterhouse Coopers (PwC) en el año 2013, existen empresas peruanas que se han mantenido a lo largo de los años, lo cual podemos ver en el siguiente cuadro. Según el informe “Visión y necesidades de las empresas familiares en Perú” preparado por, señala que el 50% de las empresas familiares medianas tienen planificado seguir un proceso de profesionalización; sin embargo, solo el 30% tiene un protocolo familiar y apenas un 10% posee un plan estratégico. Por consiguiente, la empresa familiar juega un rol importante en el desarrollo de la economía y su continuidad en el negocio influirá positivamente en el país.

La explicación al fenómeno de poca longevidad de estas empresas se relaciona a los bruscos cambios en las políticas económicas de los gobiernos, sobre todo en las décadas de los años 1970 y 1990 así como a los cambios generacionales en el liderazgo de las empresas fundadas a principios del siglo XX.

A partir de la segunda mitad del siglo XX se ha puesto mucho más cuidado en la formación profesional de los miembros de la familia y en los mecanismos de transición (Fundación BBVA Continental 2015).

Estas estadísticas resultan significativas para inferir que porcentaje de empresas familiares enfrentaría con éxito la sucesión intergeneracional. A continuación, algunas de las empresas que se han mantenido a lo largo de los años:

Tabla 1: Evolución de las Empresas Familiares Peruanas entre 1986 y 2007

Grupo Económico	1986	1996	2007
Banco de Crédito del Perú (BCP)	Principal Banco del País, controla empresas de seguro y financieras	Principal Banco del País, se forma Credicorp como holding del BCP	Principal Banco del País. Compra a Shell la cadena de estaciones de servicios Primax y crea la AFP Primax (2005) Compra la filial del Banco Santander en Perú (2006)
Benavides	Principal grupo minero nacional (Minas Buenaventura) y de ingeniería de minas	Participa en privatización de yacimientos. Se asocia con Newmont Mining en Yanacocha S.A.	Crecimiento de las exportaciones de oro de Yanacocha
Brescia	Grupo Diversificado (minería, comercio, industria hotelera, terrenos)	Se deshace de varias empresas industriales y participa en privatizaciones	Se asocia con el BBVA para comprar el Banco Continental (el segundo más importante del País) Luego compra el conglomerado pesquero Sipesa.
Ferreiros	Importa bienes de consumo y maquinaria, posee industrias farmacéuticas	Vende las farmacéuticas	Continúa el crecimiento gracias al boom minero
Nicolini	Primer complejo molinero del país	Abrumado por Deudas vende los molinos al grupo Romero	Queda como accionista minoritario de Alicorp
Romero	Dirige el BCP, fuerte en alimentos, textiles, servicios de aduana	Entra en las AFP, compra el grupo La Fabril y crea Alicorp. Crea Credicorp. Participa en la privatización de puerto Matarini y otros	Alicorp se consolida como la principal empresa de alimentos. Crece el negocio portuario exportador
Wong	Aprovecha la quiebra de los viejos supermercados limeños para expandir su participación en el mercado	Los supermercados Wong se expanden por la ciudad de Lima. Crean supermercados Metro. Compran la empresa agroindustrial Paramonga.	Vende el negocio de supermercados a Cencosud

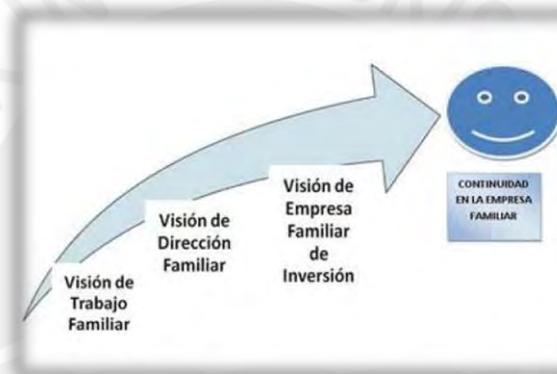
Fuente: Durand (2007).

De acuerdo con ello y, según el informe realizado por Price Waterhouse Coopers (PWC) en el año 2016 sobre la empresa familiar peruana, se encontraron las siguientes premisas y conclusiones:

- Experimentaron una caída en su desempeño durante el 2015. “Únicamente un 58% de ellas tuvo un crecimiento en sus ventas en ese periodo”. Las compañías familiares peruanas se inclinan por ser optimistas (81 %), dado que esperan lograr, durante los próximos cinco años (PWC, 2016, p. 7).

- Esperan crecer como mínimo en un rango del 10 % o, incluso más. Así pues, deben depender de un financiamiento externo y este crecimiento se dará en el mercado existente (PWC, 2016, p. 7).
- Los mayores desafíos para la empresa familiar son competencia, innovación y estabilidad en el mercado. Claro está, en los próximos cinco años (PWC, 2016, p. 7).
- Tienen como objetivo preservar el futuro de la compañía a largo plazo. Mantener un alto margen, mejorar el rendimiento y disfrutar el trabajo (PWC, 2016, p. 7). Lo cual, se puede observar en el siguiente cuadro, que explica la visión para lograr su continuidad.

Figura 5: Evolución de Empresas Familiares en Perú



Fuente: Instituto de Economía y Desarrollo (INEDES)

- Manifiestan beneficios que no tienen las empresas no familiares, por ejemplo: no poseen una cultura y principios fuertes; la orientación emprendedora y la concepción de éxito es distinta (PWC, 2016, p. 8).
- La mayoría de las compañías familiares en el territorio peruano (96 %) poseen a su disposición, al menos, un procedimiento para hacer frente a las problemáticas familiares. Según esto, se establecen acuerdos, se realizan asambleas y se evalúa el desempeño (PWC, 2016, p. 8).
- El 59 % de estas empresas tienen intenciones de transferir el derecho de propiedad, pero no el control a otras generaciones. Además, ninguna de estas tiene pensado vender la organización o brindar acciones a otros (PWC, 2016, p. 8).

- Estas compañías destacan la importancia de la digitalización. Del total de encuestados, el 69 % afirmó que ya ha integrado este elemento a su negocio, mientras que el 58 % reconoce las ventajas y posee un plan para medir esos beneficios tangibles (PWC, 2016, p. 8).
- Aproximadamente el 70 % de empresas familiares en Perú, tienen la certeza de que el entorno familiar y las técnicas de negocio se complementan. Del total, solo un 11 % manifestó que no había equilibrio entre ambos (PWC, 2016, p. 23).
- En casi el 70 % de las compañías familiares en Perú, las siguientes generaciones laboran en la organización (PWC, 2016, p. 24). Esto quiere indicar que muchas de estas empresas están teniendo continuidad en el tiempo.
- El 66 % de las compañías familiares en Perú tienen a su disposición un sujeto que no forma parte de la familia. En contraste, un 14 % comparte la propiedad con sujetos que no son de la familia (PWC, 2016, p. 30).
- El 77 % de las compañías familiares en el territorio peruano implementa prácticas que promueven la igualdad de género; cifra que es más elevada que el promedio internacional (PWC, 2016, p. 35). Lo que implica una oportunidad de desarrollo en igualdad de condiciones.
- La responsabilidad social empresarial es un aspecto relevante para los líderes de las organizaciones familiares en el territorio peruano, sobre todo, cuando se debe hablar sobre el legado (PWC, 2016, p. 37). Conforme avanzan las generaciones en las empresas se tienen diversos objetivos presentes, desde mantenerse en el tiempo, ser líder en el mercado, velar por los intereses de sus empleados; para luego enfocarse en contribuir con el desarrollo del país y un apoyo general a la comunidad.
- Según Pablo Domínguez, Director de Business Owners, existe una gran diversidad y distinción en las empresas familiares peruanas, pero lo que las caracteriza sin dudas es la resistencia y fortaleza que tienen por ser familiares, en estas duras semanas de estado de emergencia por la pandemia y su efecto en la paralización de la mayoría de los sectores económicos, sus valores harán que puedan resistir a cualquier adversidad, para ello será primordial que se trabaje sobre la base del compromiso y la unidad familiar. También, indica que este contexto permite obtener el mayor aprendizaje posible, se puede tangibilizar el efecto de adaptar un plan de tesorería acorde a la crisis, fortalecer el compromiso del equipo de trabajo y desarrollar el potencial creativo de los colaboradores para estar atento y aprovechar a las nuevas oportunidades.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

La finalidad de este capítulo es lograr definir el perfil metodológico que se empleará durante la presente investigación. Inicialmente, se definirá el enfoque de investigación a utilizar, su alcance y el diseño de la estrategia a desarrollar. Asimismo, se desarrollarán los sujetos de estudio, así como las herramientas de recolección de datos.

1. Enfoque de la investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se ha decidido utilizar un enfoque cualitativo.

Hernández Sampieri y Mendoza (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 546) detalla que dicho enfoque se fundamenta en estrategias de recolección de datos que no son estandarizados ni están completamente predeterminados. En este sentido, no hay una medición numérica, lo cual ocasiona que el análisis no se caracterice por ser estadístico.

La recolección de datos radica en recopilar los puntos de vista de los involucrados (participantes). En otros términos, se tienen en cuenta elementos subjetivos como experiencias, emociones, etc. Igualmente, se tienen en cuenta las interacciones entre los sujetos frente a las colectividades. Por ende, el investigador tiende a preguntar cuestionamientos abiertos y recopila datos que son manifestados por medio de los distintos lenguajes (verbal, escrito, visual); después, debe describirlos y analizarlos (Todd, 2005).

De acuerdo con Hernández (2010), la recolección de datos se inclina por dar una mayor comprensión de las experiencias y lo que estas significan para los sujetos. De esta manera, el investigador es el instrumento que recolecta datos y su labor se sustenta en diferentes técnicas que desarrolla al momento de ejecutar la investigación. En otros términos, no hay herramientas preestablecidas, sino que estas se dan cuando inicia el proceso de observación y descripción de los participantes; estas técnicas ayudan a registrar información que se pule conforme progresa el estudio.

2. Alcance del estudio

Hernández (2010) presenta y describe cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, precisando, además, que ninguno de ellos es mejor que otro.

Según Hernández, los estudios descriptivos se orientan en detallar características, atributos y rasgos esenciales del fenómeno que se analiza. Además, describe las tendencias que están presentes en la población escogida (Hernández et al., 2003, p. 119). Los autores resaltan que este alcance se encarga de medir, de forma independiente, los términos o variables seleccionados. Se intenta medirlos de la forma más precisa (Hernández et al., 2003).

Respecto a los estudios exploratorios, estos se presentan cuando, a partir de la revisión de la literatura, se observa que hay guías que no han sido investigadas a profundidad; o cuando se intenta averiguar sobre temáticas a partir de nuevos enfoques y perspectivas (Hernández, 2010, p. 79).

Entonces, de acuerdo con lo detallado, nuestra investigación se basa en dos alcances: inicialmente el alcance exploratorio y, posteriormente, el descriptivo, puesto que, como se pudo observar, según el informe bibliométrico, no existen investigaciones similares a la nuestra, principalmente en referencia a camales. Por lo cual, se inició explorando, ya que no se tenía todo el conocimiento necesario y se requería obtener más información de diferentes fuentes.

Si bien el tema de la organización familiar y de la profesionalización han sido estudiados e incluso, actualmente se sigue investigando sobre el tema, este no se ha realizado por el lado de la gestión del impacto ante el beneficio animal y tampoco por el lado del sector de empresas familiares de servicio porcino. Por ello, se consideró también el alcance exploratorio en estos temas en los que no hay fuentes de referencia. Posteriormente, una vez que se encontró información acerca del tema de estudio se realizó la descripción de lo hallado; en esta etapa nuestra investigación tuvo alcance descriptivo.

3. Diseño y método del proceso de investigación

Para definir el diseño que se utilizará en la presente investigación se identificarán el diseño y la estrategia que se desarrollarán. En palabras de Hernández (2010), hay dos clases de diseño: “experimental y no experimental”. Para esta investigación, se utilizará el tipo no experimental, dado que solo se pretende observar al objeto de estudio sin que se alteren o modifiquen su desenvolvimiento. Asimismo, este tipo de investigación comprende el diseño transversal y longitudinal (Hernández, 2010). Para la presente investigación se utilizará el diseño transversal, dado que el estudio será en un tiempo definido previamente.

En la misma línea, la estrategia formulada para el estudio de investigación no experimental de forma transversal se llevará a cabo sobre diversos sujetos de estudio que presenten características similares, los cuales serán desarrollados a continuación.

En referencia al método, se ha utilizado el estudio de casos. Según Yin (2009), este método se suele emplear cuando se emplean preguntas construidas a partir del “cómo” y “por qué”; y cuando el investigador no controla todos los eventos. Resulta normal que los estudios de casos “explicativos” sean complementados por los descriptivos o exploratorios tal como sucede en esta investigación (Yin, 2009).

3.1. Selección muestral

La presente investigación es un estudio basado en empresas de beneficio porcino (camales) que presenten la característica de empresa familiar; es decir, cuenten con dos o más generaciones y, a su vez, que se encuentren dentro del sector cárnico y que, además se encuentren debidamente registradas y autorizadas para su funcionamiento. Para ello, se filtraron por la página del SENASA aquellas autorizadas o que tengan sucursales en Lima y, posteriormente, se consideró que sean familiares. Para ello, se validó con Ana María Trelles, Gerente General Asociación Peruana de Porcicultores

El criterio que se ha utilizado para la selección de dichas empresas ha sido no aleatorio y por conveniencia; es decir, se cuenta con acceso a las mismas y a la información que sus representantes puedan compartir. Cabe precisar que, estas empresas, no necesariamente son homogéneas en su composición y/o tamaño; sin embargo, sí cuentan con las características mínimas para participar en la presente investigación.

En tal sentido, la muestra para la presente investigación está compuesta por aquellos miembros familiares y no familiares que intervienen en la organización y, cuya empresa, a su vez, cumpla con los siguientes requisitos:

- Empresas representativas del sector cárnico representativas del Perú
- Empresas autorizadas para el beneficio animal
- Empresas con característica familiar (mínimo dos generaciones)

Conforme con esto, la muestra seleccionada es la no probabilística. Según Hernández, la selección de los componentes, en el caso de las muestras no probabilísticas, no depende de la probabilidad, sino se vincula con las propiedades del estudio o del investigador. En este sentido, el procedimiento no es mecánico, ni se fundamenta en fórmulas de probabilidad, puesto que depende del proceso al momento de las decisiones del investigador.

Cabe precisar que, al inicio de la presente investigación se consideraron cinco camales dedicados al beneficio porcino que cumplieran con las características mencionadas líneas arriba, los cuales, se presentarán en el siguiente cuadro. Sin embargo, durante el proceso y, dada la coyuntura del COVID, uno de los camales (Corporación Esmeralda) indicó no poder brindar entrevistas ya que se encontraba en un proceso de reestructuración y con carga laboral.

Tabla 2: Cuadro resumen de las empresas familiares más importantes del sector beneficio porcino

Empresa	Camal La Colonial	Camal Conchucos	Corporación Rico	Camal Santa Geneveva	Corporación Esmeralda
Core Business	Empresa dedicada al servicio de faenamiento de bovinos y cerdos	Empresa familiar que ofrece servicios de faenado bovino y porcino	Es una empresa cien por ciento peruana dedicada a la producción de la mejor carne de pollo y cerdo	Empresa dedicada al servicio de faenamiento de cerdos	Empresa dedicada al servicio de faenamiento de cerdos
Miembros Familiares	Hijo del fundador 1 (Gerente) Hijo del fundador 2 (Gerente Administración) Hijo del fundador 3 (Gerente de Calidad) Hijo del fundador 4 (Gerente Comercial)	Hijo del fundador 1 (Gerente interino) Hijo del fundador 2 (Gerente Administración) Sobrino del fundador 1 (sub-gerente) Sobrino del fundador 2 (Contabilidad)	Sobrino del fundador 1 (Gerente General) Sobrino del fundador 2 (Gerente de Operaciones) Primo del fundador 1 (Gerente de Administración) Sobrino del fundador 3 (Finanzas) Sobrina del fundador 1 (Jefa de RRHH) Sobrino del fundador 4 (Controller) Sobrino del fundador 5 (Jefe Comercial)	Fundador (Gerente) Hermana del fundador 2 (sub-gerente) Sobrino del fundador (Jefe de Personal)	Familiar de Fundador (Gerente) Familiar de Fundador (Apoderado) Sobrino del fundador (Jefe de Personal)
Nro. Miembros familiares	4	4	7	3	3
Miembros No Familiares	Jefe de Finanzas Jefe de RRHH Jefe de Producción	Jefe de Ventas Jefe de Contabilidad	Jefe de Sistemas Jefe de Contabilidad Jefe de Comunicaciones Jefe de Beneficio Jefe de Producción	Gerente General Interino Jefe de Producción Jefe Comercial	Gerente General Apoderado Jefe de Carral
Nro. de trabajadores	45	52	3,750	90	78
Años de Actividad	58	46	52	20	20

4. Instrumentos de la investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se desarrolló una triangulación que partió con la búsqueda y recolección de literatura que pueda acercarse a responder la pregunta de investigación planteada y a tener mayor conocimiento de los temas abarcados. Posteriormente, contando con la literatura como base, se validó esta información con expertos. Una vez con esto, se realizaron entrevistas a los sujetos de estudio para recabar más información y contrastarla con la información obtenida previamente. Después de ello, se tuvo una segunda validación con los expertos para analizar a profundidad lo obtenido en las entrevistas con los sujetos de estudio.

4.1. Fuentes secundarias

Como se mencionó anteriormente, se inició con la recolección de información teórica con el fin de esbozar el marco teórico. Para ello, se utilizaron *papers*, revistas, libros y proyectos de estudio relacionados a negocios familiares y acerca de la profesionalización. Asimismo, para el desarrollo del marco contextual se recolectó información sobre el sector cárnico, a nivel mundial y en el Perú, lo cual permitió adquirir un conocimiento más preciso sobre el tema a tratar.

4.2. Entrevistas semi estructuradas

Respecto a este tipo de entrevistas se recomienda precisar algunos aspectos principales propuesto por diversos autores. En primer lugar, Díaz et al., (2013) comentaron que las entrevistas semi estructuradas exponen un nivel mayor de flexibilidad que las estructuradas. Lo anterior, debido a que se originan a partir de cuestionamientos planteados que se ajustan a los entrevistados. La ventaja que ofrece es la posibilidad de adaptarse a los individuos con grandes posibilidades para incentivar al interlocutor, definir conceptos, reconocer ambigüedades y disminuir formalismos

Por su lado, Hernández (2010) no brinda un concepto exacto acerca de entrevistas a profundidad. No detalla si se requiere de una guía. Sin embargo, sí menciona que se utilizan para profundizar en emociones, estilos de vida, entre otros.

Por ello, para el desarrollo del presente estudio se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Es decir, se realizó una guía cuyo contenido se basaba en ejes temáticos y a partir de ello, se recogió información a miembros familiares y no familiares de las empresas familiares que fueron sujetos de nuestro estudio. Lo cual, nos ayudó a percibir comportamientos, sensaciones y experiencias con mayor profundidad. Cabe aclarar que los cuestionamientos de las entrevistas variaron según la relación con el líder-fundador: “miembro familiar, miembro no familiar y fundador”. Las transcripciones se realizaron de manera manual y para identificar cada empresa y entrevistado se utilizaron letras (EMPRESA A, B, entrevistado 1, 2, etc.).

4.2.1. Sujetos de estudio

A continuación, se realizará un resumen de las empresas y ejecutivos entrevistados para el presente trabajo de investigación. Como se mencionó anteriormente, se entrevistaron cuatro de los cinco canales elegidos al inicio de la investigación, esto, dada la coyuntura del COVID. Asimismo, las entrevistas fueron realizadas a la plana gerencial ya que, por protocolos sanitarios, los operarios no podían interactuar durante su horario laboral.

Cabe precisar que no se logró una saturación, básicamente debido a la coyuntura actual del COVID. Como se detalla a continuación, se realizaron 8 entrevistas a trabajadores de empresas familiares; sin embargo, se considera que ante otra coyuntura se pudo haber logrado un mayor número de entrevistas y así, corroborar la información hasta lograr la saturación.

Tabla 3: Entrevistas llevadas a cabo a miembros de empresas familiares

TIPO DE DATOS	ENTREVISTADOS	FAMILIARIDAD	# ENTREVISTADOS
Entrevistas a miembros de: Camal La Colonial	- Gerente General - Controller de procesos	Familiar No Familiar	2
Entrevistas a miembros de: Camal Conchucos	- Administrador - Gerente de operaciones	Familiar Familiar	2
Entrevistas a miembros de: Corporación Rico	- Gerente General - Gerente Planta Beneficio	Familiar No Familiar	2
Entrevistas a miembros de: Camal Santa Genoveva	- Gerente General - Asesor	Familiar No Familiar	2
Total			8

Nota: No fue posible llevar a cabo la entrevista con personal de la Corporación Esmeralda.

a. Empresa A: Camal La Colonial

El Camal La Colonial fue uno de los primeros camales en Lima, a sus inicios, concentraba un 80% de la producción cárnica y hoy, se mantiene dentro de uno de los principales camales. Con más de 58 años, se dedica al beneficio y comercialización de carnes de ganado bovino y porcino. Fue creada por un solo fundador, el abuelo del actual gerente inició operaciones en un pequeño criadero; luego su hijo, ingresó a las operaciones del negocio y apostó por expandir el negocio en más terrenos. De contar al inicio con pequeños corrales se expandió a una playa cercana que llegaba a la avenida colonial, de allí el nombre de la empresa.

