

ORIGINAL

Professionalization and Artificial Intelligence in Family Businesses

Profesionalización e Inteligencia Artificial en las Empresas Familiares

Gladys Ester Juárez¹, Natalia Gambino¹

¹Universidad Siglo 21, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. San Miguel de Tucumán, Argentina.

Citar como: Juárez GE, Gambino N. Professionalization and Artificial Intelligence in Family Businesses. EthAlca. 2024; 3:139. <https://doi.org/10.56294/ai2024139>

Enviado: 18-08-2023

Revisado: 06-01-2024

Aceptado: 25-05-2024

Publicado: 26-05-2025

Editor: PhD. Rubén González Vallejo 

ABSTRACT

The central aim of this Final Degree Project was to analyze the key factors' trend in the process towards professionalization of family businesses. Using an exploratory research method with a qualitative approach and non-experimental and transversal design, with the semi-structured personal interview technique, data were collected from four family businesses located in the Province of Tucumán. Based on entrepreneurial nature of their owners, analysis of collected data indicates that local family businesses are comparable to similar organizations worldwide. Nevertheless, processes towards professionalization of family businesses in Tucumán are partially implemented. There is great interest in including digital solutions and leveraging artificial intelligence to address continuity challenges and drive business success. However, this effort is hampered by fast pace of technological change, highlighting the need of adopting strategic measures to ensure the long-term sustainability of these family commercial organizations.

Keywords: Family Businesses; Professionalization; Artificial Intelligence; Technological Change.

RESUMEN

El objetivo central de este Trabajo Final de Grado fue analizar la tendencia de los factores claves en el proceso hacia la profesionalización de la empresa familiar. Mediante un método de investigación exploratorio con enfoque cualitativo y diseño no experimental y transversal, con la técnica de entrevista personal semi estructurada, se recogieron datos de cuatro empresas familiares ubicadas en la Provincia de Tucumán. Basado en la naturaleza empresarial de sus propietarios, el análisis de los datos recopilados indica que las empresas familiares locales son comparables a organizaciones similares en todo el mundo. No obstante, los procesos hacia la profesionalización de las empresas familiares en Tucumán se encuentran parcialmente implementados. Existe un gran interés en incluir soluciones digitales y aprovechar la inteligencia artificial para abordar los desafíos de continuidad e impulsar el éxito empresarial. Sin embargo, este esfuerzo se ve obstaculizado por el rápido ritmo del cambio tecnológico, lo que destaca la necesidad de adoptar medidas estratégicas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones familiares comerciales.

Palabras clave: Empresa Familiar; Profesionalización; Inteligencia Artificial; Cambio Tecnológico.

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha investigado y escrito sobre las empresas familiares, su importancia y lugar que ocupan en la actividad económica global y del País, su aporte al PBI, sus características, sus ciclos de vida, sus desafíos, la impronta del fundador, etc.

Asimismo, la profesionalización de estas empresas de familia ha sido objeto de estudio por ser considerado un factor irrenunciable en su proyecto de desarrollo y continuidad para su trascendencia.

Si bien las Pymes familiares no son las más importantes para tener en cuenta cuando se toman las grandes decisiones de la economía mundial, sí son el motor que impulsa cualquier economía. En Argentina, 9 de cada 10 Pymes son empresas familiares. Estas generan el 68 % del PBI y mueven el 70 % del nivel de empleo privado.⁽¹⁾

Sobre las Pymes, a cuyo conjunto pertenecen las empresas familiares, existen estadísticas de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (Sepyme), que depende del Ministerio de Economía, que indican que en todo el país hay 1 695 881 sociedades, autónomos, cooperativas y monotributistas. Sólo 0,2 por ciento de las empresas en el país son grandes empresas. El resto se reparte entre microempresas (83 %) y Pymes (16,8 %).

De acuerdo con datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)⁽¹⁾ las Pymes son una de las fuerzas productivas de mayor importancia en el País donde más del 95 % de estas empresas cuenta con un promedio de 100 empleados.

Los datos revelan, asimismo, que 51 % del empleo formal privado está impulsado por las Pymes.

Aguilar, V. G. & Briozzo, A.⁽²⁾ en la Investigación Administrativa Empresas Familiares: estructura de capital y riqueza emocional, señalan que si bien existe abundante literatura sobre la cultura empresarial, desde la dimensión familiar cabe otra perspectiva ya que los valores familiares y los valores empresariales tienden a superponerse en distintos tiempos de la empresa familiar y en distintos grados y pronuncia este estudio que para que la empresa familiar trascienda luego de la primera generación, la cultura en el negocio familiar resulta ser uno de los elementos fundamentales.

Velasco C et al.⁽³⁾ en su investigación La evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica, afirma que la investigación sobre empresas familiares aún no constituye una disciplina científica consolidada, aunque se observa un creciente interés en este campo de estudio como lo demuestra el aumento del número de artículos publicados en revistas de prestigio relacionadas con la dirección de empresas.

