

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

---

**LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RRHH**



**Proyecto de Investigación Aplicada (PIA)**

**Gestión de Recursos Humanos por Competencias en las Familias Empresarias de la  
ciudad de Mendoza**

**Management of Human Resources for Competencies in Business Families of the city of  
Mendoza**

Jorge Joaquín Manén

**Junio 2019  
Mendoza, Argentina**

*A todas aquellas personas que me acompañaron en los momentos para vencer las  
dificultades para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo.*

*A las profesoras Susana Tejerina y Pilar Maure que me brindaron sus conocimientos  
orientación y actitud profesional para concluir con este trabajo.*

*Y en especial a mi amiga Norma quien me enseñó que resignarse ante el fracaso es darle la  
oportunidad a que las ilusiones desaparezcan.*

*¡A todas Ustedes muchas gracias!!!*

## **Resumen**

**Antecedentes:** Los cambios abruptos, los avances tecnológicos, la globalización de la economía, los altos índices de competitividad, entre otros, requieren que las empresas - y en particular las Empresas Familiares - superen fuertes desafíos inherentes a la gestión de recursos humanos.

**Objetivos:** El propósito de este Trabajo Final de Grado es identificar la representación social de las empresas familiares en la sociedad mendocina. Además, poder reconocer la metodología que utiliza en la Gestión de RRHH y sus implicancias.

**Método:** Por medio de una investigación exploratoria, se analizó el fenómeno de las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza y sus características esenciales.

La técnica seleccionada, el cuestionario simple, ha permitido cumplimentar los objetivos y confrontar los conceptos analizados en el marco teórico.

**Resultados y Conclusiones:** El análisis de los datos permite concluir que:

1.- Es necesario desarrollar pautas básicas de mejora continua a fin de prevenir y resolver problemas de gestión de los recursos humanos. La gestión de RRHH por competencias posibilita dar una respuesta eficaz a esta realidad.

2.- Si bien el dueño de la empresa puede realizar dicha gestión, es el profesional en recursos humanos quien podrá optimizar los procesos tendientes a la consolidación de la cultura empresarial y el aseguramiento de los procesos calidad, competitividad y mantenimiento de la empresa.

*Palabras claves:* Competencias, Familias Empresarias, Gestión de Recursos Humanos

## **Abstract**

**Background:** The abrupt changes, technological advances, globalization of the economy, high levels of competitiveness, among others, require that the companies - and in particular the Family Business - overcome strong challenges inherent to the management of human resources.

**Objectives:** The purpose of this final work to the degree is to identify the social representation of family businesses in the society of Mendoza. In addition, be able to recognize the methodology used in them management of human resources and its implications.

**Method:** Through an exploratory research, analyzed the phenomenon of Family Businesses of the city of Mendoza and their basic characteristics. The selected technique, the simple questionnaire, has allowed complete objectives and confronts the concepts discussed in the theoretical framework.

**Results and Conclusions:** The analysis of the data leads to the conclusion that:

1. - It is necessary to develop basic guidelines for continuous improvement in order to prevent and solve problems of human resources management. The human resources management by competences makes it possible to give an effective response to this reality.
2. - While the company owner can perform such management, is the specialist in human resources who can optimize the processes aimed at the consolidation of the corporate culture and the assurance of the quality processes, competitiveness and business maintenance.

**Keywords:** Competencies, Family Businesses, Human Resources Management

## Índice

<b>Introducción</b> .....	8
1.1 Formulación del problema .....	15
1.2 Justificación de la investigación .....	15
1.3 Estructura de la tesis .....	16
<b>Marco teórico</b> .....	18
2.1 Empresas Familiares: concepto y caracterización.....	18
2.1.1 Concepto de Empresa.....	19
2.1.2 Concepto de Familia.....	20
2.2 Empresa Familiar .....	22
2.2.1 Tipos de Empresa Familiar.....	27
2.2.2 Ventajas y desventajas de una Empresa Familiar.....	30
2.2.2.1 Ventajas.....	30
2.2.2.2 Desventajas.....	31
2.3 Cultura de la Empresa Familiar .....	32
2.4 Relación Familia – Empresa .....	33
2.4.1 Relación padre – hijo.....	35
2.4.2 Relación padre – hija.....	36
2.4.3 Relación entre hermanos.....	36
2.4.4 La familia política.....	37
2.4.5 La mujer propietaria.....	38
2.5 Gestión de RRHH – Gestión de RRHH por Competencias .....	39
<b>Objetivos de investigación</b> .....	47
3.1 Objetivo General .....	47
3.2 Objetivos Específicos.....	47
<b>Metodología</b> .....	48
4.1 Participantes .....	48
4.2 Instrumentos de recolección de datos .....	49
4.3. Procedimiento .....	51
<b>Resultados</b> .....	53
5.1 Cultura empresarial .....	53
5.1.1 Empresa .....	54
5.1.2 Familia.....	54
5.1.2.1 Parentesco.....	54
5.1.2.2 Incorporación.....	56

