

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO
PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CONFLICTOS
FAMILIARES EN LA EMPRESA GRUPO H&H SERVICIOS
GENERALES S.A.C., 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Ana Elizabeth Vargas Terrones

Asesor:

Mg. María del Pilar Miranda Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-0284-9791>

Cajamarca - Perú

2022

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Liliana Beatriz Carrillo Carranza.	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Paulo César Cáceres Iglesias.	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Juan Romelio Mendoza Sánchez.	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Informe de similitud

EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CONFLICTOS FAMILIARES EN LA EMPRESA GRUPO H&H SERVICIOS GENERALES S.A.C., 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	upcommons.upc.edu Fuente de Internet	1%
4	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho cariño a Dios ya que gracias a él he logrado llegar a mis metas donde estoy.

A mis hijos por ser mi fuente de motivación e inspiración en poder superarme cada día y así luchar para que la vida nos deparé un futuro mejor.

A mis compañeros, amigos presentes y pasados, que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas especiales de mi vida que durante este tiempo de mi carrera Universitaria estuvieron a mi lado apoyándome, ayudándome a que este sueño se haga realidad.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida y haberme dado salud y oportunidades para lograr mis objetivos trazados.

A mis padres y a toda mi familia, por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación, el ejemplo de perseverancia y constancia que me ha permitido ser una persona de bien.

A la Universidad Privada del Norte, en especial a sus docentes de la carrera de Administración por impartir sus conocimientos en mi formación Universitaria y hacerme un profesional competitivo con grandes aspiraciones en mis metas trazadas.

TABLA DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	22
CAPÍTULO III: RESULTADOS	26
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	56
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Conocimiento de protocolo familiar</i>	26
Tabla 2. <i>Conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar</i>	26
Tabla 3. <i>Órganos de gobierno</i>	27
Tabla 4. <i>Toma de decisiones</i>	27
Tabla 5. <i>Implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar</i>	28
Tabla 6. <i>Plan de sucesión para la vigencia de la empresa</i>	28
Tabla 7. <i>Nivel de profesionalismo</i>	29
Tabla 8. <i>Relación empresa – familia</i>	29
Tabla 9. <i>Inclusión de personas extrafamiliares en cargos directivos</i>	30
Tabla 10. <i>Delegación de responsabilidades</i>	30
Tabla 11. <i>Comunicación de la familia dentro de la empresa</i>	31
Tabla 12. <i>Manejo de conflictos familiares – laborales</i>	31
Tabla 13. <i>Causas de conflictos familiares en la empresa familiar</i>	32
Tabla 14. <i>Dificultades familiares afectan las laborales</i>	32
Tabla 15. <i>Conflictos de un área que afecte a otra (laboral - familiar)</i>	33
Tabla 16. <i>Estrategias para prevenir conflictos familiares internos</i>	33
Tabla 17. <i>Conflictos familiares en la empresa familiar</i>	34
Tabla 18. <i>Implementación de un protocolo familiar</i>	34
Tabla 19. <i>Aspectos a regular en la redacción de un protocolo familiar</i>	35
Tabla 20. <i>Influencia del protocolo familiar en la rentabilidad</i>	35
Tabla 21. <i>Influencia del protocolo familiar en el desempeño de la empresa</i>	36
Tabla 22. <i>Principales problemas en la empresa familiar</i>	36

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Constructo de Variable protocolo familiar y sus dimensiones.</i>	17
<i>Figura 2. Conceptualización de conflicto familiar</i>	19
<i>Figura 3. Organigrama propuesto para la empresa familiar</i>	39
<i>Figura 4. Organigrama del consejo familiar</i>	42

RESUMEN

La presente tesis “El protocolo familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022”, tiene por objetivo proponer un modelo de protocolo familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. En este estudio se tiene como población a los 18 trabajadores de tal entidad, tanto personal familiar como no familiar, por tanto, la muestra lo conforma la misma cantidad de población, demás, se utilizó las técnicas de encuesta, fuente secundaria y técnica de análisis documental. Los resultados revelan que el 56% de trabajadores desconocen lo que es un protocolo familiar; asimismo, el 100% refirieron no tener conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar; también, el 50% indicó que los principales conflictos se dan por rivalidad entre hermanos; el 28% por problemas familiares, el 11% por la relación de padre hijo y el 11% por intromisión de la familia política. Se concluye que con una propuesta de protocolo familiar como instrumento se mejora la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C, diseñado en base al diagnóstico realizado en la empresa y abordando las 4 dimensiones: Órganos de gobierno, sucesión, vinculación laboral y manejo de conflictos.

PALABRAS CLAVES: protocolo, protocolo familiar, conflicto, conflictos familiares,

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Actualmente, los grupos empresariales que se están desarrollando en todo el mundo tienen una cosa en común: son empresas familiares, pero su nivel de fracaso es elevado, producto de los conflictos entre socios de familia, ya sea entre padres e hijos, o entre hermanos o entre primos. Es decir, según Córdova (2022) se mezclan los derechos de familia con los laborales, todos ellos mezclados con temas de edad, parentesco o tiempo de labor la empresa, suscitando expectativas en cada individuo, que valoriza su aporte de manera cómo le conviene o mejor le asigna. Por lo que de acuerdo con Gallardo (2019) las empresas como estas tienen que afrontar conflictos tanto internos (entre familiares) como externos, los cuales muchas veces terminan por afectar económicamente a la empresa; confirmando lo que manifiesta Flores, Melgarejo y Vargas (2018) esta problemática afecta al adecuado funcionamiento y existencia de la empresa.

Así mismo el surgimiento de oportunidades de negocios ha permitido el nacimiento de nuevas empresas en diferentes sectores, resaltando las organizaciones de carácter familiar, las cuales según Gómez (2022) juegan un papel importante en la estructura económica de los países, ya que generan empleos que permiten aumentar la Población Económicamente Activa (PEA), contribuyen al Producto Bruto Interno (PBI) y asumen obligaciones con sus respectivos países mediante el pago de impuestos. Por lo que la importancia de la empresa familiar dentro de la economía y la sociedad en general es incuestionable, puesto que estas empresas son hoy día el modelo de negocio más extendido en cualquier estructura económica

Al respecto, gran cantidad de empresas en el contexto internacional son de familia, caracterizada porque la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y, en ocasiones, a través de la

participación de los miembros de la familia en la gestión (Gómez y Urbina, 2022) además en ella se mezcla todo: negocio, propiedad y familia, el hecho de que las mismas personas sean a su vez propietarios, gestores y familia forman parte de tres sistemas interrelacionados generando una de las organizaciones más complejas del mundo de los negocios (Villalobos, 2022).

En el Perú, las empresas familiares en su mayoría han sido emprendidas de manera empírica, hecho que hace que los emprendedores no tomen en cuenta elementos que los dirigiría al logro de objetivos y metas de manera más eficiente (Velasco, 2018) siendo así la mayoría de las empresas familiares son mypes, a lo largo de su existencia tienen que afrontar una serie de retos, como: Realizar una correcta y viable transmisión generacional, así como su organización a futuro; todo ello sin dejar de lado su éxito empresarial (Gonzales, 2020) según la Asociación de Empresas Familiares (AEF), de las 25 mil empresas que se crean anualmente, el 80% tienen origen familiar. Además, estas organizaciones generan del 60% al 70% de los empleos a nivel nacional (Gestión, 2019). Sin embargo, una gran problemática que afrontan dichas empresas es que no perduran en el tiempo, porque solo el 30% de estas pasan a la segunda generación y solo el 10% llega a la tercera generación (Gómez, 2022).

Precisar que los conflictos familiares podrían atentar contra de la continuidad de una organización, porque si no puedes separar el hogar del trabajo, perjudica tu negocio, conllevando al cierre del mismo. Según, Fité (2019) esta continuidad depende de la familia propietaria, la cual debe de evitar la generación de conflictos, de darse, debe contar con los mecanismos y estrategias para darle solución.

Lainez y Limo (2021) manifiestan que los problemas familiares suceden al pasar a la segunda generación al abordar los temas de sucesión; así como que es fundamental separar

el flujo económico de la empresa y de la familia, los problemas familiares más típicos, reparto de utilidades, posesión de acciones y por poder, por tanto, los conflictos entre miembros de la familia pueden perjudicar los resultados de la empresa. También, los conflictos están vinculados al tema económico y patrimonial, siendo estas últimas toda acción como también omisión en la cual se ocasiona un daño a los recursos o necesidades económicas, como también relacionadas al patrimonio.

Debido a esta problemática, las empresas familiares buscan diversas formas para permanecer en el tiempo, aquí es donde entra a tallar el protocolo familiar, de acuerdo con Gonzales (2020) se presenta como una herramienta legal que brinda de manera clara y concisa pautas a seguir en torno a aspectos como: La transmisión generacional, la relación entre familia, empresa y propiedad, organización de la misma, entre otro. Asimismo, dadas las preocupaciones expresadas por la comunidad familiar sobre mantener el control de la empresa a lo largo de generaciones, es necesario según Cárdenas (2019) prestar atención a la utilidad y ventajas que la implementación de un Protocolo Familiar puede traer a la familia empresaria para una correcta planificación de la sucesión que garantice a la familia el control de la persona jurídica societaria por generaciones.

Por otro lado, en el Protocolo Familiar el objetivo es la supervivencia a largo plazo de la empresa familiar, entendiéndose que ante latentes problemas en la empresa, y con el objetivo de sobrellevar complicaciones, se justifica la procedencia del protocolo familiar como un documento producto de la aceptación, y pacto entre el fundador (es) e integrantes de la familia (que del mismo modo pertenecen a la empresa); con el fin de plasmar normativas que apoyen y no afecten la relación empresa-familia, evitando de esa forma posibles discordias y conflictos posteriores (Martínez, 2022).

Según Fité (2019) las ventajas de contar con Protocolo Familiar bien definido son múltiples, dado que permite a la empresa familiar estar organizada en cada situación que se le presente, resaltando la planificación sucesoria dentro de ella. Entre estas ventajas considera: unión del colectivo familiar, elevación del grado de profesionalización de la gestión de la organización, fomenta la equidad, el reconocimiento, se mejora la imagen corporativa de la empresa familiar, fomenta el emprendimiento; esto genera un clima positivo, optimista, que influirá positivamente en la entidad familiar.

Gallardo (2019) en su estudio “Los protocolos de las empresas familiares y el Buen Gobierno Corporativo. Implementación de una regulación normativa para que estas trasciendan en el tiempo”, tuvo el propósito de establecer qué impide que las empresas familiares se transmitan de generación en generación. Para lo cual se basó en el método deductivo y socio-jurídico. En conclusión, las razones que impiden que las empresas familiares abarquen generaciones son la falta de planificación de sucesión, la falta de uso de los Protocolos Familiares, la falta de apoyo estatal a través de diversos instrumentos legales, la falta de un buen gobierno corporativo en la empresa, no saben distinguir propiedad, negocio y familia, falta de garantías Objetividad Comisión de Disputa.