Se dice también que, aunque el tópico más investigado ha sido la sucesión, es necesario continuar explorando la conexión entre el plan de sucesión y la planificación estratégica para garantizar una gestión integral de dicha problemática. También indica que, a pesar de que la dirección estratégica se ha convertido en una de las cuatro áreas dominantes en la literatura sobre empresa familiar, los trabajos ligados a dicha temática presentan predominantemente una naturaleza descriptiva, y no se ha analizado su impacto en el rendimiento empresarial.⁽³⁾

Asimismo, se remarca la relevancia creciente de la dirección financiera, la necesidad de llevar al plano internacional las comparaciones de empresas familiares con el fin de medir la incidencia de las diferentes culturas nacionales y estudiar su relación con el proceso de sucesión y control familiar, señalando que aún no han sido suficientemente examinadas la cultura, la profesionalización o la responsabilidad social empresarial.⁽³⁾

Omaña et al.⁽⁴⁾ en la investigación Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo señalan que la propiedad y la dirección de la empresa familiar son dos aspectos fundamentales para considerar con relación a su continuidad, entendiéndose que el proceso de la sucesión familiar -uno de los principales y más críticos que tiene que asumir toda organización familiar comercial para alcanzar su continuidad- concluye con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación.

En la profesionalización de las empresas familiares pueden existir dos extremos igualmente peligrosos para el normal desenvolvimiento del clima organizacional, los cuales se refieren a la creación de privilegios versus las situaciones injustas para los miembros de la familia en la empresa.⁽⁴⁾

Arista Zavala⁽⁵⁾ en la investigación Innovación en la empresa familiar: observaciones teóricas y empíricas para futuras investigaciones menciona la denominada postura de innovación empresarial, que Rondi, De Massis y Kotlar definen como la orientación estratégica que la familia propietaria imprime en la empresa familiar dando forma al clima, la filosofía y las prácticas de innovación empresarial a partir de la toma de riesgo y el apego a la tradición.

Rondi et al. sostienen que la tendencia a la toma de riesgos se trata como la predisposición a hacer uso de recursos para explotar oportunidades y participar en comportamientos con resultados inciertos, mientras que el apego a la tradición lo relaciona con la medida en que la empresa familiar está anclada en su pasado y quiere llevarlo al futuro.

Pues bien, adentrándose en la presente investigación sobre empresas familiares, se puede decir que una de las mejores formas de describir el mundo de las empresas familiares es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davos de la Harvard Business School, que son: La Empresa, La Familia y La Propiedad.⁽⁶⁾

Echezárraga Martínez J.⁽⁶⁾ destaca como fortalezas de las empresas familiares -entre otras- una visión más a largo plazo, mayor velocidad de decisión, una cultura empresarial más fuerte, mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio, más preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores. Y cuenta entre sus principales debilidades la superposición de roles familiares y empresariales, la falta de planificación, exceso de desconfianza, control y secreto, resistencia al cambio y a la profesionalización, falta de mentalidad orientada a los resultados, liderazgos demasiado largos, estancamiento estratégico.

Por su parte, Imanol Belausteguigoitia Rius⁽⁷⁾ expresa de manera simple que una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia y que -desde una perspectiva diferente, espiritual- son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

De acuerdo con investigaciones realizadas -y aun siendo más longevas y rentables que las Pymes no familiares- una de cada tres empresas familiares logra pasar a la siguiente generación. Según Salvato y Aldrich en investigaciones sobre economía, organizaciones e instituciones, se puede encontrar abundante información sobre ciencias sociales en empresas de familia donde se consigna que su estudio responde a una necesidad de la población.⁽⁷⁾

Asimismo, Belausteguigoitia Rius⁽⁷⁾ divide en dos grandes grupos las causas por las que las empresas familiares no logran sobrevivir. Las causas estructurales, por un lado, que tienen que ver con la empresa; es decir, factores administrativos tales como poseer un sistema de administración inadecuado, una gestión ineficiente de los recursos y la ausencia de medidas de control. Por otro lado, se encuentran las causas del entorno, asociadas al mercado, la economía, el financiamiento, y los impuestos. No obstante, es importante destacar que las empresas familiares están afectadas -en gran medida- por la falta de responsabilidad y atención de sus órganos de gobierno.

Imanol Belausteguigoitia Rius⁽⁷⁾ plantea -además- un modelo de planeación estratégica de la empresa familiar según el cual se parte del quién es (su Identidad), se sigue por dónde está (el Diagnóstico); luego, hacia dónde se quiere ir (el Rumbo); continuando cómo llegar ahí (la Estrategia), y -finalmente- qué medir, cómo hacer y cómo ir (la Implementación y Monitoreo).

También se puede citar un estudio efectuado por la Revista CAME⁽¹⁾ que indica que las empresas familiares logran insertarse en el mercado con éxito porque son visionarias, emprendedoras y tienen otra apreciación del riesgo. Los miembros de estas organizaciones comprometen su patrimonio para expandir el negocio y -así- brindar empleo e ingresos a todos los miembros de la familia. No sólo se preocupan por la rentabilidad, la competitividad y la subsistencia en el mercado, sino también están obligadas a lograr la armonía y unión familiar con el afán de conseguir la continuidad de la empresa, a través de las generaciones venideras.