Actualmente, es el nieto del fundador el actual gerente, quien trabaja en paralelo con miembros familiares, quienes ocupan cargos directivos; sin embargo, la empresa tiene como política incorporar también miembros no familiares dentro de dichos cargos.

a.1. Ejecutivo 1: Jorge Luis Polanco Cano

Gerente General Familiar en el camal La Colonial, perteneciente a la tercera generación profesional de la empresa, nieto del fundador Don Jorge Santos Polanco Cano. Ha gerenciado diversas empresas relacionadas al sector entre ellas a la Comercializadora Agroindustrial S.A.C y ha presidido la Asociación de Productores de Campo Verde.

Busca la buena relación con todas las empresas del rubro que actualmente funcionan en Lima, tiene buenas relaciones tanto amicales y comerciales con las otras tres familias que representan el mayor volumen de producción en Lima (Fam. Canales del camal Conchucos, Fam. Paredes del camal de Yerbateros y la familia Rodríguez del camal San Pedro).

a.2. Ejecutivo 2: Javier Gárate Moscoso

Controller de proceso y miembro no familiar, con más de ocho años laborando dentro de la compañía. Su principal foco de atención se centra en la formalización de un reglamento interno de trabajo, que inicialmente era inexistente. Actualmente, las funciones para cada cargo están definidas, lo cual facilita la asignación de responsabilidades. A su vez, ha logrado asignar a los profesionales adecuados en los campos donde había muchos vacíos, con lo que se ha mejorado el nivel organizacional profesional notoriamente.

Considera que, al actualizar y modernizar este reglamento interno, se ha podido mejorar el cumplimiento de metas planteadas, trabajando todos en un objetivo común.

b. Empresa B: Camal Conchucos

Empresa con casi 50 años de creación que se dedica al beneficio y comercialización de carnes de ganado porcino.

La empresa nació con ocho hermanos, quienes inicialmente formaron el Camal Higuereña, que pertenecía a otro dueño. La familia Canales, dueños actuales del Camal Conchucos, se dedicaba a la comercialización de carne por lo que sus proveedores de servicios eran los camales, hasta que por relaciones comerciales llegaron al Camal Conchucos y empezaron a invertir con opción de compra el negocio, hasta que en el año 1973 lograron la adquisición del camal. Actualmente, la empresa se encuentra en la segunda y tercera generación en su plana gerencial.

b.1. Ejecutivo 2: Juan Canales Pillaca

Ing. Agrónomo, gerente administrativo familiar en Camal Conchucos, perteneciente a la tercera generación, comenta que esta generación tiene la característica de ser profesional. También administra diversas empresas relacionadas a la ganadería. Su formación cultural heredada de familia hace que tenga un conocimiento integral de este particular negocio de servicio ganadero. Perteneciente a una familia de la sierra, en la que desde muy pequeño estuvo muy relacionado, gracias a la iniciativa de sus padres, a adquirir el conocimiento práctico de los procesos que implican el beneficio de un animal.

Dentro de sus objetivos empresariales, busca la formalidad a toda costa, pues para invertir en futuros proyectos y tener acceso crediticio debe de contar con un conjunto de parámetros que requiere su sector.

Comenta, que la informalidad les impide el crecimiento, pues existe mucha competencia desleal en desmedro de la calidad del producto, inexistente control sanitario, rompimiento de la cadena de frío de la carne, manejo ambiental, entre otras. Con el actual contexto sanitario, menciona que se ha podido invertir en un almacén para el proceso de empaquetado de carne al vacío.

b.2. Ejecutivo 3: Carlos Canales Miranda

Gerente del área de operaciones, miembro familiar, perteneciente a la tercera generación. En el área de operaciones uno de sus objetivos es mejorar constantemente la calidad de la carne, para lo cual se trata de reducir al máximo el estrés animal, brindando un descanso adecuado a los animales antes del beneficio.

Apoya el uso y mejora de la guía interna del camal, para la realización de actividades con estatutos y códigos internos definidos, así como la comunicación horizontal con los trabajadores, canales de comunicación entre todas las áreas y jerarquías de la organización.

Con respecto a sus operarios, se encuentra convencido de que ellos cuentan con una formación cultural heredada, es decir los matarifes de este camal están preparados desde muy corta edad por sus propios padres a continuar con un trabajo que sigue de generación en generación.

Su objetivo es brindarles atención oportuna y capacitación constante sobre inocuidad, limpieza y seguridad en el trabajo.

c. Empresa C: Corporación Rico

Empresa Arequipeña dedicada a la crianza, beneficio, producción, transformación y comercialización de aves y cerdos. Cuenta con casi 50 años de presencia en el mercado a nivel nacional y es una empresa creada desde una visión familiar.

En sus inicios, Corporación Rico estuvo formada por el fundador, Enrique Zapata Martineau y sus hijos. Inició sus actividades solo con la crianza de pollos en Tacna, para luego trasladarse a Arequipa. Conforme transcurrió el tiempo, ha incorporado a miembros familiares a nivel administrativo, así como personal externo para ciertos puestos que también son de confianza. Hoy en día cuenta con un gran número de trabajadores y su red llega a nivel nacional. Cuenta con una infraestructura de última tecnología y contribuyen activamente con el cuidado del medio ambiente.

c.1. Ejecutivo 3: Javier López

Miembro familiar de la empresa, actual gerente general y sobrino del fundador. Comenta que el miembro fundador aún sigue vigente dentro de las decisiones de la empresa. Si bien él es el gerente, su principal área de desempeño es el de operaciones. Actualmente, maneja todo lo que son las operaciones de la empresa; por ejemplo, las plantas, granjas y logística.

Asimismo, coordina las compras nacionales e internacionales que forman parte de logística, almacenes, compras y mantenimiento. Además, se encuentra focalizado en lo que son las granjas porcinas, granjas de beneficios de aves, de cerdos, planta de alimentos, planta de embutidos, planta de incubación, ya que esto se encuentra en la parte de operaciones. Por esta razón es quien mantiene mayor interacción con el fundador, para comunicarle opciones y llegar a una decisión en conjunto con los órganos de gobierno.

c.2. Ejecutivo 4: Eduardo Vidal

Gerente chileno encargado de la planta de beneficio porcino, miembro no familiar. Cuenta con casi 20 años laborando dentro de la compañía y fue reclutado directamente por el fundador de la empresa.

Comentó que cuando se incorporó, solo se mataban 30 cerdos al día y contaban con un pequeño plantel que no pasaba más de las 3000 madres. Hoy en día, cuentan con una planta faenadora muy moderna, con 1200 cerdos diarios y con un planteo de casi 17,000 madres. Asimismo, indica que la empresa ha apostado no solo por el lado comercial, sino que también por una apuesta tecnológica para lograr un producto de buena calidad.

Se preocupan por las líneas genéticas y cuentan con su propio sistema de manejos de genética, manejan una planta de proceso, inseminación artificial; una propia planta de alimentos y una planta moderna de alimentos que abastecen alimentos tanto para el cerdo como para el pollo.

d. Empresa D: Camal Santa Genoveva (Camal Frigorífico Lurín)

CFL S.A.C. es una organización familiar peruana que inició operaciones en el año 2000. Se dedica a la comercialización y faenamiento de animales vacunos y porcinos. Según Luis Caycho, gerente interino, la empresa ofrece una gama de servicios a sus clientes tanto en vacuno como en porcino.

Desde el lado vacuno, ofrecen el servicio de beneficio (sacrificio del animal), lavado de menudencia y servicio de manipuleo. Por el lado porcino, se ofrecen los servicios de beneficio, transporte y cortes diversos.

Para el proceso de la generación de los servicios se identificaron las siguientes actividades principales: (i) registro de recepción del ganado vacuno y porcino, (ii) identificación del servicio por cliente, (iii) ejecución del servicio, (iv) servicio de lavado, (v) servicio de manipuleo y finalmente, (vi) el traslado del producto a la cámara de frío o es transportado directamente a los almacenes de sus clientes.

Desde el 2012, la familia Chauca asumió el control del Camal Frigorífico Lurín, encabezado por el Ing. Jhon Chauca. Se dedica a la comercialización y faenamiento de animales vacunos y porcinos. Se ubica en el distrito de Lurín, en la zona industrial Santa Genoveva. Es la primera generación de la familia que está incursionando en el negocio de beneficio porcino. Actualmente, no sólo brindan el servicio de beneficio, también ofrecen los servicios de cortes especiales y transporte.

d.1. Ejecutivo 5: Jhon Chauca Toro

Actual gerente general del camal Santa Genoveva, “ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional Agraria La Molina”.

Miembro familiar de la tercera generación. Considera fundamental la característica de ser una empresa familiar y que esto es un plus para el camal dentro del sector donde se encuentran, ya que los miembros familiares velan por la continuidad del negocio y lo conocen desde muy pequeños, motivo por el cual priorizan las decisiones en pro del negocio.

d.2. Ejecutivo 6: Luis Caycho Zavala

Gerente administrativo no familiar en Camal Lurín S.A.C, su experiencia anterior al cargo ha sido en puestos de jefatura en empresas del rubro de la construcción, para él fue un gran reto iniciar en un sector donde existe mucha informalidad.

Todos sus esfuerzos se enfocan en cambiar esta realidad. En base a sus conocimientos busca formalizar en su conjunto a toda la organización, y con ello lograr el cumplimiento de la reglamentación que exigen las leyes de nuestro país.

Comenta que unos de los motivos que lo llevó a aceptar la propuesta del dueño (John Chauca), para formar parte de la organización, fue el aumento de las proyecciones de consumo cárnico debido a los problemas sanitarios existentes en China y también, encontró muy positivo, el interés del dueño de promover e impulsar la formalidad integral en la empresa y también mejorar la calidad e inocuidad de sus productos para lo que están invirtiendo constantemente en mejoras.

De la misma manera, se realizaron entrevistas a expertos en los temas que sostienen la presente investigación. A continuación, se detallan los mismos:

Tabla 4: Lista de expertos consultados

Nombre	Institución Académica	Especialidad
Enrique Mendoza	CENTRUM	Empresas Familiares
Ana Trelles	Asociación Peruana de Porcicultores	Sector Cárnico
Karin Barreto	UPC	Seguridad Industrial
Pablo Domínguez	Business Owners Consulting BOC	Empresas Familiares

e. Enrique Mendoza - Experto 1

De acuerdo con la Revista OH! en DValor y las Empresas Familiares, Enrique Mendoza ha sido el líder del Equipo de Consultor. Además, también ha desempeñado labores en la Consultoría Principal en el Programa de Empresas Familiares; entidad que fue creada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Igualmente, Mendoza ha sido consultor en una consultora chilena llamada Proteus Management Consulting; empresa que es especialista en desarrollar protocolos familiares y de profesionalización. Entre sus funciones, se ha encargado de ejecutar proyectos de dirección estratégica, organizacional y análisis de la industria tanto en Chile como en Perú. Sumado a esto, también ha formado parte del equipo Centro de Empresas Familiares de la UAI y ha publicado varios artículos relacionados con economía y negocios. Incluso, ha sido colaborador de la Revista América Economía y participante en Conferencias de Profesionalización en la Dirección y Gestión de Empresas Familiares (Redacción OH!).

f. Ana Trelles - Experto 2

Tiene más de 30 años en el sector cárnico y se desempeña como “Ingeniera Estadística de la Universidad Nacional Agraria La Molina”. Se desempeñó como profesional Especialista del Proyecto "Sistemas de Almacenamiento de Productos Agropecuarios" del Ministerio de Agricultura entre 1983 y 1985.

Asimismo, fue Especialista de la Dirección de Comercialización de Productos Agropecuarios de la Dirección General de Agroindustria y Comercialización del Ministerio de Agricultura entre 1985 y 1986. Desde 1987, se desempeña como Gerente General de la Asociación Peruana de Porcicultores (ASOPORCI).

g. Karin Barreto – Experto 3

Magíster en Administración y Dirección de Proyectos por la UPC y es Ingeniero de Higiene y Seguridad Industrial de UNI. Sumado a esto, es Coach Ontológico Acreditada FICOP N°1171 y Auditor Líder en sistema Base; ha tenido la responsabilidad de gestionar la seguridad, medio ambiente y salud en Heinz Glas Perú. Asimismo, desarrolló trabajos relacionados en servicios de seguridad y salud en el trabajo *inhouse*, gestión de riesgos psicosociales, gestión y mejora de procesos y proyectos. Lideró trabajos relacionados con la seguridad basada en la conducta. Realizó coaching organizacional en distintas empresas líderes en su sector.

h. Pablo Domínguez - Experto 4

De acuerdo con la Revista Gestión, es director de Business Owners Consulting

Dentro de su currículum, sobresale que posee más de 30 años de experiencia como docente de Dirección General en el PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura y 16 años en trabajar con empresas familiares; su área investigativa predilecta es dirección de empresas familiares, emprendimiento e innovación. En cuanto a sus especializaciones, es magíster en Economía y Dirección de Empresas en el IESE; en Administración de Empresas. En la actualidad, es candidato a Ph.D en Filosofía de la Acción Directiva (Domínguez, 2021).

5. Recolección y registro de datos

Para el desarrollo de la presente investigación, las entrevistas fueron realizadas por videollamada. Solo algunas de ellas se realizaron físicamente en las instalaciones de la empresa donde se llevan a cabo las actividades diarias. El rol del equipo de estudio siempre fue de respeto hacia los participantes y se preservó una posición abierta y sensible (Hernández, 2010).

Como se mencionó anteriormente, la fuente principal de recolección de datos fue por medio de entrevistas semiestructuradas. Para ello se planteó una guía de cuestionamientos validados previamente con los expertos. Asimismo, el entrevistador tuvo la libertad de adicionar preguntas o desviarse de la guía con la finalidad de obtener más información o ahondar en las variables investigadas.

El equipo de estudio se presentó como alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, en algunos casos se hizo entrega de la carta de presentación emitida por la facultad. Previamente a las entrevistas, se envió un correo formal explicando el fin de la investigación, así como los temas que se intentaban abordar.

Cabe precisar que, en un inicio, la recolección de esta información iba a realizarse de manera presencial con todos los sujetos de estudio. Sin embargo, ante la coyuntura del COVID 19, las presentaciones y entrevistas, tuvieron que ser realizadas de manera virtual. Inicialmente se realizó la presentación mediante correo electrónico, luego llamadas telefónicas y, finalmente, se realizaron las entrevistas mediante plataformas virtuales. Solo en el caso de un camal, las entrevistas se realizaron de manera presencial. Asimismo, las entrevistas que se realizaron como parte de la recopilación de información, se grabaron con el consentimiento explícito de los participantes; expresando su conformidad desde el primer contacto.

6. Confidencialidad

A fin realizar la presente investigación, se da fe que los participantes involucrados, como los gerentes familiares, no familiares y otros trabajadores de diversos cargos de las empresas seleccionadas tienen conocimiento de que la información brindada por ellos se maneja de forma confidencial. En los casos donde el entrevistado haya preferido que no se mencione su nombre durante el análisis, se dio conformidad a ello.

Además, se dejó constancia de que toda información brindada será utilizada exclusivamente para fines académicos. Asimismo, al iniciar las entrevistas se les comentó sobre el consentimiento para poder hacer la grabación, explicando el tratamiento que se le daría a la esta.

7. Consentimiento informado

Los actores involucrados en este estudio como lo son los gerentes familiares, no familiares y otros trabajadores de diversos cargos de las empresas seleccionadas aceptaron, de forma voluntaria, formar parte del estudio a través de entrevistas.

Dicho consentimiento se realizó mediante un documento en el cual la organización, por intermedio de sus representantes, estaba de acuerdo y aceptaba participar de la presente investigación y lo aceptaban mediante una firma.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

A continuación, se presentarán y analizarán los principales hallazgos y análisis de la presente investigación dividida en tres categorías: Diagnóstico, Hallazgos y Análisis.

1. Diagnóstico

A partir de las entrevistas realizadas, se iniciará describiendo la información recolectada respecto a la empresa familiar, la cual se validó tanto con la literatura y los expertos. Para la presente investigación se decidió aplicar el modelo de los tres círculos y sus tres dimensiones: Familia, Propiedad y Gestión de la Empresa, incluyendo esta dimensión, la profesionalización y la gestión de la muerte animal.

1.1.Familia

Se buscó conocer el nivel de importancia y relevancia que significaba para los trabajadores familiares e incluso, los no familiares, pertenecer a una organización familiar. Además de conocer cómo es la relación familiar y, cómo es que la familia se organiza dentro de la empresa. Para exponer el diagnóstico y mantener, de cierta manera, la confidencialidad de los participantes, se emplearon seudónimos para cada empresa, por lo que el orden asignado no necesariamente corresponde al orden de los sujetos descritos en el capítulo anterior. En adelante, se desarrollarán las variables más relevantes encontradas en cada dimensión y que fueron comunes, como mínimo, en 2 de los sujetos de estudio.

Tabla 5: Cuadro resumen de los Hallazgos de la dimensión familiar

VARIABLE	CAMAL LA COLONIAL	CAMAL CONCHUCOS	CAMAL CORPORACION RICO	CAMAL SANTA GENOVEVA
Propiedad Familiar	Existe	Existe	Existe	Existe
Cultura Familiar	Existe	Existe	Existe	Existe
Presencia del fundador en los procedimientos y en la toma de decisiones operativas, financieras, estratégicas	Existe	No existe	Existe	No existe
Compromiso e identidad	Existe	Existe	Existe	Existe

1.1.1. Cultura y propiedad familiar

En las entrevistas realizadas, se pudo encontrar que existe un arraigo de lo que es la cultura familiar en todas las empresas entrevistadas. Las cuatro empresas entrevistadas, coincidieron en que la cultura es predominante en su organización, ya que es el resultado de las creencias, valores, acuerdos ya arraigados, así como de su historia y, relaciones sociales desde años atrás. Para ellos, es vital que estos patrones culturales se mantengan y se compartan, de manera estable, tanto en la familia como en toda la compañía.

Cada miembro familiar entrevistado, considera que el hecho de ser una organización con características familiares impacta directamente dentro de ella, ya que existe una idea común de querer continuar con el negocio que sus familiares precedentes crearon y, por otro lado, esto hace que el sentir de los trabajadores que no son familiares sea más estrecho con la empresa, ya que hay una relación más cercana entre el líder o fundador de la compañía.

Por ejemplo, consideraban que sus empresas habían crecido considerablemente dado que la mentalidad del fundador había sido impartida en cada trabajador; es decir, su historia, sus creencias, su cultura.

Esto generaba que exista un compromiso fuerte, dado que se sentía parte de la empresa, gracias a que el fundador transmitía la importancia del negocio para la familia y, para todos los que trabajaban en ella. Los entrevistados no familiares, indicaron que, a pesar de no pertenecer al círculo familiar, podían ver cómo la empresa era tan importante para el fundador y eso hacía que para ellos también fuese importante sacar adelante a la compañía “...nosotros veíamos cómo se esforzaba para hacer funcionar este negocio, tanto así que, aunque no fuésemos familia, veíamos a la compañía como nuestra. De tal manera que también nos pusimos la camiseta junto con Don Alberto...”. Ejecutivo 4 (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

En dicha línea, los entrevistados no familiares, indicaron sentirse como parte de la familia, ya que la relación del fundador hacia ellos era directa y, además, tenían años laborando junto a ellos, de forma que conocían a los miembros familiares y conocían la historia de la empresa. También se pudo observar, en todas las empresas entrevistadas, que los ejecutivos entrevistados asocian el término de empresa familiar con participación, unión e historia, entre otros términos que fueron obtenidos también durante el trabajo de campo.

El “ejecutivo 6” dijo también que los trabajadores se identificaban con la empresa familiar porque esta trabaja con su entorno. “Por ejemplo, más adelante voy a trabajar con la familia. Quiero hacer una fiesta en navidad, darles regalos a los chicos. ¿Quién va a ser mi sistema de control? El sistema de control va a ser su propia familia, sus propios hijos y su propia esposa.

Sin tener que esmerarme tanto, los voy a tener temprano acá y queriendo trabajar”. Ejecutivo 2 (comunicación personal, 02 de agosto, 2020). Esto se daría, según el entrevistado, porque ellos dirían que en la empresa familiar los tratan bien, les dan su sitio y todo.

Se pudo observar que existen algunas razones que generan cierto nivel de identificación con las empresas familiares por parte de los colaboradores, pero no es posible establecer que exista una visión compartida, aunque, según el “ejecutivo 6”, el reto de un crecimiento en paralelo del trabajador y la empresa los estimula mucho y, en determinado momento, puede lograr una visión compartida de la empresa.