5.1.2.3	Propiedad.....	58
5.1.2.4	Antigüedad y retención.....	59
5.1.2.5	Evaluación de desempeño .....	60
5.1.2.6	Retribuciones y estímulos.....	61
5.2	Comunicación .....	62
5.2.1	Canales .....	62
5.2.2	Conflictos .....	64
5.3	Reclutamiento y selección .....	65
5.3.1	Reclutamiento.....	65
5.3.2	Selección.....	66
5.3.3	Formación empresarial .....	66
5.4	Resistencia al cambio.....	68
5.4.1	Tecnología y modernización .....	68
5.4.2	Gestión y profesionalismo .....	69
5.4.3	Actitudes.....	69
5.4.4	Profesionalización .....	70
	<b>Discusión</b> .....	79
6.1	Implicancias teóricas.....	79
6.1.1	Cultura empresarial: .....	80
6.1.2	Comunicación:.....	86
6.1.3	Reclutamiento y selección.....	87
6.1.4	Resistencia al cambio .....	90
6.2	Implicancias Prácticas.....	91
6.3	Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.....	92
6.4	Conclusiones.....	92
	<b>Referencias</b> .....	96
	<b>Anexos</b> .....	103
7.1	Modelo de entrevista.....	103
7.2	Nota de presentación del cuestionario .....	104
7.3	Cuestionario para empleados familiares y no familiares .....	104
7.4	Cuestionario para empleados familiares .....	108
7.5	Cuestionario para fundadores, dueños y/o personal jerárquico.....	110

## Índice de figuras

Figura 1 .....	22
Figura 2 .....	24
Figura 3 .....	73
Figura 4 .....	74
Figura 5 .....	74
Figura 6 .....	75
Figura 7 .....	76
Figura 8 .....	76
Figura 9 .....	77
Figura 10 .....	77
Figura 11 .....	78

## Índice de tablas

Tabla 1 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	55
Tabla 2 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	55
Tabla 3 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	55
Tabla 4 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	56
Tabla 5 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	57
Tabla 6 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	58
Tabla 7 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	58
Tabla 8 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	59
Tabla 9 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	59
Tabla 10 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	60
Tabla 11 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	61
Tabla 12 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	61
Tabla 13 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	62
Tabla 14 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	63
Tabla 15 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	63
Tabla 16 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	64
Tabla 17 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	64
Tabla 18 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	64
Tabla 19 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	65
Tabla 20 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	66
Tabla 21 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	66
Tabla 22 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	67
Tabla 23 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	67
Tabla 24 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	68
Tabla 25 Cuestionario a empleados familiares y no familiares .....	68
Tabla 26 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	70
Tabla 27 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	70
Tabla 28 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico .....	71
Tabla 29 Cuestionario a empleados familiares .....	72



## Introducción

El presente trabajo de Investigación se inscribe en el universo de estudio de las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza, la Gestión de Recursos Humanos por competencias y cómo influye este tipo de gestión en las familias empresarias. Se sabe que hay variables que le son propias a cada provincia o región, de ahí que la muestra y sus conclusiones se circunscriben específicamente a la ciudad de Mendoza.

La ciudad de Mendoza es la capital de la Provincia de Mendoza; ésta forma parte de las 24 provincias que conforman la República Argentina y está ubicada al centro-oeste del país. Mendoza limita al norte con la provincia de San Juan, al sur con Neuquén y La Pampa, al oeste con la República de Chile y al este con la provincia de San Luis.

La estructura económica de Mendoza se caracteriza por la producción e industrialización de productos agrícolas tales como vid, olivos, frutas y hortalizas constituyéndose en un muy importante polo comercial nacional e internacional respecto a la exportación de vinos y espumantes, mostos, fruta fresca y productos deshidratados. También parte importante de la economía mendocina es lo concerniente a la minería, en especial petróleo, gas, uranio, hierro, carbón, arena, canto rodado, y caliza. De igual manera, ha cobrado gran importancia en las últimas décadas la explotación forestal, el mercado artesanal con utilización de técnicas tradicionales, los productos regionales como dulces y encurtidos, el turismo y la producción de bienes intermedios como por ejemplo el desarrollo de la industria metalmecánica (Todo Argentina: Provincia de Mendoza).

De acuerdo a lo expresado por el titular de la Unión Industrial de Mendoza, Mauricio Badaloni, en el marco del Foro Industrial que se desarrolló en septiembre de 2017 en esta

ciudad “El 95% de las Empresas de Mendoza son emprendimientos familiares” (Diario Somos, 2017, párr. 1).

El alcance del concepto “Empresa Familiar” ha sido ampliamente abordado por numerosos autores y se profundizará en este trabajo posteriormente, pero de una manera simplista se puede decir que las Empresas Familiares son aquellas integradas y conducidas por los miembros de una familia o grupo familiar y que, como institución, comparten identidad con el resto de las empresas.

“Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970 (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975)” (citado por Gimeno Sanding, 2004, p. 15). Posteriormente han surgido múltiples definiciones de Empresa Familiar apoyadas en diversos paradigmas (desde la Psicología, el Derecho, la Teoría de Sistemas, la Economía, etc.) por lo que se dice que no hay una definición única.