Tello (2020) en su investigación “Propuesta legislativa para la creación del protocolo familiar aplicado a las Mypes familiares en el Perú”, plasmó por objetivo elaborar un proyecto de ley que establece un protocolo familiar aplicable a las mypes familiares en el Perú. La metodología implica un tipo mixta no experimental descriptiva propositiva. Se concluye que el protocolo familiar es un instrumento jurídico que permite en el Perú asegurar la continuidad de la familia Mypes de generación en generación a través de una adecuada

planificación sucesoria y la inclusión de los familiares según un enfoque meritocrático y organizacional.

La tesis “Propuesta de un plan de gestión de conflictos familiares en la Empresa Texticom Alfa S.A.C.” realizada por Ilizarbe et al., (2018) tuvo como fin sugerir un plan de gestión de conflictos para una mype familiar de confecciones. La metodología de la investigación detalla los métodos cualitativos y alcance de la descripción. Se concluye que las principales causas de estos conflictos son: falta de comunicación abierta y honesta entre padres e hijos, falta de autoridad, concentración de poder entre los fundadores, secreto de información y finanzas, nepotismo.

La investigación “Factores Endógenos y su relación con la Supervivencia de las Empresas Familiares Arequipa, 2019. Caso: empresa El Tablón”, realizada por Villalobos (2022) percibió por fin determinar cómo se relacionan los factores endógenos con la supervivencia de la empresa familiar El Tablón. Implicó una investigación no experimental, descriptiva - relacional, transversal. Reveló que entre los factores de propiedad familiar, el 69,3% considera prioritaria la contratación de instructores externos; existe un ambiente de negocios libre de conflictos 68,0%; buena y muy buena comunicación 56.0%. En cuanto a gestión, el 65,3% de los propietarios realizó más de tres reuniones de trabajo al año, el 58,7% abordó conflictos directos de los empleados y el 57,3% manifestó proactividad empresarial. En tema de sucesión el 92% tiene educación superior y experiencia en gestión empresarial; el 65,3% de las empresas no tiene un protocolo familiar.

Harada et al., (2020) en su investigación “Caso: empresa Industrias S.A.C.” tuvieron por objetivo orientar a propietarios de empresas, familias empresarias, que requieran una evaluación de las empresas familiares, para lo cual se realizó una investigación descriptiva

basada en una situación real. En conclusión, las empresas familiares deben tener un buen gobierno corporativo y así debe quedar plasmado en el protocolo familiar o acuerdo de sociedad. Su ausencia crea una serie de complicaciones potenciales en el control operativo, financiero y de gestión que amenazan la continuidad del negocio y afectan los planes de sucesión.

Lainez y Limo (2021) en su estudio “Factores determinantes de la Gestión Estratégica para la continuidad de empresas familiares-pymes”, plasmaron por objetivo la determinación de factores estratégicos de gestión para la continuidad de la pyme familiar en el marco de las consultas jurídicas tributarias CLB Consultores. En su metodología desarrollaron un enfoque cualitativo con alcance descriptivo mediante el análisis de datos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas. En conclusión, los principales factores que limitan la continuidad de las PYMES familiares son los conflictos familiares, la falta de visión estratégica y el mal clima organizacional, que conducen al colapso de estas empresas.

Alvarado y Ynocencio (2018) en su investigación “Análisis del tiempo de vida de las empresas familiares del sector de calzado para damas en el distrito de Puente Piedra, 2015”, desarrollaron como objetivo determinar si la mala gestión financiera y de recursos humanos afecta la sostenibilidad y el desempeño de las empresas de calzado para mujer en Lima Metropolitana, este estudio se basa en el estudio de entrevistas a directivos de empresas familiares de la industria del calzado femenino en el distrito de Puente Piedra y la interpretación de los resultados. Concluye que los problemas de las empresas familiares surgen debido a una organización familiar informal y disfuncional, a la falta de motivación, a la falta de compromiso con el espíritu empresarial y a cuestiones de sucesión.

Dentro de las definiciones conceptuales se tiene:

La empresa familiar se define como control de propiedad o dirección por parte de la familia, vinculación familiar con la empresa, y transferencia generacional (Meza, 2016). Quejada y Ávila (2016) lo define como una organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad. Una empresa familiar es aquella en la que la dirección estratégica está a cargo de una familia, la cual representa la mayoría accionaria, y que tienes deseos de mantenerla para poder transferirla de una generación a otra (Poza, 2012). La familia tiene influencia directa en el negocio, ya que los valores familiares y cultura del fundador son adoptados por los miembros de la empresa (Burgoa, 2013)

Un protocolo familiar según Botero et al; (2015) es un tipo de instrumento de gobierno basada en el consenso expresado por las partes al momento de su elaboración y se encarga de regular las relaciones familia-empresa. Martínez (2014) define al Protocolo Familiar como un conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí, en la que tengan un interés común: conseguir un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones, para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa, con la idea de que esta herramienta establecerá políticas y reglas para la participación y vinculación de la familia y la empresa, genera la sensación de que al redactarlo están promulgando una constitución para la familia y brinda mayor seguridad sobre el futuro de la misma y del negocio.

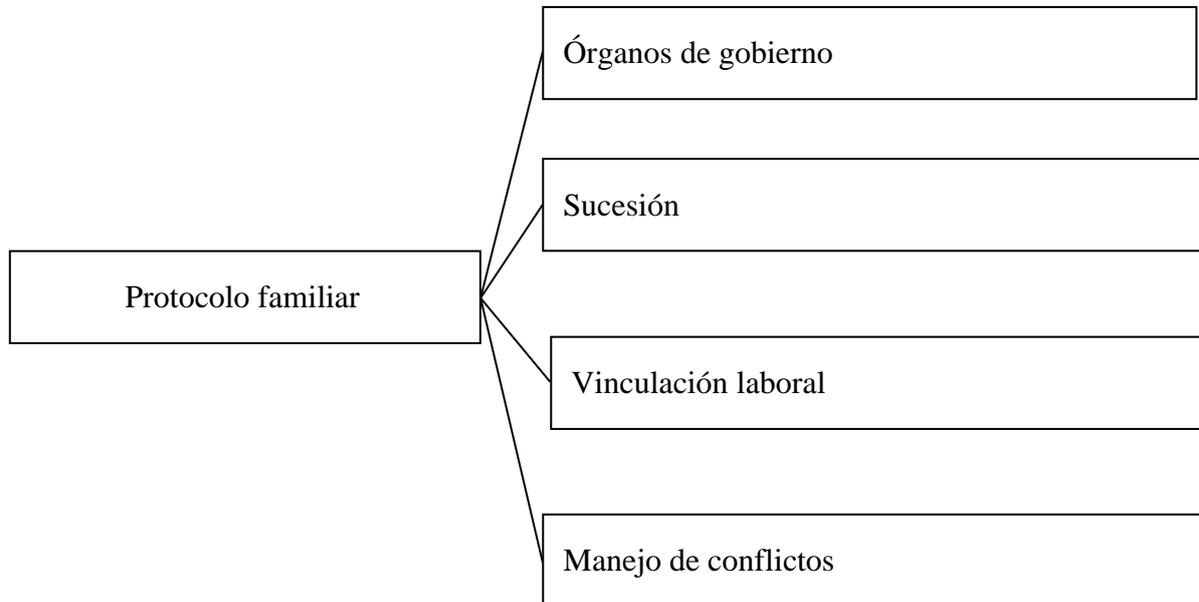


Figura 1. Constructo de Variable protocolo familiar y sus dimensiones.

De acuerdo con Calavia (2016) “El protocolo familiar debe ser como un traje a la medida, elaborado para cada empresa familiar considerando sus propias peculiaridades”. En consecuencia, en las empresas familiares existe una correlación entre los propietarios administradores y familiares, donde una misma persona ocupa dos o tres cargos (García, 2017) por ende, la conjunción de dichos sistemas provoca conflictos. Para Montalbetti (2016) el protocolo familiar cumple la labor de prevención antes que, de resolución de conflictos; para Giuseppe y Pérez (2015) es el mejor camino para lograr excelentes acuerdos organizacionales, establecer soluciones rápidas y efectivas que minimicen las afecciones en los vínculos familiares y en los resultados financieros de la compañía.

Asimismo, según Hermosa et al., (2016) el protocolo familiar “busca la continuidad exitosa de la empresa familiar y, por ello, procura evitar los errores más usuales en la gestión del negocio”, con el fin de mantener las fortalezas para que no se transformen en debilidades a lo largo del tiempo. En tal sentido, el protocolo familiar regula la correlación familiar y

empresarial, profesionaliza los procesos de dirección estratégica, institucionaliza los valores familiares, promueve la identidad corporativa partiendo de la unidad familiar (Calavia, 2016).

La gestión se puede definir como un proceso interactivo que implica a la organización en todos sus niveles. Con la finalidad de contribuir a la empresa se debe seleccionar y organizar el negocio de tal forma que se mantenga saludable pese a posibles sucesos no previstos, desfavorables, en cualquiera de sus actividades específicas (Gallardo, 2012).

Así mismo, los conflictos son parte de la problemática que deben enfrentar las empresas familiares por su naturaleza. En ese sentido, según Ilizarbe et al., (2018) los conflictos pueden ser acciones rivales u opuestas de personas incompatibles, un estado o acción antagónico, un encuentro hostil, el género de comportamiento que se produce cuando dos o más partes entran en oposición o disputa. Amat (2000) afirma que los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son unos de los principales problemas de la empresa familiar, y que, además, podría provocar su desaparición. Sin embargo, muchos de estos conflictos no solo son negativos, sino que, muchas veces, sirven para impulsar la innovación y oportunidades de mejora para la empresa.

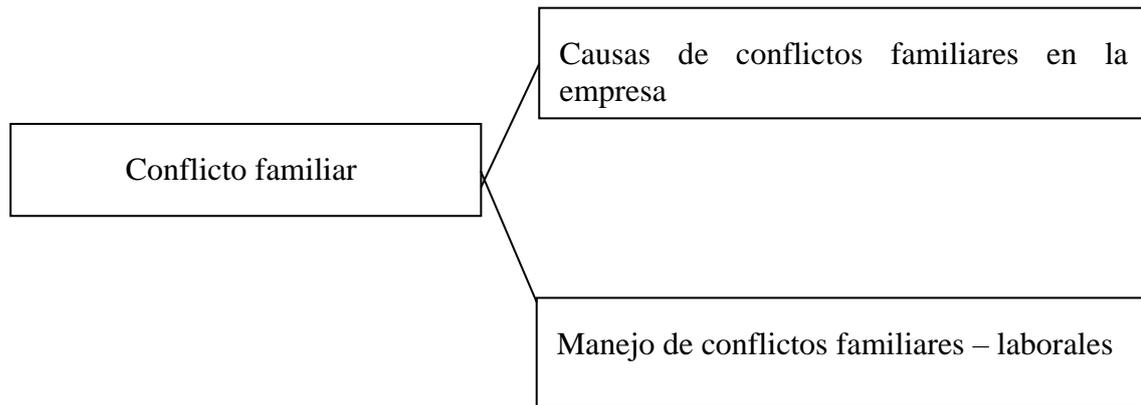


Figura 2. Conceptualización de conflicto familiar

Por otra parte, Meza (2016) sostiene que, los factores que activan los conflictos son la ausencia de estructura organizacional, el liderazgo no participativo y el vínculo emocional deteriorado, siendo los efectos el alto impacto en los conflictos laborales. También, Martín y Lázaro (2016) aluden que, el protocolo familiar influye positivamente a la hora de evitar o prevenir los conflictos en la empresa familiar, el cual actúa como una estrategia para la reducción de conflictos innecesarios en la organización (Montalbetti, 2016).

