

REVISIÓN

## Professionalising to endure: a strategic approach for Argentine family businesses

### Profesionalizar para perdurar: un enfoque estratégico para empresas familiares argentinas

Gladys Ester Juárez<sup>1</sup>, Natalia Gambino<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Siglo 21, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. San Miguel de Tucuman, Argentina.

**Citar como:** Juárez GE, Gambino N. Professionalising to endure: a strategic approach for Argentine family businesses. EthAlca. 2024; 3:108. <https://doi.org/10.56294/ai2024108>

Enviado: 19-06-2023

Revisado: 13-11-2023

Aceptado: 15-04-2024

Publicado: 16-04-2024

Editor: PhD. Rubén González Vallejo 

#### ABSTRACT

**Introduction:** The article addressed the importance of the professionalisation process in Argentine family businesses, focusing particularly on the structuring stage that usually begins ten years after the business is established. It was based on the theoretical analysis of authors such as Quirós, Molinari and Hamba, who provided different perspectives on the challenges faced by founders when professionalising their businesses.

**Development:** it was highlighted that professionalisation involved not only the incorporation of formal rules and processes, but also a profound change in the mindset of the founder, who had to learn to delegate, train successors and adopt new leadership models. It was also observed that this process generated significant transformations in strategies, talent management and organisational control. Molinari stressed that the biggest obstacles were not financial, but emotional and personal, and lay with the leader himself. Hamba contributed the notion of business life cycles, showing how growth without structure led to disorder and highlighted the need for institutionalisation. The emerging role of artificial intelligence as a tool for optimising operational efficiency was also analysed, although its adoption in this type of company remained limited due to the conservative profile of its leaders.

**Conclusion:** the study concluded that professionalisation proved to be the only way to ensure the continuity of family businesses. This process should have begun at the founding stage and included both the transformation of the founder and the integration of disruptive technologies, while always respecting the family identity.

**Keywords:** Family Business; Professionalisation; Leadership; Succession; Transformation.

#### RESUMEN

**Introducción:** el artículo abordó la importancia del proceso de profesionalización en las empresas familiares argentinas, enfocándose especialmente en la etapa de estructuración que suele iniciarse a los diez años de vida empresarial. Se partió del análisis teórico de autores como Quirós, Molinari y Hamba, quienes aportaron distintas perspectivas sobre los desafíos que enfrentan los fundadores al profesionalizar su negocio.

**Desarrollo:** se destacó que la profesionalización implicó no solo la incorporación de normas y procesos formales, sino un cambio profundo en la mentalidad del fundador, quien debió aprender a delegar, formar sucesores y asumir nuevos modelos de liderazgo. Asimismo, se observó que este proceso generó transformaciones significativas en las estrategias, la gestión de talento y el control organizacional. Molinari subrayó que los mayores obstáculos no fueron de tipo financiero, sino emocionales y personales del propio líder. Hamba aportó la noción de ciclos de vida empresariales, mostrando cómo el crecimiento sin estructura llevó al desorden y evidenció la necesidad de institucionalización. También se analizó el rol emergente de la Inteligencia Artificial como herramienta para optimizar la eficiencia operativa, aunque su adopción en este tipo de empresas permaneció limitada por el perfil conservador de sus dirigentes.

**Conclusión:** el estudio concluyó que la profesionalización resultó ser el camino ineludible para garantizar la continuidad de las empresas familiares. Este proceso debió iniciarse en la etapa fundacional e incluir tanto la

transformación del fundador como la integración de tecnologías disruptivas, respetando siempre la identidad familiar.

**Palabras clave:** Empresa Familiar; Profesionalización; Liderazgo; Sucesión; Transformación.

## INTRODUCCIÓN

En Argentina, un estudioso de las Pymes, fundador de una empresa familiar consultora en Recursos Humanos y autor del libro *Etapas de las Pymes*, consigna que aproximadamente a los diez años de vida empresarial comienza el proceso de estructuración (mudanza y estructuración). Entonces, procedimientos, normas, reglamento, control, y auditorías son los nuevos participantes de la vida empresarial.<sup>(1)</sup>

Quirós<sup>(1)</sup> define el proceso de profesionalización como el tiempo de transformar el esfuerzo en inteligencia directiva. Compara la profesionalización con las llaves que abren puertas, las puertas de la consolidación de la empresa familiar. Una de esas llaves es para el dueño de la empresa, para su iluminación y renovación de su motivación, y las otras llaves serán para la empresa, para su renovada organización y mayor rentabilidad.