Según Arregle, Hitt, Simon y Very (2007): las Empresas Familiares

... son importantes por dos razones. Primero, las empresas familiares y controladas son una forma importante y generalizada de negocios... en todo el mundo... En segundo lugar, las empresas familiares ejemplifican organizaciones que probablemente tienen un grupo dominante (es decir, una familia) cuyos miembros ocupan o incluso acumulan diversos puestos... (Gersick et al., 1997)... Este grupo dominante está inextricablemente vinculado y también interactúa con los otros grupos de la empresa (por ejemplo, empleados y gerentes no familiares). Por lo tanto, al menos dos grupos sociales están presentes dentro de la mayoría de las empresas familiares: gerentes / empleados familiares y no familiares, que proporcionan el

potencial para el conflicto, mientras que el grupo familiar suele ser dominante. Estas características crean un contexto donde la heterogeneidad intergrupala y la interacción intragrupo dentro de la familia son identificables y pueden influir fuertemente en el capital social organizacional de la empresa (párrs.4-5).

Desde hace más de una década y de manera amplia, se entiende como capital social la estructura funcional sinérgica constituida desde sus dos vertientes: lo contable (aportes dinerarios, bienes, valores, etc.) y lo sociológico, (lo relacional o cooperativo entre las partes).

Arregle et al. (2007) profundizan el tema del capital social diferenciando el capital social familiar (FSC) del capital social organizacional (OSC) y cuando dicen que “la dinámica familiar puede afectar en gran medida el desarrollo del capital social organizacional de la empresa familiar” agregan: “Dos características importantes de la familia le proporcionan esta influencia: el poder y el tiempo”, que según los autores otorgan “estabilidad, interdependencia, interacción y cierre común en las familias” (párr. 19).

Adhiriendo a Pena López y Sánchez Santos (2011) se considera que:

Este enfoque invita a reconsiderar dos hechos. Por un lado, no estamos ante una realidad estática, centrada en la armonización de los intereses entre familia y empresa, sino ante un todo interrelacionado que será viable a largo plazo si es capaz de generar un objetivo común. Por otro lado, está la cuestión de si dicha interacción entre familia y empresa le otorga ciertas ventajas a esta última en términos de sostenibilidad... (entonces) es posible plantear la hipótesis de que los recursos y capacidades diferenciales de la empresa familiar tienen su raíz en lo relacional, es decir, son los entramados de relaciones intra y extraempresariales y las normas y valores

subyacentes a los mismos los que definen la esencia propia de la empresa familiar (párr. 6).

Es decir que hablar de Empresa Familiar como estructura funcional sinérgica supone reconocer que esto es así tanto para las ventajas como también para las desventajas plausibles de surgir desde lo estructural (organización, gobernanza, misión, visión, obligaciones, prácticas, bases morales y éticas, gestión de recursos humanos, etc.) como desde lo relacional (valores no económicos, espíritu competitivo, socialización, interdependencia, interacciones internas y externas, reciprocidad, confianza, sentido de pertenencia, etc.). De allí que el tema de investigación se propone, en términos generales, ir al interior de este grupo de interés – las empresas familiares - a fin de conocer aspectos específicos concernientes a sus características esenciales, sus prácticas, a la interacción entre familiares y no familiares en el subsistema “empresa” y muy particularmente a las competencias que prevalecen en la Gestión de Recursos Humanos y cómo este tipo de gestión por competencias influye en las familias empresarias de la ciudad de Mendoza.

#### *Caracterización: estructuras imperantes vs. globalización*

Las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza están, en su mayoría, constituidas por familiares de hasta la 3° o 4° generación y pocos o ningún empleado de la categoría “no consanguíneo”. Se comparte con Belausteguigoitia Rius (2012, p. 42) que por lo general:

- los mismos dueños o fundadores ejercen el control de la organización en todos sus aspectos (estrategias, planificación y control de gestión) conductas éstas conducentes al paternalismo, la autocracia y la resistencia al cambio pero también a la rapidez en la toma de decisiones y la estabilidad de los ejecutivos;
- que la selección y reclutamiento se realiza por parentesco o afinidad; especialmente en épocas de alta tasa de desempleo, las empresas familiares tienden a aumentar su nómina de

RRHH con personas familiares o no que se encuentran desocupados, sin tener en cuenta las competencias y las necesidades reales que requieren el perfil del puesto a ocupar;

- que la sucesión puede verse desde la óptica del nepotismo o bien estar afectada por el tamaño de la familia;
- y que en este tipo de empresas, priman las relaciones afectivas sobre las laborales.

Es decir, sintetizando, que si hay algo característico en las empresas familiares es su perfil conservador y a largo plazo, que el control de gestión está a cargo de los fundadores, y que priman el criterio de consolidación del negocio y la premisa de conservación del patrimonio. Ello, sumado a que la sociedad mendocina mantiene fuertemente arraigada su cultura patriarcal, lleva a que las ideas creativas e innovadoras sean difíciles de aplicar y vistas como un proceso conspirativo respecto a los paradigmas de los fundadores. Aún así, muchas de las empresas familiares desde hace más de una década, han optado por incorporar sistemas de gestión de calidad para sus procesos productivos y fomentan estrategias de desarrollo del mercado externo como respuesta a los requerimientos de flexibilidad y adaptación a los cambios marcados por la globalización de la economía y la incesante evolución tecnológica de la información y de las comunicaciones (TIC) (D.E.I.E. Mendoza 2019).