Por otro lado, la problemática a nivel de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. radica en no contar con un protocolo familiar la cual es factible al ser utilizado frecuentemente en la organización, por lo que está expuesta a los conflictos generados por su entorno. Entre los principales motivos por lo que fracasan las empresas familiares es que entran a cubrir el puesto de un gerente sus hijos que no tienen la capacidad suficiente para asumir tal responsabilidad por lo tanto, generan conflictos en la familia y en todo su entorno (Alvarado e Ynocencio, 2018, p. 4).

El tema de estudio se justifica por el lado teórico y por el acceso a la información, en el Perú el 64% de las empresas son familiares y un 80% no cuenta con un protocolo familiar, este, conforma la reacción de muchos empresarios ante la incertidumbre de que existe un

pequeño porcentaje de éxito empresarial a la hora del cambio de generación. En el caso de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. a estudiar se ha visto un estancamiento en su crecimiento, debido a que existen ciertos conflictos entre miembros de la organización, frente a ello se plantea proponer protocolo familiar como instrumento para brindar una directriz frente a los conflictos familiares en busca de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en un mercado dinámico y competitivo, tanto en el rubro de construcción como en el minero. Por tanto, la importancia de este estudio radica en la necesidad de crear conocimiento científico sobre la gestión de conflictos en las empresas familiares, proponiendo como medio de mitigación de tal problemática el uso de un protocolo familiar.

Lo presentado conllevó a formular el **problema de investigación**, cuya pregunta de investigación es ¿Qué protocolo familiar como instrumento de la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022?

Los objetivos planteados son del modo siguiente: **Objetivo general**, Elaborar un modelo de protocolo familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. y **objetivos específicos** 1) Diagnosticar la situación actual de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. respecto al uso del instrumento protocolo familiar e identificar la existencia de conflictos familiares, 2) Elaborar un protocolo familiar que incluye las dimensiones de órganos de gobierno en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 3) Elaborar un protocolo familiar que incluye las dimensiones de sucesión en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 4) Elaborar un protocolo familiar que incluye las dimensiones de vinculación laboral en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. y 5) Elaborar

un protocolo familiar que incluye las dimensiones de manejo de conflictos en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La investigación actual enmarca en el enfoque cuantitativo, porque de acuerdo con Alan y Cortez (2017) Es un método estructurado para recopilar y analizar datos de diversas fuentes y utiliza herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para producir resultados. Por lo que los datos recopilados en base a la encuesta de cada variable han sido procesados matemáticamente, para luego ser analizados mediante la estadística descriptiva.

Es descriptiva porque tiene como objetivo central describir el comportamiento de una o más variables dependientes en una población definida o en una muestra de una población (Hernández et al., 2010) en este sentido la investigación presenta datos descriptivos en la cual se explica la posible solución a los conflictos familiares en la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. mediante el cumplimiento de lo estipulado en el protocolo familiar. Es Propositiva, porque esta investigación consiste en un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con el fin de diagnosticar y resolver problemas esenciales. Plantea el diseño de una propuesta frente a problemas detectados en estudios de la realidad”. (Hernández et al., 2014) en este estudio se partirá de situación real en que encuentra la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C, para ser analizada fundamentalmente en la utilidad del protocolo familiar como instrumento de gestión de conflictos familiares existentes en esta entidad.

El presente estudio presenta un diseño no experimental, dado que para la realización de este trabajo no se manipuló ninguna variable, con el fin de obtener resultados; puesto que solamente se limitó a recolectar y analizar información (Hernández et al., 2014). Cabe precisar que presenta un corte transversal, es decir, la recolección de datos se hará en un

momento determinado y no se volverá a repetir a lo largo del tiempo (Hernández et al., 2014).

Población y muestra: En el presente estudio se tiene como población 18 trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. Esta cantidad es el total de trabajadores en tal entidad, tanto personal familiar como no familiar. Asimismo; para esta investigación se consideró por muestra la misma población de 18 trabajadores, tanto miembros de la familia que intervienen en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C, como trabajadores no familiares, dado que, según Hernández et al., (2014) expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

Técnicas e instrumentos de recolección: para la recolección de datos se utilizó como técnicas la encuesta, métodos de fuentes secundarias (incluye revisión documentaria y recolección de información de trabajos similares), métodos de análisis documental (construcción de información de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C). En este estudio se utilizaron como herramientas de recolección de información las siguientes herramientas: a) Repositorios virtuales: Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet, etc.; ayuda a extraer artículos científicos, revistas científicas, tesis y disertaciones que sean obviamente similares al contenido del trabajo; b) Hoja de cálculo Excel para organizar el contenido y número de fuentes de información dentro de la revisión sistemática de la literatura. y c) cuestionario de preguntas, enfocadas en las variables de estudio: protocolo familiar y conflictos familiares.

Técnicas e instrumentos de análisis de datos: El análisis de datos comprendió el procesamiento de datos de carácter sistemático, y se presenta mediante gráficos simples y complejos para analizar e interpretar resultados relacionados a las variables de estudio. El

análisis de la información y datos obtenidos para determinar que dimensión de conflicto fue la más implicada a nivel de la empresa, para luego ser procesado usando la estadística descriptiva, ya que los datos recopilados serán ordenados, organizados, tabulados y presentados gráficamente, para su posterior descripción y análisis de cada uno de ellos; los cuales permitieron la obtención de resultados esperados con el fin de tomar decisiones. Este proceso se hizo mediante Microsoft office Excel.

Procedimiento. En primer lugar, se hizo la revisión de información mediante buscadores de información como: Scopus, Google Académico, Redalyc.Org, ProQuest y EBSCO, Dialnet, Scielo y Alicia.net, sus funciones brindan un mensaje sumamente importante para captar y clarificar los objetivos reconocidos en este estudio. En segundo lugar, se aplicó el cuestionario a los 18 trabajadores (tanto personal familiar como no familiar) de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022, con el propósito de recoger sus impresiones respecto al suceso de los conflictos familiares ocurrientes en dicha organización. En tercer lugar, se realizó un trabajo de gabinete consistente en procesamiento, donde los resultados fueron analizados e interpretados mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel.

Finalmente, con los resultados obtenidos se procedió a la redacción del informe de tesis, siguiendo el formato de la Universidad Privada del Norte facilitado por el docente a cargo del curso de Tesis.

Por otro lado, la validez de instrumentos, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández et al., 2014). Para ello, el

instrumento de encuesta fue tomada y validada en el estudio de Castillo (2017) (cuestionario 1 – Anexo 1), la cual ha sido útil para evaluar si el protocolo familiar ha sido usado en la empresa familiar en estudio, también se presenta el cuestionario adaptado de Reyes (2018) (cuestionario 2 - Anexo 2); para la determinación de los conflictos más implicados a nivel de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. se ha considerado la encuesta modelo de Hermosa et al. (2016) (cuestionario 2 - Anexo 2), y el modelo propuesto fue adaptado del modelo de protocolo propuesto por Hermosa et al. (2016).

Por último, respecto a los aspectos éticos de investigación, esto se hace en un formato administrado por la Universidad Privada del Norte, por tal el investigador debe seguir lo siguiente: primero, seguir las reglas institucionales de investigación, como los derechos de autor. En segundo lugar, se revelan las fuentes y resultados de la información tomada en el desarrollo de este tema. En tercer lugar, garantizar información abierta y completa en la comunidad científica, cuya presentación e intercambio promoverá nuevas investigaciones. Cuarto, presentar un contenido comprensible y legible de todo el estudio, especialmente de los métodos, resultados, análisis y explicaciones; finalmente citarlo correctamente según las normas APA séptima edición.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Diagnóstico:

Resultados relacionados al diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. respecto al uso del instrumento protocolo familiar e identificación de conflictos familiares.

Tabla 1. *Conocimiento de protocolo familiar*

Ítem	Hi	h%
Sí	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

La tabla 1, indica que 8 trabajadores encuestados tienen conocimiento de lo que es un protocolo familiar, en tanto que 10 colaboradores no lo tienen. Además, el 44% de los encuestados del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. tiene conocimiento de lo que es un protocolo familiar, mientras que el 56% desconoce el término protocolo familiar. Por lo que la mayoría de los trabajadores del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. desconocen el concepto de protocolo familiar, el cual es un instrumento con pautas y recomendaciones que regula las relaciones entre familia y empresa.

Tabla 2. *Conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar*

Ítem	Hi	h%
Sí	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

La tabla 2, revela que el total de trabajadores encuestados no tiene conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar, es decir, el 100% de colaboradores. Esto evidencia que la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. carece de un protocolo

familiar, porque lo que el personal está desinformado respecto a la existencia de dicho protocolo.

Diagnóstico de las dimensiones para la elaboración del protocolo del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

Nivel referencia a la dimensión Órganos de gobierno se realizaron las siguientes preguntas y por ende el siguiente diagnóstico:

Tabla 3. *Órganos de gobierno*

Ítem	Hi	h%
Sí	10	56%
No	8	44%
Total	18	100%

Según la tabla 3, del total de encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 10 colaboradores indicaron que sí existen órganos de gobierno (consejo familiar y junta directiva) en la empresa familiar. Se revela que el 56% de encuestados indicó sí existen órganos de gobierno (consejo familiar y junta directiva) mientras que el 44% expresó que no. Por tanto, la mayoría del personal considera que existe carencia de órganos de gobierno en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

Tabla 4. *Toma de decisiones*

Ítem	Hi	h%
Sí	7	39%
No	11	61%
Total	18	100%

La tabla 4, refleja que del total de colaboradores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 11 manifestaron en el cuestionario que la toma de decisiones no lo hace el consejo familiar de manera conjunta con los colaboradores. También, se revela que del total de colaboradores de la empresa el 61% manifestó que la toma de decisiones no lo hace el consejo familiar de manera conjunta con los colaboradores, mientras que el 39% cree la

consideración de los colaboradores. Por ende, la mayoría de los colaboradores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. considera la desconsideración de colaboradores en la toma de decisiones a nivel empresarial.