Continuando con Quirós<sup>(1)</sup>, la tercerización se lleva a cabo como un arte donde la empresa familiar tiene que saber determinar cuándo intervenir sobre las funciones operativas y no distraerse de las funciones claves. Esto no es otra cosa que establecer prioridades y dejar de vivir en lo urgente aprendiendo a tolerar los errores operativos ya que estos últimos no aumentarán el margen de rentabilidad y siempre podrá mejorarse. Mientras la empresa más conocimiento adquiera y se dedique a la exploración, el descubrimiento, ingeniería de mejoramiento e innovación; más dinero producirá.

En este orden de ideas con relación a las empresas familiares, se encuentra el estudio plasmado en el libro *El Salto del Dueño*<sup>(2)</sup> con un sugerente subtítulo: *El Camino de la profesionalización*. Entonces, se puede afirmar que las empresas familiares nacen a partir de un fundador; y que el proceso de profesionalización

-con sus avances y retrocesos- desgasta al empresario fundador y su equipo, por lo tanto, se irán generando cambios en las estrategias, la gente, la información y los procesos.

Paula Molinari<sup>(2)</sup> manifiesta que el principal obstáculo en el camino de la profesionalización no es lo económico, lo financiero o el contexto sino el propio dueño con sus temores a los grandes cambios que una empresa profesionalizada implica para ser liderada. Señala que el proceso profundo de transformación de la empresa está relacionado -sí o sí- con un gran cambio personal del dueño: reclutar al mejor talento, armar equipos sólidos, dirigir el desempeño y detectar y desarrollar a los altos potenciales.<sup>(2)</sup>

Con relación a la formación profesional del dueño o fundador, indica que el plazo de formación para un líder es de diez años, y aconseja que -aproximadamente- a los 50 años de edad del fundador, es cuando funcionaría el plan de formación para los futuros líderes del negocio familiar, aclarándose que no se trata de la edad de retiro del fundador sino de la posibilidad que las generaciones sucesoras puedan asumir el traspaso con las competencias y la capacidad necesarias que se requieren para hacer crecer la empresa y darle continuidad al legado familiar.

En cuanto a la etapa de estructuración y de profesionalización, se destaca que en un mundo dominado por la globalización de los mercados y con continuas crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que -más temprano que tarde- tendrá que validar la organización para mantenerse en su entorno. En síntesis, la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial.<sup>(3)</sup>

En otro orden, Santiago Dodero<sup>(4)</sup> en la misma línea que Imanol Belausteguigoitia Rius<sup>(5)</sup> expresa que las empresas familiares cuentan con un gobierno eficaz, planifican estratégicamente y -además- planean la sucesión con un enfoque estratégico, tanto familiar como empresarial.<sup>(4)</sup>

Hambra<sup>(6)</sup>, otro de los autores consultados, señala que es preciso capacitar a las nuevas generaciones para que sean propietarios y, en el caso de que elijan la gestión, sepan cómo lograr agregar ganancias y valor al negocio de la familia.<sup>(6)</sup>

En particular, Hambra<sup>(6)</sup> señala que la profesionalización del negocio familiar no consiste en llenar la empresa de graduados universitarios sino en mejorar la controlabilidad del negocio mediante la incorporación de procesos que permitan, entre otras cosas, pasar de explicar cómo se gana dinero a explicar cómo se hará para ganarlo, mantener la cuota necesaria de flexibilidad y la intuición que le permitieron alcanzar el éxito. Una organización profesionalizada podrá consolidarse, ser medible y predecible.<sup>(6)</sup>

La delegación efectiva es uno de los procesos fundamentales que se debe realizar con éxito; de otro modo, la empresa encuentra un límite de crecimiento precisamente en quien la dirige.

Hambra<sup>(6)</sup> pregunta cómo darse cuenta de cuál es el momento apropiado para ocuparse en forma integral de la profesionalización de la empresa. Entonces, trae a su libro *La Pyme Familiar*, el modelo de Ciclos de vida de las empresas ideado por Ichak Adizes (especialista en Management de California): Infancia, Go - Go y Ordenamiento Temprano.