No obstante, las estadísticas estiman que el 65 % de las empresas mueren en el traspaso hacia la segunda generación, el 25 % se desploma antes de llegar a la tercera, el 9 % llega a la tercera y sólo el 1 % alcanza la cuarta generación. Como causas principales de este alto índice de desaparición de las empresas familiares, se señala la falta de planificación y la mala relación entre los familiares.⁽¹⁾

Por otro lado, en la investigación de Manpower Group manifiesta que cuando las organizaciones consideran funciones que requieren conocimientos de Inteligencia Artificial (IA), surgen tres desafíos recurrentes: Creación de nuevos puestos de trabajo originados por la IA, Formación del personal para aprovechar la IA en sus funciones y Definición de roles que puedan aprovechar las ventajas de la IA.

Del mismo modo, el 73 % de los futuros empresarios familiares entrevistados, consideran que la inteligencia artificial generativa será una palanca fundamental en la transformación empresarial en los próximos años, pero cuestionan la capacidad de los miembros fundadores para capitalizar todas las oportunidades que ofrece esta nueva tecnología. El informe indica que el 49 % de los negocios familiares todavía no están contemplando el uso de la IA en sus compañías, un 30 % se encuentra en fase de análisis y sólo un 7 % cuenta con proyectos piloto o en fase de prueba. Esta aproximación conservadora a la IA en particular y a las últimas tecnologías en general, se explica por los requerimientos de inversión vinculados a la implementación de nuevas tecnologías y al perfil de prudencia que caracteriza a los negocios familiares.

Sin embargo, el 50 % de las próximas generaciones creen que sus empresas deberían liderar el uso de la IA generativa de una forma responsable. De momento, y dado el bajo nivel de desarrollo, sólo el 6 % de los negocios familiares cuentan con unas políticas de buen gobierno corporativo en relación con la IA generativa, aunque el 62 % asegura implementar en el futuro.

A la luz de los antecedentes señalados en la presente investigación, los procesos de profesionalización entonces recién tienen lugar cuando las empresas de familia están llegando a un punto de consolidación de su actividad, un punto de razonable expansión, un punto de incremento sostenido de la producción y las ventas.

Llama la atención que haya contradicción entre la matriz de estas empresas de familia, nacidas para trascender vs. la alta tasa de mortalidad que poseen hoy expectantes ante el avance y desarrollo vertiginoso de la IA.

MÉTODO

Diseño

El alcance de la presente investigación ha sido de tipo exploratorio ya que persiguió encontrar nuevos paradigmas para el inicio del camino de la profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Tucumán, atento los desafíos de los tiempos actuales.

El enfoque fue cualitativo ya que se averigua sobre las situaciones y estados que motivan las decisiones sobre implementación de procesos de profesionalización, sin datos numéricos.

Su diseño ha sido no experimental ya que pretende recabar los datos sin manipulación de variables para el análisis posterior y es transversal porque se recogieron datos en un único momento.⁽⁸⁾

Participantes

La población estuvo constituida por 12 290 empresas de Tucumán, dato obtenido de un informe de la Secretaría de Estado de MiPyme y Empleo del Ministerio de Desarrollo Productivo del Gobierno de Tucumán, de los que se tomaron cuatro empresas como muestra. Dicha forma de muestreo ha sido no probabilístico y accidental ya que la muestra no fue elegida de forma aleatoria, sino que estuvo conformada por aquellas empresas a las que se pudo acceder en el momento de la investigación.

Las empresas familiares participantes seleccionadas han sido las siguientes:

- Empresa familiar A: empresa dedicada a la construcción de viviendas.
- Empresa familiar B: empresa dedicada a la venta de materiales de construcción.
- Empresa familiar C: empresa de transporte público de pasajeros de San Miguel de Tucumán.
- Empresa familiar D: empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería.

Dado que las entrevistas han sido efectuadas a personas físicas, se ha solicitado por escrito su consentimiento.

Instrumento

La técnica que ha sido utilizada para recoger los datos ha sido una entrevista personal semiestructurada realizada a los dueños de las empresas.

Dicha entrevista semiestructurada ha sido realizada en base a un instrumento, en el particular ha sido guía de pautas la que sirvió para conducir la entrevista y en ella se trataron las siguientes variables: profesionalización, planificación estratégica y la aplicación de la Inteligencia Artificial.

Análisis de datos

Los datos recolectados han permitido indagar sobre posibles nuevos paradigmas indicadores para dar inicio al camino hacia la profesionalización de las empresas familiares.

La información que se ha obtenido con las entrevistas llevadas a cabo ha permitido analizar cómo las empresas familiares enfrentan el desafío de su propia profesionalización y qué rol desempeña el dueño de la pyme ante el desarrollo del proceso de profesionalización, qué definiciones poseen sobre su misión, visión y valores a largo plazo y cómo reaccionan estas empresas familiares ante el avance incesante del desarrollo tecnológico y la Inteligencia Artificial.