Nivel en referencia a la dimensión sucesión se realizaron las siguientes preguntas:

Tabla 5. *Implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar*

Ítem	Hi	h%
Sí	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

De acuerdo con la tabla 5, del total de colaboradores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 10 expresaron en la encuesta dada que no se ha considerado la implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar para evitar conflictos, se presenta que el 56% del personal manifestó que no se ha considerado la implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar para evitar conflictos, por su parte el 44% consideró que sí. Por tanto, la mayoría de los trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., aludieron no contar con un plan de sucesión y protocolo familiar

Tabla 6. *Plan de sucesión para la vigencia de la empresa*

Ítem	Hi	h%
Sí	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Según la tabla 6, del total encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 15 indican que no cuentan con un plan de sucesión para que su empresa siga vigente de una generación a otra. Se revela que el 83% de los encuestados indican que no cuentan con un plan de sucesión para que su empresa siga vigente de una generación a

otra, mientras que el 17% sí cuenta con dichos documentos. En síntesis, la mayoría de los trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., manifestaron que carecen de un plan de sucesión.

Tabla 7. *Nivel de profesionalismo*

Ítem	Hi	h%
Muy bueno	4	22%
Bueno	10	56%
Regular	4	22%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	18	100%

En la tabla 7, se observa que 10 de las personas encuestadas de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. revelaron que el nivel de profesionalismo es la empresa es bueno. Además, el 56% de encuestados revelaron que el nivel de profesionalismo es la empresa es bueno, entre tanto que el 22% muy bueno y regular. Por tanto, la mayoría del personal refirió existe un buen profesionalismo en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

En referencia a la dimensión vinculación laboral se realizaron las siguientes preguntas:

Tabla 8. *Relación empresa – familia*

Ítem	Hi	h%
Muy bueno	2	11%
Bueno	12	67%
Regular	4	22%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	18	100%

En la tabla 8, se observa que del personal de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 12 manifestaron que la relación empresa – familia es bueno, el 67% del personal manifestaron que la relación empresa – familia es bueno, el 22% regular y el 11%

muy bueno. De lo cual se infiere que la mayoría de los trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., considera una buena relación empres-familia.

Tabla 9. *Inclusión de personas extrafamiliares en cargos directivos*

Ítem	Hi	h%
Sí	2	11%
No	16	89%
Total	18	100%

Se revela en la tabla 9 que los trabajadores en su mayoría (16) de indicaron en la encuesta dada que la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. no permite la inclusión de personas extrafamiliares en cargos directivos. De ello, el 89% de subordinados indicó que la empresa no permite la inclusión de personas extrafamiliares en cargos directivos, sólo el 11% indicó que sí. Por lo que, la mayoría de los trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., reveló que no se permite personas no familiares en cargos directivos.

Tabla 10. *Delegación de responsabilidades*

Ítem	Hi	h%
Muy bueno	5	28%
Bueno	12	67%
Regular	1	6%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	18	100%

Según la tabla 10, 12 de los 18 colaboradores encuestados expresaron que la delegación de responsabilidades en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. es buena, del total el 67% de colaboradores encuestados aluden que la delegación de responsabilidades es buena, el 28% indicó que es muy buena y el 6% regular. Por tanto, la

mayoría de personal laboral del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. manifestó una buena delegación de responsabilidades.

En referencia a la dimensión manejo de conflictos se realizaron las siguientes preguntas:

Tabla 11. *Comunicación de la familia dentro de la empresa*

Ítem	Hi	h%
Muy bueno	1	6%
Bueno	14	78%
Regular	3	17%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	18	100%

De acuerdo con la tabla 11, 14 subordinados manifestaron en la encuesta que la comunicación de la familia dentro del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. es buena. Se presenta también que el 78% del personal manifestó que la comunicación de la familia dentro de la empresa es buena, el 17% regular y el 6% bueno. De ello se infiere que la mayoría de los trabajadores reveló la existencia de una buena comunicación en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

Tabla 12. *Manejo de conflictos familiares – laborales*

Ítem	Hi	h%
Muy bueno	3	17%
Bueno	7	39%
Regular	6	33%
Malo	2	11%
Muy malo	0	0%
Total	18	100%

Según la tabla 12, se aprecia que del total del personal de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. indicaron en la encuesta que el manejo de conflictos familiares – laborales es bueno, se representa que el 39% del personal de trabajadores indicó que el manejo de conflictos familiares – laborales es bueno, el 33% marcó la opción regular, 17% muy bueno y el 11% malo. Por lo que la mayoría de los subordinados encuestados aludieron que el manejo de conflictos familiares es bueno.

Tabla 13. *Causas de conflictos familiares en la empresa familiar*

Ítem	Hi	h%
Relación padre – hijo	2	11%
Rivalidad entre hermanos	9	50%
Problemas familiares	5	28%
Intromisión de la familia política	2	11%
Total	18	100%

En la tabla 13, se aprecia que 9 encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. manifestaron que los principales conflictos se dan por rivalidad entre hermanos. Asimismo, aludieron en un 50% que los principales conflictos se dan por rivalidad entre hermanos; un 28% indica son los problemas familiares, un 11% tanto por la relación de padre hijo y 11% por intromisión de la familia política. De ello se colige que la rivalidad entre hermanos es el principal conflicto interfamiliar. Entiéndase por conflicto familiar a situaciones de rivalidad suscitados entre miembros de familia.

Tabla 14. *Dificultades familiares afectan las laborales*

Ítem	Hi	h%
Sí	10	56%
No	8	44%
Total	18	100%

Se observa en la tabla 14 que, del total de trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 10 expresaron que las dificultades familiares sí afectan las laborales. Asimismo, el 56% de los trabajadores expresó que las dificultades familiares sí

afectan las laborales, mientras que el 44% no. Por lo que, en los percances familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. sí afecta el clima laboral.

Tabla 15. *Conflictos de un área que afecte a otra (laboral - familiar)*

Ítem	Hi	h%
Sí	7	39%
No	11	61%
Total	18	100%

La tabla 15, denota que 11 trabajadores encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. indicaron no haber tenido la experiencia de padecer conflictos de un área que afecte a otra (laboral - familiar). El aspecto laboral alude a la función que se ejerce en la empresa, mientras que el familiar refiere al ambiente hogareño. Asimismo, el 61% del personal encuestado indicó no haber tenido la experiencia de padecer conflictos de un área que afecte a otra (laboral - familiar), pero el 39% expresó que sí. Por lo que la mayoría de los trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. no experimentó conflictos laborales – familiares.

Tabla 16. *Estrategias para prevenir conflictos familiares internos*

Ítem	Hi	h%
Sí	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Según la tabla 16, del total de colaboradores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 15 indicaron en la encuesta que la empresa no cuenta con estrategias para prevenir conflictos familiares internos, por lo que el 83% de los trabajadores indicaron que la empresa no cuenta con estrategias para prevenir conflictos familiares internos, sólo el 17% expresó que sí. De ello se infiere que la mayoría de los trabajadores la empresa Grupo H&H

Servicios Generales S.A.C. no cuenta con estrategias para combatir los conflictos interfamiliares.

Tabla 17. *Conflictos familiares en la empresa familiar*

Ítem	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Total
Relación familia - empresa		3	4			7
Comunicación asertiva		2				2
Delegación de responsabilidades						
Existencia de órganos de gobierno corporativo				1		1
Nivel de profesionalización			2			2
Crecimiento y desarrollo profesional (miembros de familia)		2				2
Crecimiento y desarrollo profesional (no miembros de familia)			1			1
Manejo de conflictos familiares-laborales				3		3
Total		7	7	4		18

Según la tabla 17, la relación familia empresa en el Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. es de regular a buena, hay carencia de delegación de responsabilidades, existe una mala existencia de órganos de gobierno corporativo, un regular nivel de profesionalismo, un buen desarrollo profesional en los miembros familiares, un regular crecimiento profesional no familiar y un mal manejo de conflictos familiares – laborales indicaron en dicha encuesta.

En referencia a otros aspectos situacionales que impactan en la empresa se realizaron las siguientes preguntas:

Tabla 18. *Implementación de un protocolo familiar*

Ítem	Hi	h%
Sí	5	28%
No	13	72%
Total	18	100%

Según la tabla 18, 13 trabajadores encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. consideran que la implementación de un protocolo familiar no será difícil. Por lo que su elaboración depende de la decisión de la directiva empresarial, se observa que el 72% de los encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. considera que la implementación de un protocolo familiar no será difícil, por el contrario, el 28% indica que será difícil. Por lo tanto, la implementación de un protocolo familiar no resulta ser difícil.

Tabla 19. Aspectos a regular en la redacción de un protocolo familiar

Ítem	Hi	h%
Relacionado a las acciones	6	33%
Relacionado a la representación	5	28%
Relacionado a la herencia	4	22%
Otros	3	17%
Total	18	100%

Se revela en la tabla 19, que 6 encuestados del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. regularía el aspecto relacionado a las acciones, seguido de 5 personas que regularían aspectos relacionados a la representación. Siendo las acciones la partición de capital entre socios, la representación es la adjudicación y empoderamiento de facultades, el término herencia alude a beneficios de una generación a otra, considerando el grado de afinidad. Asimismo, se aprecia, que el 33% de los encuestados regularía el aspecto relacionado a las acciones, el 28% regularía a la representación, el 22% relacionado a la herencia y el 17% otros aspectos. Por tanto, la mayoría del personal considera necesaria la regulación de aspectos de las acciones en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

Tabla 20. Influencia del protocolo familiar en la rentabilidad

Ítem	Hi	h%
Totalmente de acuerdo	7	39%
De acuerdo	9	50%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11%
Total	18	100%

La tabla 20, muestra que 16 colaboradores encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. aluden que el protocolo influirá en su rentabilidad, la cual es el beneficio que obtiene la rentabilidad empresa por una determinada inversión. Además, el 89% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que evidentemente el protocolo influirá en su rentabilidad (39% totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo), pero el 11% no considera que la rentabilidad haya sido afectada por la implementación de este protocolo. Por tanto, se infiere que el protocolo familiar afecta la rentabilidad de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

Tabla 21. *Influencia del protocolo familiar en el desempeño de la empresa*

Ítem	Hi	h%
Totalmente de acuerdo	7	39%
De acuerdo	10	56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6%
Total	18	100%

Se aprecia en la tabla 21, que 10 trabajadores de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. están de acuerdo en que el desempeño de la empresa mejorará con la implementación del protocolo familiar. Cabe precisar que el desempeño es el rendimiento de la entidad considerando el nivel de calidad como de servicio. También se revela que el 95% (56% de acuerdo y 39% muy de acuerdo) está de acuerdo en que el desempeño de la empresa mejorará con la implementación del protocolo familiar. Mientras que el 5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con ese enunciado. Por tanto, el protocolo familiar mejorará el desempeño de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

Tabla 22. *Principales problemas en la empresa familiar*

Ítem	hi	h%
El grupo no cuenta con un consejo familiar	2	11%

El grupo no cuenta con un protocolo familiar	6	33%
El grupo no cuenta con una junta directiva	2	11%
El grupo no cuenta con un plan de sucesión	3	17%
El grupo no ha definido a un sucesor	5	28%
Total	18	100%

La tabla 22, muestra que la mayoría de los encuestados (6) de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. indicaron que los principales problemas es el no contar con un protocolo familiar. Un problema familiar es un suceso que dificultan la continuidad de un determinado fin a nivel de empresa. Además, se aprecia que el 33% de los encuestados de la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. indicó que los principales problemas surgen porque el grupo no cuenta con un protocolo familiar, 28% manifestó que un gran problema es no tener definido un sucesor, el 17% expresó que el grupo no cuenta con un plan de sucesión, mientras que el 11% indica que el grupo no cuenta con un consejo familiar y tampoco cuenta con una junta directiva. Por lo tanto, el problema más común surge por no contar con un protocolo familiar.