La articulación de las estructuras imperantes con los nuevos paradigmas implica redefinir la cultura organizacional ya que los cambios repercuten, entre otros, sobre los valores, las creencias, las estrategias, el planeamiento, los procedimientos, la productividad, la efectividad, y la competitividad de las empresas. Esto determina entonces analizar metas y objetivos, evaluar, reformular estrategias, definir o redefinir funciones, y establecer nuevas y actualizadas estructuras de trabajo.

Así es que “Debido a los cambios que ocurren en el día a día en el mercado y el crecimiento de la competencia, se debe buscar que las personas que continúen con la gestión de la empresa familiar, se encuentren muy bien capacitadas y guíen a la empresa a su profesionalización” (Venturín 2012, p. 43). Esta profesionalización no consiste sólo en contratar profesionales sino en “pasar a un manejo ‘profesionalizado’ de la organización... a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión... tener un desempeño organizacional ejecutando criterios empresariales eficientes y correcta evaluación de resultados” (Venturín, 2012). Acerca de la profesionalización Belausteguigoitia Rius 2012 dice que:

... es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización... Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo (p. 136).

Es decir que la profesionalización no necesariamente es que exista entre sus integrantes personas con algún grado de estudio universitario. El concepto de profesionalización radica en que la Empresa Familiar tenga un protocolo familiar que contemple, entre otras, políticas de decisión y de gobierno familiar y empresarial, políticas de gestión de recursos humanos, políticas de repartos de dividendos, políticas de ingresos y jubilaciones, criterios para fijar remuneraciones, políticas de comunicación, etc. Por otro lado, hacer explícita una línea sucesoria donde se establezcan quiénes continuarán con la empresa cuando el fundador se retire de la misma (Belausteguigoitia Rius 2012; Venturín 2012; Dodero, 2014). Este último concepto, el de la sucesión, en sociedades muy patriarcales como la de la ciudad de Mendoza tiene una connotación de expulsión o fallecimiento, pero en

realidad aplicada a la Empresa Familiar hace referencia a quienes darán paso a la continuidad de la unidad de negocio.

Es decir, este proceso se inicia mucho antes de la salida o retiro de su fundador y tiene relación directa con el nivel de profesionalismo alcanzado por la firma. A medida que la empresa se profesionaliza y alcanza altos estándares de excelencia en la gestión, más fácil será el proceso de trasmisión de la propiedad y de las funciones de gobierno y dirección en la siguiente generación. (Nazrara, 2016, p. 37).

Caben entonces varios interrogantes que justifican el problema de investigación como por ejemplo elaboración de un protocolo familiar, diseño y métodos estratégicos de gestión (quién y cómo se realiza la selección y el reclutamiento de personal, su retención, si se realiza evaluación de desempeño, cómo se hace el proceso de inducción, etc.), conocimientos técnicos y administrativos específicos, existencia o no de comunicación, control del crecimiento, evaluación de resultados, etc.

Desde la observación directa y desde la empírea se puede observar que en muchas Empresas Familiares aún priman la confianza y las referencias del potencial candidato como guías orientadoras al momento de la gestión de RRHH (Xin Deng, 2018) pero que cada vez más se opta por la profesionalización de la empresa familiar (conformación de directorio y alta gerencia, sistema y consejo de administración eficazmente conformado, protocolo familiar consensuado y unánime, órganos de seguimiento, análisis y medición del micro y macroentorno, planificación de la sucesión, asignación de puestos basada en capacidades, etc.) (Belausteguigoitia Rius 2012; Venturín, 2012; Mendé Fernández, M., 2012; Xin Deng, 2018). Respecto a esto último, la asignación de puestos basada en las capacidades (ya sea por búsqueda externa o por promoción interna), responde al modelo de gestión por competencias y permite alinear eficientemente los recursos humanos con las necesidades de la empresa”

(Alles, 2004; Valles, 2003). Según Saracho (2005) este modelo de gestión “funciona como un sistema abierto que interactúa con otros sistemas dentro y fuera de la organización” (p. 11).

Por todo lo expuesto cabe entonces un profundo replanteo acerca de la gestión de recursos humanos al interior de las estructuras de organización de las Empresas Familiares y de allí la formulación de la pregunta generadora de la presente investigación.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Cuáles son los criterios que prevalecen en la Gestión de Recursos Humanos en las Familias Empresarias de la ciudad de Mendoza?

### **1.2 Justificación de la investigación**

Utilizamos los criterios descriptos por Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio (1996, p. 40) en la justificación de la investigación.

En relación con la “conveniencia”, consideramos que los resultados de la investigación servirán para ofrecer material teórico y práctico consistente para ser utilizado por las empresas al momento de realizar un profundo análisis respecto a sus estructuras y una posterior formulación o reformulación de las mismas.

La “relevancia social” surge a partir de la proyección de los resultados obtenidos respecto a capacitación, desempeño, retención, estímulos, liderazgo y sentido de pertenencia.

Las “implicaciones prácticas” se relacionan con la propia fuente del problema: el conocimiento y la valoración de la gestión de RRHH en las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza. Si bien los resultados de esta investigación no son generalizables, el “valor teórico” surge porque el cuerpo de conocimientos que se obtenga puede iluminar por replicación literal o contraria a familias empresarias de otras provincias o regiones.