El análisis de datos ha sido efectuado a partir de las siguientes variables de investigación:

- Profesionalización: se da en el momento que el dueño reconoce para sí y para los miembros de su empresa, la necesidad de formación para que su gestión sea consistente, innovadora y obviamente con fines de trascendencia ordenada. Aplica a una mirada interior profunda y crítica del dueño y que sea superadora de la matriz característica de los fundadores con el propósito de poner marcha la alfabetización empresarial. Este variable se ha analizado con las preguntas de la guía de pautas cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, trece y dieciocho.
- Planificación estratégica: es el desafío por excelencia que hoy enfrentan las pyme familiares, siempre tan prudentes y conservadoras atravesadas por la gestión emocional en sus relaciones de familia y empresa. Es su garantía de sucesión, de continuidad. Es el camino para alcanzar la visión juntos, toda la empresa. Esta dimensión se ha analizado con las preguntas diez, once, doce y catorce.
- Inteligencia Artificial: las tecnologías basadas en la IA ya están siendo utilizadas para ayudar a las empresas a beneficiarse de mejoras significativas y disfrutar de una mayor eficiencia en sectores industriales, financieros, de servicios, etc. Su aplicación e inserción hoy es caminar ya por el futuro. Esta dimensión se ha analizado con las preguntas quince, dieciséis y diecisiete.

RESULTADOS

Profesionalización

El dueño de la empresa A con once años de trayectoria expresó que se ve como quien está al frente de la empresa, vende y comercializa los servicios que ofrece la empresa, cierra los tratos e interviene en cuestiones de la diaria especialmente si se trata de cuestiones económicas, resolver temas, seguimiento de obras; siempre la última palabra la tiene él. Y mucho de lo eventual, también tiene que resolver él.

Por otro lado, la empresa familiar B se inició hace 40 años y trascendió a la siguiente generación hace cinco años; se sienten emprendedores y con respeto por la jerarquía de la autoridad del fundador. Tienen distribuidos los roles entre los socios, aunque considera que no están muy definidos; lo que atribuye a la pequeñez de la empresa como familiar que es.

Por su parte, la empresa C en la entrevista recordó que hace veintitrés años que existe y sus hijos están

cursando la segunda generación. Y sienten orgullo por ser pioneros de la transformación del transporte público provincial. Consideran que mantienen estándares de calidad en el medio provincial. Tiene su misión y su visión perfectamente claras y goza del prestigio de ser la número 1 de las Pymes provinciales. Sus dueños desempeñan rol de gerentes y están organizados e implementados los manuales de misiones y funciones, así como la descripción de puestos de trabajo, sistema de recompensas y remuneraciones.

A la pregunta por los cambios implementados y en cuáles áreas se llevaron a cabo, señaló la empresa C -al igual que la empresa D-, que todas las áreas fueron objeto de cambios y actualización con motivo fundamentalmente de la política económica nacional y provincial y en concordancia con su filosofía de trabajo apuntando a elevar siempre la calidad de prestación de servicios, citando cambios de tecnología, soluciones informáticas, consultoría legal y contable, sistemas de gestión y renovación de la flota de transporte ante el mejor posicionamiento año a año en la medición de corte de boletos. Y precisó que a través del área de Recursos Humanos se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Sobre su trascendencia, la empresa C declaró que esperan mantener por muchos años la calidad que alcanzaron y sí poseen organizado el protocolo familiar.

Y la empresa familiar D declara 55 años de actividad transitando ya la segunda generación. Son franquiciantes y anexaron el servicio de cafetería al negocio original de la panadería contando con varias sucursales en la actualidad.

Al interrogatorio sobre el rol que cumplen sus dueños, responde la empresa D que son gerentes y se ocupan de la actividad comercial y financiera del negocio familiar.

Y en cuanto a la continuidad de la empresa familiar D, sus dueños manifiestan trabajar para que la misma se continúe en las generaciones venideras, para lo cual ya poseen protocolo familiar y están organizados sus órganos de gobierno.

Tanto la empresa A como la B no poseen manuales de funciones y procedimientos ni descripción de puestos de trabajo y sí, los mayores cambios implementados fueron en la faz administrativa, financiera y contable, a través de soluciones tecnológicas. No así en el área de Recursos Humanos.

También manifestó la empresa A -al igual que la empresa B-, como factores externos, la política económica nacional y su turbulencia incidió directamente en los cambios que implementaron en el área económica financiera. Sí, la empresa B no advierte factores internos argumentando que son tecnología.

Y el crecimiento de la actividad les impulsó a realizar cambios en lo técnico de la actividad llámese planimetría, proyectos inmobiliarios, etc.

Ni la empresa B ni la empresa A han modificado procesos de reclutamiento en los últimos diez años; y ambas incorporan personal por recomendación o utilizando las redes sociales más que nada.