De los resultados presentados según el diagnostico realizado en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C no cuenta con un protocolo familiar, se colige que el 44% del personal encuestado del Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. tiene conocimiento de lo que es un protocolo familiar, el 100% desconoce que la empresa cuenta con un protocolo familiar, el 56% de encuestados indicó sí existen órganos de gobierno (consejo familiar y junta directiva), el 83% de los encuestados indican que no cuentan con un plan de sucesión para que su empresa siga vigente de una generación a otra. Asimismo, respecto a vinculación laboral, el 67% del personal manifestaron que la relación empresa – familia es bueno, el 67% de colaboradores encuestados aluden que la delegación de responsabilidades es buena;

finalmente, el 39% del personal de trabajadores indicó que el manejo de conflictos familiares – laborales es bueno.

3.2. Propuesta de Protocolo Familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos en la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

3.2.1. Preámbulo

Los miembros de familia que conforman la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C, en calidad de socios, se comprometen a celebrar este acuerdo según lo establecido en el Protocolo Familiar, cuyo detalle se detalla a continuación, determinando el nivel del uso del Protocolo en base a 4 Dimensiones con el fin principal de asegurar la continuidad de la organización.

Por ello, los familiares involucrados en este documento saben lo importante que es para la familia y la sociedad crear un protocolo que recoja pautas y soluciones adecuadas para satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresa y del mercado. Para lo cual se formula el siguiente organigrama:

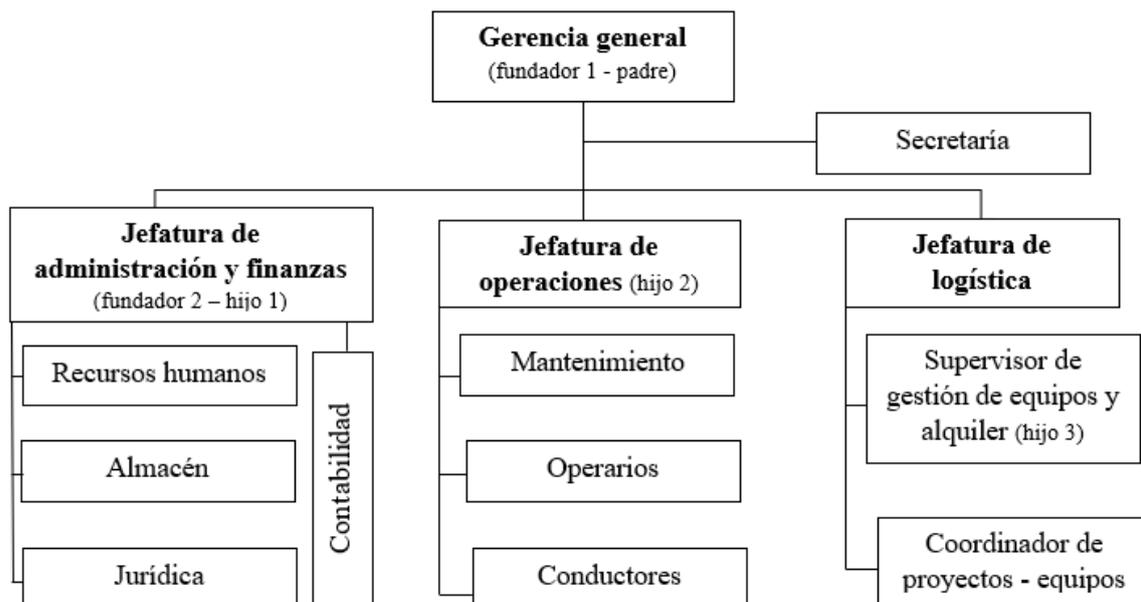


Figura 3. Organigrama propuesto para la empresa familiar

3.2.2. Objetivo Especifico

El objetivo principal del presente documento es Diagnosticar la situación de la Empresa donde se genera un compromiso común entre los miembros de Grupo H&H Servicios Generales S.A.C; en consecuencia, el acuerdo contenido en el presente protocolo abarcará las normas y lineamientos que regirán la gestión de la empresa; en este sentido, este documento no afectará las relaciones familiares existentes; por el contrario, permitirá fortalecer y formalizar esta relación y caracterizarla por el mantenimiento de una atmósfera de respeto y confianza. Asimismo, en el presente se percibe los objetivos de elaborar un protocolo familiar que incluye las dimensiones de órganos de gobierno, aspectos de acciones, sucesión, vinculación laboral y manejo de conflictos en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C

3.2.3. Desarrollo del protocolo familiar

El fin principal es asegurar la continuidad organizacional y concientizar a los familiares sobre la importancia de crear un protocolo entre la familia y la comunidad que combine pautas y soluciones adecuadas a las necesidades de los colaboradores de la empresa y exigencias del mercado.

ARTÍCULO 1: BREVE HISTORIA DEL GRUPO EMPRESARIAL

“GRUPO H & H SERVICIOS GENERALES S.A.C” es una empresa con amplia experiencia en la prestación de servicios en el sector de minería y construcción, brindado servicios de calidad con respecto al sector de alquiler de maquinaria pesada y liviana.

En el año 2016 surge la creación de “GRUPO H&H SERVICIOS GENERALES S.A.C” una empresa orientada al servicio de transporte de carga y alquiler de maquinaria pesada y liviana para la industria minera y de construcción.

ARTÍCULO 2: MIEMBROS DE LA FAMILIA

Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. se encuentra compuesta por dos miembros padre e hijo, quienes han sido los fundadores de tal organización empresarial de carácter familiar.

ARTÍCULO 3: VALORES DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Los miembros de una empresa familiar reconocen la utilidad de establecer ciertos valores y principios familiares a promover en relación con los empleados, proveedores, clientes y todos los grupos de interés relacionados con el negocio, que se detallarán en el protocolo.

Integridad. Honrar el compromiso y cumplir con las leyes.

Trabajo en equipo. Fortalecer la integración de los colaboradores para el logro de objetivos institucionales e individuales.

Innovación. Crear un entorno propicio que genere ideas y enfoques innovadores para mejorar nuestros procesos.

Responsabilidad Social y Ambiental. Empresa que está continuamente acorde con el personal y entorno, donde que se trabaje se cuide el medio ambiente.

Salud y Seguridad en el Trabajo. Considerar la seguridad y salud en el trabajo en todas las acciones y decisiones y proteger activamente a las personas y los bienes.

Rentabilidad y Confianza. Se realiza con el objetivo de conseguir rentabilidad y ganarnos la confianza absoluta de nuestros clientes.

Aprendizaje Continuo. Proporcionar a los equipos, socios estratégicos, clientes e industrias una cultura de aprendizaje y mejora continua. Optimización del uso de procesos y tecnologías.

Honestidad: Cuando surgen diferencias y desacuerdos, los miembros de la familia deben fomentar el respeto y la crítica constructiva de los demás.

ARTÍCULO 4: MISION Y VISION DE LOS SOCIOS PARA LA EMPRESA

Misión: Desarrollar a Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. como un grupo empresarial familiar que busca dar soluciones integrales a las necesidades de la industria y del mercado mediante buenas prácticas de desarrollo profesional y familiar.

Visión: Consolidar a Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. como modelo de emprendimiento familiar en los negocios, destacando la sólida relación familiar- empresarial entre los socios.

ARTÍCULO 5: OBJETIVOS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

El principal objetivo de Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022 es brindar el servicio necesario y adecuado en cada uno de los campos, ofreciendo servicios de calidad.

Los familiares que participen o deseen trabajar para esta organización en el futuro deberán demostrar ética profesional en la toma de decisiones de acuerdo con los principios y valores establecidos en este protocolo. Por este motivo, en principio, los miembros de la tercera generación prestan servicios a las empresas del grupo únicamente en el ámbito administrativo u operativo durante al menos los tres primeros años de trabajo.

CAPITULO I:

ORGANOS DE GOBIERNO

ARTÍCULO 1: CONSEJO DE FAMILIA

COMPOSICIÓN

El Consejo de Familia estará formado por fundadores, miembros de la segunda generación de la familia que ocupan puestos gerenciales en la empresa familiar, pero los familiares que trabajan en el grupo no necesariamente tienen que formar parte del Consejo Familia si no lo desean. Además, también se podrán integrar dos familiares que no formen parte de la empresa. De esta forma, la estructura de gestión se estructura mediante el nombramiento de un presidente, un secretario y la designación de otros miembros del comité por tema o proyecto. El número recomendado de miembros del consejo está limitado al tamaño del grupo empresarial y no debe exceder de 8 personas.

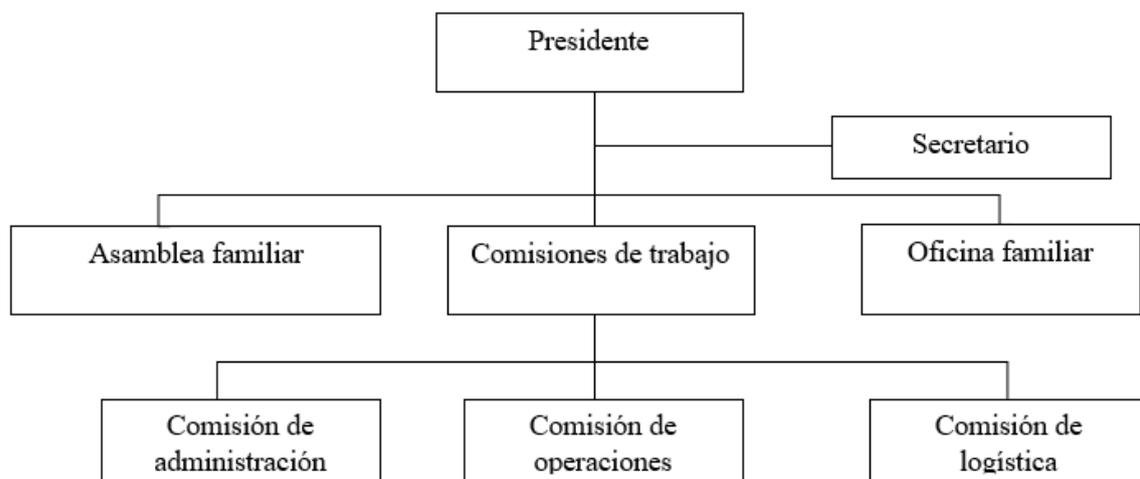


Figura 4. Organigrama del consejo familiar

ambién se recomienda organizar reuniones obligatorias todos los meses y, si el asunto es urgente, se pueden planificar reuniones extraordinarias.