### **1.3 Estructura de la tesis**

La misma está conformada por 8 apartados o capítulos que muestran la progresión de la investigación desde los planteos iniciales hasta el análisis, la evaluación de los resultados obtenidos y las conclusiones que surgen del trabajo. Incorpora también las Referencias Bibliográficas que respaldan lo realizado y finalmente, en el Anexo I, presenta los modelos del material utilizado para la recolección de datos.

Es así como se incluye como primera instancia la “Introducción”. La misma se refiere a la identificación de la problemática de investigación; la circunscribe espacialmente, señala la importancia de su desarrollo, y finalmente da a conocer la estructura del trabajo.

En el apartado 2 se desarrolla el “Marco Teórico” de referencia sobre el que se asienta el estudio, saberes previos, tendencias y conceptualizaciones.

En el apartado 3 se formulan los “Objetivos” (general y específicos).

En el apartado 4 “Metodología” se enuncian los criterios utilizados al momento de recoger la información y se aportan elementos sobre los mismos.

En el apartado 5 referido a “Resultados”, se formaliza la presentación de datos recogidos a los fines de la investigación y se desarrolla el análisis de los mismos.

El apartado 6, “Discusión” aporta las implicancias teóricas y prácticas de la investigación, enuncia las limitaciones de la misma y expone las conclusiones finales de la investigación.

En el apartado 7 se consignan las “Referencias”, fuentes consultadas, marco y sustento teórico de la investigación.

Por último, en el apartado 8 referido a los “Anexos”, se muestran los modelos de nota, entrevistas y encuestas utilizadas para la recolección de datos.

## **Marco teórico**

Si bien la mirada del trabajo de investigación está puesta en los criterios que prevalecen en la gestión de RRHH de las Empresas Familiares y muy particularmente lo que hace a la gestión por competencias, es importante aclarar algunos conceptos o alcances de los mismos utilizados en el presente el trabajo.

Uno de ellos se refiere a la denominación “Empresas Familiares” y “Familias Empresarias”. Hay autores que señalan algunas diferencias entre ambas, pero a los fines prácticos en este trabajo se ha optado por utilizarlas en forma indistinta.

En lo que respecta específicamente a este apartado, al comienzo se definirá el concepto de Empresas Familiares y se expondrán las diferentes concepciones de los autores sobre esta temática. También se profundizará acerca de los alcances de Gestión de RRHH por Competencias, desdoblado los conceptos de Competencias y Gestión de RRHH propiamente dicha.

El esclarecimiento de estos conceptos ayudará a comprender mejor el presente trabajo y a realizar el análisis de los datos relevados, disminuyendo los sesgos que pueda tener la investigación.

### **2.1 Empresas Familiares: concepto y caracterización**

Luego de explorar bibliografía temática como así también el material de estudio de la materia Empresas de Familia de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, se ve que los diferentes autores coinciden en que no hay un concepto único de Empresa Familiar. Por ello, previo a desarrollar el concepto de Empresa Familiar es importante aunar criterios respecto a la definición de los conceptos de los subsistemas “Empresa” y “Familia”.

### **2.1.1 Concepto de Empresa.**

Básicamente se puede definir empresa como la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, con la finalidad de lograr objetivos de auto sustento y de lucro mediante la producción de bienes o servicios.

*Características del sistema EMPRESA:*

- Busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos para autoabastecerse y obtener ganancias.
- Adopta distintas formas según su constitución, forma jurídica, dimensión, actividad económica o estructura jerárquica.
- Produce y comercializa bienes y servicios.
- Se caracteriza por ser racional y objetivo.
- Si la empresa tiene objetivos que cumplir, su estructura organizativa se basa en ellos; al igual si tiene una misión claramente definida y perfeccionada de su visión.
- Debido a que la remuneración dineraria está convenida su objetivo es trabajar, por lo tanto, la conciencia de los actos está presente.
- Su orientación es hacia a sus clientes internos y externos donde prevalece la rentabilidad en las ventas de bienes o servicios al mercado.
- Aprovecha constantemente los cambios y está atento a las oportunidades de negocio que se presentan. (Braidot y Soto, 1999, p. 62-93; Chiavenato, 2000, p.8)

Bajo estas características es importante también precisar el concepto de PyMES ya que generalmente se lo confunde con el de Empresas Familiares y no todas las Pymes son familiares, pero sí cabe mencionar que muchas Empresas Familiares comenzaron como PyMES.

El término PyME como así también MIPyME hace mención a empresas que tienen un número reducido de trabajadores o bien son unipersonales, que registran un volumen de ingresos moderados y que son independientes, es decir que no están “vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos” por lo que la calidad de PyME en materia laboral depende de elementos cuantitativos: cantidad de empleados, valores de activos y niveles de facturación, y de un elemento cualitativo que es la independencia de la empresa.

“En Argentina se define a las PyMES según los criterios establecidos en los dos últimos cuerpos legislativos: la Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25300/2000” (Iavarone 2012, p. 10), aunque cabe consignar que no todos los países utilizan un mismo criterio para la clasificación de este tipo de empresas.