La empresa familiar B no piensa en la trascendencia. Ama la empresa, pero el tiempo que le demanda la empresa es un problema que no desea heredar a sus hijos. Piensa en el futuro de sus hijos, pero no en la trascendencia de la empresa.

Mientras que a la empresa A le gustaría que la empresa lo trascienda, no ha pensado cómo, con quién. No lo tiene planificado, y expresa que sí cambiaría muchas cosas de la etapa fundacional: sería más detallista y profesional.

Planificación Estratégica

Todas las empresas hace cuatro años o más que trabajan con soluciones digitales alternativas a los procedimientos de origen, para ventas, pagos y cobranzas; y en el caso de las empresas C y D, para capacitación también actividad que está planificada por el área de Recursos Humanos.

Las empresas A y B no tienen planificadas actividades de capacitación, aunque sí ronda esa idea, pero aún no se la implementó. El fundador de la empresa familiar A, sintió la necesidad personal de actualizarse e hizo una maestría y una especialización en Recursos Humanos; y piensa que, de su rol, cambiaría el dejar de ser gestor. No estar en lo urgente o importante sin discernir.

Mientras que el fundador y los hijos socios de la empresa familiar B no piensan por el momento en su actualización, se sienten muy tradicionales y no desean correr riesgos.

Ante la pregunta de cambiar algo en la etapa de crecimiento, el hijo socio del fundador de la empresa familiar B, reniega de la cantidad de tiempo que le demanda la atención de su empresa. Quisiera asumir riesgos e incursionar en nuevas tecnologías, pero pesa la experiencia del fundador.

Sobre este particular la empresa C respondió que desde el inicio su fundador asumió riesgos en la empresa, y no cambiarían nada de lo hecho.

Sobre este tópico, la empresa D manifiesta que, si bien fue en la etapa de crecimiento, el momento en que decidieron que la empresa se fuera sistematizando y profesionalizando para aumentar la capacidad productiva del negocio y ampliar la oferta en cuanto a variedad de productos, en respuesta a la pregunta, consideran que se podría mejorar de ese momento la posición personal y profesional como dueños del negocio.

Inteligencia Artificial

Con relación a la aplicabilidad de la Inteligencia Artificial a la actividad de la empresa familiar, la empresa A dice que en principio cree que no es aplicable la IA a la actividad de la empresa (construcción), aunque tiene sus dudas.

Mientras que la empresa B manifiesta que la IA no está muy desarrollada aún. Y dice que sí se puede aplicar a su actividad ya que toma datos para el futuro y reduce los tiempos, brindando un ejemplo de cálculo de stock de caños.

Y la empresa C ya está incursionando en simulaciones con la Inteligencia Artificial. Todas, salvo la empresa B, consideran que la IA tendrá incidencia en la continuidad de la empresa.

Mientras que la empresa D expresa que mira con buenos ojos la llegada sin respiro de la Inteligencia Artificial al mundo de los negocios.

Ante la pregunta sobre las expectativas que tienen para los próximos cinco años, la empresa B y A dicen que mantendrían lo logrado. Y ésta última, trascender los límites locales. Las demás proyectan trabajar en la consolidación de nuevos paradigmas de calidad de servicio y tecnologías.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de evidenciar el grado de adhesión que tienen las empresas familiares de Tucumán a los procesos de profesionalización y a la aplicación de la Inteligencia Artificial en la vida de las organizaciones.

Para analizar los factores que convergen e intervienen en la fluidez y efectividad de los procesos de profesionalización, cuya materialización es considerada necesaria y obligatoria para la continuidad y el renovado éxito en los tiempos de las empresas, se han seleccionado para el estudio tanto empresas con poco recorrido como aquellas que cuentan con más de cuarenta años en el mercado comercial local.

Molinari⁽¹⁸⁾ dedicó el libro *El Salto del dueño al salto de calidad* que implica la profesionalización, considerándola también la construcción de una nueva identidad profesional. No hay cambio en las empresas si no cambian los dueños.

De la presente investigación se infiere que el rol desempeñado por los fundadores en sus empresas posee escasas diferencias entre los dueños de empresas y -en general -comparten el mismo patrón de conducción con elevado grado de verticalismo en la estructura funcional y solo se diferencian por el grado de riesgo que asumen, apoyados sobre la base de formación personal y profesional que poseen y sesgados por creencias limitantes, en el caso de transitar ya la segunda generación con la mentoría del fundador a cuestas.

Otro punto importante que surge al analizar resultados obtenidos en el presente estudio es la pobreza metodológica y profesional que subyace en las empresas jóvenes en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal. Al parecer se trata de una práctica que se hereda (el caso de las empresas con varias décadas de antigüedad); pero que en la actualidad se está confundiendo con la opción por las redes sociales. Si bien el pragmatismo suele aportar sus beneficios, se están dejando de lado hábitos saludables en las empresas, esos hábitos que nutren los procesos de vida de una organización garantizando su continuidad con calidad, excelencia y rentabilidad, generando además espacio para la creatividad.