REQUISITOS PARA SER MIEMBRO

En el caso que se realice una desvinculación de un miembro de la familia en el Consejo los requisitos para ser miembro son:

- Tener el mínimo de edad (dieciocho años)

- Ser miembro de la familia
- Tener una formación mínima como técnico en administración o con conocimientos de maquinaria pesada.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos afines

ATRIBUCIONES AL CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia se constituyó como vínculo principal entre la familia, el directorio y la alta dirección, y como órgano regulador de todos los aspectos del protocolo, creado para velar por su cumplimiento.

Además de ello, sus funciones principales son:

- Proporcionar a la familia información sobre las actividades de la empresa proporcionada por la Junta Directiva.
- Recomendar candidatos familiares al miembro de la junta directiva.
- Hablar de los problemas que surgen entre los miembros de la familia y evitar estos conflictos que afectan a la empresa.
- Monitorear y controlar el cumplimiento de los protocolos propuestos en este proyecto de tesis.
- Promover la implementación del plan de sucesión de tercera generación.
- Planificar y gestionar la distribución del patrimonio familiar.

ARTÍCULO 2: JUNTA DIRECTIVA

Actualmente, cada empresa del grupo empresarial cuenta con una Junta Directiva, el cual será respetado de conformidad con la Ley General de Sociedades N° 26887, por lo que este

protocolo propone establecer una Junta Directiva del grupo empresarial familiar H&H Servicios Generales S.A.C.

COMPOSICIÓN

La Junta tendrá un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal. Estará formada por (1) miembros externos que sean profesionales y no tengan empleo, propiedad o relación comercial directa o indirecta con la Sociedad Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022. Además, los miembros designados serán seleccionados por el Consejo de Familia en base a los requisitos establecidos.

REQUISITOS PARA SER MIEMBRO

Para ser miembro de la Junta Directiva, los candidatos deben presentar un CV y demostrar que cumplen con los siguientes requisitos:

- Tener experiencia en la industria.
- Conocer la empresa y sus formas de dirección, y trabajar en la empresa durante al menos 2 años.
- Tener al menos 3 años de experiencia en un puesto gerencial.
- Poseer capacidad de liderazgo y visión estratégica.
- Actitud proactiva ante los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos.
- Identificarse con la misión y visión de la empresa, cultura organizacional, valores y metas.

ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

Las funciones principales de la Junta Directiva de Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022, serán las siguientes:

- Selección de alta gerencia y directivos de cada empresa.

- Crear una comisión de auditoría.
- Monitorear y controlar el cumplimiento de los protocolos propuestos.
- Supervisar el desempeño del personal de alta gerencia y directivos.
- Tomar decisiones sobre la composición de la sociedad en forma de fusión, transformación o venta.
- Aprobación de inversiones significativas no previstas en el presupuesto anual.
- Aprobar ascensos, salarios y despidos del personal de alta gerencia.
- Aprobación de los presupuestos anuales del grupo empresarial familiar y de las empresas individuales.

CAPITULO II:

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE SUCESOR (PLAN DE SUCESION)

Cuando un miembro presidente decide pasar la batuta a la siguiente generación, la selección de un candidato presidencial debe darle al puesto la atención que merece, por lo que se considerarán los siguientes factores.

PROFESIONALIZACIÓN

El sucesor debe ser alguien que esté preparado para el puesto, es decir, que tenga conocimientos profesionales en administración o mecánica y experiencia profesional requerida mínima de 3 años en funciones o cargos afines.

GRADO DE VINCULACIÓN CON LA FAMILIA

Según la visión de la familia, el sucesor en la empresa debería ser un miembro de la familia, principalmente recayendo la responsabilidad en los hijos del fundador, aunque no formen parte de la entidad laboralmente. Si no hubiere ningún familiar que reúna las condiciones

estipuladas, la Junta Directiva decidirá quién será el sucesor, pudiendo ser una persona ajena a la familia.

EXPERIENCIA EN LA EMPRESA

Para aprender los conocimientos y valores de la empresa, el sucesor debe ser una persona capacitada que comprenda la empresa y sus operaciones, es decir, que haya desempeñado funciones en diversas áreas desde el inicio de su formación laboral, con experiencia mínima de tres años. De lo contrario, que se haya construido laboralmente en una empresa de este sector, la conozca y luego ocupar una posición de liderazgo en el Grupo.

VALORES DEL SUCESOR

En primer lugar, debe ser un líder empresarial y proyectarlo a sus colaboradores en todas las empresas y externamente. Además, deberá contar con los valores de la empresa descritos en el Capítulo 1.

CAPITULO III:

VINCULACION LABORAL

ARTICULO 1: CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO

Para iniciar laboralmente en una empresa del grupo empresarial familiar, los candidatos que sean miembros de la familia están sujetos a las siguientes condiciones.

SELECCIÓN

- Este protocolo prevé que puedan participar en el mercado laboral los familiares de segunda, tercera generación y siguientes.
- Los candidatos deberán cumplir con los requisitos del cargo en términos de habilidades, experiencia y conocimientos académicos y profesionales.

- No se recomienda involucrar al cónyuge de la Junta Directiva ni a ningún otro familiar, a menos que se trate de un potencial candidato que encaje con el perfil de la vacante, sea importante para la empresa y la selección deba ser aprobada por el consejo.
- Los candidatos familiares deberán ser evaluados por el departamento de RRHH de la empresa y seguir el proceso normal de selección. Se requiere la aprobación de la junta si usted ocupa un puesto de liderazgo o gestión.
- Los candidatos familiares no tendrán prioridad y deberán competir con candidatos externos que postulen al mismo puesto y seleccionar al candidato que mejor cumpla con los requisitos.
- Se determina que el cargo no será hereditario por algún motivo y el procedimiento de selección para nuevas vacantes será el mismo, si existen candidatos familiares se aplicarán las condiciones mencionadas en el protocolo.
- Si la vacante es un cargo en la Junta Directiva, se deberán seguir los "requisitos para ser miembro" especificados en el protocolo.

CONTRATACIÓN

Si se cumplen las condiciones anteriores, la forma en que las familias de los miembros se vincularán laboralmente con la empresa será la misma que la de los candidatos externos y tendrán la misma forma de contrato correspondiente al puesto.

PROMOCIÓN

El consejo deberá analizar si el ascenso de un familiar en una empresa del grupo es adecuada en función de los méritos del candidato y de los resultados registrados desde su incorporación a la empresa. Este órgano aprobará los ascensos con base en los resultados de la evaluación analizados por el departamento de RRHH.

ARTICULO 2: REMUNERACIONES

Los miembros de la familia que trabajen en el grupo familiar serán remunerados según las reglas del mercado para puestos similares en empresas comparables. Además, a la hora de determinar el importe del salario para cada puesto también se tendrán en cuenta las responsabilidades del puesto, la importancia y valor del mismo, la dedicación y logros del empleado. Además, se seguirá la estructura retributiva de la empresa. La decisión la toma el Departamento de RRHH y la aprueba la gerencia y la junta directiva.

CAPITULO IV:

MANEJO DE CONFLICTOS

Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022, para resolver adecuadamente los conflictos, se recomienda que en caso de disputa entre dos (2) miembros de la familia sobre cualquier aspecto de la gestión de las empresas vinculadas o el alcance e interpretación de los términos acordados, si no hay acuerdo, posible y el acuerdo directo de las partes. Por tanto, el acuerdo establece que los miembros del consejo de familia que no estén involucrados en el conflicto actuarán como mediadores, y en el segundo caso la Junta Directiva deberá actuar como mediador mientras ellos no lo hagan. Si ambos intentos anteriores no logran resolver el caso, se recomienda contratar un tribunal de arbitraje.

CAPITULO V:

PARTICIPACION ACCIONARIA

La asignación de acciones de la empresa se establece en el Estatuto Social que deberán observarse al momento de la creación de este protocolo presente, las cuales determinarán las condiciones y acciones a tomar ante la eventualidad que se describe a continuación.

ARTÍCULO 1: REPARTICIÓN DE LAS ACCIONES

ADQUISICION POR HERENCIA

Si un accionista de una empresa fallece, se deberán seguir los términos de su testamento y reconocer los ingresos del nuevo accionista. Si el heredero de las acciones no es familiar, deberá cumplir con lo dispuesto en el acápite (a) del Artículo 2 este capítulo.

Si el accionista fallecido no tuvo intención de otorgar testamento que permitiera la distribución de sus acciones, éstas se distribuirán conforme a la ley a los herederos debidamente reconocidos por la ley, es decir, el cónyuge y sus eventuales hijos, y en caso contrario, las acciones se distribuirán de conformidad en el acápite b del Artículo 2 del presente capítulo.

CAPITULACIONES MATRIMONIALES

El presente protocolo cumple con las disposiciones del Código Civil peruano aplicables al sistema de herencia matrimonial establecido por él o el accionista y su cónyuge.

ARTÍCULO 2: CRITERIOS PARA LA VENTA DE ACCIONES

PORCENTAJE DE ACCIONES EN VENTA PERMITIDO A TERCEROS

Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., al ser una empresa familiar, al menos el 51% de las acciones deben ser propiedad de la familia, por lo que una vez que se cumpla este requisito y los accionistas no familiares posean hasta el 49%, se permitirán las ventas a terceros.

CONDICIONES PARA LA VENTA ACCIONARIA

Cuando un accionista decide vender sus acciones, lo primero que debe considerar es el porcentaje de acciones especificada en la acápite a de este artículo. Por lo tanto, las acciones se venderán primero por escrito a los familiares del accionista y a los parientes no propietarios. Si otros accionistas estuvieran interesados, las acciones descritas podrán adquirirse dentro de los treinta (30) días naturales. Si ningún accionista está interesado en

adquirir las acciones para su venta, las acciones podrán venderse a un tercero y la Junta Directiva deberá tener presentadola hoja de vida del oferente.

Si se diera la situación de que otro accionista decidiera vender, y como consecuencia de esta posible venta, más del 49% de las acciones acabaran en manos de un tercero, la Junta Directiva y el consejo de familia deberán decidir sobre esta cuestión dentro de (15) días calendario desde el momento en que se realiza una oferta a un tercero.