Respecto de la identificación de los colaboradores con las empresas familiares estudiadas, el “ejecutivo 4” señaló que, en una encuesta externa realizada en su área laboral, los niveles de compromiso de los obreros que trabajan bajo su mando directo alcanzaron el 75 %. Esto, se debería a la buena actitud del dueño al hacer un proyecto suyo e incluirlos en ese proyecto. “...porque él tiene un trato humano muy bueno, él nos reta, pero lo hace para corregirnos, nunca te amenaza con echarte. Él tiene una visión muy clara, te dice que el proyecto tenemos que hacerlo todos juntos porque si no se hace en conjunto no camina”. Ejecutivo 3 (comunicación personal, 03 de agosto, 2020). Incluso dijo que, cuando al dueño se le planteó que había que despedir gente por la pandemia, él dijo que no, porque no estaba dispuesto a perder a la gente que se había formado en su compañía por años.

Por su parte, el “ejecutivo 6” señaló que los colaboradores se identificaban con la empresa porque se les daba el reto de querer “jugar el partido” en equipo y de crecer a la par que la empresa familiar. Se les permitía proponer mejoras que contribuyan con la empresa. En una empresa familiar, “el que tú hagas una empresa no quiere decir que tú sepas todo lo que tengas que hacer. No se trata de quien sabe, sino de quien se rodea de las personas que saben. Yo no sé muchas cosas del camal, pero sí me he rodeado de personas que saben, que al menos las han manejado, en las cuales yo pueda tener una respuesta”. Es decir, que el tema de trabajo en equipo es también relevante. “...lo que yo no sé, tú lo sabes; lo que tú no sabes, yo lo sé. Tiene que haber una sinergia que empiece a empujar las cosas hacia arriba. Y la única manera en que lo vas a hacer es con profesionales. La gente que no tiene mucha preparación se basa mucho más en cuestiones emotivas que en cuestiones objetivas, entonces, definitivamente tienes que profesionalizarte, porque el día que tomes una decisión, ese día sabes por qué estás tomando”, destacó el ejecutivo 6 (comunicación personal, 15 de agosto, 2020).

De acuerdo con lo expuesto, se consideró esta categoría como importante dentro de la dimensión familiar, ya que se encontró muy arraigada en todas las empresas entrevistadas y, como un común denominador, no sólo en los trabajadores familiares, sino también en los no familiares.

1.1.2. Organización y Comunicación: Presencia del fundador y toma de decisiones

De acuerdo con las entrevistas realizadas, también se encontró relevante mencionar las variables *organización* y *comunicación* dentro de la empresa familiar. Esto, debido a que, según la teoría revisada, en una empresa familiar, la manera de organizarse y comunicarse difiere de una empresa no familiar. Al momento de realizar las entrevistas, se pudo validar esta información.

En el trabajo de campo, se halló que la manera de organizarse; por ejemplo, en las empresas A y B eran un poco más formales que en las empresas C y D. Esto, dado que implementaron ciertas variables de gestión, lo cual se analizará más adelante. En las empresas C y D; sin embargo, la comunicación y la manera de organizarse son más informales, ya que sólo buscaban tener resultados rápidos. Si tenían alguna diferencia o desacuerdo, se reunían un domingo familiar y allí llegaban a un acuerdo. Sin embargo, es importante precisar que, aunque la comunicación fuese informal, toda decisión debía ser aprobada por el líder de la organización. La diferencia con las empresas que sí contaban con comunicación formal radica en la existencia de reuniones, comités, etc.

Por ejemplo, el “ejecutivo 1” señala que el fundador fue su abuelo, pero, luego de unos años, él llegó a un acuerdo con su padre para que, mediante un pago, este se volviera el nuevo dueño del camal. Efectivamente, su padre se vuelve dueño de la empresa, pero esto no se realizó de manera formal o mediante algún documento, solo fue mediante una conversación. Hoy en día, se subsanó esta observación y se hizo un escrito notariado (comunicación personal, 08 de agosto, 2020). En contraste, el “ejecutivo 3” señala que la empresa fue construida en una sola generación y adquirida por un miembro fundador que todavía participa del accionar de la empresa y sigue tomando las decisiones más importantes. Sin embargo, sí existen reuniones implementadas y la familia se organiza bajo acuerdos ya establecidos (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Estas afirmaciones, respecto de un dueño único inicial que mencionan el “ejecutivo 1” y el “ejecutivo 3” son respaldadas por el “ejecutivo 4” y el “ejecutivo 6”. El “ejecutivo 4” señala que el dueño empezó solo su empresa, hace 50 años. Se inició desde abajo, con un martillo y unas tablas hizo su primera granja de pollo. Empezó así y, luego, se fue dando cuenta de que si vendía su pollo vivo también podría venderlo muerto. Por eso, hizo el camal y, luego, pensó en darle valor agregado a las cosas que se botaban en el camal y creó su planta de embutidos y, así, empezó una larga carrera de ascenso empresarial (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

La cual se ha mantenido a lo largo de la historia de la empresa, incorporando también el que los miembros familiares se organicen mediante acuerdo informales también. Por ello, las comunicaciones no son vía canales formales.

El “ejecutivo 6” indicó que la empresa tiene un único dueño fundador y que, antes de que este la comprara, era una agrupación informal que se dedicaba a subsistir el día a día, pero no tenía visión de crecimiento. Por ejemplo, señala el “ejecutivo 6” que, en ese entonces, si la gente se ponía brava, esta agrupación informal les daba dinero para calmarlos y, luego, se daban cuenta de que todos los ingresos se los llevaba el personal y no quedaba nada para la empresa. Sin embargo, conforme se fue incorporando personal externo, los procesos se fueron formalizando (comunicación personal, 15 de agosto, 2020).

Por ejemplo, la empresa A indicó que toda comunicación se realizaba de manera formal mediante reuniones ya pactadas previamente y con miembros familiares, así como no familiares ya convocados siempre para dichas reuniones. Sin embargo, el ejecutivo 5, indicó que no consideraban “poner límites o frenos a la comunicación”, ya que para ellos era importante que la comunicación o acuerdos sean lo más rápidos posible. Es por ello que, cada área se organizaba según su gerente o su encargado (comunicación personal, 10 de agosto, 2020).

Es decir, todas empezaron con un miembro fundador y, mientras la empresa iba requiriendo personal, iba incorporando personal familiar, pero bajo la misma manera de organización. Solo aquellas empresas que consideraron importante salir de la comunicación o los procesos informales, terminaron por adoptar otras medidas que ayudaran tener mayores controles. Si bien la forma en cómo se organizan dentro de una organización familiar difiere de una compañía no familiar, en el sentido de que existen lazos y muchas veces, una comunicación informal, esto se ha visto minimizado o formalizado, ante la incorporación de la profesionalización dentro de sus procesos, lo cual se analizará más adelante.

1.1.3. Conflictos familiares, compromiso e identidad

De acuerdo con las entrevistas llevadas a cabo a los ejecutivos de las organizaciones familiares, se buscó conocer cómo es que se definen los cargos familiares, ya que, al menos en principio, no existía una definición clara de los mismos, lo cual ocasionaba conflictos familiares.

Los conflictos que se pudieron observar en las cuatro empresas no consideraban al fundador o líder, ya que existía un respeto y una obediencia a las decisiones que él tomara. Pero sí existían conflictos entre los miembros familiares, como hermanos, primos, sobrinos.

Es decir, esto se daba al momento de tomar decisiones en algún tema que impactaría directamente a la empresa, más no en la designación o el hecho de ocupar un puesto, ya que esto era decisión del fundador y los familiares debían respetarla.

Por ejemplo, en el caso del “ejecutivo 1”, las funciones no estuvieron definidas para los cargos durante mucho tiempo. Se entendían como referenciales, pero nunca fueron definidas en algún texto. El problema de que no hubiera un texto explícito era que la probabilidad de margen de error o el margen de no asumir las responsabilidades cuando se presentaban inconvenientes. Entonces, cuando se daban desaciertos, el hecho de no tener ciertos puntos definidos, hacía que entre todos se culparan, en vez de buscar soluciones (comunicación personal, 8 de agosto, 2020).

De manera similar, se presentó la situación del “ejecutivo 2”, este entrevistado afirmó que los cargos que asumen los familiares venían a través de los apellidos de la familia y que no existía una escuela o guía que los prepare para eso. Los familiares llegaban directamente a aprender. Esto era una tradición que se dio de los hijos a los nietos, no todos se quedaron, solo algunos tienen esa tendencia de llegar y su padre es su profesor. Sin embargo, él no veía inconveniente a esta situación. Pero sí consideraba que, al momento de la toma de decisiones, esto acarrea conflictos, ya que, al no tener las funciones delimitadas, no se sabía quién era la persona más idónea para liderar algún proyecto o para tomar decisiones hasta que el fundador o líder pudiese dar una respuesta (comunicación personal, 2 de agosto, 2020).

En cuanto al “ejecutivo 6”, el entrevistado menciona que, antes de que él llegara, había una Gerencia General y, luego, seguía el administrador. Sin embargo, este último se encargaba de las cuestiones operativas y cuestiones productivas, pero no de la administración y la gestión como tal. No veía contratos, ni compensaciones, ni recursos humanos. Esto generaba que los trabajadores hicieran lo que quisieran sin respetar ningún tipo de responsabilidad “si venían, venían; si no venían, no venían y jalabas a alguien de la calle y lo metías para salvar la línea y la producción y después lo demás. ¿Por qué? Porque nunca hubo reglas claras de lo que se podía hacer” (comunicación personal, 15 de agosto, 2020). Actualmente, ya están preparando una nueva estructura, donde se están definiendo las funciones, lo cual, ha minimizado considerablemente los conflictos que antes se daban.

La falta de claridad en la delimitación de funciones puede verse también en la empresa del “ejecutivo 6”, donde, al no haber por mucho tiempo reglas establecidas para cada cargo, nadie asumía la responsabilidad de controlar, por ejemplo, a los recursos humanos y estos, al no tener control, no respetaban sus propias responsabilidades.

Así, un administrador, en vez de ver temas administrativos, veía temas operativos o de producción. Recientemente, están armando una estructura funcional (comunicación personal, 15 de agosto, 2020).

Cabe precisar también que los conflictos no son una característica solo de las empresas familiares; sin embargo, los conflictos a los que se hace referencia en el presente apartado se basan mayormente en conflicto de funciones; es decir, al momento de que se presentan resultados no deseados, se busca saber quién fue responsable del mismo. Y esto, es consecuencia de que la designación de funciones dentro de la empresa familiar se da sin una evaluación previa o, un manual de funciones, solo se realiza por ser parte de la familia.

1.2. Propiedad

Otra dimensión importante para el presente diagnóstico se trata de la propiedad. Entendida como los vínculos existentes entre los propietarios de la compañía para con la empresa y, su armonía entre sí. Ante ello, se puede encontrar la manera cómo se incorporan y controlan el negocio. Para el presente apartado, se han identificado las siguientes variables, las cuales se han agrupado de la siguiente manera:

Tabla 6: Cuadro resumen de los Hallazgos de la dimensión propiedad

VARIABLE	CAMAL LA COLONIAL	CAMAL CONCHUCOS	CAMAL CORPORACION RICO	CAMAL SANTA GENOVEVA
Delimitación de Funciones Miembros Familiares	No existe	No existe	No existe	No existe
Órganos de gobierno – Existencia de Consejos	No existe	No existe	Existe	No existe
Protocolo de Sucesión	Existe	No existe	No existe	No existe
Políticas para designación de cargos Familiares	No existe	No existe	No existe	No existe
Descentralización de funciones	No existe	No existe	No existe	No existe
Sistema de control presupuestario	No existe	No existe	Existe	No existe
Incorporación de trabajadores no familiares	Existe	Existe	Existe	Existe

1.2.1. Función de los propietarios y miembros familiares

De acuerdo con las entrevistas llevadas a cabo a los ejecutivos de las organizaciones familiares, respecto de las funciones de los propietarios y familiares dentro de la empresa, se pudo conocer que, en general, estas empresas familiares no tienen una delimitación clara de las

responsabilidades funcionales de los familiares que dirigen la empresa; sin embargo, su intervención dentro de ella es alta, tal como se vio en el apartado anterior.

Se puede ver esta situación en la empresa del “ejecutivo 1”, donde las funciones para los miembros de la familia no se delimitaron durante mucho tiempo, pero cada vez que se requería personal para un alto cargo, se incorporaba a alguien netamente de la familia (comunicación personal, 8 de agosto, 2020).

Aun así, cada miembro, al ingresar, tenía una “idea” de lo que iba a aportar en la empresa, pero nada estaba directamente dicho y, menos aún, escrito.

Igualmente sucede en la empresa del “ejecutivo 2”, donde los familiares ingresan a la empresa sin tener responsabilidades delimitadas, solo con la idea de “entrar para aprender de su padre”, quien también se encontraba liderando algún cargo en la compañía (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

En relación con la presencia del fundador en los procedimientos y en la toma de decisiones operativas, financieras, estratégicas se pudo ver que diferentes miembros aportan para sacar adelante las operaciones de las empresas, debido a que esta área es el principal motor generador del ingreso del dinero en las empresas. Es decir, el fundador no participa directamente de dichas decisiones, aunque sí se encuentra informado.

Distinto es el caso de las decisiones financieras o estratégicas, donde claramente se ve que el miembro fundador es quien lleva la batuta en estas áreas. Se puede observar en el caso del entrevistado “ejecutivo 2”, donde, si bien existen estatutos, códigos internos, una guía interna del camal; es decir, reglamentos, es el gerente quien, en primera instancia, tiene la última palabra y tiene la potestad de revertir una “mala decisión”. Así, según indica el “ejecutivo 2”: “al ser una empresa familiar, son los mayores los que dirigen y no pueden contradecirlos” (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

En contraposición, en los casos de los entrevistados “ejecutivo 1” y “ejecutivo 3”, los cargos ejecutivos o gerenciales sí pueden ser ocupados por una persona “no familiar”, es decir, por alguien externo, siempre y cuando estén personal y profesionalmente calificados. Es decir, si bien existe intervención familiar, esta es en menor proporción, ya que incorporan la profesionalización, otra dimensión que se verá más adelante. De hecho, en el caso de la empresa del “ejecutivo 3”, cada área tiene su responsable gerencial y ningún miembro de la familia ha postulado para esos puestos, él es el único sujeto de la familia que está en un puesto gerencial, pero ingresó, hace nueve años, sin postular. La postulación para un cargo gerencial se implementó recientemente en la empresa (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Desde otra perspectiva, en las empresas estudiadas, los órganos de gobierno varían entre directorios y juntas directivas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, existe una persona que es quien tiene la decisión definitiva, en estos casos, el líder de la empresa, quien no necesariamente es el fundador. En el caso de las empresas entrevistadas, si bien el líder es un miembro familiar, no sería el fundador, básicamente por los años ya transcurridos.

Sin embargo, en una de las empresas, estaban intentando incorporar a la plana gerencial, miembros no familiares. Ahora bien, si se trata para la gerencia o administración generales, debía ser necesariamente, un miembro familiar quien ocupe el puesto. Ya que así, consideran, no se pierde la esencia de “empresa familiar”.

En las entrevistas llevadas a cabo a los ejecutivos de las organizaciones estudiadas, no se menciona la existencia de Consejos Administrativos, pero, en un caso, el del “ejecutivo 3”, este señaló que hay comités comerciales, comités de costos, comités en cada una las áreas de las plantas, comités de operaciones, comités de producción avícola, comités de producción porcina, comités gerenciales, entre otros (comunicación personal, 03 de agosto, 2020). Por lo cual, la intervención de la familia también se encuentra presente, pero está regulada, de tal manera que existan procesos definidos.

1.2.2. Participación de miembros no familiares en los sistemas de gobierno

Respecto de la participación de miembros no familiares en este tipo de empresas, se ha encontrado que en casi todas las empresas han incorporado miembros no familiares. Sin embargo, un punto importante a resaltar es que aquellas que lo tienen más presente, son aquellas que sí cuentan con protocolos, comités e, incluso, son empresas más grandes, como Corporación Rico.

Por ejemplo, el “ejecutivo 3” indicó que en la empresa donde labora hay un gerente de producción agrícola, un gerente de producción porcina, un gerente de plantas de procesos, un gerente de la planta de beneficios de aves, un gerente de la planta de alimentos y ninguno es de la familia. En ese sentido, dijo, la tendencia es que esas gerencias sean o no familiares (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Este tipo de empresa, por ejemplo, es una empresa consolidada, con más de 500 trabajadores que, según indicaron en la entrevista, se encuentran totalmente identificados con la compañía, dado que, el fundador ha incorporado una política de trato horizontal. Por lo cual, incentivan el ingreso de personal no familiar, sobre todo en la zona de operaciones.

En el caso del “ejecutivo 2”, existe un Directorio conformado, en principio por ocho hermanos y, tras el paso de los años, por los hijos y nietos de estos, quienes heredaron su participación en la empresa a través de la sucesión de sus padres.

Dicho directorio, no incluye personal no familiar, aunque en algún momento se propuso (comunicación personal, 02 de agosto, 2020). Igual sucede en las empresas donde labora el “ejecutivo 4”, también hay un Directorio familiar.

Y cualquier decisión importante debe ser aprobada por el Directorio, sino no se puede ejecutar (comunicación personal, 20 de agosto, 2020). Este directorio, tampoco consta de algún miembro externo a la familia.

Por su parte, en la empresa donde labora el “ejecutivo 3” también hay un órgano de gobierno: una Junta Directiva familiar dirigida por el miembro fundador, que prácticamente lo decide todo, pero que le ha cedido voz y voto a sus hijas, y, también voz a los nietos, aunque aún no les permite voto (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Respecto de los trabajadores no familiares de la empresa, el “ejecutivo 1” señaló que siempre trataban de generar un ambiente familiar como empresa, porque eso beneficia a toda la compañía (comunicación personal, 8 de agosto, 2020). En dicha empresa hay 150 familias y existen trabajadores que tienen 50 años con la empresa. En tanto, en la empresa donde labora el “ejecutivo 3”, trabajan 3700 personas. Pero en estos casos, los trabajadores no familiares están, en mayor proporción, en la plana operacional (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

En cuanto al “ejecutivo 4” indicó que, en su caso, el trato hacia los empleados externos, aunque es fraterno, tiene un sentido vertical y autárquico, “va desde la producción del gameto del cerdo hasta comercialización, pasando por nuestras tiendas propias, todo el sistema lo tenemos nosotros controlado” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Trabajan más de 4000 personas en nuestra empresa. Es una empresa formal que paga los 14 sueldos al año, las gratificaciones, EsSalud, seguro, les da el alimento a los obreros. Por el COVID, ha puesto transportes para la gente. Hay una preocupación por la gente, todos somos examinados, todos somos llevados al médico”. Sin embargo, de la misma manera, los miembros no familiares intervienen poco en las decisiones gerenciales.

En conclusión, se puede decir que, en todas las empresas sujetas de estudio, se pudo encontrar personal no familiar laborando; sin embargo, ello no implicaba, necesariamente, que existiese poder de decisiones por parte de ellos o, la existencia de comités o directorios donde participen.

Sin embargo, sí consideraron que es importante que exista personal no familiar en diversos cargos. En algunos casos solo en la plana gerencial y, en otros casos, solo en cargos menores, como operarios, por ejemplo.

1.2.3. Protocolos y políticas para trabajadores familiares y no familiares

De acuerdo con las entrevistas efectuadas a los ejecutivos de las compañías familiares, se pudo conocer respecto de si existe un protocolo de sucesión o integración de familiares de manera que, con ello se pueda analizar el control familiar que se ejerce dentro de la empresa por parte de la familia.

Así, en el caso la empresa del “ejecutivo 1”, existe un protocolo familiar que establece que los cargos directivos no serán ocupados únicamente por familiares ya que, si hay personas calificadas profesional y personalmente, con actitudes y experiencia, no se le puede negar el ingreso como directivo (comunicación personal, 08 de agosto, 2020).

Esto, señala el entrevistado, es diferente para el ingreso de un accionista, ya que allí sí depende de que quieran personalmente vender sus acciones y, si es así, debe de ser solo a los accionistas actuales.

Parecido es el caso del “ejecutivo 3”, que señala que en la empresa donde labora cada área tiene su responsable y este no es de la familia, ya que no ha habido ningún miembro de la familia que haya postulado para esos puestos. El entrevistado señala que él es el único sujeto de la familia que está en un puesto gerencial. Él llegó a la empresa hace nueve años y, en ese entonces, la familia no postulaba a esos puestos. El no postuló, sino que ingresó directamente, pero ahora eso no se puede hacer, es necesario postular, así seas de la familia (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Diferente es la situación del “ejecutivo 6”, porque aún no tienen un protocolo claro. El dueño ha tratado de sacar adelante a la empresa como mejor puede, es un tipo muy visionario, lo que realmente se le mete a la cabeza, lo hace, el problema es que no sabe cómo administrar. Él es el director y los demás tratan de aportar como pueden para que la empresa funcione (comunicación personal, 15 de agosto, 2020).

El “ejecutivo 4” comentó, por ejemplo, que el control ya venía dado desde años atrás; es decir, muy probablemente desde que el fundador creó la empresa. Entonces, este control se ha ido pasando de generación en generación. Se fue construyendo desde sus inicios y así se ha mantenido, de manera tal que el control solo queda en miembros familiares.