Esto se puede relacionar con lo que plantea Molinari⁽¹⁸⁾ para las cuatro etapas que atraviesan las empresas a lo largo de su desarrollo, donde cada una de ellas se caracteriza por una forma particular de gobierno, que afecta el rol y la agenda del empresario. Las empresas encuestadas en el presente trabajo de investigación quedan implicadas en las dos primeras etapas básicamente y, típicamente presentan las siguientes características tal como lo señala Molinari:⁽¹⁸⁾

- Etapa I, Fundacional. Esta es la típica empresa de dueño. El empresario trabaja 24 horas, siete días por semana. Tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas. La cultura de la organización es familiar e informal. Está centrada en el empresario y predominan valores como la confianza y la lealtad.
- Etapa II, Fundacional. La empresa tiene procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales. Éstos tienen acceso a cierta información sensible y toman decisiones en base a parámetros. No obstante, aún el dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.⁽¹⁸⁾

Asimismo, cabe traer a la discusión ante la ausencia de decisión y motivación para la profesionalización, lo que se expresa en *IT Digital Magazine* (octubre 2023), sobre que, en los problemas de la profesionalización de una empresa familiar, coinciden tres aspectos: 1) las barreras que se establecen por las diferencias de formación entre la familia y los directivos no familiares. 2) el tipo de acciones que deben llevarse a cabo en un proceso de profesionalización, en el que se hace uso del análisis lógico y racional junto con indicadores económicos. Lo que difiere de las decisiones de los miembros de la familia que suelen no estar basadas en análisis pormenorizados sino basados en el patrón que les ha enseñado su fundador. 3) el estilo demarcado por el estilo propio del poder del propietario.

Con relación al segundo objetivo específico de estudio, sus resultados poseen asimetría con los obtenidos por el primer objetivo específico, ya que las empresas mayores son las que tienen definida claramente su misión, visión y valores a largo plazo, los cumplen y los viven en el camino de su profesionalización. Mientras que las dos empresas jóvenes aún no poseen claridad en torno a la visión de su empresa asemejándose incluso a la visión y misión propia de su persona y familia, en uno de los casos.

Inclusive se puede deducir ausencia de necesidad de actualización de la visión y misión de origen de la empresa. Los miembros de las empresas encuestadas en general, no se han dado cuenta cuándo o cuánto hay que renovar la visión de la empresa, cuándo hay que plantearse nuevos desafíos y no reparan que los ciclos pueden estar satisfechos y es necesario cambiar la visión de hace diez o veinte años.

Esto resulta llamativo si se tienen en cuenta los bajos porcentajes de longevidad que ya traen las empresas familiares, induciendo a pensar que lo que se observa en este estudio, se trataría de un efecto de los tiempos actuales donde los horizontes del porvenir se han acotado y el hoy y la inmediatez rigen las acciones y los pensamientos.

No obstante lo expresado, no debe dejar de señalarse lo que al respecto de la vida de estas organizaciones familiares señala Belausteguigoitia Rius⁽⁷⁾, sobre que las empresas familiares nacen con un fundador que tuvo el talento de hacer realidad una idea y hacerla prosperar en la etapa fundacional. Luego va demarcando la hoja de ruta de la empresa familiar con sucesivas crisis de crecimiento comenzando por la crisis de liderazgo, siguiendo por la crisis de dirección, la crisis de autonomía, la crisis de delegación, la crisis de control, la crisis de burocracia. Y superada esta última etapa se estaría a las puertas de la crisis con signo de interrogación para el autor, por qué no se estaría en el momento de la sucesión.

Braidot N.⁽¹⁹⁾ en su libro *Neuromanagement* ya interpela: Cómo prepararnos para generar las mejores soluciones ante cada desafío. Y señala en primer lugar que el mundo moderno exige instantaneidad en la toma de decisiones y que esto significa, fundamentalmente, “crear el entramado neural” necesario para hacerlo exitosamente. En segundo lugar, focaliza en la importancia del conocimiento sobre los sentidos, para actuar con inteligencia en un entorno caracterizado por el avance de las ciencias sensoriales, que está cambiando no sólo los ámbitos de trabajo, sino también la forma de negociar, planificar y decidir. Y, en tercer lugar, visualiza cómo las funciones cognitivas más elevadas, junto con el desarrollo de la intuición, la creatividad y la inteligencia individual y social, pueden ayudar a generar el potencial cerebral que se necesita para afrontar semejante desafío.

Braidot N.⁽¹⁹⁾ recomienda que para ser exitosos no se pueden aplicar fórmulas generadas por otros; aún cuando se cambie de empresa, la misma función no es para toda la vida; y por último, anclarse en un puesto o en un cargo es relajar no sólo el desarrollo de la propia inteligencia, sino también de la propia evolución.

Es evidente entonces, repensar las actuales estructuras y formas de organización empresarial de las empresas familiares, revalorizando el mérito y los valores, las normas, sus alcances y su aplicación teniendo presente qué futuro se está construyendo hoy en la organización.