CAPITULO VI:

VIGENCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Este protocolo es válido mientras los miembros Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022 así lo decidan y mantengan el control accionario de la empresa. En constancia del presente protocolo de la organización, su cumplimiento se garantiza mediante la firma de los socios de la empresa, en Cajamarca – Perú, a los 08 días del mes de diciembre, del 2022.

NOMBRE Y FIRMA DE LOS ACCIONISTAS:

Gerente general

Representante legal

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Del diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. respecto al uso del instrumento protocolo familiar, se obtuvo que, de los 18 colaboradores encuestados, la mayoría (56% - figura 3) indicaron desconocer lo que es un protocolo familiar; asimismo, el 100% refirieron no tener conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar. De manera similar, los resultados de Tello (2020) indican que el 57.1 % afirmó no disponer de protocolo familiar, frente a un 14.3% el cual afirma que está en proceso, asimismo un 14.3% precisa que no conoce del mismo, confirmando, que el protocolo familiar es un instrumento jurídico que permite garantizar que la empresa familiar se herede de generación en generación mediante una adecuada planificación de la sucesión y la inclusión de los miembros de la familia con base en la meritocracia y su organización.

Además, el 72% de los encuestados considera que la implementación de un protocolo familiar no será difícil, por tal, el 33% de los encuestados regularía el aspecto relacionado a las acciones, el 28% regularía a la representación, el 22% relacionado a la herencia; por ende, el 89% de los encuestados revelaron que el protocolo influirá en su rentabilidad, el 95% (56% de acuerdo y 39% muy de acuerdo) manifestó que el desempeño de la empresa mejorará con la implementación del protocolo familiar y el 83% expresaron no contar con documentos, compromisos, contratos u de otro análogo para que su empresa siga vigente de una generación a otra .

De lo anterior se infiere que el Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. no cuenta con protocolo familiar, a raíz de ello, hay un desconocimiento en su personal de trabajo sobre tal instrumento, por lo que la perspectiva por su implementación es que traerá mejora tanto en su rentabilidad como en el desempeño de la entidad empresarial.

Por otra parte, las causas de los conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., se recabó que el 67% del personal encuestado sostuvo que la relación empresa – familia es bueno, el 78% manifestó que la comunicación de la familia dentro de la empresa es buena, el 67% indicaron que la delegación de responsabilidades es buena, el 56% de encuestados revelaron que el nivel de profesionalismo es la empresa es buena. Asimismo, el 39% de trabajadores indicó que el manejo de conflictos familiares – laborales es bueno, el 61% manifestó que la toma de decisiones no lo hace la gerencia de manera conjunta con los trabajadores.

Además, el 83% de los trabajadores encuestados indicaron que la empresa no cuenta con estrategias para prevenir conflictos familiares internos, el 56% del personal encuestado aludió que no se ha considerado la implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar para evitar conflictos, el 89% indicó que la empresa no permite la inclusión de personas extrafamiliares en cargos directivos. Cabe precisar que el 56% de los trabajadores encuestados revelaron que las dificultades familiares sí afectan las laborales, el 61% manifestó no haber tenido la experiencia de padecer conflictos de un área que afecte a otra (laboral - familiar), cabe precisar que el 50% indicó que los principales conflictos se dan por rivalidad entre hermanos; el 28% por problemas familiares, el 11% por la relación de padre hijo y el 11% por intromisión de la familia política.

Comparativamente con lo revelado por Villalobos (2022), entre los factores familia-propiedad, se observa prioridad en la contratación de personal capacitado externo en 69,3%; presencia de clima empresarial sin conflictos 68.0%; buena y muy buena comunicación 56.0%. En cuanto a gestión, las reuniones de trabajo que propicia el propietario de 3 o más veces al año en 65.3%, manejo inmediato de conflictos entre trabajadores 58.7% y la

proactividad empresarial 57.3%. En tema de sucesión evidencian estudios superiores y experiencia en el manejo empresarial en 92%; y la empresa no cuenta con protocolo familiar 65.3%.

Por su parte, Ilizarbe et al., (2018) coligieron que las principales causas de los conflictos son las siguientes: falta de comunicación abierta y sincera entre los padres e hijos, la falta de delegación, la concentración de poder en el fundador, el secretismo informativo y financiero, y nepotismo. Para Alvarado y Ynocencio (2018) los problemas de las empresas familiares surgen a causa de las organizaciones familiares no formales, disfuncionales, la desmotivación, falta de compromiso con la empresa, y los problemas relativos a la sucesión.

Asimismo, el 33% de trabajadores indicaron que la problemática empresarial se da porque el grupo no cuenta con un protocolo familiar, 28% manifestó que un gran problema es no tener definido un sucesor, el 17% expresó que el grupo no cuenta con un plan de sucesión, mientras que el 11% indica que el grupo no cuenta con un consejo familiar y tampoco cuenta con una junta directiva. Similarmente, Lainez y Limo (2021), infirieron que los principales factores que podrían limitar la continuidad de la pyme familiar son los conflictos familiares, la falta de visión estratégica y un mal clima organizacional que generan el cierre de estas empresas.

Del mismo modo, los resultados revelan que la relación familia empresa es de regular a buena, existe carencia de delegación de responsabilidades, se evidenció una mala existencia de órganos de gobierno corporativo, nivel de profesionalismo regular, un buen desarrollo profesional en los miembros familiares, un regular crecimiento profesional no familiar y un mal manejo de conflictos familiares – laborales. De acuerdo con los resultados de Harada et al., (2020) dedujo que una empresa familiar necesariamente debe contar con un

buen gobierno corporativo, el mismo que debe de establecerse en un protocolo familiar o acuerdo de socios, no tenerlo abre la puerta a una serie de posibles complicaciones de control operativo, financiero y de dirección que pueden poner en riesgo la continuidad del negocio y afectar los planes de sucesión.

De manera igual los resultados de Gallardo (2019) aluden que las causas que impiden a las empresas familiares trascender generaciones son la ausencia de un planeamiento sucesorio, ausencia del uso de los Protocolos Familiares, falta de presencia del Estado para brindar soporte a través de distintos instrumentos jurídicos, ausencia de un Buen Gobierno Corporativo dentro de la empresa

Por lo tanto, es recurrente la necesidad de utilizar el protocolo familiar como instrumento para reducir y controlar la problemática del conflicto interfamiliar dentro de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022, dando lugar a negociaciones pacíficas entre parientes de dicha empresa.

4.2. Conclusiones

Se concluye que con una propuesta de modelo de protocolo familiar como instrumento se mejora la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C, diseñado en base al diagnóstico realizado en la empresa y abordando las 4 dimensiones: Órganos de gobierno, sucesión, vinculación laboral y manejo de conflictos.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., permitió sintetizar que no se cuenta con un protocolo familiar, reflejado en que el 56% de trabajadores desconocen lo que es un protocolo familiar y el 100% refirieron no tener conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar, pero su

implementación generaría una exitosa gestión de conflictos en tal entidad, por ende, desencadena cierta mejora en el desempeño y rentabilidad.

En síntesis, las causas de los conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C. son: rivalidad entre hermanos (50%); problemas familiares (28%), relación de padre hijo (11%) y por intromisión de la familia política (11%), recalando que con mayor implicancia la problemática empresarial surge porque el grupo no cuenta con un protocolo familiar (33%).

Se elaboró una propuesta de protocolo para la gestión de conflictos en la empresa familiar Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., el cual se planea aplicar el primer trimestre del 2023, con fin de mejorar las relaciones familiares, colaboradores y por ende impulsar el crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS

- Aliaga, C.W. (2021). *Implementar un protocolo para identificar la violencia económica o patrimonial hacia las mujeres y los integrantes del grupo familiar* (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Alvarado, C. y Ynocencio, J. (2018). *Análisis del tiempo de vida de las empresas familiares del sector de calzado para damas en el distrito de Puente Piedra, 2015*. Universidad Tecnológica del Perú, Lima.
- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Botero, I., Gómez, G., Betancourt, J. y López, M. (2015). Family protocols as governance tools: understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237. DOI:10.1108/JFBM-01-2015-0001
- Burgoa, T; Herrera, E. y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan México DF. *Daena International Journal of Good Conscience*, 8(2), 1-22. [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Calavia, J.M. (2016). *Sociedad Holding Familiar: protocolo familiar y estatutos sociales*. Barcelona. Mazars & Asociados Abogados y Asesores Fiscales.

- Cárdenas, T. O. (2019). *Protocolo Familiar como instrumento jurídico de planificación de la sucesión en el negocio para las sociedades familiares peruanas. su eficacia jurídica y oponibilidad* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Castrillón, E. (2017). Poder y empoderamiento de las partes en la mediación de conflictos familiares como estrategia de formación ciudadana. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 47 (127), 469 – 494.
- Córdova, V. a. (2022). *El arbitraje como mecanismo de solución de conflictos suscitados ante el incumplimiento del protocolo familiar en empresas familiares, Lima* (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lima.
- Fité, J. M. (20 de enero de 2019). Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/02/todas-las-ventajas-delprotocolo-familiar/>
- Flores, R. M., Melgarejo, A. K. y Vargas, R. B. (2018). *Plan estratégico para una empresa familiar y su sostenibilidad en el tiempo, del rubro retail* (Tesis de Maestría), Universidad del Pacífico, Lima.
- Gallardo, R.C. (mayo, 2019). Los protocolos de las empresas familiares y el Buen Gobierno Corporativo. Implementación de una regulación normativa para que estas trasciendan en el tiempo. *Universidad Nacional de Cajamarca*, 1- 44.
- García, A. (2017). *El protocolo familiar: La solución jurídica para la empresa familiar*. Cuadernos prácticos de empresa familiar. Recuperado de https://repositorio.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/62578/cpef_a2017v5n1p5.pdf?sequence=&isAllowed=y

- Giuseppe, V. & Pérez, M. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Barranquilla-Colombia*, 7(2), 81-99. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Gómez, G. (2022). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Caminos por recorrer. Grupo Norma Editores. Bogotá
- Gomez, L. F. y Urbina, I. K. (2021). *Mecanismos Internos de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares* (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Gonzales, J. M. (2020). *Propuesta legislativa para la creación del protocolo familiar aplicado a las mypes familiares en el Perú* (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Harada, J., Miranda, I. y Polo, A. (2020). *Caso: empresa Industrias S.A.C.* (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Lima.
- Hermosa, D.J., Jaramillo, J.C. y Mejía, S. (2016). *Propuesta de creación y desarrollo de un protocolo familiar aplicable al Grupo Empresarial Familiar Navarrete* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Ilizarbe, G.S., Garcia, G.M. y Santiago, J.S. (2018). *Propuesta de un plan de gestión de conflictos familiares en la Empresa Texticom Alfa S.A.C.* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Lainez y Limo (2021). *Factores determinantes de la Gestión Estratégica para la continuidad de empresas familiares-pymes. Caso de estudio: CLB Consultores* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Martín, P.J. y Lázaro, C. (2016). La gestión del conflicto emocional en la empresa familiar cartagenera. *La vivienda y la arquitectura tradicional del campo de Cartagena-Universidad de Murcia.*
- Martínez, J. (2014). *Empresas familiares: reto al destino.* Claves para perdurar con éxito. Buenos Aires: Granica
- Martínez, C.R. (2022). *El protocolo familiar y el análisis de su incorporación en el ordenamiento jurídico peruano* (Tesis de grado). Universidad de Piura, Piura.
- Meza, C.V. (2016). *Influencia de la gestión de la empresa familiar en los conflictos laborales de empresas de capacitación en el sector minería, Cajamarca, 2016* (Tesis de maestría). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca.
- Montalbetti, P. (2016). *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú* (Tesis de doctorado). Universitat Politècnica de Catalunya.
- Poza, E. (2012). *Empresas Familiares.* (3ra edición). Mexico: Cengage Learning Editores

- Quejada, R.F. y Ávila, J.N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149-158.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705008>.
- Rodríguez, Y.Y. (2017). *Influencia de los conflictos familiares en el clima laboral de los colaboradores de Tank's Perú asignados a UPAO campus, región La Libertada, año 2017* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Tello, J.M. (2020). *Propuesta legislativa para la creación del protocolo familiar aplicado a las Mypes familiares en el Perú* (Tesis de Grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Velasco, L. V. (2018). *Gestión empresarial de empresas familiares en la ciudad de Abancay – 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Villalobos, R. G. (2022). *Factores endógenos y su relación con la supervivencia de las empresas familiares Arequipa, 2019. caso: empresa el tablón* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de preguntas como instrumento para la recolección de datos.