Hambra<sup>(6)</sup> sostiene que toda empresa comienza en la mente y el espíritu de alguien que la imagina. Si trasciende del plano ideativo, la empresa comienza sus primeros pasos siendo altamente flexible y muy poco controlable. En este período, el estilo de gerenciamiento es fuertemente centralizado en una única persona, que desarrolla un modelo de conducción por crisis al estilo de una brigada que apaga incendios.

Este método autocrático en este primer ciclo permite agilizar decisiones y procedimientos y habilita respuestas muy rápidas, que, en este período de infancia, son un factor competitivo esencial en el crecimiento. Es por eso, que -en sus inicios- no suele ser conveniente dotar a una compañía de métodos profesionales de gestión que puedan resultar un exceso y conducirla a una muerte prematura.<sup>(6)</sup>

En el segundo ciclo llamado Go - Go, la empresa inicia su crecimiento, aunque con peligros al acecho por la falta de control. El crecimiento es desmedido y la empresa no puede delegar ya que aún no posee un sistema de políticas lo suficientemente claro, ni el recurso humano posee las competencias adecuadas como para evitar el descontrol.

Luego, cuando el crecimiento es sostenido, se está a las puertas del 3er ciclo denominado Ordenamiento, donde se vuelcan en modelos de trabajo lo que se hacía espontáneamente y también aparecen las buenas prácticas requeridas para que la intuición sea volcada en documentos que permitan hacer seguimientos y correcciones apropiadas, camino a la meta de toda empresa, donde prevalezca el equilibrio entre la controlabilidad y la flexibilidad en el negocio.

Concretamente, esa transformación que llamamos profesionalización implica necesariamente la profesionalización del negocio y la profesionalización de las relaciones familiares respecto del negocio, so riesgo de caer en Las Trampas de la Profesionalización como las denomina Hambra<sup>(6)</sup>: La Trampa de la Confianza, La Trampa del Líder, La Trampa de la Visión y La Trampa de la Estrategia Única.

Pasar de la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional es todo un desafío para las empresas familiares. Entonces, se hace necesario comprender conceptualmente y diferenciar la delegación (que especifica qué es lo que hay que hacer) de la descentralización (que implica -además- conocer el para qué, contar con la autoridad para tomar decisiones y responder por resultados, lo que siempre significa tolerar la tensión de la incertidumbre).

Institucionalizar el liderazgo. Tener claridad en la Visión de la empresa familiar y no perder nunca el carácter de negocio de familia que es distinto a ser solamente una Pyme, ya que las empresas de familia poseen un Protocolo Familiar, honran al espacio de conversaciones no conversadas (aquellas que surgen en el ámbito familiar y se trasladan al empresarial o viceversa), y dedican un día en el año para la familia empresaria. Además, cuentan con un Consejo Familiar cuya función primordial es la de proteger la vida empresaria de la familia de todos los días.<sup>(6)</sup>

Siguiendo con la idea de la transmisión de la empresa y para su continuidad exitosa, Glikin<sup>(7)</sup> señala que las características de gran determinación y fuerte capacidad para correr riesgos que poseen los emprendedores (características esenciales para comenzar un negocio) tienen como efecto la generación de dificultades para soltar su criatura y permitir que ella siga con vida propia. Por supuesto, que -en la siguiente línea de líderes- las características serán bastante distintas a las del fundador. El autor hace hincapié en la diferencia de “dar continuidad” y “crear algo”, ya que ambas situaciones exigen habilidades y estilo de liderazgo diferentes.<sup>(7)</sup>

Las empresas familiares son empresas, y están dentro de ese mundo de fuerte competencia, globalización, cambios tecnológicos, entre otros. Es por ello, que necesitan ser rápidas y eficientes, y requieren de personas que reúnan conocimientos, habilidades y competencias para afrontarlo.<sup>(8)</sup>

Se dice entonces que la profesionalización es un proceso evolutivo por el que debe pasar toda empresa familiar que pretenda consolidar su capacidad competitiva. Llegados a esta instancia, los miembros familiares suelen preguntarse cuál será entonces la hoja de ruta, qué hacer y qué no hacer.