Si bien, está consciente de que un control adecuado, por personas capacitadas, impactaría muy probablemente, en un mejor desempeño para la empresa, muchas veces el líder ya no quiere correr o asumir riesgos (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

El “ejecutivo 1”, por su lado, comentó que, en su empresa tenían separado el tema del control. Es decir, un control se basaba en acciones específicas que tendrían lugar para conseguir resultados planificados, para ello, se determinaban roles, políticas, procedimientos, etc., en este control estaba a cargo del líder, miembro familiar, quien se apoyaba de un asesor externo, quien, en lo posible era un miembro no familiar, a fin de que pudiese brindar otra perspectiva. Otro tipo de control era el control de los resultados; es decir, cuando ya se había llevado a cabo el primer control de las acciones (comunicación personal, 08 de agosto, 2020).

Este, era algo más recurrente ya que se buscaba hacer un seguimiento y llevar un control para evaluar si lo planificado se logró realizar; caso contrario, se tomarían medidas correctivas para un futuro. En esta empresa, este segundo tipo de control sí estaba en manos de miembros no familiares debidamente capacitados para su puesto.

Se pudo deducir, de esta variable que en todas las empresas existe aún un control arraigado por parte de la familia o del líder fundador. Es decir, el control aún no se encuentra en manos de un miembro no familiar, así este cuenta con gran capacidad o estudios, para poder tomar decisiones. Por ello, en tres de las empresas entrevistadas, no existe una clara política de sucesión o protocolos de incorporación de miembros familiares.

En muchos casos, esto se realiza de manera informal, como el papá trabajaba dentro de la empresa, se esperaba que el hijo también lo hiciera y, si esto no sucedía, resultaba raro.

Incluso, en la empresa D, los entrevistados comentaron que, desde pequeños, sus papás los llevaban al negocio y les decían que debían familiarizarse con este porque era de la familia y en algún momento, tendrían que hacerse cargo de este.

Se puede concluir entonces, que, en la mayoría de las empresas familiares, el control por parte de la familia aún se encuentra fuertemente arraigado y, si bien consideran que debe existir participación de miembros no familiares que tengan también control sobre ella, el mayor porcentaje, debe recaer en un miembro familiar, aun si sus funciones no están definidas.

1.3.Gestión de la empresa

A continuación, se presentará la tercera dimensión de la empresa familiar, que es la empresa o, también conocida como la gestión en sí. Para ello, se trabajarán dos variables, la profesionalización y, la gestión en sí, en todas las formas que afecta a los camales, según lo hallado en el trabajo de campo.

Tabla 7: Cuadro resumen de los Hallazgos de la dimensión gestión

VARIABLE	CAMAL LA COLONIAL	CAMAL CONCHUCOS	CAMAL CORPORACION RICO	CAMAL SANTA GENOVEVA
Sistema de evaluación de desempeño	No existe	No existe	Existe	No existe
Programas de bienestar	No existe	Existe	Existe	No existe
Procesos de gestión de RRHH	No existe	Existe	Existe	No existe
Protocolos para la seguridad psicológica	No existe	No existe	Existe	No existe
Intervención en resolución de problemas de salud mental	No existe	No existe	Existe	No existe
Existencia del área de RRHH	No existe	No existe	No existe	No existe
Procesos de gestión de RRHH	Existe	No existe	Existe	No existe
Incentivos al personal	No existe	No existe	Existe	No existe
Políticas de selección de personal	Existe	No existe	Existe	No existe
Políticas de contratación de personal	No existe	No existe	Existe	No existe
Capacitación al personal	No existe	No existe	Existe	No existe

1.3.1. Gestión de la profesionalización

Esta categoría que se revisó durante el trabajo de campo y, es base para la presente investigación: evaluar la profesionalización dentro de las empresas entrevistadas y cómo esta se ve influenciada positiva o negativamente. No solo si existe o no, sino también la importancia que tiene la manera cómo la gestionan o, de ser el caso, por qué motivo no se gestiona.

En cuanto al aspecto en sí de la profesionalización, el “ejecutivo 3” explicó que en la empresa donde labora cuentan con profesionales con mucha competencia y capacidad, ya que la empresa ha tomado en serio profesionalizar a sus trabajadores de cargos importantes, así estos sean familiares o no. Es gracias a esta profesionalización, que han logrado tomar mejores decisiones y plantear mejores propuestas y mejores procesos (comunicación personal, 03 de agosto, 2020). Por ejemplo, “en la planta de alimentos teníamos un profesional que era un buen nutricionista, pero no era un gerente, la presión que le estábamos colocando, pues no lo hacía sentir cómodo.

Se trajo a una nueva persona que hizo cambios súper importantes en la formulación de los alimentos, eso nos permitió bajar las conversiones, hicimos una inversión de 15 millones de dólares, una nueva planta de alimentos que nos permitió dejar de hacer procesos manuales, donde si el tipo que estaba haciendo la mezcla se equivocaba, cambiaba el resultado de lo que estábamos creando: pollo y cerdo”. Ejecutivo 3 (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Asimismo, dijo el “ejecutivo 3”, “nuestras conversiones de uno setenta, en el área avícola, habían bajado a uno cincuenta y algo, eso es un montón de dinero porque la conversión es tanto para pollos como para cerdos. Por eso, nos ha generado ahorros súper importantes, antes trabajábamos casi 16 horas para producir alimento, ahora todo lo hacemos en un solo turno y con menos gente, con más eficiencia, con mejores resultados y con menor costo” (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

El ejecutivo mencionó cómo la profesionalización está ayudando a crecer a la empresa: “Tenía dos chicas venezolanas que nunca en su vida habían visto calidad, el producto no salía como debía salir, la gente no las respetaba ni nada. Me traje dos ingenieras zootecnistas especialistas en inocuidad y en calidad de productos y ya tengo resultados: han bajado en 60 % las quejas de los clientes y tenemos que seguir bajando hasta que llegue a 0” (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Además, indicó que ahora están trabajando con las diferentes áreas y se juntan una vez a la semana para ver cuáles han sido sus avances, sus logros en la semana y qué es lo que tienen planificado para la siguiente semana y le hacen un seguimiento. “Y firmamos las actas y hacemos todo... creo que ha habido bastantes avances. Yo calculo que podemos estar viendo los resultados el próximo año porque todavía hay cosas que podemos hacer” (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

En ese sentido, destacó que la profesionalización está vinculada directamente con el crecimiento de la empresa: “Si no tienes los conocimientos de cómo manejarlo, cómo, por ejemplo, hacer tus mediciones, de nada te sirve todo lo que tú hagas porque a la larga o a la corta, lo pierdes. El 80% de emprendedores fracasa y no porque no sea su producto bueno, sino porque no armó una estructura que sea el soporte que pueda sacar adelante la empresa. Ese es el problema en las empresas familiares, normalmente quiebran porque te peleas con la esposa, con el hijo, o ellos no quieren continuarla y fracasan” (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Respecto a la existencia de canales de comunicación directos entre los órganos de gobierno se pudo encontrar un funcionamiento vertical como principal característica en todos los casos. Por ejemplo, el “ejecutivo 3” señaló que “cada área tiene un gerente que me reporta en primera instancia y en segunda instancia, a mi tío” (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

En contraste, el “ejecutivo 4” dijo que “si yo quiero subir mi cantidad de personas en la empresa, tengo que dirigirme al presidente de operaciones y le tengo que explicar por qué quiero subir la gente y cuánto va a costar ese puesto y es él quien le informa a la familia, al Directorio.

Si el Directorio dice sí, se inicia todo el proceso de selección. La gente de operaciones son los que se encargan de ello y, específicamente, de los puestos”. Es decir, existen procesos ya establecidos y, que se deben cumplir (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Otro aspecto relevante es el sistema de control presupuestario, el “ejecutivo 4” señaló que en la empresa donde labora analizan todo desde la perspectiva económica, no del punto de vista contable, por ejemplo, si van a hacer una actividad extra, ven primero cuánto será el costo marginal de esas actividades, cuánto va a aumentar el costo de la productividad. “Si yo tomo la decisión de subir el salario de la gente, lo hace el dueño, la pregunta que él hace es ¿cuánto me va a subir a la actual producción el costo de producción? y ¿cómo equilibrar ese costo de producción? ¿Cuánto es la mayor producción que tengo que hacer para equilibrar? ¿Cuánto es el costo de producción que va a aumentar? ¿Cuánto es el costo marginal de eso? Entonces nosotros decimos ‘bueno, si usted hace eso, se tiene que aumentar la producción en tanto para mantener el equilibrio’ (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Respecto de la descentralización de las funciones, se pudo encontrar que el “ejecutivo 4” señaló que tienen un sistema que se llama “Un trabajador, una característica”, que es un sistema en línea que Ford inventó hace muchos años: “Cuando tú llegas a un área, ellos hacen una sola operación, uno abre el cerdo, por una cinta transportadora automática el cerdo sigue, el siguiente operador le saca las vísceras blancas, el siguiente saca las vísceras oscuras, el siguiente va midiendo la grasa intraperitoneal, el otro va colocando el marcaje para que midamos la grasa, el otro saca las patitas de lo que se llama “las manitos”, el siguiente saca las patitas de arriba, el siguiente se encarga de mandarlo al lavado, el lavado es automático; entonces, los cerdos van siguiendo, imagínate que son 150 cerdos por hora. Estamos con 2.5 cerdos por operario, en un minuto un operario debe hacer dos cerdos y medio, entonces lo que hacen básicamente es concentrarse en su labor” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Además, el “ejecutivo 4” añadió que ellos exigen mucho cuidado para que no se generen rivalidades entre el personal, ya que, en general, se aprovechan de los nuevos.

Se preocupan por evitar el abuso, ya que “cuando tú trabajas con un conglomerado humano que no tiene bien dividida la producción y no tiene estandarizada la distribución de trabajo, los más vivos se aprovechan de los más jóvenes, le cargan el trabajo a ellos y eso genera desaliento, suelen irse” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

En cambio, el “ejecutivo 6” dijo que es necesario hacer una nueva estructura donde cada área tenga bien definidas sus funciones. “Hemos ido trabajando, viendo las funciones. Lo ideal sería que haya una estructura: administración, producción, etc. Por ahora, estoy viendo lo de Recursos Humanos hasta que la cosa comience a funcionar y ver todo lo demás”.

En esa línea, dos áreas deberían ser independientes: “Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente”. “Ellos tienen que manejarse de manera independiente, ellos son los auditores del sistema de gestión que tú vayas a implantar”.

En relación con la integración de trabajadores no familiares de la organización, el “ejecutivo 1” señaló que siempre trataban de generar un ambiente familiar como empresa, porque eso beneficia a toda la compañía. En esa empresa hay 150 familias y existen trabajadores que tienen 50 años con la empresa. En tanto, en la empresa donde labora el “ejecutivo 3”, trabajan 3700 personas.

Por otro lado, el “ejecutivo 4” indicó que, en su caso, el trato hacia los empleados externos, aunque es fraterno, tiene un sentido vertical y autárquico, “va desde la producción del gameto del cerdo hasta comercialización, pasando por nuestras tiendas propias, todo el sistema lo tenemos nosotros controlado. Trabajan más de 4000 personas en nuestra empresa. Es una empresa formal que paga los 14 sueldos al año, las gratificaciones, EsSalud, seguro, les da el alimento a los obreros. Por el COVID, ha puesto transportes para la gente. Hay una preocupación por la gente, todos somos examinados, todos somos llevados al médico” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

En conclusión, el personal de las cuatro empresas entrevistadas consideró importante la profesionalización, además, de tener claro el impacto de ella en la empresa. Sin embargo, esta no se ha incorporado en su totalidad por diversos motivos, ya sea porque, si bien es importante, la empresa ha funcionado bien así, o porque consideran que son costos adicionales en los que la empresa no debería incurrir. A pesar de ello, sí han incorporado ciertas variables dentro del día a día.

1.3.2. Gestión de la muerte animal

En este apartado, se han englobado diversas variables que se vinculan con la gestión de la empresa. Es decir, su manera de gestionar cualquier ámbito dentro de ella.

Por ejemplo, sus recursos humanos, sus contrataciones, su clima laboral o, en el caso de camales, su gestión respecto al impacto que causa el beneficio de un animal a sus trabajadores.

Respecto de la gestión de recursos humanos y la selección de personal, el “ejecutivo 2” dijo que no se centran en la experiencia del personal porque no existe una escuela del tema, por lo tanto, tienen que llegar a aprender.

Además, señaló que, al ser una empresa familiar, hay apellidos que permanentemente llegan a laborar allí. “Es una tradición que va hacia los hijos y nietos. Si el padre fue matarife y tiene dos hijos, resulta que uno se queda y el otro se va, dependiendo de su habilidad. Existe esa tendencia. No hay escuela para esto, acá mismo vienen, aprenden y su padre es su profesor” (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

Con respecto al “ejecutivo 4”, en la empresa donde labora existe una unidad independizada que se llama Talento Humano que ve el tema. Piden el perfil del profesional que buscan o el del obrero que buscan, y comienzan a buscar a esa persona. Luego se le comienza a capacitar para que vaya aprendiendo sobre el área en que va a trabajar. En general, cuando se sienten cómodos y comprometidos, se empiezan a quedar (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Eso se ve en las encuestas, a los obreros les gusta recibir su salario en la fecha indicada, que tienen estabilidad laboral, que tienen para la vejez y eso lo valoran.

En la misma línea con la contratación de personal, el “ejecutivo 4” señaló que él tenía bien claro que necesitaba urgentemente apoyo de profesionales calificados. La idea es que cada gerente profesional haga su propio aporte, que no sea un seguidor de órdenes, sino que, como profesional, aporte ideas importantes a la empresa (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

En cuanto a la capacitación al personal, como se mencionó anteriormente, el “ejecutivo 1” señaló que el nombre con que se les introduce al trabajo ha cambiado progresivamente, ahora se les dice a los postulantes que el trabajo consiste, no en matar, sino en procesar el ganado en cortes para lo cual hay reglamentos internacionales de la propia FAO, por lo tanto, se les capacita desde esta percepción (comunicación personal, 08 de agosto, 2020). En tanto, el “ejecutivo 2” explicó que no realizan capacitaciones. “En otros países trabajan con la técnica, como en Argentina, para hacer menudencia deben de aprender anatomía, para no malograr la carne, acá son empíricos”.

Respecto de la capacitación a los colaboradores, el “ejecutivo 1” explicó que al inicio se induce al personal al trabajo, desde la contratación. “Para el trabajo anteriormente se mencionaba experiencia en matar y eso sonaba feo; eso ha cambiado progresivamente porque no se buscaban expertos asesinos” (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

Ahora se les dice a los postulantes que el trabajo consiste, no en matar, sino en procesar el ganado en cortes para lo cual hay reglamentos internacionales de la propia FAO.

Actualmente, también se maneja mejor la línea de faenamiento porcino, toda la parte concerniente a la actividad de proceso: se maneja el sacrificio para reducir al máximo el sufrimiento y el dolor a los animales. Existe un manejo tecnificado muy bien manejado.

En tanto, el “ejecutivo 2” puntualizó que en la empresa donde labora sí se realizan capacitaciones, cada cierto tiempo, pero están enfocadas sobre todo en la inocuidad, es decir, la limpieza (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

De forma similar, el “ejecutivo 4” indicó que, cuando un trabajador llega a la empresa, en vez de capacitarlo, él le dice que lo que espera la empresa es su compromiso y su deseo de aprender, porque todo el resto lo pone la compañía (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Respecto del sistema de evaluación de desempeño, según el “ejecutivo 1”, toda la evaluación se hace bajo la normativa existente para ese tipo de negocios. Mientras que el “ejecutivo 2” señaló que los empleados se jubilan en la empresa, ellos se mantienen años y, luego, siguen trabajando como independientes porque 65 años es una edad joven para matarife, mantienen el manejo del cuchillo, saben cómo hacer los cortes para no malograr la carne, ya están mayormente acostumbrados. “Conseguir uno nuevo es muy difícil. Hay que llamar “al hijo del pata”, a los nietos que quieran venir; van viniendo y se quedan. No es que haya mucha gente. Nosotros no podemos poner un aviso en el periódico, no puedo poner “se busca matarife”. Si hay un camal que tiene mucha rotación de personal, eso se va a reflejar en la calidad de la carne, porque va a salir mal, va a salir con muchas fallas, debes tener velocidad en la mano” (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

Para el “ejecutivo 3”, en la empresa donde labora otorgan unas bonificaciones, de acuerdo con los resultados que miden mediante tres variables. A ellos también les interesa que tengamos buenos resultados porque eso también repercute en su remuneración (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Por su parte, el “ejecutivo 4” indicó que tienen un bono de productividad. Ellos prefieren que los obreros sólo estén ocho horas en su trabajo y se vayan a sus casas, para que estén con sus familiares, y si en estas ocho horas cumplen su meta, tienen un plus.

Hay reglas clarísimas con el plus, si tú faltas al trabajo una vez a la semana, pierdes el plus de tu bono. Así, si yo tengo 600 en producción, cumpliendo los 600 cerdos, la gente se va” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Por último, el “ejecutivo 6” señaló que tienen incentivos de préstamos y adelantos de quincena, pero toman en cuenta que los pedidos estén bien sustentados con documentos y que sean excepcionales (comunicación personal, 15 de agosto, 2020).

En relación con la gestión de la muerte animal que, como se pudo revisar en la teoría, implicaría la salud mental, psicológica y física, se puede evidenciar que, respecto de los protocolos de seguridad física psicológica, las respuestas fueron diversas.

La mayoría de los entrevistados afirmó que capacitan a sus empleados para que tengan un mejor manejo de las herramientas y máquinas que deben emplear en sus labores; sin embargo, respecto al tema psicológico, solo dos mencionaron que aplican alguna medida para proteger la psicología de sus empleados, mientras que los demás mencionaron que no se aplicaba el tema o que desconocían de qué se trataba la salud psicológica.

De esta manera, el “ejecutivo 1” señaló que, respecto del manejo de toda la parte psicológica del trabajador, este tema se ve cada tres años, donde se realizan pruebas psicotécnicas para conocer la salud del trabajador y cómo se encuentra este respecto de la actividad y de todo el tema laboral, asimismo respecto del animal, del cual se procura que el animal no sufra. “Les explicamos que es una actividad que alguien la tiene que hacer, es una proteína que tiene que llegar al mercado y nadie puede evitar consumirla, salvo los veganos a los cuales yo respeto muchísimo” (comunicación personal, 08 de agosto, 2020).

Contrario al “ejecutivo 1”, el “ejecutivo 2” dijo que no manejaban el tema psicológico de sus empleados porque consideraban que el trabajo de matar a un animal era un tema cultural: “Cuando tú vas a la sierra y le dices a un niño: hijo, vamos a matar una gallina; él puede matar a la gallina, no lo va a ver mal, él mismo la puede matar, desollar, etc. Pero si le dices a un niño de la ciudad lo mismo, se pone a llorar, porque no es su costumbre. Acá es una costumbre, cada vez que alguien mata no es porque sea una asesina, sino porque el animal es una materia prima que vas a utilizar, para nosotros es una cuestión normal. Es netamente una cuestión cultural” (comunicación personal, 02 de agosto, 2020).

Frente a la seguridad física del empleador, el “ejecutivo 4” dijo que han podido controlar los accidentes laborales que al principio tenían, el tema se ha ido especializando y controlando, logrando que el nivel de accidentabilidad haya bajado, ya que es una preocupación que la empresa tiene: “Yo tengo un área, que es el área de chuleta, que tiene un alto nivel de accidentabilidad porque se trabaja con sierra” (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Una de las condiciones que se puso para conseguir tecnología es que tiene que haber baja accidentabilidad en las personas. De hecho, hay una máquina que va a rendir diez veces más de lo que hacemos hoy en día manual y vamos a trabajar con un solo operador y vamos a lograr controlar la situación de accidentes”, afirmó el “ejecutivo 4”. En ese sentido, destacó que gracias a la profesionalización de empleados y maquinaria en la empresa donde labora hay áreas que ya tienen un año sin accidentes (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Asimismo, el “ejecutivo 4” dijo que, en su caso, existe una prevención de accidentes mediante un seguro, SCTR, ya que manejan mucho cuchillo y elementos de corte, además tienen un tópico donde atienden a los colaboradores y una enfermera que está siempre monitoreándolos (comunicación personal, 20 de agosto, 2020).

Respecto de la intervención en resolución de problemas de salud mental identificados, ninguno de los entrevistados mencionó haber tenido algún caso identificado.

Por lo tanto, no se conoce si existe el mencionado proceso. El “ejecutivo 3” señaló que en la empresa donde labora “no hacemos ningún trabajo adicional para compensar psicológicamente el hecho de que están asesinando a un cerdito”, porque no lo consideran necesario (comunicación personal, 03 de agosto, 2020).

Todas las empresas entrevistadas coincidieron en que, al no tener casos de problemas relacionados con la salud mental, no consideran necesario intervenir en ese ámbito. Además, tanto la empresa A, como la empresa C, coincidieron en que los trabajadores ya deberían estar preparados desde el momento en que son contratados, es por ello, que no consideraban necesaria gestionar la muerte en sus trabajadores.

Concluyendo este apartado, se pudo observar, dentro de las entrevistas efectuadas, que ninguna de las cuatro organizaciones realiza alguna gestión de la muerte al tratarse de camales. Ellos asumen que, al tratarse de una empresa con años de antigüedad, donde toda la familia ya tiene el conocimiento del beneficio de animales, pues los trabajadores también; es por ello que ya están “preparados”.