Entre la etapa fundacional y la etapa profesional, las empresas familiares deben superar una gran crisis que, si el empresario demora en tomar las decisiones adecuadas, se convertirá en un obstáculo para el crecimiento. En la actualidad, la Inteligencia Artificial en torno a la gran revolución tecnológica están condicionando toda profesionalización que pudieran proponerse las empresas. Sobre esto último versa el tercer objetivo específico por la actualidad que el tema conlleva y la transición que el mundo de los negocios está experimentando.

Todos los participantes de la muestra en el presente trabajo de investigación aseveran enfáticamente el uso de dispositivos digitales y aunque no tienen claridad conceptual sobre la Inteligencia Artificial y hay un alto porcentaje relacionado con el desconocimiento profundo de la temática, le asignan un carácter superlativo a su presencia.

Esto que se observa en las empresas locales encuestadas en la presente investigación, coincide también con el sentir de las empresas y sus miembros del mundo, ya que aún siendo imprescindible hablar sobre la implementación de soluciones digitales como parte de la profesionalización en las empresas familiares, se dice que entran también en juego las diferentes generaciones que forman parte de las empresas familiares españolas, donde las generaciones mayores entre 43 y 58 años, están menos abiertas a innovar en su negocio, implementar nuevas tecnologías, métodos o procesos. Para el 60 %, aquellos integrantes de las empresas familiares de entre 27 y 42 años son los más dispuestos a implementar nuevas soluciones para mejorar su negocio. En el caso de estas compañías familiares, señala el estudio *Pymes familiares de Europa en la economía digital* publicado por Mastercard, que convencer a los miembros de la familia que forman parte de la compañía de la necesidad de modernizarse y encontrar la herramienta digital adecuada son retos clave a los que se enfrentan.

Como surge de los resultados arribados, las empresas y sus miembros muestran desconocimiento e inseguridad ante el enorme cambio de paradigma que se viene pregonando con la implementación de la Inteligencia Artificial. Es importante destacar que las limitaciones de la comprensión del uso complementario de la IA está relacionada a la delegación de tareas repetitivas, la concreción de tareas en sectores de planeación (en el caso de la empresa inmobiliaria), la ejecución de actividades tendientes al stock y operatividad recurrentes (en

el caso de la empresa de venta de materiales de construcción y de panificación industrial), la conducción del transporte público de pasajeros entre otras tantas que existen y que se seguirán sumando, hasta alcanzar un listado basto y extenso de tareas.

De hecho, para definir conceptos relacionados con la IA es todo aún muy nuevo. No hay papers y son escasos los libros que al día de hoy disponen sobre este tema. Hasta el momento se conoce que la IA -en sus diferentes presentaciones y novísimas aplicaciones- optimiza procesos relacionados con cálculos, los rows que optimizan cálculos que son repetitivos, es decir que, cargando planillas de Excel a la aplicación, se configura para que al descargar la base de datos lo realice automáticamente y en un tiempo mínimo, con un detalle de análisis y precisión, hasta el momento desconocidos.

No obstante, ese temor o inseguridad a lo desconocido, observado en los resultados de la muestra del presente trabajo de investigación, encuentra justificativo en la inexistencia -a la fecha- de un marco legal en resguardo de inconvenientes o conflictos de jurisdicción que se pudieren suscitar por su uso.

Es sabido que a través de una aplicación se puede comunicar todo el mundo. Y las regulaciones deberían ser distintas, claras y conocidas por las personas y empresas, puesto que los datos perdieron el carácter de privados y hoy de una manera u otra, se encuentran alojados en el mundo digital, nadie se encuentra exento de esta realidad.

La gran mayoría de las personas y de las empresas tienen cierto temor al uso de la IA. La realidad es que la IA no viene a reemplazar a las personas, sino que viene a hacer las tareas que las personas saben delegar en una máquina para enfocarse en adquirir nuevos conocimientos que le permitan desarrollar nuevas habilidades y competencias en pos de un crecimiento individual y colectivo, ya sea dentro de una organización o de la sociedad.

La IA viene a cuantificar todos los procesos que hoy se operativizan en la empresa. Todo lo que sea repetitivo, lo transforma, lo automatiza y lo mide. Automatizará aquellos procesos para los que no es necesaria la persona, asignándole tareas que requieran su creatividad, su capacidad crítica y la máquina se encargue de las tareas repetitivas.

Relacionado con lo expresado, cabe citar a Sosa Sierra, M. del C. quien señala en su libro *Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial*, que: con el rápido avance de los sistemas computacionales y la creación de grandes bases de datos, emergen nuevas técnicas de Inteligencia Artificial adscriptas a los sistemas expertos como la Minería de datos o Data Mining. Esta técnica es considerada una etapa previa en la generación de conocimiento. Los avances en los sistemas han crecido a la par de la necesidad de extraer información valiosa para la toma de decisiones en un mundo globalizado. Así, establecer una estrategia competitiva se convierte en un tema de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de un negocio frente a sus competidores.