Sostiene la publicación que el secreto está en desarrollar secuencialmente y en orden, tres ejes fundamentales: 1°) la familia propietaria como familia empresaria, aprendiendo a manejar los vínculos de la familia en la empresa, 2°) las estructuras de gobierno y de gestión sólidas de la empresa para atender las necesidades de los miembros que interactúan tanto en familia, empresa como en propiedad; y 3°) los profesionales externos al grupo familiar, procurando encontrar los mejores que ofrezca el mercado y que la empresa pueda pagar. A su vez, este profesional externo debe ser consciente de las particularidades de las empresas familiares, teniendo en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades.

Se dijo que uno de los actuales condicionantes clave en la profesionalización de las empresas es la Inteligencia Artificial ya que está evolucionando con extrema rapidez, donde las máquinas no sólo son cada vez más potentes y capaces de realizar las tareas más complejas sino que también comienzan a hacer tareas que antes requerían a un ser humano, tales como una traducción de idiomas, pasando por la conducción de vehículos y hasta en el ámbito de las ciencias médicas, efectuando investigaciones de enfermedades terminales y su posible cura.<sup>(9)</sup>

En su libro, Rouhiainen<sup>(9)</sup> destaca que una de las características claves de la IA es que permite que las máquinas aprendan cosas nuevas en lugar de requerir programación específica para nuevas tareas; recomendando recordar que la IA aprende de forma exponencial, por lo que los logros que realice serán difíciles de imaginar

para las personas y más aún, para las conservadoras empresas familiares ya que todos tendemos a pensar de forma lineal.

Se ha extraído el resultado de investigaciones sobre la identidad de una empresa familiar, sus etapas, sus fortalezas y debilidades y sus desafíos. Emerge certeramente el carácter de trascendente que poseen aún con el peso del legado familiar y el peso de un largo liderazgo de su fundador. Sin duda alguna, los procesos de profesionalización constituyen el pasaporte para la continuidad efectiva y de mayor riqueza, sin dejar de tener en cuenta que este proceso de profesionalización, por un lado, se renovará por la dinámica y el constante estado de crisis del mercado regional y global y, por otro lado, nunca será de las mismas características ya que actualmente el desarrollo tecnológico y la Inteligencia Artificial condicionan cualquier plan de formación.

Ante la importante cantidad de literatura existente sobre empresas familiares, no siendo un tema considerado científico aún, con ejes claramente definidos para sus ciclos de vida empresaria, con su cultura y sus desafíos, se persigue con el presente trabajo de investigación, encontrar nuevos paradigmas para el camino de la profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Tucumán, estimando que el mismo debería comenzar con la profesionalización de su dueño durante la etapa fundacional.

Si bien los antecedentes consultados no son específicos de la jurisdicción elegida para el muestreo ni coincidentes entre sí con relación a la región geográfica, se demuestra con ellos que las empresas familiares poseen características y etapas de vida empresaria similares en el mundo y que la diferencia con las Pymes no familiares radica esencialmente en la gestión emocional que desafía a las organizaciones familiares desde su fundación en sus relaciones familiares y empresariales.

El objetivo general de esta investigación es analizar la tendencia de los factores claves del proceso de profesionalización que inciden en el éxito y longevidad de las empresas familiares de Tucumán, como así también, la incorporación de nuevas tecnologías digitales para optimizar este proceso, promoviendo la mejora organizacional.

Como objetivos específicos se pueden mencionar los siguientes:

- Estudiar el nivel de importancia que el dueño de las empresas familiares de Tucumán le asigna al proceso de profesionalización y cómo se involucra en el mismo.
- Indagar sobre las prácticas relacionadas con la gestión estratégica que desarrollan las empresas familiares de Tucumán para mejorar sus ventajas competitivas.
- Deducir cuál es el pensamiento sobre la aplicación de la inteligencia artificial en las empresas familiares de Tucumán.

## DESARROLLO

### La empresa familiar como unidad económica y social

Las empresas familiares constituyen un componente esencial del tejido económico mundial. Son organizaciones en las que la propiedad y la dirección están, total o parcialmente, en manos de una o varias familias que aspiran a mantener el control y la gestión a través de generaciones.<sup>(5)</sup> Este tipo de empresas no solo cumplen un rol económico sino también social, ya que concentran valores familiares, tradiciones, y un alto compromiso emocional con el negocio.