2. Hallazgos

Una vez desarrollado lo evidenciado en las empresas, en base a la teoría, se describirán los hallazgos tomando como partida el modelo de los tres círculos y el modelo de profesionalización propuesto por Hernández y Portillo. Asumiendo que, para que una empresa sea considerada profesionalizada debe cumplir con las condiciones descritas por los autores.

Para ello, como se mencionó anteriormente, se realizará una triangulación entre lo hallado en las empresas, la información recogida a los expertos, así como lo encontrado en la literatura. Entonces, se puede mencionar lo siguiente:

2.1. Análisis de la dimensión familia, dimensión propiedad y su impacto en la profesionalización

De acuerdo con lo observado, se pudo concluir que la manera en cómo los familiares manejan o se organizan para manejar la empresa, se encuentra influenciada por la forma en la cual gestionan sus procesos. Existiendo así una relación entre las variables de la dimensión familia y, la dimensión propiedad.

En el trabajo de campo se concluyó que las familias de los cuatro sujetos de estudio tienen el control de la empresa, como indica Indacochea y Pozo, uno de los principales atributos de las compañías familiares es el sentido de control de la familia.

A raíz de ello, existe la titularidad de los votos de forma directa o indirecta. Esto refuerza lo que indica Pablo Domínguez, experto en compañías familiares, sobre la importancia de que la familia tenga el control del negocio para que la familia tome las principales decisiones de la organización mediante la mayoría de voto en el Directorio que muchas veces está representado en comités o simplemente bajo la representatividad del dueño de la organización.

Asimismo, el control de la familia, según el trabajo de campo, permite influenciar la gestión de los procesos de la empresa según la cultura que tiene la familia propietaria. Esto se evidencia con la teoría de Pearson, Carr & Shaw, en el cual manifiestan que las organizaciones familiares se definen como aquel que considera la visión y el fin compartido por un colectivo, así como la cultura, las historias y el lenguaje que están profundamente arraigadas. En esa línea Enrique Mendoza, asesor de empresas familiares, refuerza la idea de que la familia tiene que alinearse a una familia empresaria en el sentido de que tiene que implementar herramientas que consoliden toda esa cultura y forma de gestionar el negocio traducido en un documento, es decir, en un protocolo familiar.

En dicha línea, la relación de la dimensión familiar, y la propiedad se refleja en la forma de profesionalización, es decir en la forma de gestionar la empresa. En ese sentido, por ejemplo, respecto del proceso de identidad en los colaboradores este influye y va en paralelo con el nivel de descentralización de las funciones, aspecto importante de la profesionalización, según el modelo de profesionalización que guía el presente estudio.

Ambos, van de la mano porque si el trabajador se siente identificado con la empresa y, además, percibe que sus funciones están bien designadas y que no chocan con otros puestos de trabajo, debido a una profesionalización de las funciones que exige la descentralización de las mismas, entonces la productividad laboral de la empresa mejora porque tiene a colaboradores más seguros de lo que deben hacer y con un mayor dominio de su trabajo y que, además, perciben el respaldo de la empresa mediante su propia identificación con la misma.

Esta identificación de los colaboradores con la empresa se da por diversos factores. En algunos casos, en la empresa donde labora, el dueño ha logrado la identificación de más del 70 % de los trabajadores con la empresa, según encuesta, porque él tiene un trato humano muy bueno y compromete al equipo en los proyectos.

En este tipo de empresa, donde existe una clara profesionalización, se ha priorizado, por ejemplo, el valor humano, al intentar no realizar recorte de personal ante la coyuntura del COVID.

En otro caso, se observó que los empleados se identifican con la empresa porque esta les permite siempre brindar sus propios aportes, no solo obedecer órdenes. La empresa enfatiza mucho en la importancia de la profesionalización.

En la misma línea se pudo percibir que los trabajadores se identificaban con la empresa familiar porque esta involucra mucho a su entorno, por ejemplo, invita a su familia a festividades en fechas como la Navidad. No solo el trabajador se siente a gusto, sino que la familia también se siente a gusto y anima al empleado a seguir.

También se pudo observar que los conflictos familiares se manejan de mejor manera en aquellas empresas que consideran importante a la profesionalización. Por ejemplo, en aquellas empresas que cuentan con protocolos, reuniones o comités, de existir diferencias, estas se solucionan en un comité formal, donde pueden o no haber miembros no familiares, pero todos se rigen en base a políticas ya establecidas.

En las cuatro empresas entrevistadas, se pudo observar que, tanto para los trabajadores familiares como no familiares, la característica de organización familiar es totalmente relevante, ya que la consideran el pilar por el cual los trabajadores se sienten identificados con ella. Aquellas empresas que aún mantienen a su fundador realizando actividades dentro de ella, tienden a establecer lazos estrechos entre el fundador y los trabajadores de todas las líneas, a fin de que conozcan la historia de la empresa, comprendan la importancia de mantenerla vigente y que todos se beneficien de los buenos resultados que puedan obtener.

En el caso de las empresas entrevistadas, cuyo fundador ya no participa activamente dentro de la empresa, pero que mantiene a su hijo o nieto como líder, buscan propiciar que todos los trabajadores se sientan identificados a través de trasladar la historia de sus inicios, buscar generar confianza y una línea horizontal donde todos tengan la posibilidad de decir o expresarse sin limitaciones.

Sin embargo, cabe precisar que, si bien la característica de empresa familiar se encuentra arraigada dentro de todas las empresas entrevistadas, no en todas ellas se encuentra una clara profesionalización, tal como se mencionó.

Las empresas entrevistadas, señalaron que es importante la profesionalización; sin embargo, consideran que no se ha logrado en un cien por ciento, a pesar de que, según el modelo de profesionalización, todas eran empresas profesionalizadas, ya que cumplían con los cuatro aspectos básicos.

Por ejemplo, aquellas empresas cuyos fundadores ya no participan activamente dentro de la empresa, sí cuentan con los protocolos necesarios de sucesión, con la designación de puestos para miembros familiares, así como la incorporación a los órganos de gobierno a miembros no familiares, ya que consideran importante profesionalizar la empresa y sus procesos.

Aquellas empresas cuyos fundadores sí participan aún dentro de la toma de decisiones, también consideran importante tener un plan de sucesión, por ejemplo, o mantener protocolos para la inserción de miembros familiares; sin embargo, no lo han realizado de manera formal ya que buscan resolver problemas cotidianos o dar una solución en línea cuando se presenta alguna dificultad y, dado que el fundador está a cargo aún, él es quien toma las decisiones finales. Por otro lado, todas las organizaciones familiares consideraron que es fundamental y crucial la profesionalización de la compañía, ya que esto da un valor agregado a la empresa, la vuelve más competitiva dentro del mercado y tendría un impacto positivo en el desempeño del personal. Sin embargo, el mismo hecho de ser una empresa familiar, muchas veces conlleva a que no se pueda lograr la profesionalización vertical y horizontalmente, esto dependerá mucho de la mentalidad del líder o del fundador.

Respecto de las estructuras de gobierno y los sistemas de control de gestión, se identificó que los requerimientos de la compañía y de la familia no se encuentran específicamente delimitadas en las empresas familiares. Si bien hay en cada una un órgano de gobierno a la cabeza, llámese Junta Directiva o Directorio, integrado por los dueños o accionistas del negocio, desde donde se toman las decisiones principales e, incluso en algunos casos la mayoría de las decisiones, en más de la mitad de las empresas estudiadas, la estructura de gobierno se queda solo en ese primer nivel y no hay una distribución oficial o escrita de los demás cargos familiares que vienen después de los cargos directivos.

Es decir, muchas veces es la misma familia o fundador, quien tiene arraigada la idea de seguir con la misma línea con la que se ha venido trabajando el negocio en los años precedentes. Y, si el fundador aún se mantiene dentro de la empresa, esta idea se va a mantener.

Sin embargo, en aquellas empresas donde ya no se encuentra el fundador, ha sido más sencillo poder incorporar políticas, procesos definidos u otras características propias de la profesionalización.

Ese es un punto crítico que debe analizarse a profundidad, en aras de promover un mejor desempeño de las compañías familiares y de la empresa peruana en general, ya que, como se mencionó al inicio del presente documento, actualmente, en el Perú, alrededor del 80 % de las empresas son de carácter familiar (BID y CCL, 2014).

2.2. Análisis de la dimensión propiedad, dimensión empresa y el impacto en su profesionalización

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se ha podido encontrar que existe una relación directa entre el nivel de propiedad y la gestión, específicamente, la profesionalización. Es decir, si bien la propiedad es un atributo intrínseco de los negocios familiares, la manera en cómo se gestiona la profesionalización hará que se maneje adecuadamente el nivel de propiedad.

Como parte del análisis de los sujetos de estudio se encontró que los cargos de los integrantes familiares no se encuentran bien definidos, es decir, se les reconoce su poder de decisión como directivos de la organización, pero no tienen responsabilidades ni funciones específicas, lo cual genera que, ante un determinado suceso donde se necesite que alguien asuma una responsabilidad o las riendas de este, ninguno quiera o se sienta obligado a asumirla. En línea con lo que comenta Pablo Domínguez de que la familia dueña en la gestión de la empresa, tienen un gran compromiso, puede trabajar día y noche por la empresa, como los inicios ponen a trabajar familiares sin cuidar mucho las capacidades y los talentos y eso a la larga es un freno a la profesionalización.

En ese sentido, esta característica de las empresas familiares influye en la necesidad de que participen miembros no familiares en los sistemas de gobierno del negocio familiar, como en las gerencias, porque, estos gerentes externos tendrán claras sus funciones desde su contrato y asumirán las consecuencias de las decisiones que se tomen para su área, además de velar porque está vaya acorde con los objetivos que la empresa familiar se haya planteado. De esa manera, los miembros familiares pueden dirigir la empresa y tomar decisiones sin tener como obstáculo el “no saber a quién le corresponde tal o cual responsabilidad”.

Según el modelo de Dekker sobre los atributos de la profesionalización en organizaciones familiares, propone la participación de no familiares en el sistema de gobierno y órganos de control, para generar un aporte técnico empresarial, permitiendo una mejora en la unidad familiar, ya que ayudaría al gobierno adecuado de los conflictos de intereses internos, propios de una cultura informal. En esa línea Mendoza y Domínguez concuerdan de que estos funcionamientos de la gestión tienen que ir por escrito en el protocolo familiar.

Asimismo, el protocolo influye en la integración de miembros no familiares a la empresa en la medida que, conforme surge una nueva generación familiar (hijos, nietos del fundador o los fundadores), los miembros de esta generación pueden querer o no querer seguir los pasos de los que los antecedieron en la dirección de la empresa. Por ejemplo, como se mencionó en un caso, pueden tener otras habilidades o no querer trabajar en ese rubro de negocio.

De hecho, este es un punto crítico en las empresas familiares porque no han dejado un protocolo donde se hayan delegado áreas o funciones importantes a externos y ningún hijo o nieto quiere llevar las riendas de la empresa familiar, esta tiende a desintegrarse.

Este es solo un panorama, pero también puede darse que existan conflictos personales entre los directivos que no les permitan llegar a acuerdos en las decisiones del día a día, de la productividad diaria de la empresa, y, si no hay un protocolo para evitar que temas netamente personales obstaculicen el desarrollo de la empresa, esta puede verse forzada a parar su producción a falta de acuerdos y de normas escritas que estén por encima de los intereses personales y en favor de la empresa.

Respecto de los canales de comunicación entre los órganos de gobierno de las empresas familiares, para que exista una buena y eficiente comunicación, los cargos de los directivos familiares deben estar bien definidos porque, al haber una estructura de mando vertical, las decisiones importantes, si bien en primera instancia llegarán desde los operarios hacia los gerentes, a la larga tendrán que llegar hacia el directivo que tenga mayor poder de decisión o pasar por toda la Junta Directiva o el Directorio para ser aprobados.

También se encontró en las empresas familiares estudiadas, que aquellas que habían designado y diferenciado detalladamente las funciones de los directivos de las funciones de los gerentes, ya sea porque un miembro de las nuevas generaciones (hijo o nieto) se profesionalizó y propuso el tema o porque algún amigo profesional cercano de la familia ingresó a trabajar y generó ese cambio, tuvieron procesos claves que contribuyeron con el crecimiento de la empresa, además de generarle mayores ahorros y, por ende, una mayor rentabilidad.

Por ejemplo, una de las empresas reconoció que cuando se incluyó personal externo profesional, se lograron tomar mejores decisiones y plantear mejores propuestas en la empresa, lo que se derivó en mejores procesos. El solo cambio de un nutricionista a un nutricionista con estudios gerenciales determinó que bajen las conversiones y que se decidan a invertir “15 millones de dólares en una nueva planta” de alimentos que les permitió dejar de hacer los procesos manuales, cuyo porcentaje de error era considerable. Dichas conversiones le permitieron a su empresa ahorros muy importantes que se mantienen, además de reducir de casi 16 horas de trabajo para producir alimento, a un solo turno, de ocho horas, y con menos gente.

Asimismo, consideraron que la llegada de personal profesional le permitió a la empresa decidir automatizar la planta de forma general que rinde 150 cerdos por hora.

Además, la planta de trozado de cerdo automática les permite faenar de 600 a 700 y, gracias a ello, lograron diversificar el mercado. También se encontró que el hecho de profesionalizar gerencias logró mejores resultados. En su caso, emplearon a dos ingenieras zootecnistas especialistas en inocuidad y en calidad de productos y las quejas de los clientes bajaron en 60 %. Como mencionan Hernández y Portillo, se pudo corroborar que, en efecto, los empresarios saben que es importante la existencia de gestión profesional, la cual debe caracterizarse por la existencia de un equipo directivo y en efecto, esta se da en mayor o menor proporción, sí se da.

En las empresas estudiadas, se encontró que tener una estructura ordenada y bien detallada de los órganos de gobierno que divida a estos en directivos y gerenciales, estos últimos conformados por personal externo y profesional les permitía a las empresas familiares tomar mejores decisiones operativas, financieras estratégicas, ya que cada gerencia, con el conocimiento y la sustentación de causa requerida podían manejar profesional y adecuadamente cada situación que se presente en su respectiva área.

Ambas variables llevarían a la compañía a contar con un sistema de control presupuestario más profesional, como el del software que le permite tener montos exactos de ingresos y egresos, facturas, fechas de pagos, entre otros factores relacionados que generar que la empresa familiar tenga un mayor control presupuestario.

Asimismo, respecto de la planificación estratégica, la delimitación de la estructura y de la toma de decisiones permitieron que la empresa pueda planificar estrategias de crecimiento y expansión, así como saber cuántos cerdos hará en la semana y cada día para planificar las jornadas diarias, priorizando el trabajo según cumplimiento de metas e incentivando a los trabajadores con un bono por el mismo.

Sin embargo, lo que no se encuentra marcado y que, según el modelo de Hernández y Portillo, es necesario que una organización sea profesional según sus prácticas de recursos humanos. Un dato importante que se encontró en el estudio es que los procesos de gestión de los Recursos Humanos influyen considerablemente en la selección, contratación y capacitación del personal.

Así, si en la empresa familiar no existe un claro manejo de los Recursos Humanos, por ejemplo, cuando seleccionan a un trabajador solo por ser familiar, sin necesidad de que tenga las habilidades o los conocimientos necesarios para el cargo al que este aspira, el resultado es que se contrata a alguien que necesitará de tiempo para aprender cuáles serán sus funciones y las habilidades para ejecutarlas, así como también necesitará del tiempo de otro colaborador de la empresa para que lo guíe.

Muchas veces, la contratación solo se rige en una tradición que va hacia los hijos y nietos. Es decir, se nace para seguir con la tradición familiar. Entonces, se estaría hablando de un personal que emplea tiempo pagado por la empresa en recién aprender sobre su cargo y de un miembro de la empresa familiar (padre) que utiliza tiempo pagado por la empresa en explicarle al nuevo personal qué debe hacer. Lo cual, coincide con lo mencionado por los expertos en empresas familiares Enrique Mendoza y Pablo Domínguez, quienes coinciden en que la base de toda empresa familiar es la tradición familiar; por más profesionalizada que se encuentre.

Este tiempo se traduce en dinero extra que tendrá que asumir la compañía para sacar adelante a este trabajador y, aun así, este nuevo personal no podrá alcanzar la misma especialización que tiene un profesional de este rubro porque su aprendizaje será empírico y, por tanto, sus aportes serán limitados a lo que empíricamente pudo aprender en la misma empresa, es decir, no podrá aportar un conocimiento nuevo a la empresa porque no tuvo otra fuente de aprendizaje diferente de la empresa que le permita compartir nuevos conocimientos.

Por el contrario, de acuerdo con la teoría, si en la empresa familiar existe una buena gestión de Recursos Humanos, es decir, que se tienen bien definidos los cargos, el perfil y los objetivos del puesto, la contratación del personal estará más direccionada hacia la búsqueda de un perfil profesional, con los conocimientos y las habilidades que el puesto amerita y esto, se encuentra directamente con la forma en la que la empresa gestiona la profesionalización. En ese sentido, se tendrá a profesionales ocupando los cargos y, por su conocimiento y su experiencia, ellos estarán en la capacidad de brindar nuevos aportes para crecer y expandir la compañía familiar.

2.3. Análisis de la dimensión familia, dimensión empresa y el impacto en su profesionalización

En las cuatro empresas entrevistadas, se pudo observar que, tanto para los trabajadores familiares como no familiares, la característica de negocio familiar es totalmente relevante y esto, además de influir en la profesionalización, como se vio anteriormente, a su vez, impacta en la manera cómo gestionan la empresa.

Por ejemplo, respecto de la incorporación y formación de profesionales, en tres casos, sí se identificó un siguiente nivel de mando bien delimitado y estructurado, pero solo en el nivel gerencial; lo cual, coincidía con lo manifestado en la literatura por Hernández & Portillo (2016). De esta manera, luego de la dirección general, estaba un gerente a cargo de un área de trabajo específica.

Allí se pudo ver que un gran número de gerentes era externo, es decir, no era de la familia, además, que estos habían sido contratados como sugerencia de un miembro de la segunda o tercera generación familiar, los cuales habían considerado importante introducir la profesionalización en la empresa a través de externos porque habían percibido que al estar todo a cargo de la familia. Ellos, a su vez, gestionaban su área a cargo por medio de políticas, manuales, procesos y funciones delimitadas de sus trabajadores a cargo. Por ello, si bien esta manera de llevar el control familiar impacta en la profesionalización, también repercute en la manera como se gestiona la empresa, ya que las decisiones terminan impactando en los resultados.

Además, al delimitar las funciones y las responsabilidades de un área determinada, el ejecutivo a cargo tenía un conocimiento nuevo que aportar para el desarrollo de la empresa, más allá del heredado por la familia que siempre era el mismo y que pasaba de generación en generación, así como los canales de comunicación y los tiempos de decisión fluían mucho más rápido que cuando todo estaba en manos solo del grupo familiar, lo cual generó cambios importantes en la productividad de las mismas, que pudo verse reflejado en las cifras mencionadas en el diagnóstico. Aquí es importante mencionar que esto es acorde con la información encontrada respecto de que solo el 30 % de los negocios familiares logran sobrevivir a la segunda generación; el 5 % logra llegar a la tercera (BID y CCL, 2104), ya que, para sobrevivir a generaciones, estas empresas familiares deben haber tenido algún miembro familiar no fundador que optó por la profesionalización, propia y externa o solo externa, tal como se pudo identificar en el estudio.

Por otro lado, con respecto a los órganos de gobierno implementados en una organización familiar, en algunos casos se llevan a cabo asambleas de su junta directiva. Se coordina por medio de esta los recursos de la organización.

Sumado a esto, tienen a su disposición un consejo de familia donde se precisan metas familiares y se limita el vínculo relación familiar, coincidiendo con el modelo de profesionalización propuesto por Hernández y Portillo (2016).

De acuerdo con la teoría, según Martínez (2005), el área encargada de velar por la salud física y psicológica sería la sección de recursos humanos. Según el autor, los protocolos de seguridad física y salud psicológica, influyen directamente en la capacitación del personal y, por ende, en el desempeño y la productividad del mismo, ya que la idiosincrasia de los camales tiene como pieza principal el proceso de muerte de un animal que, incluye, por un lado, el uso de herramientas punzocortantes y de máquinas trozadoras y, por otro, la comodidad del empleado para realizar este tipo de trabajo sin ver afectada su salud mental o su estado de ánimo.

Si una empresa no está debidamente profesionalizada, entonces no tendrá los protocolos debidos para gestionar las actividades relacionadas a la salud y seguridad física.

Por ende, si la empresa familiar cuenta con un adecuado protocolo de seguridad física, podrá capacitar a sus empleados en un adecuado cuidado y uso de las herramientas y máquinas, y, además, tendrá preparado un proceso a seguir en caso se presente un accidente laboral. De esta manera, se disminuirá el índice de accidentes de los trabajadores y, también, en caso se presente un accidente, la empresa estará en la capacidad de poner a buen resguardo la salud del trabajador. Es decir, gestionarán de manera correcta las funciones. Sin embargo, como se pudo observar, esto no se da en los camales que han sido sujeto de estudio.