Se afirma en el libro *Inteligencia Artificial* que el impacto de la Inteligencia Artificial será mayor a la que tuvo la electricidad o el fuego.

La fortaleza de este trabajo de investigación radica en enfocar dentro de los procesos de profesionalización a la Inteligencia Artificial para analizar su aplicabilidad en las organizaciones, ya que se trata de una temática que -a pesar de no existir papers ni libros que lo describan o conceptualicen- está colocando al mundo en la transición más grande de la historia de todos los tiempos y de cara a un futuro inminente y digital.

Se pronostican para los próximos cinco años, que los cambios que genere el uso de la Inteligencia Artificial serán abismales con una influencia importante sobre las capacidades que tendrán que contar no sólo los empleados que intervengan en actividades operativas sino también los mandos medios y superiores de las organizaciones. Por lo que la capacitación, el aprender a aprender y los procesos de aprendizaje serán claves para la adaptación a los nuevos tiempos que se vienen.

En cuanto a las limitaciones de este manuscrito científico, si bien están dadas por la pequeñez de la muestra analizada que representa un 0,5 % del total de empresas familiares de Tucumán, la respuesta del 100 % de éstas permite deducir las características culturales, así como las dificultades y creencias limitantes que no les ayudan a crecer y dar el salto de calidad que implica la profesionalización con la aplicación de la IA complementariamente.

Otro limitante al presente trabajo de investigación es el escaso tiempo dispensado por los participantes a las entrevistas, así como el desconocimiento profundo de la temática aplicado a la organización, por lo que fue necesario realizar una pequeña capacitación en dos de las empresas encuestadas.

Estos limitantes abren nuevas líneas de investigación sobre aquellos temas que quedaron sin abordar en el presente estudio tales como el desconocimiento profundo de los procesos de profesionalización que se advierte en los miembros de empresas familiares, el cúmulo de creencias limitantes y características culturales y tradicionales de los fundadores, y la adaptación y adecuación de estas empresas familiares a la revolución tecnológica digital de estos tiempos, incluyendo el avance de la IA.

Como conclusión, cabe mencionar que las empresas familiares -en general- se caracterizan por un fuerte componente emocional de sus dueños, quienes deben aprender a gestionar. Y en lo particular, se deduce un cierto desapego a la estructuración de procedimientos para la mejora competitiva y el debilitamiento de la

visión, la misión y los valores como el eje donde se asientan los objetivos y meta a alcanzar por la empresa.

A modo de recomendación se sugiere que las empresas familiares deben revisar la profesionalización de su organización y dentro de ello, bregar por una cultura organizacional sólida que ayude a cumplir la misión de la empresa, abierta a nuevas ideas, al aprendizaje continuo e impulse la innovación, formalizar los órganos de gobierno de la empresa, redefinir las metas a alcanzar, teniendo en cuenta que la evolución de la IA es a pasos agigantados y torna obsoletos los trabajos y procedimientos en uso; mientras que la implementación complementaria de la IA generará mayor valor y rentabilidad a la empresa al reconvertir la capacidad de los Recursos Humanos y modificar sustancialmente los tiempos y resultados de los procesos operativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Revista CAME. 2015.
2. Aguilar V, Briozzo A. Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investig Adm.* 2020;49(125):12507. Disponible en: <https://n9.cl/h0j2qw>
3. Velasco C, Guzmán Parra V, Quintana García C. Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuad Econ Dir Empresa.* 2011. Disponible en: <https://n9.cl/qk1i4>.
4. Omaña Guerrero Lenix M, Briceño Barrios MA. Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo; 2013. Disponible en: <https://n9.cl/fzyia>
5. 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>
6. Echezárraga Martínez J. Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito; 2010.
7. Belausteguigoitia Rius I. Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. 4a ed.; 2017.
8. Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista L. Metodología de la investigación. 5a ed. México D.F.: McGraw-Hill; 2010.
9. American Psychological Association. Manual de publicaciones de la American Psychological Association. 3a ed. México, D.F.: Manual Moderno; 2010.
10. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8a ed.; 2007.
11. Dodero S. El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires: Editorial El Ateneo; 2002.
12. Glikin L. Exiting. El arte de dejar la empresa sin dejar la vida. Buenos Aires: Errepar SA; 2011.
13. Hembra J. La Pyme Familiar. Buenos Aires: Sevagraf SA; 2017.
14. Quirós J. Etapas de la Pyme. España: Ediciones Díaz de Santos; 2012.
15. Rouhiainen L. Inteligencia artificial. Barcelona: Planeta S.A.; 2018.
16. Centro de la Empresa Familiar de la UCC. Observatorio de la empresa familiar; 2018. Disponible en: <https://n9.cl/txu5e>
17. Galvis Rueda JF. La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar; 2011. Disponible en: <https://n9.cl/pw9d7>
18. Molinari P. El salto del dueño. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL; 2018.
19. Braidot N. Neuromanagement. 3a ed. Buenos Aires: Granica; 2012.

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.