En Argentina, las empresas familiares representan el 90 % de las PyMEs, generan el 68 % del Producto Bruto Interno y sostienen el 70 % del empleo privado formal. A pesar de su importancia estructural, enfrentan altos índices de mortalidad a lo largo de las sucesiones generacionales, con solo un 30 % alcanzando la segunda generación, un 9 % la tercera y apenas el 1 % logrando llegar a una cuarta generación.

### Cultura organizacional y profesionalización

Uno de los factores clave en la perdurabilidad de estas empresas es la profesionalización. Esta se refiere al proceso mediante el cual la empresa deja de depender exclusivamente de la intuición del fundador, incorporando estructuras formales de gestión, planificación estratégica, reclutamiento profesional y procesos institucionalizados.<sup>(1,2)</sup> Según Molinari<sup>(2)</sup>, la profesionalización no es solo técnica, sino que implica una transformación profunda del fundador, quien debe liderar el proceso de cambio cultural y delegar funciones estratégicas para el crecimiento sostenido.

Velasco et al. señalan que, aunque el tópico más estudiado en la literatura sobre empresas familiares ha sido la sucesión, la profesionalización y la planificación estratégica constituyen elementos esenciales para garantizar la continuidad de la empresa. Sin embargo, muchos trabajos conservan un carácter descriptivo, lo que limita el análisis de impacto de estas prácticas sobre el desempeño empresarial. Aguilar y Briozzo plantean que en la empresa familiar los valores familiares y los valores empresariales tienden a superponerse, lo que puede fortalecer la cultura organizacional, pero también generar conflictos cuando no se establecen límites claros entre lo familiar y lo corporativo.

### Los ciclos de vida de la empresa familiar

El desarrollo de una empresa familiar puede analizarse desde su ciclo de vida, como lo plantea Ichak Adizes

con su modelo de etapas: Infancia, Go-Go, y Ordenamiento. Hembra<sup>(6)</sup> recupera este modelo para advertir que en las etapas iniciales, la centralización del poder y la intuición son útiles, pero que, con el crecimiento, se vuelve imprescindible incorporar procesos de profesionalización, planificación estratégica y estructuras de control.

Asimismo, el modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis –empresa, familia y propiedad– permite entender las múltiples dimensiones que interactúan en la gestión y gobernanza de una empresa familiar.<sup>(10)</sup> La superposición de roles, la informalidad y la resistencia al cambio suelen ser obstáculos comunes, especialmente cuando no existe una clara separación entre los intereses familiares y empresariales.<sup>(11)</sup>

### La inteligencia artificial como nuevo desafío organizacional

En la actualidad, la profesionalización empresarial no puede desligarse del avance tecnológico. La Inteligencia Artificial (IA) se presenta como un elemento disruptivo que puede transformar la forma en que se gestionan las empresas, automatizando procesos repetitivos, optimizando decisiones y mejorando la eficiencia organizacional.<sup>(9,12)</sup>

Sin embargo, el grado de adopción tecnológica en las empresas familiares aún es limitado. Según Manpower Group, solo un 7 % de las empresas familiares cuenta con proyectos piloto vinculados a IA, y la mayoría aún no contempla su implementación formal. Esta resistencia puede explicarse por el perfil conservador de sus líderes y por las inversiones que requiere su aplicación.<sup>(13)</sup>

La IA no reemplaza a las personas, sino que libera tiempo para que se desarrollen habilidades cognitivas superiores como la creatividad, la innovación y el pensamiento estratégico. A pesar de que aún existen vacíos legales y conceptuales en torno a su aplicación, la IA representa una oportunidad clave para las empresas que desean evolucionar sin perder su identidad.<sup>(14)</sup>

### Identidad, liderazgo y continuidad

Glikin<sup>(7)</sup> sostiene que uno de los desafíos más grandes en la empresa familiar es la transición del liderazgo. La generación fundadora, caracterizada por un estilo emprendedor y vertical, suele encontrar dificultades para “soltar” el negocio, lo cual puede generar tensiones al momento de la sucesión. Diferenciar entre “crear algo” y “dar continuidad” implica entender que el liderazgo no se hereda, sino que se forma y se adapta.