Por su lado, la experta Barreto, en seguridad en el trabajo, coincide con esto, ya que toda empresa así sea familiar o no, debe contar con un protocolo de seguridad física. Sin embargo, desde su opinión, esto no sucede con la salud mental, solo se enfocan en lo físico.

En tanto, en el tema psicológico pudo observarse que, actualmente, por un tema de proteger la salud mental de sus postulantes se les dice a estos que el trabajo consiste, no en matar, sino en procesar el ganado en cortes para lo cual hay reglamentos internacionales de la propia FAO. Es decir, se enfatiza mucho en la percepción e impresión que el puesto le pueda causar al postulante. Sin embargo, es necesario mencionar que la mayoría de los negocios familiares estudiados no consideran relevante tener un protocolo de salud psicológica para sus trabajadores, aparentemente por desconocimiento de los beneficios profesionales del tema en la productividad de los obreros.

Otra variable que se consideró en la presente investigación fue la manera en cómo gestionan la muerte, siendo camales. Ante esto, el total de las empresas entrevistadas señalaron que la gestión de la muerte dentro de ellas se encuentra mínimamente implementada.

Si bien se realizan exámenes psicológicos a sus trabajadores cada cierto tiempo; sin embargo, no manejaban otras formas de gestión por parte de su área de recursos humanos o de las gerencias a cargo.

También se pudo observar que, al ser empresas con varias generaciones dentro de ellas, ya dedicadas a dicho sector y, sobre todo siendo camales, la profesionalización y la gestión de la muerte no tendrían influencia directa, ya que ellos, al ser una empresa grande manejaban todos sus procesos ordenados, con protocolos definidos, órganos de gobierno delimitados y, por ello sus trabajadores se encontraban a gusto laborando y, al ser una empresa con procesos automatizados, no consideraban que el trabajador se viera afectado por el estrés o la muerte del animal. Ninguna de las empresas, consideró importante el hecho de gestionar la muerte y, que esta gestión, tuviese un impacto directo en el trabajador y, por ende, en la profesionalización.

Asimismo, la presente investigación buscaba conocer la influencia de gestionar la muerte dentro de la empresa familiar y si esta se llevaba a cabo. Sin embargo, cuando se realizaron las entrevistas, los ejecutivos indicaron que esto no se realizaba.

Es decir, se pudo hallar que la gestión de recursos humanos estaba enfocada básicamente en las funciones principales como en cualquier otra empresa. No se ha trabajado, en ninguna empresa, el tema de estrés, psicología o de inteligencia emocional. Los entrevistados consideran algo que ya viene implícito dentro del trabajador; es decir, que al momento que ellos deciden aceptar o postular a un trabajo de beneficio, es porque están en la capacidad de tolerar las consecuencias que podrían venir con dichas actividades.

Cuando se consultó particularmente por la salud mental de sus trabajadores, los entrevistados indicaron que esto se verifica al inicio, en la contratación de cada uno. Pero que, por el mismo tiempo que ya tienen trabajando, y, en algunos casos como la empresa B, donde los procesos son automatizados, no consideraban importante evaluar su salud mental. Esto, a pesar de que en la literatura hallada y que se presentó al inicio del presente trabajo de investigación, se considera que, para mejorar el desempeño de cada trabajador, es importante trabajar también en la salud mental de cualquier trabajo relacionado con la muerte.

De acuerdo con la experta en seguridad en el trabajo, Barreto, precisaba este hallazgo. Es decir, indicaba que la mayoría de los camales, al momento de contratar a un operario no realizaban más que los exámenes básicos de rutina.

En ese sentido, la mayoría de los entrevistados consideró no importante realizar un trabajo de gestión de la muerte, por ejemplo, en el tema de la salud psicológica de sus operarios, ya que alegaron que el operario de un camal proviene de una cultura donde la gente está acostumbrada a ver al animal como una proteína y a matarlo cuando necesita alimentarse, por lo tanto, no existe la necesidad de prepararlos frente a la muerte de estos animales.

Aquí se pudo ver que, debido a que las empresas familiares parten desde la operatividad y no desde la profesionalización, el trabajo existente respecto de la gestión de la muerte era nulo en la mayoría de las organizaciones familiares estudiadas, bajo en una y medio en otra. Otro entrevistado señaló que, al ser una empresa familiar en la que entra a trabajar el hijo y es su propio padre el que le enseña lo que hay que hacer, no era necesario ver a la muerte del animal como algo nuevo o de difícil asimilación porque era algo con lo que la familia tenía años relacionándose de una u otra forma.

En ambos casos, la implementación del proceso de profesionalización era aún muy bajo y recién estaba en camino a desarrollarse, como señala Treviño (2010), mediante la incorporación de profesionales externos o con la capacitación de los miembros familiares y, para ello, aún se tenían que establecer normas que le permitan operar de forma eficiente; y, a su vez, integrar a la organización solo a miembros del entorno familiar que aporten valor a la compañía.

En conclusión, las empresas familiares estudiadas que mostraron un bajo o medio proceso existente respecto de la gestión de la muerte indicaron que, cada cierto tiempo, realizaban pruebas psicológicas a sus empleados para verificar que ellos estén bien mental y anímicamente. En el caso de la empresa que tenía un nivel medio respecto a la gestión de la muerte, esta realizó el cambio de denominación para el puesto de matarife y pasó de solicitar “experiencia en matar”, que no sonaba muy agradable porque no se buscaban “expertos asesinos”, a buscar expertos en procesar el ganado en cortes. Esta técnica, así como otras, permite mejorar el proceso de toma de decisiones en búsqueda de un desarrollo sostenible, tal como lo señala Bork (2013).

3. Resultados del análisis

A continuación, y de acuerdo con el diagnóstico y análisis realizado, se dará respuesta a las preguntas de estudio que sustentan la presente tesis.

En respuesta a la primera pregunta, existe un bajo proceso de profesionalización en los negocios familiares de beneficio porcino. Es decir, si bien todas cumplían en mayor o menor grado las características que se encontraron en la literatura, para ellas, el proceso de profesionalización no es considerado un elemento clave para el desempeño de las funciones, sobre todo si se mantienen arraigados los valores del fundador.

Para ellas, si la empresa está funcionando bien así, así debería seguir. Lo cual, se pudo corroborar con la información recogida a los expertos. Sin embargo, esto no se puede generalizar en todas las empresas entrevistadas. Ya que, como se mencionó, una de las empresas entrevistadas, si bien contaba con la característica de empresa familiar, tenía muy arraigada la profesionalización dentro de ella, pero solo en la plana gerencial, esto no aplicaba para la parte de operarios.

Es decir, tampoco estaba presente en su totalidad. Solo realizaban actividades de gestión básicas para que el personal operativo pudiese sentirse a gusto. Lo cual, por temas de la coyuntura no se pudo validar con entrevistas al personal de operaciones. Sin embargo, aun así, se pudo validar que, a nivel general, el proceso de profesionalización en los camales aún no se encuentra del todo implementado.

En respuesta a la segunda pregunta, existe una fuerte influencia de los atributos de las organizaciones familiares de beneficio porcino en su proceso de profesionalización empresarial. En las empresas entrevistadas, se podría decir que, en su mayoría, la influencia ha sido negativa, ya que priorizan el tema familiar al tema de la profesionalización.

Es decir, por el hecho de tener lazos familiares, incorporan a dichos miembros, aun si no contara con los conocimientos básicos, en muchos casos no se ciñen a un proceso de recursos humanos, no pasan por evaluaciones psicológicas, algo que sí sucede cuando es personal no familiar. Sin e

Dejando de lado, la incorporación de un miembro no familiar como líder de la compañía o, parte de directorios, donde pueda dar una opinión imparcial desde sus capacidades y, fuera de la opinión familiar. Si bien el hecho de ser una empresa familiar impacta en la forma cómo buscan que todos se sientan parte de la empresa, esto se basa sobre todo en que buscan transmitir los valores de la familia y del líder fundador, no por un hecho de buscar una mejora en la gestión del recurso humano. Esto no coincide con lo hallado en la literatura y con los expertos, ya que, al encontrarse profesionalizadas, la influencia debería ser menor.

Si bien existiría una influencia, al encontrarse profesionalizadas se debería gestionar de manera independiente; sin embargo, esto no se da ya que como se puede comprobar, la empresa está profesionalizada porque considera que es necesario, no porque realmente consideren que deben hacerlo y deban seguir mejorando en ello.

Por último, la gestión del beneficio animal no afecta, necesariamente, de manera negativa a la profesionalización. Como se pudo validar que ninguno de los camales entrevistados realiza ninguna gestión respecto al beneficio animal por parte del trabajador, a pesar de ser empresas dedicadas al beneficio porcino. Si bien, según la teoría revisada, es importante gestionar todos los aspectos de los trabajadores, los empresarios entrevistados coincidieron en que no ven necesario realizar dicha gestión dado que la empresa familiar desde sus inicios viene con una mentalidad de “muerte animal”; es decir, no es algo nuevo para los miembros familiares y, respecto a la parte operativa, todos coincidieron en que estos trabajadores ya deben encontrarse capacitados al momento de asumir ese puesto, dado que saben a qué se dedica el negocio. Tampoco consideraron necesario realizar pruebas psicológicas al personal ni manejar situaciones de estrés.

Conforme con la teoría revisada, el área de recursos humanos debería gestionar este impacto. Ya que, si desde el momento de la contratación no se realizan los exámenes respectivos, una vez realizadas sus labores, tampoco se gestiona el impacto de matar a un animal; entonces, la empresa, por más que cumpla con las características básicas que sostiene el modelo de profesionalización de Hernández & Portillo (2016), no estaría realizándose del todo. Es decir, tendría un nivel bajo de profesionalización, tal como se ha podido verificar con el trabajo de campo.

Sobre la base de las conclusiones descritas en los párrafos anteriores, se puede concluir que la gestión en las empresas familiares y, la profesionalización, no se encuentran del todo desarrolladas. Si bien en algunos casos se maneja de una mejor manera, ya que existe también influencia de la profesionalización, en otros casos la gestión es mínima y esto impacta tal vez no a corto plazo, pero sí a un largo plazo. Las empresas podrían obtener mejores resultados o prever situaciones de riesgo para sus trabajadores, pero aún se encuentran muy centralizadas en el lazo familiar.

Por ejemplo, la tradición familiar es un factor muy arraigado y, eso conlleva también a que existan, en mayor o menor proporción, diferenciaciones entre los cargos que ocupan los miembros familiares y los operarios, ya que son estos últimos los que matan a los animales. Esto, impacta en el desempeño de los trabajadores.

Entonces, se necesitaría implementar nuevas maneras de gestionar la compañía desde una perspectiva no tan familiar, pero también tomando en cuenta la historia y valores que viene intrínseca. No solo pensando en la plana gerencial, sino también en sus operarios, quienes, al fin y al cabo, son quienes hacen operar a la empresa; por ende, el buen manejo de ello impactaría también en los costos. Que si bien, estos podrían aumentar en un corto plazo, los beneficios para la empresa serían altos y, podrían recuperar dichos costos.

Además, no solo de la parte económica, sino también que habría un impacto en el desempeño de los trabajadores que repercutirá en el beneficio de la empresa y de la marca. Por ello, se recalca la importancia de que las empresas evalúen las variables dentro de cada dimensión y cómo su existencia o no, afecta a la empresa.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Se lograron determinar los efectos de las dimensiones de la profesionalización en el desempeño de las empresas familiares. En ese sentido, se encontró que las dimensiones de familia, propiedad y empresa, dentro de las empresas familiares de beneficio porcino, conocidas como camales, se encontraban directamente influenciadas y, a su vez, influyen directamente en su proceso de profesionalización y, por ende, en su desempeño.
- En el caso de las empresas estudiadas, estas fueron fundadas, en la mayoría de los casos, por un solo dueño que estaba totalmente interesado en el tema del beneficio porcino o vacuno y que, en algunos casos, sigue tomando las decisiones más importantes de la empresa, incluso luego de que la segunda o tercera generación empiecen formar parte del Directorio o de la Junta Directiva. Muchas veces, este miembro fundador no es un profesional, sino que surgió como un inversor que, a la vez, era operario y que tuvo la idea de seguir expandiendo su negocio mediante la contratación de más operarios. Lo que se observa aquí es, entonces, que los sujetos de estudio no surgen a partir de la profesionalización, sino que la encuentran e incorporan en el camino, mediante las sugerencias de las siguientes generaciones familiares y, en algunos, aún está en proceso de incorporación.
- Se pudo identificar que el o los miembros fundadores de las empresas que han sido sujeto de la presente investigación son personas que iniciaron desempeñándose en este sector como operarios, pero no estudiaron precisamente para este sector.
- Se concluyó que, gracias al aporte de la profesionalización, a través de profesionales externos y nuevas estrategias que se integraron a alguna de las empresas, no solo se vendió materia prima cárnica, sino también se ofrecieron otros productos que generaron valor a la empresa.
- En relación con el proceso de profesionalización en las compañías familiares de beneficio porcino, se identificó que diversos autores ven a la profesionalización empresarial como un camino para reducir y erradicar el conflicto emocional de laborar con el entorno familiar y, de esta forma, hacer frente de manera oportuna a las demandas del mercado, alcanzando mayores niveles de competitividad (Hernández, 2016). En contraste, en las empresas estudiadas se pudo ver que este proceso tardaba muchos años, ya que se daba recién cuando surgía una segunda o tercera generación de miembros de la familia que no tenían interés en actuar como operarios o como supervisores de operarios. Por lo cual se

decidía contratar gerentes externos que tengan experiencia no solo en el tema cárnico, sino también en el tema gerencial para que saquen adelante el negocio.

- Se puede concluir que las características de las empresas familiares influyeron en su nivel de profesionalización. Es decir, sus características propias, como su arraigo, los valores que se mantienen desde su creación y, que el fundador ha transmitido, hicieron que no quieran implementar por un tiempo, nuevas maneras de gestión, no por falta de conocimiento o posibilidades, sino por una mentalidad que iba acorde con el fundador. Lo cual, afecta a los trabajadores y, como consecuencia a la misma empresa, generando un menor desempeño, mayores cuellos de botella, mayor desorganización, entre otros.
- De la mano con lo mencionado anteriormente, al encontrarse en pleno proceso de profesionalización, la gestión de la muerte no se encuentra en un alto grado de desarrollo. Y esto, se genera desde la mentalidad de la familia; lo cual, afecta las posibilidades de que la empresa tenga mejores beneficios no solo económicos, ya que podría implementar nuevos procesos, políticas, ideas, conocimientos, etc. A su vez, aumenta las posibilidades de que sus trabajadores puedan sufrir accidentes laborales, hasta problemas psicológicos que afecten, finalmente, al desempeño de su trabajo.
- De las empresas que fueron sujeto de estudio, se concluyó que son pocas las que manifiestan preocupación por la manera de administrar; la gran mayoría actúa como una organización familiar y, mantiene resistencia al cambio o a incorporar nuevas formas de gestión. A pesar de ello, sí cuentan con la convicción de que esto ayudaría a la empresa, por ello, existen propuestas orientadas a manejar la gestión. A grandes rasgos, se puede mencionar que existe interés por parte de la familia en continuar con el legado y, a la par, hallar la manera de potenciar su capacidad estratégica para preservar su perpetuidad a lo largo del tiempo. Lo mencionado anteriormente, va de la mano con la teoría revisada puesto que a partir de esto se logra reducir las distinciones entre los fines organizacionales y los individuales. Además, se constituye como un marco de referencia para los participantes, los cuales se relacionan en la forma en que debería funcionar una organización (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011, p. 69).
- Una limitación es confundir las relaciones de familiares con relaciones empresariales. Cada ámbito tiene una naturaleza diferente, no obstante, es casi imposible separarlos por completo, por lo que se debe tratar de buscar un balance entre ambos ámbitos.

2. Recomendaciones

Luego de detallar las conclusiones alcanzadas en el presente estudio, se exponen las siguientes recomendaciones para un mejor acercamiento de las compañías familiares del sector cárnico a la profesionalización:

- Se recomienda delegar gradualmente en la siguiente generación, para ir disminuyendo la dependencia del fundador:

Una práctica recomendable es comunicar y analizar en equipo (ambas generaciones) las decisiones vitales. Por ello, es importante delimitar las estructuras de gobierno de la compañía familiar a través de protocolos. De esta manera, todas las responsabilidades no recaerán en una sola persona o en un pequeño grupo de personas familiares, generando estrés, indisposición y conflictos familiares que mezclan lo empresarial con lo personal, sino que estas sean asumidas por profesionales que puedan gerenciar, así no sean miembros familiares y, que puedan resolver con total responsabilidad cualquier situación problemática o de crisis que se presente en su área, gracias a los conocimientos profesionales que ostentan.

- Profesionalizar la empresa tanto en las áreas funcionales como en las de apoyo y que se realicen programas o capacitaciones desde sus inicios empresariales:

En vista de que la profesionalización es fundamental en el crecimiento de una organización; sin embargo, la mayoría de los miembros fundadores no son profesionales, es importante que se fomente la profesionalización o profesionalicen a los miembros familiares fundadores de las empresas, en aras de guiarlas por un camino que les ofrece un mejor manejo estructural que evita conflictos y, a la vez, les ofrece a sus empresas una mayor y tangible productividad.

- Se sugiere seguir fomentando la transmisión de la cultura y los valores organizacionales:

Esto, a fin de que los trabajadores se encuentren comprometidos con la empresa. Sin embargo, se recomienda que esto se maneje, a la par, con la posibilidad de integrar personal no familiar en la toma de decisiones estratégicas. Es decir, que no solo recaiga la responsabilidad o última palabra en el líder, sino que exista una persona externa, capacitada para asesorar en dichas decisiones y, que pueda contar con una visión imparcial y diferente.

- Se sugiere que se incentiven programas de bienestar:

De esta manera se buscará que los miembros no familiares estén más integrados e identificados con la empresa familiar. Estos programas de bienestar deben venir incluidos en todo un proceso de profesionalización del Área de Recursos Humanos que también incluya medidas para proteger la salud física y mental de los trabajadores.

- Se recomienda incluir la gestión del impacto por la muerte animal en sus trabajadores: Gestionar su salud física, así como su salud mental. Más allá de tratarse de una empresa familiar que, por tradición, trabaje con la muerte, se debe considerar la importancia del trabajador y la mejora de su desempeño. Se espera que, en caso se logre gestionar la relación con la muerte, esto tenga un impacto positivo en la empresa.
- Se recomienda realizar mayores observaciones y no entrevistas: Por ejemplo, obtener más información desde el personal operativo que trabaja directamente con los animales beneficiados. De esta manera, se podría saber si, en efecto, se cumple lo mencionado en las entrevistas realizadas a los altos cargos. Ya que, cabe precisar, las entrevistas fueron realizadas netamente a los altos cargos por la coyuntura. Si bien se abordó el tema de profesionalización y la gestión de la muerte desde los altos cargos, no se pudo recabar información desde la perspectiva de los trabajadores que laboran beneficiando. Por ello, se trató de profundizar lo más posible en las entrevistas realizadas.
- Se recomienda abarcar un mayor número de empresas para lograr la saturación que, por motivos de pandemia, no se logró en la presente investigación. La trasmisión del espíritu emprendedor del fundador a los demás miembros de la familia.
- La trasmisión del espíritu emprendedor del fundador a los demás miembros de la familia.
- No preparar y retrasar la sucesión. La existencia de la empresa familiar supone que algún miembro de la familia siga con el legado. El fundador debe preparar a la siguiente generación para poder administrar y dirigir la empresa en el futuro.