### **2.1.2 Concepto de Familia.**

El concepto de familia ha cambiado desde los últimos 50 años de manera abrupta como así también los conflictos que suceden en ellas. La familia implica la conjunción de aspectos biológicos, sociales y jurídicos, todos ellos con una variación importante entre una cultura y otra.

Tradicionalmente se puede conceptualizar el término familia como la unión de integrantes relacionados por vínculos, ya sea el del matrimonio, vínculos sanguíneos o legales, por ejemplo, por adopción. A todos ellos, en forma amplia, se les llaman parientes. Y aunque ha variado a lo largo del tiempo, como estructura social siempre ha existido, por eso se lo considera un grupo social universal.

Hoy, los cambios en la mentalidad del hombre y de las prácticas en diversos aspectos de la vida, llevan a distinguir y definir el concepto de familia de la siguiente manera (Braidot y Soto, 1999; Belausteguigoitia Rius, 2012):

- Familias nucleares: Pueden ser completas o incompletas y están compuestas por padre o madre o ambos, con o sin hijos.
- Familia extensa, extendida o consanguínea: Integradas por padre o madre o ambos, con o sin hijos y otros parientes (tíos, abuelos).
- Familia adoptiva: formada por uno o más hijos por adopción.
- Familia compuesta: Están constituidas por padre o madre o ambos, con o sin hijos, con o sin otros parientes y otros no parientes.
- Desde otra óptica, las familias pueden ser monoparentales, es decir, con un sólo padre; en estos casos es habitual que sea la madre quien está a cargo. O también biparentales donde está la presencia de ambos padres. En ambos casos, pueden tener hijos o no tenerlos.
- Desde el punto de vista legal, pueden ser familias de hecho, es decir, no amparadas en leyes civiles ni eclesiásticas ya que hay algún impedimento para ello; y también familias fruto de la unión libre con relativa tendencia a la estabilidad.
- Familia ensamblada o reconstituida, cuando los padres se vuelven a casar.

*Características del Sistema FAMILIA:*

- Se caracteriza por ser emocional.
- Los lazos familiares casi siempre prevalecen y desde este punto de vista, pueden ser positivos o negativos.
- Se da una intervención subconsciente en las relaciones entre los familiares. Los padres ejercen el poder hacia los hijos y/o surge la competencia entre hermanos.

- En el seno de la familia se cultivan valores de lealtad, protección de sus miembros y educación por lo que suele darse una aceptación incondicional.
- Se trata de mantener una cultura de tipo conservadora por lo tanto los cambios que se puedan llegar a producir se contrarrestan para mantener el equilibrio en las relaciones.

(Braidot y Soto, 1999; Belausteguigoitia Rius, 2012)

## 2.2 Empresa Familiar

**Figura 1**  
**Modelo de los dos círculos**



Fuente Davis y Tagiuri aproximadamente en 1982 y luego replicado en publicaciones de Peter Leach y Quentin J. Fleming. Extraído de Salazar, G. en La Empresa Familiar (2005). <http://laempresafamiliar.blogspot.com/2005/11/un-modelo-bsico-de-empresa-familiar.html>

Este *Modelo de dos círculos* sirve para introducirse en el tema de Empresa Familiar. Comenzó a elaborarse en 1980 a raíz de su trabajo en Harvard, y corresponde a Tagiuri y Davis (1982). Explica cómo estos dos sistemas “Empresa” y “Familia” interactúan entre sí de manera tal que generan un área de intersección denominada “Zona de conflicto” o de “Fricción y conflicto”. Esta última varía en la medida en que se separan los círculos, es decir que se aprenda a separar los sistemas familiares y de empresa ya que ambos se rigen por reglas diferentes (Pereyra, 2007; Belausteguigoitia Rius 2012, p. 9).

Al decir de Pereyra (2007):

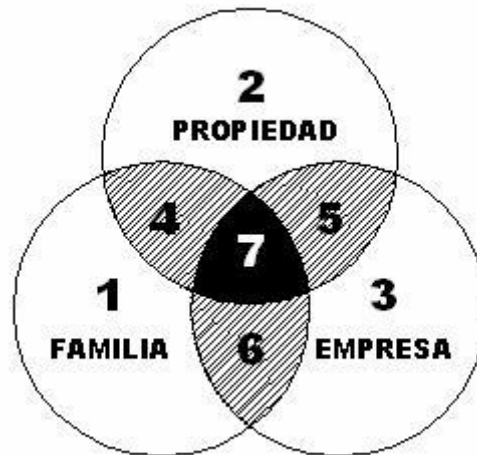
En la familia las personas son fines en sí mismos, en la empresa son recursos humanos. En la empresa la pertenencia es condicional: depende de las aptitudes. La asignación de recursos en la familia se basa en las necesidades de cada miembro... En la empresa la asignación de recursos es según mérito. En la familia se busca la permanencia del vínculo. En la empresa se busca la efectividad profesional. Entonces cuando se mezclan estos dos sistemas relacionales, hay una zona gris de conflicto (Sumario).

Ahora sí, esclarecidos los conceptos de “Empresa” y “Familia” se presentan distintas ponencias respecto al significado de Empresa Familiar ya que como se expresó anteriormente no existe un concepto único, claro e inequívoco.