Por ello, Hembra<sup>(6)</sup> y Molinari<sup>(2)</sup> coinciden en la necesidad de formar a las nuevas generaciones en habilidades técnicas y blandas, asegurando la continuidad del negocio familiar sin comprometer su estabilidad emocional ni sus valores fundacionales.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha demostrado que la profesionalización de las empresas familiares no solo es una necesidad estratégica, sino una condición indispensable para su continuidad, crecimiento y adaptación en un entorno cada vez más complejo y tecnológicamente dinámico. Las empresas familiares, si bien nacen del impulso emprendedor de sus fundadores y se sostienen en valores como la confianza, la pertenencia y el legado, requieren evolucionar en su estructura, procesos y liderazgo para no quedar atrapadas en los límites que impone la informalidad.

Los autores analizados coinciden en que profesionalizar una empresa familiar no se reduce a la incorporación de técnicos o graduados universitarios, sino que implica un cambio cultural profundo, en el cual el fundador debe transitar un proceso de transformación personal que le permita delegar, formar sucesores, institucionalizar el liderazgo y fortalecer la gobernanza de la organización. Esta evolución debe darse con claridad de visión y en etapas, acompañada por herramientas de planificación estratégica, evaluación de desempeño, políticas de formación y sistemas de control.

En este camino, la Inteligencia Artificial emerge como un factor disruptivo, pero también como una oportunidad sin precedentes. A pesar del bajo nivel de adopción actual, su implementación progresiva puede facilitar la automatización de procesos, la toma de decisiones basada en datos y la liberación de recursos humanos para tareas de mayor valor agregado. No obstante, para lograrlo, es necesario un liderazgo preparado, abierto al aprendizaje continuo y dispuesto a repensar el modelo de negocio familiar bajo nuevos paradigmas tecnológicos.

El caso específico de las empresas familiares de la provincia de Tucumán ofrece un escenario fértil para analizar cómo estos procesos se manifiestan en contextos locales. Si bien no existen suficientes estudios regionales específicos, se puede afirmar que los desafíos, fortalezas y ciclos de vida observados se alinean con los patrones globales. Por ello, el presente trabajo propone como hoja de ruta comenzar por la formación del fundador durante la etapa fundacional, acompañada por una visión estratégica a largo plazo, el desarrollo de competencias en las nuevas generaciones, y la integración paulatina de tecnología, en especial de IA, como herramienta para fortalecer la competitividad sin sacrificar la identidad familiar.

Finalmente, la profesionalización no debe verse como un punto de llegada, sino como un proceso continuo

de mejora y adaptación. Solo aquellas empresas familiares que asuman este desafío de forma consciente y planificada estarán en condiciones de proyectarse más allá del liderazgo del fundador, garantizando así su legado, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Quirós J. Etapas de la Pyme. España: Ediciones Díaz de Santos; 2012.
2. Molinari P. El salto del dueño. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL; 2018.
3. Galvis Rueda JF. La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar; 2011. Disponible en: <https://n9.cl/pw9d7>
4. Doderó S. El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires: Editorial El Ateneo; 2002.
5. Belausteguigoitia Rius I. Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. 4a ed.; 2017.
6. Hambra J. La Pyme Familiar. Buenos Aires: Sevagraf SA; 2017.
7. Glikin L. Exiting. El arte de dejar la empresa sin dejar la vida. Buenos Aires: Errepar SA; 2011.
8. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8a ed.; 2007.
9. Rouhiainen L. Inteligencia artificial. Barcelona: Planeta S.A.; 2018.
10. Echezárraga Martínez J. Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito; 2010.
11. Braidot N. Neuromanagement. 3a ed. Buenos Aires: Granica; 2012.
12. Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista L. Metodología de la investigación. 5a ed. México D.F.: McGraw-Hill; 2010.
13. Arista Zavala R. Innovación en la empresa familiar: observaciones teóricas y empíricas para futuras investigaciones. Rev Nac Adm. 2020 Jun. Disponible en: <https://n9.cl/25fkcg>
14. Omaña Guerrero Lenix M, Briceño Barrios MA. Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo; 2013. Disponible en: <https://n9.cl/fzyia>.

### FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

### CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Curación de datos:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Análisis formal:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Investigación:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Metodología:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Administración del proyecto:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Recursos:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Software:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Supervisión:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Validación:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Visualización:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Redacción - borrador original:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.

*Redacción - revisión y edición:* Gladys Ester Juárez, Natalia Gambino.