REFERENCIAS

- Agudelo, C., & Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Aguirre, D. (2009). Satisfacción laboral de los recursos humanos de enfermería: Factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(4), 1-10. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n4/rhcm21409.pdf>
- Alonso, J. (2012). La construcción del morir como un proceso: la gestión del personal de salud en el final de la vida. *Universitas Humanística*, (74), 123–144. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n74/n74a07.pdf>
- Amat, J. (2000). *La sucesión en la empresa familiar* (1ª ed.). Barcelona: Editorial Deusto.
- Amerling, C. (2003). *Tecnología de la carne y de los productos cárnicos*. España: EUNED.
- Anderson, R., & Reeb D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3094581>
- Antognoli, S. (2012). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Arbe, A., Hazel, S., Matthew, S., & McArthur, M. (2019). Moral distress in veterinarians. *Veterinary Record*, 185(20), 631-641. Recuperado de <https://doi.org/10.1136/vr.105289>
- Barroso, A., Sanguino, R., Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 7(83), 611-622.
- Bailey, C., Murphy, R., & Porock, D. (2011). Social Science & Medicine. *Elsevier*, 73(9), 1285-1444. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/social-science-and-medicine>
- Belansteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (4ª ed). Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/327405814>.
- Bentham, J. (1970). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. London: The Athlone Press.
- BID: Más del 80% de las empresas en el Perú son familiares. (26 de mayo de 2010). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-bid-mas-del-80-las-empresas-el-peru-son-familiares-297786.aspx>
- Bobenieth Roberto, Beltrán Fabio E. y Alfonso Arenas (1985). Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana. Saneamiento de mataderos de bovinos, ovinos y porcinos. Recuperado de <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/16953/v98n3p211.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Barcelona: Deusto.
- CAF. (2011). *Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares*. Caracas: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/558>
- Calavia, J. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 33(202), 31-38.
- Carmona, P. (2020). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Revista LIDER*, 19(31), 107-118. Recuperado de [doi:10.32735/S0719-5265201731%0x](https://doi.org/10.32735/S0719-5265201731%0x)
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Carter, K. (2020). The Role of the veterinary Technician in end of life care. *Veterinary Clinics of NA: Small Animal Practice*, 50(3), 639-645. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2019.12.012>
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social* (1ª ed.). Santiago: Lom Ediciones. Recuperado de <https://imaginariosyrepresentaciones.files.wordpress.com/2015/08/canales-eron-manuel-metodologias-de-la-investigacion-social.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Chong, E. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Lima: PwC. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2003). Succession and Monsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2003.00089.x>
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555 -575. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2005.00098.x>
- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-Minister*, (18), 49-76. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/814>
- Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión Gerencial*, (1), 13-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874003.pdf>
- Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A., & Chalmers, D. (2001). Small Firms with a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands. *The Irish Journal of Management*, 22(2), 45- 66. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/5ab1f96a609d5dd36083d4ed3a7c7494/1?pq-origsite=gscholar&cbl=100>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (2014). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Debicki, B., Matherne, C., Kellermanns, F., Chrisman, J., Matherne, C., Kellermanns, F., & Chrisman, J. (2009). Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486509333598>.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(81), 81-99. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>.
- Delaney, J. T (1996). Forthcoming. Unions, human resource innovations, and organizational outcomes. In D. Lewin, B. Kaufman, & D. Sockell (Eds.), *Advances in industrial and labor relations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Domínguez, P. (2021). Empresa & Familia. *Gestión*, (1), 1-2. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/>
- Dyer, W. (1989). Integrando la gestión profesional en la empresa de propiedad familiar. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- El 90% de empresas son familiares. (13 de agosto de 2018). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/70072-90-de-empresas-son-familiares>.
- Escuela de Organización Industrial (2001). *Aplicaciones del manual media a sectores industriales: sector cárnico*. Barcelona: Fundación EOI
- FAO. (1993). Evaluación de las necesidades de mano de obra y personal. Recuperado de <http://www.fao.org/3/T0566S/T0566S16.htm>
- FAO. (2000). *Alimentación saludable*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/am401s/am401s02.pdf>
- FAO. (2012). *Países andinos implementarán un plan para erradicar la peste porcina clásica*. Recuperado de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/229597/>
- Fernández, L., Portillo, R., Romero, J., & Hernández, A. (2015). Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en

- Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (69), 116-135. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968007.pdf>
- Galambos, L. (2010). The role of professionals in the Chandler paradigm. *Oxford University Press*, 19(2), 377–398. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtq009>.
- Gallo, M., & Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. Research. *Family Business Review*, 9(4), 387–401. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gersick, K., Davids, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Lyfe Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector*, (13), 1-7. Recuperado de http://polux.cmq.edu.mx/libreria/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=doc-disc-tercer&alias=95-dd0130221&Itemid=189&accept_license=1
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (1ª ed.). New York: Bantam Books.
- Gómez, L., Takács, K., Núñez, M., Kathryn, J., & Moyano, J. (2007). Socioemotional wealth evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. Recuperado de <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.52.1.106>
- Gómez, L., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>.
- García, O. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y EVA*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Goffee, R., & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: Some functions if quasi-organic management systems. *Journal of Management Studies*, 22 (1), 53-68. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00242.x>
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&tlng=es..
- Guinjoan, M., & Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guzmán, C. (2014). *En Perú solo el 30% de empresas familiares pasa a segunda generación*. Recuperado de <https://pqs.pe/emprendimiento/en-peru-solo-el-30-de-empresas-familiares-pasa-segunda-generacion/>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2007.00109.x>

- Habbershon, T., Williams, M., & Macmillan, I. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451- 465. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hayton, J. (2006). Explaining competitive advantage in family firms: The effectuation paradox. Ponencia presentada en l'US Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual Conference, Tucson, Estados Unidos.
- Head, B. (2009). Use of the decision case method of teaching in a course on death and grief. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 4(3), 229-251. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15524250902822382>
- Hernández, L. & Portillo, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11323/1121>
- Hernández R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Ho Chan, W., & Tin, A. (2012). Beyond Knowledge and Skills: Self-Competence in Working With Death, Dying, and Bereavement. *Death Studies*, 36(10), 899-913. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/07481187.2011.604465>
- Indacochea, A. (2017). *El Reto de las empresas Familiares: La sucesión y cuando vender la empresa*. Indacochea Asociados. Recuperado de https://agesp.org.pe/wp-content/uploads/2017/06/Retos-de-las-Empresas-Familiares_Alejandro-Indacochea.pdf
- Ittner, C., & Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95. Recuperado de <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- Kellermans, F., & Eddleston, K. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-62.
- Kopriva, I., & Bernik, M. (2009). Comparison of human resource management in Slovenian family and non-family businesses. *Revista Organizacija*, 42(6), 246-254. Recuperado de <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/315>
- La Porta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Agency problems and dividend policies around the world. *The Journal of Finance*, 55(1), 1-33. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00199>
- Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 14, 32-33.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica SA.

- Leach, P. (1999). *Aproximación de la familia a la empresa. La empresa familiar* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Gránica.
- Lea, J. (1993). *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Leon, A., McCann, J., & Haley, J. (1998). A Study of Practice Utilization in Family Businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1998.00107.x>
- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F., & Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-24. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2016/1883>
- Marina, J. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama
- Martínez, J. (2005). Las personas en la organización. *Equidad y desarrollo*, 1(3), 35-43. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/307675301_Las_personas_en_la_organizacion
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Martínez, M., & García, M. (2011). Implicaciones de la crianza en la regulación del estrés. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 9(2), 535-545. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v9n2/v9n2a04.pdf>
- Martínez, L. (2004). *Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Barcelona: Hispano Europea
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. (1ª ed.). Lima: Universidad ESAN.
- McClatchey, I., & King, S. (2015). The Impact of Death Education on Fear of Death and Death Anxiety Among Human Services Students. *OMEGA – Journal of Death and Dying*, 71(4), 343–361. Recuperado de <https://doi.org/10.1177%2F0030222815572606>
- Mendoza, E., & Mendoza, Y. (2017). *Tres claves de éxito de la familia empresaria: un camino hacia la profesionalización*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Meza, E., García, S., Torres, A., Castillo, L, Sauri, S, & Martínez, B. (2008). El proceso del duelo. Un mecanismo humano para el manejo de las pérdidas emocionales. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 13(1), 28-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/473/47316103007.pdf>
- Michiels, A., Uhlaner, L., & Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971-990. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/318742585_The_effect_of_family_business_professionalization_on_dividend_payout

- Milkovich, G., & Boudreau J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia* (6ª ed.). México, D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mingote, J., Del Pino, P., Gálvez, M., Gutiérrez, M., & Sánchez, R. (2010) Utilidad preventiva del constructo “trastorno mental grave” en el ámbito sociosanitario. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*, 56(221): 306-322.
- Ministerio de Agricultura (MINAGRI) (2010). Lima, Perú. Recuperado de: https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dg_gestion_ambiental/reglamento_residuos_solidos.pdf
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), pp. 116-149.
- Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, (40), 5-24. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2316165.pdf>
- Muñoz, C., Rumie, H., Torres, G., & Villarroel, J. (2015). Impacto en la salud mental de la (del) enfermera(o) que otorga cuidados en situaciones estresantes. *Ciencia y Enfermería*, 21(1), 45-53. Recuperado de [doi:10.4067/s0717-95532015000100005](https://doi.org/10.4067/s0717-95532015000100005).
- Muñoz, C., Restrepo, D., & Cardona, D. (2016). Construcción del concepto de salud mental positiva. Revisión sistemática. *Rev Panam Salud Publica*, 39(3):166–73. Recuperado de <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/2016.v39n3/166-173/es>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Noon, M., Blyton, P., & Morrell, K. (2013). *The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society* (4ª ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Olivares, F., & Lozano, G. (2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. Lima: Ernst & Young Global Limited (EYG). Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
- Olivares, O. (2009). *Competitividad y calidad factores críticos que contribuyen al éxito de Empresas de Menor Tamaño en mercados globales de país emergente*. Santiago de Chile: Universidad Tecnológica Metropolitana. Recuperado de https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2018/01/rev_fae04_03.pdf
- Oti, O., & Imesun, I. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. (1ª ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pascual, Á., & Santamaría, J. (2009). Proceso de duelo en familiares y cuidadores. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, (1), 48-54. Recuperado de: [doi:10.1016/j.regg.2009.05.012](https://doi.org/10.1016/j.regg.2009.05.012)

- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2008.00265.x>
- Peña, B., & Padilla, M. (1997). *La familia y la comunidad como red de soporte social*. Lima: CEDRO.
- Poza, E. (1997). *Planificación y gobierno de la empresa familiar*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Pérez, M. (2000). ¿Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa? Apuntes para un diálogo entre Psicólogos y Empresarios. *Revista Cubana de Psicología*, 17(2), 194-202. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n2/13.pdf>
- PWC (2012). Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Quejada, F., & Ávila, N. (2011). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 1-3. Recuperado de <http://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/professionalizaci%C3%B3n?m=form>
- Redacción OH! (2014). Dvalor y las Empresas Familiares. *Revista Oh!*, (10), 1-3. Recuperado de http://www.dvalor.com/public/medios/pdf/Dvalor_y_las_empresas_familiares.pdf
- Reglamento sanitario del faenado de animales de abasto. SENASA (2008). Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/10/Reglamento-Sanitario-del-Faenado.pdf>
- Rivera, J. & Ruiz, D. (2009). El desempeño financiero de las empresas innovadoras en Colombia. En Rodríguez y Virgen (Comp.), *Memorias del encuentro de investigadores en prospectiva, innovación y gestión del conocimiento* (pp. 128-144). Cali: Universidad del Valle.
- Rojo, A., Diéguez, J., & López, P. (2011). Importancia del concepto de la Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 53-67.
- Rueda, J. (2011) La profesionalización. Elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 15(1), 1-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. Recuperado de <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Samuelsson, J., Andersén, J., Ljungkvist, T., & Jansson, C. (2016). Formal accounting planning in SMEs: the influence of family ownership and entrepreneurial orientation. *Small Business and Enterprise Development*, 23 (3), 691-702. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-12-2015-0167/full/html>

- Sánchez, A. (2009). *El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid: Edita Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.
- Santamaría, E., & Chicaiza, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las Empresas Familiares en la Generación de Competencias. *Teuken Bidikay*, 7(9), 119-138. Recuperado de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>
- Santa María, G., & Ángel, P. (2008). El papel de la gestión por competencias en la empresa: Estudio de casos.
- Seale, C. (2000). Changing patterns of death and dying. *Social Science & Medicine*, 51(6), 917-930. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10972435/>
- Sharma, P., & Carney, M. (2012). Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues. *Family Business Review*, 25(3), 233-242. Recuperado de <https://doi.org/10.1177%2F0894486512457295>
- Sinclair, S. (2010). Impact of death and dying on the personal lives and practices of palliative and hospice care professionals. *Canadian Medical Association Journal*, 183 (2), 180-187. Recuperado de [doi: 10.1503](https://doi.org/10.1503)
- Stemberg, R., & Detterman, D. (1992). *¿Qué es la inteligencia?: enfoque actual de su naturaleza y definición*. España: Pirámide.
- Stewart, B. (1998). INCAE. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 4, 26.
- Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B., & Wiener, C. (1986). Social organization of medical work. *American Ethnologist*, 13(3), 586-587. Recuperado de <https://doi.org/10.1525/ae.1986.13.3.02a00250>
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, Gestión, Crecimiento y Continuidad* (1ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1996.00199.x>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Ward, J., & Handy, J. (1988). A Survey of Board Practice. *Family Business Review*, 1 (3), 289-308. Recuperado de <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1988.00289.x>
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56. Recuperado de <https://doi.org/10.1177%2F104225879802300102>
- Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods. *Canadian Journal of Action Research*, 14(1),69-71. Recuperado de <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>

ANEXO A: Matriz de operacionalización

Matriz de Operacionalización			
Pregunta de Investigación	¿De qué manera las características de la empresa familiar de un grupo de canales dedicados al beneficio porcino y vacuno influyen en su proceso de profesionalización?		
X: Cómo influyen las características de la empresa familiar de un grupo de empresas de beneficio porcino y vacuno	Dimensiones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables
<p>Definición operativa de X: Cómo un grupo de canales dedicados al beneficio porcino y vacuno se ven afectados positiva o negativamente en su proceso de profesionalización por las características que posee a través de la propiedad, control - gestión, y el familiness. (Pearson, Carr y Shaw, 2008); (Baratoni, R et al. 2013); (Malina, P. et al. 2016); (Balustegui Goitia, 2003); (Paña, A 2010); (Chua, Chinsman y Shama, 2005); (Chinsman, Chua y Litz, 2003); (Rueda, 2011); (OE - Código Sanitario para las Animales Terrestres, 2013)</p>	Propiedad Familiar	La empresa está integrada por miembros de la familia que poseen títulos de propiedad y poseen la mayoría del capital social. Existen propietarios que tienen participación en la dirección de la empresa y, toman las decisiones importantes de la empresa, otros, permanecen al margen de la gestión y sólo reciben los dividendos generados de la empresa.	Participación familiar - derechos legales Estructura del capital social Cargos de los integrantes familiares Gestión de dividendos Protocolo familiar
	Control y Gestión Familiar	El grupo de propietarios y gerentes está integrado por los miembros de la familia que tienen títulos de propiedad (otros no) , al mismo tiempo que participan de forma directa en la dirección de la empresa lo que les faculta la centralidad en la gestión de la empresa y de los vínculos de ésta con la familia. En consecuencia, toman las decisiones operativas, de procesos y de control de gestión de la empresa.	Estructura de la dirección y/o órganos de gobierno Funciones de los propietarios y miembros familiares Alcance de las responsabilidades de los miembros familiares en cargos gerenciales Procedimientos en la toma de decisiones operativas, financieras, estratégicas Proceso del planeamiento estratégico de la empresa Proceso de resolución de conflictos
	Familiness	Conjunto de recursos (tangibles e intangibles) y capacidades que una empresa familiar posee a causa de la interacción de sistemas entre la familia como conjunto, las personas que la componen ligadas a la gestión y el negocio. La cultura suele ser el reflejo de los valores de la familia propietaria por lo que se convierte en una fuente de ventaja competitiva, generadora de riqueza y de creación de valor.	Regos visibles y/o distintivos de la organización Normas, obligaciones y valores de la empresa Cultura organizacional Objetivos de la empresa a CP y LP Proceso de identidad en los colaboradores de la organización El flujo de información de la empresa La visión compartida de la empresa
	Gestión del beneficio / Muerte animal (**)	El sacrificio de los animales domésticos destinados al consumo humano se denomina beneficio. Las empresas dedicadas a brindar el servicio de beneficio deben garantizar el bienestar de sus trabajadores y el bienestar de los animales destinados al faenamiento. En esa línea la manera en que las labores (profesionales o no profesionales) relacionadas con la muerte son reforzadas constantemente y apoyadas en pro del trabajador, de su rendimiento laboral y sobretodo en su salud mental y en la vida personal.	Procesos de gestión de RR-HH Protocolos prevención para la seguridad física y salud psicológica de los trabajadores Proceso de intervención en resolución de problemas de salud mental identificados Capacitación a los colaboradores Programas de bienestar
Pregunta de Investigación	¿De qué manera las características de la empresa familiar de un grupo de canales dedicados al beneficio porcino y vacuno influyen en su proceso de profesionalización?		
Y: El proceso de profesionalización	Dimensiones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables
<p>Definición operativa de Y: Proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales, a través de sistemas de control, a través de la formación de estructuras de gobierno, descentralización de funciones. Conlleva a estructurar estrategias coherentes como: la formación formal, capacitaciones constantes, personal calificado, estructuras formalizadas y directores independientes para el logro de los objetivos empresariales. (Michiels, A et al. 2017); (Dekker, J. et al. 2012); (Dyer, G. 1989); (Lien, Y. 2013); (Fan, H. 2012); (Vega, A. 2013); (Hamández, L. 2016)</p>	Estructuras de Gobierno	Estructuras formales de gobierno que logran hacer frente al negocio, a la familia y a la propiedad, de modo que se delimita las necesidades de la empresa y de la familia. Encargados de la organización y su correcto funcionamiento. Un buen indicador del grado de profesionalización de la compañía es, además de la existencia de estos órganos de gobierno, la frecuencia con la que estos órganos mantienen reuniones formales.	Estructura de los órganos de gobierno de la empresa Funciones y objetivos del Consejo Familiar Funciones y objetivos del Consejo Administrativo Participación de miembros no familiares en los sistemas de gobierno Reglas y compromiso con la empresa Canales de comunicación entre los órganos de gobierno
	Sistemas de Control de Gestión	Conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización. Consiste en analizar el funcionamiento interno, definir los objetivos y determinar con qué recursos se cuenta. Permite obtener la información necesaria, se requieren indicadores y estandarizar procedimientos.	Procesos claves de la empresa Mecanismos del control financiero Sistema de control presupuestario Sistemas de planificación estratégico Nivel de descentralización de funciones
	Incorporación y Formación de Profesionales	Profesionales calificados que cuentan con el entrenamiento formal de conocimientos y especialización en algún campo. Independientemente de que su origen sea familiar o no. El objetivo de profesionalizar la compañía familiar es el de mejorar la gestión, mejorar la competitividad, reducir los aspectos negativos relacionados con la influencia externa y potenciar los positivos.	Trabajadores no familiares en la empresa Selección de personal Contratación de personal Capacitación al personal Sistema de evaluación de desempeño

ANEXO B: Guías de entrevistas

1. Guía de entrevista exploratoria

a. Preguntas generales

- ¿Cuántos trabajadores tienen actualmente?
- ¿Cuántos de ellos pertenecen al área administrativa?
- ¿Cuántos de ellos son miembros familiares?
- ¿Cuántos de ellos son miembros no familiares?
- ¿Todos los trabajadores del área administrativa cuentan con conocimiento especializado sobre sus funciones?
- ¿Cuentan con reuniones para tomar decisiones?
- ¿Cuéntenos sobre la historia del inicio de la empresa?

b. Tabla de requisitos

Si cumple con los requerimientos de nuestro filtro. Se le propone a la empresa ser parte del estudio

Tabla B1: Requisitos de filtro

CUMPLIMIENTO	REQUISITOS
X	Empresas representativas del sector cárnico representativas del Perú
X	Empresas familiares del sector cárnico que mencionan que siguen un proceso de profesionalización en al menos una de sus dimensiones
X	Empresas con característica familiar (mínimo dos generaciones)
X	Empresas de beneficio porcino

2. Guía de entrevista a profundidad para expertos

Tabla B2: Relación de expertos

NOMBRE	INSTITUCIÓN ACADÉMICA	ESPECIALIDAD	OBJETIVO DE LA ENTREVISTA
Enrique Mendoza	CENTRUM	Empresas Familiares	Conocer y comprender las características de las empresas familiares y su nivel de profesionalización en el Perú, en la actualidad
Ana Trelles	Asociación Peruana de Porcicultores	Sector Cárnico	Conocer sobre el sector cárnico en el Perú
Karin Barreto	UPC	Seguridad Industrial	Recoger información sobre la importancia de temas de seguridad personal y laboral en empresas

Lista de preguntas Enrique Mendoza:

- ¿Cuál es su experiencia en empresas familiares y profesionalización?
- ¿En qué se diferencian las empresas familiares de las no familiares?
- ¿Para usted qué es profesionalización de empresa familiar?
- ¿Varía la profesionalización entre una empresa familiar y no familiar?
- ¿Qué tan importante considera que sea la profesionalización en una empresa sea familiar o no?
- ¿Cómo se logra la profesionalización de una empresa familiar?
- En su experiencia, para los puestos administrativos, ¿cómo ha sido el proceso de profesionalización que ha notado? ¿en qué porcentaje se ha tomado en consideración a los miembros familiares y no familiares para su desarrollo?
- Dentro de su experiencia, ¿qué acciones han sido las más efectivas para la profesionalización de una empresa familiar?
- Para los puestos administrativos, ¿cómo ha sido el proceso de profesionalización que ha notado? ¿en qué porcentaje se ha tomado en consideración a los miembros familiares y no familiares para su desarrollo?
- ¿Cuál es la tendencia de desarrollo de la profesionalización actualmente? ¿Entre miembros familiares y no familiares?
- ¿Qué tipos de desempeño se ven afectados por la profesionalización de una empresa familiar?
- ¿Por qué deberían las empresas familiares profesionalizarse?
- ¿Cuáles considera que serían las limitaciones para la profesionalización de una empresa familiar?
- De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos negativos de la profesionalización de una empresa familiar relacionadas con la muerte en nuestro país?
- De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos positivos de la profesionalización de empresa familiar relacionados con la muerte en nuestro país?