Tagiuri y Davis (1982) presentan el esquema de los tres círculos a fin de definir la empresa familiar como la intersección de tres subsistemas interconectados (familia, empresa y propiedad) y cuatro áreas de intersección en las cuales se generan interacciones de diversos tipos (por ejemplo, que la persona sea accionista y socio, que sea accionista pero que no trabaje en el empresa, que no sea accionista pero sí empleado, que sea familiar que influya en las decisiones pero no sea propietario ni trabaje en la empresa, etc.) (Belausteguigoitia Rius 2012, págs. 9, 10; Tonicelli 2010, p. 19)



**Figura 2**  
**Modelo de los tres círculos**



Fuente Davis y Tagiuri (1982) Extraído de Salazar, G. en La Empresa Familiar (2005). <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>

Al decir de Gallo (1995), las Empresas Familiares presentan las siguientes características: a) La familia tiene la propiedad de la empresa de manera que puede ejercer el control de la actividad comercial; b) La familia ejerce poder sobre la empresa, normalmente mediante el trabajo o desempeño en la misma por parte de algunos o varios de sus miembros que suelen desempeñarse como directivos o miembros del consejo de administración. c) Existe la intención clara de transferir la empresa a las siguientes generaciones manteniendo los valores propios de la familia propietaria. (pp. 241-244; Pereyra 2007, p. 607)

Continuando con lo enunciado de que no existe un concepto único de Empresa Familiar se puede dar otro punto de vista no muy lejano a la aproximación primaria y es la de verla "...como una unión de subsistemas (familia-empresa) con funciones específicas, y con atributos que pueden ser fortalezas y debilidades" (Belausteguigoitia Rius 2012, p. 8). Este autor presenta mediante una analogía gráfica (un barco que flota en el mar), un modelo de

equilibrio entre empresa, familia y propiedad y lo que él enuncia como “el difícil problema de mantener un sano equilibrio entre empresa y familia en estas organizaciones” (p. 3).

Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985) definen la Empresa Familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí. Gestionar la empresa familiar sería entonces, diferenciar un sistema de otro. (Citado por Tonicelli, 2010, p.14).

Por su parte Leach (2010) en su libro *La Empresa Familiar* dice que “empresa familiar es aquella empresa que está influenciada por una familia o un vínculo familiar”.

“Chua, Chrisman, y Sharma (1999) propusieron... una definición de empresa familiar basada en el comportamiento de la empresa... gobernada y / o administrada con la intención de dar forma y perseguir la visión de la empresa en manos de una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que sea potencialmente sostenible en generaciones de la familia o familias "(p. 25) (citado por Holly Ferraro Jennifer Marrone (2016).

En esta misma línea de pensamiento (comportamiento o rasgos conductuales), se ubica la definición formulada por “Litz (1995) (en la que) la empresa familiar se define como aquella en la que ‘la propiedad y la gestión están concentradas en la unidad familiar’ y en ella hay un expreso deseo de incrementar el grado de implicación de la familia en la misma” (citado por Peña López y Sánchez Santos 2011, p. 6).

Belausteguigoitia Rius (2012) dice:

A pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia... Yo suelo definir la empresa familiar de una manera muy simple: ... es una organización controlada y operada por los miembros

de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a *empresas con alma*, dado que el corazón de las familias está en ellas (p.33)

Por su parte Shanker y Astrachan (1996, 2003) proponen tres niveles de definición: una definición amplia (la familia posee la propiedad y toma las decisiones que afectan a la estrategia; existe una intención a largo plazo), una intermedia (el negocio queda dentro de la familia y ésta participa en la gestión pero no de forma exclusiva) y una estricta (la familia mantiene el control y una presencia activa durante varias generaciones) (citado por Holly Ferraro Jennifer Marrone, 2016; Rabadán Pérez, 2009)

Numerosos autores concluyen entonces que los principales aspectos que caracterizan a las Empresas Familiares son:

- **Propiedad:** La familia ejerce la propiedad y/o el control, es decir, es dueña del capital social de la empresa. Los accionistas o propietarios constituyen el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la empresa. Numerosos estudios sostienen que por razones de privacidad, la familia mantiene entre el 80% y el 100% de la propiedad.
- **Poder:** uno o varios de los miembros de la familia trabajan en la empresa investidos de autoridad por lo que dirigen o determinan estrategias, realizan el control de gestión respecto al cumplimiento de objetivos y el uso de recursos, y responden ante “todos aquellos agentes que estén legitimados (accionistas miembros de la familia, agentes externos, etc.)” (Casillas 2005 citado por Nazralla, 2016).
- **Continuidad:** Existe una intención a largo plazo, es decir, de transferir la empresa a generaciones venideras lo que supone un traspaso generacional o proceso sucesorio que puede dar lugar a conflictos de diversa índole si no es planificado adecuadamente.

### 2.2.1 Tipos de Empresa Familiar.

Hay múltiples características por las cuales se pueden agrupar o identificar las Empresas Familiares ya sea que se analicen por su antigüedad, nivel generacional (1°, 2°, 3°, 4° Generación) o ciclo de vida , por el número de familias que la operen (unifamiliar o multifamiliar), por los niveles de facturación (algunas son MyPymes mientras que otras cotizan en Bolsa de Valores), por la cantidad de empleados que posean (micro, pequeña, mediana y grande), por las actividades o rubros que desarrollen (manufactureras, comerciales, de servicio, de transporte, de comunicación), etc.