Cuestionario 1. Adaptado de Castillo (2017), Reyes (2018) y Hermosa, Jaramillo y Mejía (2016), para analizar si el protocolo familiar está implementado o no.

1. ¿Conoce Ud. ¿Qué es un protocolo familiar?
a) Sí b) No

2. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un protocolo familiar?
a) Sí b) No

3. ¿Considera Ud. que la implementación de un protocolo familiar será difícil?
a) Sí b) No

4. ¿El protocolo familiar influirá en su rentabilidad?
a). Totalmente de acuerdo
b). De acuerdo
c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo

5. ¿El desempeño de la empresa mejorará por la implementación del protocolo familiar?
a). Totalmente de acuerdo
b). De acuerdo
c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo

6. ¿Cuáles son los principales conflictos familiares en la empresa familiar?
a) Relación padre – hijo
b) Rivalidad entre hermanos
c) Problemas domésticos

- d) Intromisión de la familia política
- 7. ¿Cuáles son los principales problemas en la empresa familiar?
 - a) El grupo no cuenta con un consejo familiar
 - b) El grupo no cuenta con un protocolo familiar
 - c) El grupo no cuenta con una junta directiva
 - d) El grupo no cuenta con un plan de sucesión
 - e) El grupo no ha definido a un sucesor
- 8. ¿Ha tenido la experiencia de padecer conflictos de un área que afecten a otra (laboral - familiar)?
 - a) Sí b) No
- 9. ¿La empresa cuenta con estrategias para prevenir conflictos familiares internos?
 - a) Sí b) No
- 10. ¿Han considerado la implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar para evitar conflictos?
 - a) Sí b) No
- 11. Conflictos familiares en la empresa familiar

Ítem	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Total
Relación familia - empresa						
Comunicación asertiva						
Delegación de responsabilidades						
Existencia de órganos de gobierno corporativo						
Nivel de profesionalización						
Crecimiento y desarrollo profesional (miembros de familia)						
Crecimiento y desarrollo profesional (no miembros de familia)						
Manejo de conflictos familiares-laborales						
Total						

Anexo 2. Cuestionario 2 (adaptado de Hermosa, Jaramillo y Mejía, 2016) para conocer la realidad de la empresa familiar, en función a las dimensiones de estudio para elaboración del protocolo familiar.

1. ¿Existe ausencia de órganos de gobierno, tales como consejo familiar y junta directiva?
 - a) Sí b) No.

2. ¿La toma de decisiones lo hace la gerencia o se toma de manera conjunta con los trabajadores?
 - a) Sí b) No

3. ¿Qué aspectos regularía en caso se redacte un protocolo familiar para esta empresa?
 - a). Relacionado a las acciones
 - b). Relacionado a la representación
 - c). Relacionado a la herencia
 - d). Otros

4. ¿Cuentan con un plan de sucesión para que su empresa siga vigente de una generación a otra?
 - a) Sí b) No

5. ¿Existe un nivel de profesionalismo?
 - a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo

6. A su criterio y desde su experiencia ¿Cómo es la relación empresa – familia?
 - a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

7. ¿La empresa permite la inclusión de personas extrafamiliares en cargos directivos?

a) Sí b) No

8. ¿Cómo es la delegación de responsabilidades?

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

9. ¿Cómo es la comunicación de la familia dentro de la empresa?

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

10. ¿Cómo es el manejo de conflictos familiares – laborales?

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo

11. A su criterio ¿las dificultades familiares afectan las laborales?

a) Sí b) No

Anexo 3. Evidencias de instrumentos

Evidencia de cuestionario 1

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

- ¿Cuál es el rol o roles de sus familiares en la empresa?
- ¿Cuántos años tiene su empresa?
- ¿Conoce qué es un protocolo familiar?
- ¿Ha implementado este protocolo en su empresa?
- ¿Contactó los servicios de un abogado para establecer este contrato?
- ¿Cumple con las regulaciones establecidas en este documento?
- ¿Planea apoyar este protocolo con una modificación en los estatutos?
- Como empresa familiar, ¿Considera que la implementación fue difícil?
- ¿El protocolo familiar afectó en su rentabilidad?
- ¿Cuál fue su utilidad neta en el último año (2016)?
- ¿Cuál fue su Patrimonio Neto en el último año (2016)?
- ¿Cuál fue su Pasivo corriente en el último año (2016)?
- ¿Cuál fue su Pasivo no corriente en el último año (2016)?
- ¿El desempeño de la empresa mejoró por la implementación del protocolo familiar?
- ¿Después de la implementación se definieron mejor las funciones laborales de los familiares dentro de la empresa?
- ¿Hubo una mejora del clima organizacional?
- ¿El ratio de ROA o rendimiento sobre activos (Utilidad neta / activos totales) mejoró después de la implementación?
- ¿Cuál fue su ROA en el último año (2016)?
- ¿Mejoró el proceso de toma de decisiones en la empresa?

Fuente: Castillo (2017)

Tabla 8: A la interrogante de la entrevista: ¿Cuentan con documentos, compromisos, contratos u otro análogo para que su empresa siga vigente de una generación a otra?

Respuesta	A	B	C	D	E	F
SI					X	
NO	x	x	x	X		X

Tabla 9: A la interrogante de la entrevista: ¿Tienen conocimiento de qué es un protocolo familiar?

Respuesta	A	B	C	D	E	F
SI						
NO	X	x	x	x	X	X

Tabla 10: A la interrogante de la entrevista: ¿Qué aspectos regularías en caso se redacte un protocolo familiar para tu empresa?

Respuesta	A	B	C	D	E	F
Relacionado a las acciones	X		X			
Relacionado a la representación	X	X	X	x		X
Relacionado a la herencia	X	x	X	X	X	X
Otros	x					

Fuente: Reyes (2018)

Evidencia de cuestionario 2

- **A su criterio y desde su experiencia ¿Cómo es la relación empresa – familia?**

Para un buen funcionamiento de una empresa familiar como lo es Navarrete si no existe una cabeza que dirija y tenga el poder de decisión por sobre los demás la prosperidad del negocio no podría estar respaldada. Es así que, aquí no existe el pensamiento de preferencias en la familia todos tienen el mismo trato que los demás y hasta se les exige más por ser miembro de la familia.

- **¿La incorporación a su empresa familiar de los sucesores se hace a los puestos de responsabilidad?**

No, el puesto de principal responsabilidad lo tengo yo como principal accionista en todas las empresas, no designamos puestos de confianza a sucesores si es que no están capacitados en desempeñarlos. En ese caso, la única que tiene puesto de responsabilidad gerencia es mi hija Shirley.

- **¿Cree que es requisito de continuidad en la empresa familiar, el que desde pequeños, los sucesores conozcan la empresa?**

- **¿La empresa cuenta con estrategias para prevenir conflictos familiares internos?**

No tenemos establecido en un documento que es lo que se debe hacer o no cuando existe un conflicto, simplemente nos reunimos y conversamos de lo que paso y finalmente decido lo que se hace o no, si cada uno de mis hijos tiene conflictos entre ellos no afectan en las labores de la empresa.

- **¿han considerado la creación e implementación de un plan de sucesión y protocolo familiar para evitar conflictos?**

No aún no hemos decidido la creación del documento que mencionas, no lo creemos necesario por el momento.

- **¿la empresa permite la inclusión de personas extra familiares en cargos directivos?**

Si hemos designado a gerentes generales de áreas como administración y finanzas a empresas que no son necesariamente de la familia.

2. Entrevista a Shirley Navarrete

- **¿Cuál es tu percepción de trabajar en una empresa familiar?**

Fuente: Hermosa, Jaramillo y Mejía (2016)

Anexo 4. Matriz de consistencia

TÍTULO: El protocolo familiar como instrumento para mejorar la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES y = f(x)	DIMENSIONES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE (x)			
¿Qué protocolo familiar como instrumento de la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C., 2022?	Proponer un modelo de protocolo familiar como instrumento que mejore la gestión de conflictos familiares en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.	Protocolo Familiar	Órganos de gobierno Sucesión Vinculación laboral Manejo de conflictos	Encuesta/ cuestionario preguntas	Enfoque de Investigación Cualitativo Tipo de investigación de Descriptiva -Exploratoria Diseño de investigación
¿Cómo incluir en el protocolo familiar que incluye las dimensiones de manejo de conflictos en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.?	Elaborar un protocolo familiar que incluye las dimensiones de manejo de conflictos en la empresa Grupo H&H Servicios Generales S.A.C.		Manejo de conflictos familiares – laborales		

Anexo 5. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Instrumento
Protocolo Familiar	Es una reglamentación escrita de manera completa y detallada, suscrito por todos los miembros de familia o accionistas de la empresa familiar, teniendo como fin la prevención de conflictos (Dubois, 2011)	Es un documento con pautas y recomendaciones que regula las relaciones entre familia y empresa con el fin de mantener la continuidad y crecimiento económico de la organización.	Órganos de gobierno	Consejo familiar	Encuesta/ cuestionario de preguntas
				Junta directiva	
			Sucesión	Plan de sucesión	
				Profesionalismo	
			Vinculación laboral	Relación empresa – familia	
				Cargos directivos extrafamiliares	
	Delegación de responsabilidades				
	Comunicación				
	Manejo de conflictos familiares – laborales				
	Dificultades familiares-laborales				