Lista de preguntas Ana Trelles:

- ¿Cuál es su experiencia en el sector cárnico?
- ¿Cómo está compuesto el sector cárnico porcino en el Perú?
- ¿Cuáles son las características del sector en el Perú?
- ¿Cuál es la función de la asociación de porcicultores del Perú?
- ¿Cómo ha sido la evolución del sector en los últimos años?
- ¿Cuáles son las fortalezas del sector?
- ¿Cuáles son los aspectos de mejora en el sector?
- ¿Qué tan importante es la profesionalización en los camales? ¿Algún ejemplo de los agremiados?

- Cuáles son los reguladores que intervienen en el sector
- ¿Cuáles son los pronósticos para los próximos años?
- ¿Cuál es el papel de la Asociación?
- ¿Cómo explicaría su aporte de profesionalización en los camales de los agremiados? Y cuál sería el impacto en el desempeño en las empresas familiares.
- ¿Cómo ha manejado usted trabajar directamente con camales?
- ¿Considera usted relevante la salud mental en trabajadores que laboren en un camal?

Lista de preguntas Karin Barreto:

- ¿Cuál es su experiencia en recursos humanos o seguridad laboral?
- ¿Para usted cuál es el objetivo de un área de un área de seguridad industrial?
- ¿Considera que la implementación de políticas de seguridad industrial es importante?
- ¿Es importante que toda empresa tenga un área de seguridad?
- ¿Qué diferencias considera hay entre una empresa que tenga un área de seguridad con una que no tenga?
- Desde su experiencia, ¿cuál crees que es la mejor forma de cuidar mental o físicamente a los empleados?
- ¿Cuáles son los aspectos básicos de seguridad que debe tener todo trabajador en una empresa?
- ¿Qué tan importante considera que sea la seguridad industrial en una empresa de beneficio o relacionado con la muerte?
- ¿Cuál es el perfil cree usted, debe tener un trabajador cuya actividad se encuentre directamente ligada con la muerte de un animal, por ejemplo, un camal?

ANEXO C: Informe Bibliométrico

Figura C1: Análisis Bibliométrico de Scopus

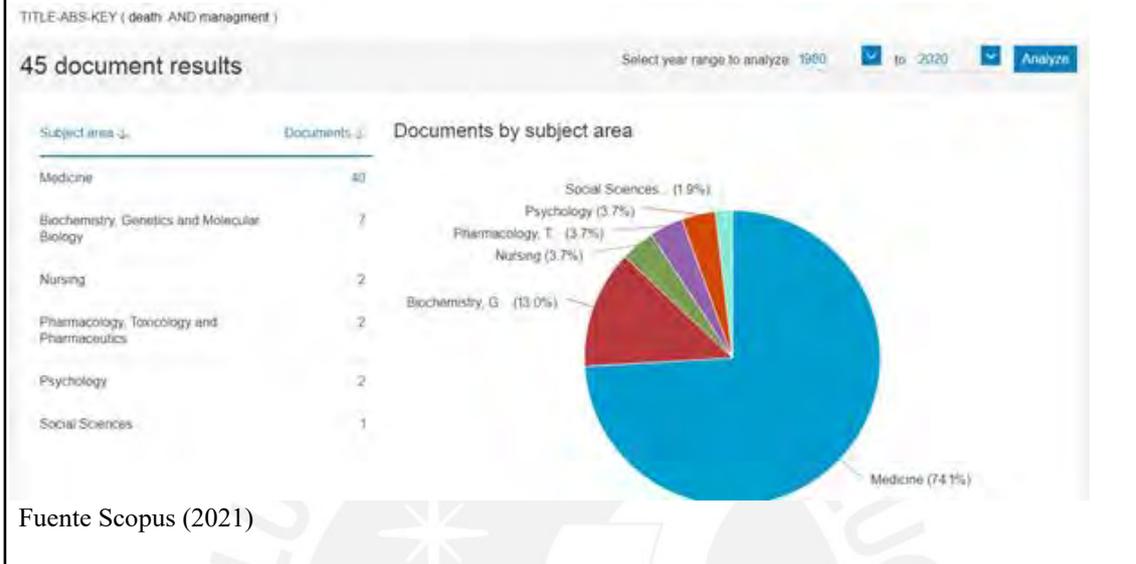
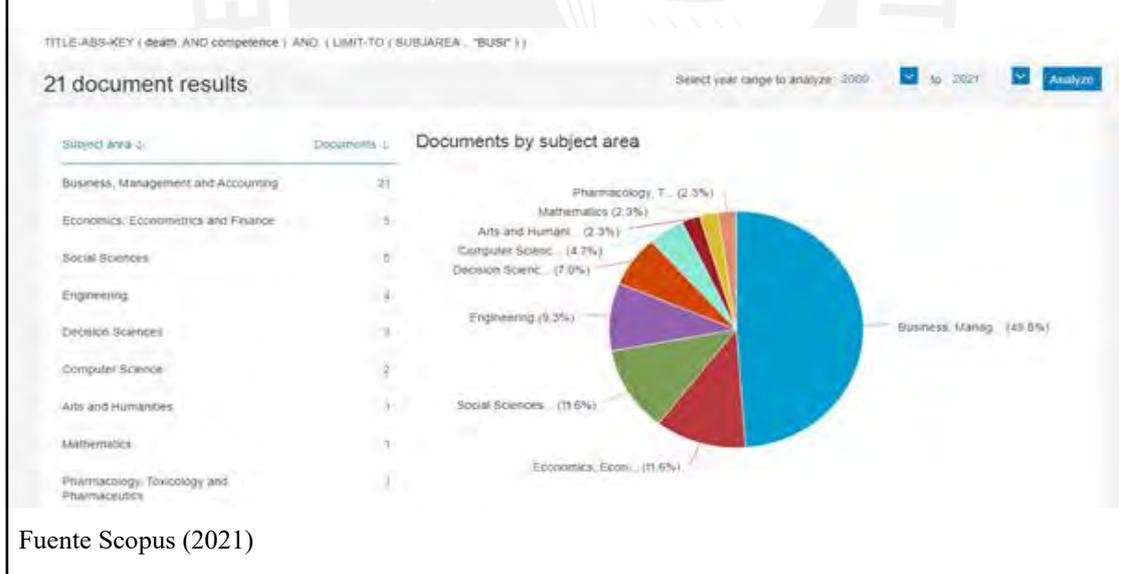


Figura C2: Análisis Bibliométrico de Scopus



ANEXO D: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
HIPÓTESIS	VARIABLES	SUB-VARIABLES	SIGNIFICADO	CLASIFICACIÓN	INDICADORES
Las características de las empresas familiares y las particularidades de la gestión de la muerte impactan en la profesionalización.	Control y Performance	1. Propiedad familiar	El patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias, cuyo objetivo comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar.	Cuantitativo	<p>Porcentaje de participación familiar en la propiedad</p> <p>% de acciones de la familia en la organización</p>
		2. Control Familiar	Estructura de propiedad donde la familia tiene la capacidad de influir en las decisiones y en el comportamiento de la empresa.	Cuantitativo / Cualitativo	<p>% de miembros de la familia que están involucradas en la empresa familiar.</p> <p>Número/porcentaje de miembros de la familia con poder de decisión</p> <p>Existencia de procesos para la toma de decisiones</p> <p>Alcance de los cargos de los integrantes familiares</p>
		3. Fundador	El fundador es el que tiene la idea de negocio, observa el mercado y encuentra la oportunidad. Desempeña un papel en la gestión del negocio, a su vez que transmite la cultura e identidad.	Cualitativo / Cuantitativo	<p>Nivel de participación del fundador</p> <p>Nro de años de participación de la empresa</p>
		4. Valor económico / financiero de la empresa	Cálculo económico que refleja el valor de mercado de un negocio entero. Es el resultado de la suma del importe de sus acreedores y sus fondos propios. Se calcula como el retorno sobre activos y se utiliza para evaluar el desempeño económico.	Cuantitativo	<p>Dividendos por acción</p> <p>Crecimiento del patrimonio en relación con crecimiento de la familia</p> <p>Retorno sobre activos</p> <p>Valor patrimonial sobre patrimonio ROI</p> <p>Retorno</p>
		5. Objetivos no económicos	Objetivos familiares como el enfoque en la imagen, reputación y mantener el control familiar. Busca maximizar el valor de la familiar.	Cualitativo	<p>Nivel de percepción de la compañía</p> <p>Nivel de posicionamiento del servicio</p>
		6. Gobernanza	Políticas y procesos que controlan una empresa y ayudan a avanzar hacia sus objetivos, evitando conflictos indeseados. Incluye accionistas, miembros del consejo, clientes y partes interesadas dentro de una empresa.	Cualitativo	<p>Existencia de políticas control</p> <p>Existencia de manual de procesos</p> <p>Existencia de área/responsable de control</p> <p>Alcance de los sistemas de control de la organización / Alcance de las políticas de asignación de recursos para la operatividad empresarial</p>
		7. Gobierno corporativo	Encargado de proteger los derechos de los familiares, accionistas y futuros accionistas, asegurando el tratamiento equitativo para todos los familiares manteniendo el equilibrio de poder entre las distintas ramas de la familia.	Cuantitativo / Cualitativo	<p>Existencia de comités de resolución de conflictos</p> <p>Número de miembros del gobierno corporativo</p> <p>Normas y buenas prácticas implementadas</p>
		8. Generaciones	El número de generaciones de miembros de la familia involucrados en una pequeña empresa es relacionado positivamente con la importancia de los objetivos no económicos	Cuantitativo	Número de generaciones familiares en la empresa
		9. Sucesión	Los dueños de familia se inclinan para transferir los activos de una empresa a sus herederos en lugar de consumirlos solo para su generación.	Cualitativo	<p>Existencia de plan de sucesión</p> <p>Alcance del protocolo de sucesión</p>

<p>Las características de las empresas familiares y las particularidades de la gestión de la muerte impactan en la profesionalización.</p>	<p>Profesionalización</p>	<p>10. Sistemas de control</p>	<p>Conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr el ejercicio eficiente de la gestión. Permite obtener la información necesaria a través de indicadores y procedimientos.</p>	<p>Cuantitativo / Cualitativo</p>	<p>Alcance de las normas y procedimientos para la gestión de la organización.</p>
		<p>Existencia de indicadores de control Indicadores de control por áreas</p>			
		<p>11. Estructuras formales de gobierno</p>	<p>Encargados de la organización y su correcto funcionamiento. Un buen indicador del grado de profesionalización de la compañía es, además de la existencia de estos órganos de gobierno, la frecuencia con la que estos órganos mantienen reuniones formales.</p>	<p>Cuantitativo / Cualitativo</p>	<p>Existencia de reuniones de Junta Directiva N° de reuniones de Junta Directiva N° de miembros externos en la Junta Directiva</p>
		<p>12. Delegación de funciones (Descentralización)</p>	<p>Transferencia de la autoridad, funciones y la toma de decisiones de los niveles superiores de la organización hacia los inferiores. Previa análisis de qué tareas pueden ser delegadas y a qué miembros de la empresa se le confiarán, además de realizar tareas de supervisión y de control por parte del delegante.</p>	<p>Cuantitativo / Cualitativo</p>	<p>Existencia de Organigrama Alcance de los controles por parte del delegante. Nivel de descentralización Existencia de un plan de ascensos</p>
		<p>13. Capacitación</p>	<p>Conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.</p>	<p>Cuantitativo / Cualitativo</p>	<p>Nro de capacitaciones anuales al personal Productividad de Colaboradores Capacitados / Productividad Colaboradores No Capacitados Número de colaboradores capacitados al año Existencia de política de capacitaciones Alcance de los protocolos de formación del colaboradores</p>
		<p>14. Eficiencia</p>	<p>Capacidad de lograr un efecto en cuestión, con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. Busca que la empresa sea competitiva dentro del mercado y logre posicionarse.</p>	<p>Cuantitativo / Cualitativo</p>	<p>Gasto Real vs Gasto Presupuestado Existencia de política de costos Crecimiento de número de clientes Escalamiento de posicionamiento del mercado</p>
		<p>15. Independencia Familiar</p>	<p>Existencia de una administración ajena al gobierno de la familia, pero contando con un canal de comunicación formal con los familiares, de manera que las decisiones sean tomadas previa comunicación con ellos.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Participación de miembros externos en la administración Porcentaje de trabajadores externos Nivel y alcance de la formalización de los canales de comunicación</p>
		<p>16. Selección e incorporación de profesionales</p>	<p>Profesionales cualificados que cuenten con el entrenamiento formal de conocimientos y especialización en algún campo, independientemente de que su origen sea familiar o no.</p>	<p>Cuantitativo / Cualitativo</p>	<p>Nro de profesionales externos contratados por año / Alcance de los procedimientos de selección / % de colaboradores externos profesionales en la organización Política de selección de personal Herramientas para la contratación de personal Rotación de personal</p>
		<p>17. Competitividad</p>	<p>Proceso continuo de esfuerzos conjuntos, hacia la adquisición de atributos diferenciadores, en el que los resultados se obtienen a largo plazo. Búsqueda de lograr la permanencia y consolidación del negocio en el mercado.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Nivel de calidad de los productos / Precio / Tecnología aplicada / Nivel de competitividad en el mercado Nivel desarrollo de las competencias de los empleados y directivos</p>
		<p>18. Estrategias</p>	<p>Manera en la que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear en la búsqueda de que se apliquen a toda la empresa.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Proceso de planeación estratégica Proceso de implementación de la estratégica Existencia de programa de creación de estrategias Control de logro de metas</p>
		<p>19. Comunicación Formal</p>	<p>Canales de comunicación formal que eviten el predominio de vías informales y no reguladas de comunicación, las cuales suelen distorsionar el normal funcionamiento de la compañía y generar tensiones entre los accionistas.</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Existencia de vías formales de comunicación Nro de procesos de desarrollo comunicacional organizacional Alcance de las estrategias comunicacionales de las empresas Nro de canales de comunicación</p>

<p>Las características de las empresas familiares y las particularidades de la gestión de la muerte impactan en la profesionalización.</p>	<p>Familiness</p>	20. Cultura organizacional de EF	Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en la organización.	Cualitativo	Alcance de las signos visibles de la empresa	
					Alcance de las normativa de la empresa	
						Existencia de valores corporativos
		21. Capital Humano	Correlación entre familia y el talento gerencial. La transmisión de conocimiento es más fácil entre el fundador y los hijos. Puede generar una ventaja competitiva a través de capacidades y habilidades.	Cualitativo	N° de miembros familiares integrados a equipos de trabajo	
					Cuantos miembros de familia tienen cargos gerenciales.	
					Nivel de formación de propietarios	
		22. Identidad organizacional	Identidad que comprende el reconocimiento de los valores de la empresa como el sentimiento de unidad	Cualitativo	Nivel de aceptación de los valores de la empresa	
					Nivel de identificación con la organización	
		23. Jerarquía	Propensión a financiar operaciones de forma jerárquica, dejando pasar las oportunidades de crecimiento debido a fuerte dependencia de utilizar fondos generados internamente.	Cuantitativo /Cualitativo	Existencia de una política de financiamiento	
					% de financiamiento externo	
					% de financiamiento propio	
		24. Relaciones empresariales	Generación de redes empresariales desde el inicio del rol del fundador. Permite dotar a la empresa de redes estables y transferibles entre generaciones.	Cualitativo	Nivel de asociatividad con empresas estratégicas	
					Porcentaje de proveedores y clientes que trabajan desde la fundación	
		25. Cooperación	Búsqueda de cooperación y unidad entre los miembros familiares. Regularmente, el apoyo a la innovación es mayor en empresas familiares que las no familiares.	Cualitativo / Cuantitativo	Nro de proyectos propuestos por año / Nro de proyectos implementados por año	
					Política para aprobación de proyectos	
		26. Compromiso	Esas dimensiones influyen en los objetivos, estrategias, estructuras y acceso a recursos	Cualitativo	% de desvinculación familiar	
					Nivel de compromiso de los colaboradores	
		27. Confianza	Ligada al sentido de identidad y el compromiso. Permite ser una ventaja competitiva y lograr resultados positivos para las empresas.	Cualitativo / Cuantitativo	Nro de familiares en puestos de confianza / Nro de No familiares en puestos de confianza	
					Existencia y alcance de política para la designación de puestos de confianza	
		28. Visión, propósito	Objetivo compartido por el grupo, así como el lenguaje único, las historias, la cultura de un colectivo que se sabe y se entiende que está profundamente arraigada.	Cualitativo	Existencia de visión empresarial	
					Alcance de la visión compartida en la organización	

<p>Las características de las empresas familiares y las particularidades de la gestión de la muerte impactan en la profesionalización.</p>	<p>Gestión de la muerte</p>	29. Preparación Psicológica / Inteligencia Emocional	Preparación individual, psicológica y emocional para los trabajadores que gestionan el tema de la muerte, por medio del cual los individuos reconocen sus habilidades y son capaces de hacer frente al estrés normal del trabajo.	Cualitativo / Cuantitativo	Existencia y alcance de los programas de capacitación para que los colaboradores superen conflictos de crisis
					Política de evaluaciones psicológicas Número de evaluaciones psicológicas por trabajador al año
		30. Salud mental	Enfrentar el sufrimiento de los pacientes y las familias desconsoladas, aceptación y manejo de las propias emociones. Capacidad de controlar nuestras emociones y la de los demás, logrando guiar nuestro pensamiento y nuestros comportamientos.	Cualitativo	Alcance de los programas de capacitación para que los colaboradores superen conflictos de crisis
					Existencia de política de cuidado de la salud mental
					Existencia de personal para el cuidado de la salud mental
		31. Comunicación	Importancia de alentar a poder hablar de situaciones difíciles como la muerte para poder afrontar y asimilar el proceso que este lleva a cabo en cada persona.	Cualitativo	Niveles de canales de comunicación según la situación o crisis
					Existencia de canales de comunicación formales e informales
		32. Apoyo profesional	Ayudar a los profesionales a poseer recursos personales esenciales y su capacidad para hacer frente a las emociones y los problemas existenciales suscitados por el trabajo de la muerte. Área donde tienen una habilidad única para la identificación y asistencia a los angustiados.	Cualitativo / Cuantitativo	Nro de atenciones tempranas para superar situaciones crisis Nivel de satisfacción de los colaboradores con la intervención
		33. Proceso de Duelo	Habilidad especializada en tolerar y manejar los problemas de los clientes relacionados con la muerte y el duelo. Es importante tener estándares en el campo que garanticen competencia básica de los profesionales que trabajan con los moribundos y los deudos.	Cualitativo	Alcance de los programas de duelo en la organización
					Existencia de estándares para el proceso del duelo
		34. Perspectiva sobre la muerte	Se tiene una perspectiva más clara de lo que es importante en la vida, una mayor aceptación en tomo a la incertidumbre de la muerte y una disminución del miedo asociado con la muerte.	Cualitativo	Alcance de los programas alternativos para el control de las emociones relacionado con la muerte
					Nro. Charlas o reuniones acerca de la muerte al año
		35. Impacto de la muerte	Engloba el impacto personal que produce el encuentro con la muerte. La capacitación puede llevarse a cabo para mejorar la autocompetencia de los profesionales para enfrentar estos desafíos.	Cualitativo	Alcance de los programas especializado para el control de las emociones relacionado con la muerte
			Implementación de capacitaciones acerca de la muerte		
36. Riesgos ocupacionales	Peligros existentes en una profesión y tarea profesional concreta, así como en el entorno o lugar de trabajo que puedan provocar algún daño o problema de salud tanto físico como psicológico.	Cualitativo / Cuantitativo	Nro de siniestros por año		
			Alcance de los protocolos para los riesgos ocupacionales		
			Existencia de protocolos para la gestión del riesgo ocupacional		
37. Competencia laboral	La capacidad de hacer frente a los desafíos de trabajar en una profesión donde se encuentra a la muerte. Las competencias laborales de la muerte pueden clasificarse en 4 áreas principales: (a) competencia del conocimiento, (b) competencia práctica, (c) competencia propia y (d) competencia del entorno laboral.	Cualitativo	Productividad de los colaboradores conocimiento de protocolos en camales / Productividad de colaboradores sin conocimiento protocolar en camales		
			Productividad de los colaboradores con experiencia / Productividad de trabajadores sin experiencia		
38. Cultura	Las normas, creencias y los sistemas de valores de esa cultura difieren significativamente de otras culturas ocupacionales y de la cultura general.	Cualitativo	Existencia de normas y procedimientos de la gestión de la muerte en la organización		
			Nro de colaboradores con crisis de estrés por año		
39. Control de estrés	Para mantenerlo en equilibrio se necesita tiempo libre de trabajo, cambio de tareas, desarrollo de apoyos, conciencia personal, rutinas y cambio de funciones.	Cualitativo / Cuantitativo	Existencia y alcance de programas de control del estrés para los colaboradores		
			Periodicidad de las actividades para el control del estrés		
			Productividad de los trabajadores tratados / Productividad de los trabajadores afectados por el estrés		
40. Razón de vocación	El protagonismo de la muerte en los primeros años. Si los participantes estuvieron unidos en una sola experiencia inicial en la vida, fue el papel destacado de la muerte en sus historias. Representa un motivador esencial para su inclinación profesional.	Cualitativo	Factores decisivos para la elección de la profesión		
			Perfil vocacional de las personas para ejercer trabajo operativo en el camal		