Respecto al *ciclo de vida* de la Empresa Familiar, Dyer (1986) propone 4 etapas en la evolución de la misma: la inicial o de creación de la empresa, donde los desafíos se refieren al capital, al producto, al mercado y al reclutamiento de empleados. Una segunda etapa de crecimiento y desarrollo donde se plantea el delegar responsabilidades, el retiro, la distribución de la riqueza, etc. La tercera etapa referida a la sucesión y el predominio de una segunda generación, donde los retos son los de formular acuerdos en común además de permanecer competitivos a nivel mercado. Y una cuarta etapa de propiedad y administración profesional en donde se vuelve necesaria la contratación de un administrador profesional por cuanto esta actividad escapa a las posibilidades de los nuevos miembros de la familia.

Mientras que Dodero (2012) señala la existencia de 4 etapas en el ciclo de vida de la empresa familiar determinadas por “las crisis a las que éstas se ven afectadas”: Etapa del Fundador (crisis por la falta de delegación), Crecimiento por liderazgo del fundador (crisis por el ingreso de los hijos), Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos o de gobierno familiar (crisis de poder, fallecimiento del fundador), Crecimiento por gobierno corporativo profesional (crisis cuando accionistas familiares, directorio y gerencia entran en un conflicto de poder).

Si se toma en cuenta el “*número de familias que la operan y controlan*”, algunas son unifamiliares (“que es el caso de la mayoría de las empresas familiares”) y otras multifamiliares (“donde más de una familia es propietaria”) (Leach 1993; Belausteguigoitia Rius, 2012, p.35). Leach (1993) agrega que la mayor parte de las Empresas Familiares conformadas por una sola familia comprende a padres e hijos, aunque también existen Empresas Familiares en las que están comprometidas más de una familia.

Por otro lado, están las empresas con una *antigüedad* no mayor a la 1ra generación y las que se encuentran por la 3ra generación o más. Algunas de las empresas centenarias de la provincia de Mendoza del rubro “Bodegas” son:

- ✓ Goyenechea Bodegas y Viñedos S.A. Fundada en 1868, Generación: 5<sup>a</sup>
- ✓ Bodega y Viñedos Duret S.A. Fundada en 1880, Generación: 4<sup>a</sup>
- ✓ Bodega Luigi Bosca S.A. Fundada en 1901, Generación: 3<sup>a</sup>
- ✓ Bodegas y Viñedos López S.A., Fundada en 1898, Generación: 3<sup>a</sup> y 4<sup>a</sup>
- ✓ Bodega Catena Zapata S.A., Fundada en 1902, Generación: 3<sup>a</sup> (GPS de Empresas Argentinas. Ministerio de Producción de la Nación).

Respecto a los *socios*, existen empresas donde los socios no familiares son los fundadores de una Pyme, pero luego se retiran dejando a las acciones a sus familiares (generalmente los hijos), entonces esa Pyme que se fundó como no familiar se convierte en una familiar.

Acerca de la clasificación por *niveles de facturación y la cantidad de empleados*, por ejemplo: en Europa se clasifican por la cantidad de miembros que trabajan en la empresa, en cambio en Argentina se catalogan por el volumen de ventas, aunque en realidad esta clasificación se aplica muy particularmente a las empresas tipo Pymes que pueden o no ser Empresas Familiares.

Respecto al *impacto económico* en los distintos países, a modo de ejemplo, se pueden mencionar algunas cifras del Instituto de la Empresa Familiar de España: se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, esto constituye el 89% sobre el total de las empresas. Es decir, se convierten en el mayor generador de empleo en España. Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado. Las empresas familiares son las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. En la Unión Europea, hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos. (Serrano, 2018). En Estados Unidos, las empresas familiares generan el 50% del empleo privado. Según un informe de 2017, en Argentina el 99% de las empresas son Pymes y el 0,6% grandes compañías. Estas últimas generan el 36% del empleo contra un 64% de las pymes que tienen plantas de menos de 200 empleados (GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción de la Nación). En Mendoza el 95% de las Emprendimientos Empresariales son familiares según la opinión del Presidente de la Unión Industrial (Foro industrial, 2017). Los datos anteriormente mencionados expresan la importancia de las Empresas Familiares en el desarrollo de la Economía Mundial a lo que cabe acotar que “La globalización le(s) viene exigiendo un perfeccionamiento en todos sus aspectos: calidad en los productos y servicios, rapidez en los tiempos, atención al cliente, cambios en la estructura organizacional y nuevas herramientas de gestión” (Gon, 2003, p. 101).

En función al *tamaño, estructura familiar y nivel de profesionalización* existen empresas familiares que están profesionalizadas y otras que no lo están o que están empezando a transitar el camino para ello. Alberto Gimeno (2004), investigador de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE, Barcelona), formula la siguiente clasificación:

- **Modelo Capitán:** Puede tratarse de un negocio comercial, negocio relativamente pequeño, donde el control de las operaciones se delega al líder (generalmente el padre o la madre).
- **Modelo Emperador:** se incorpora sólo a miembros de la familia en pocos puestos y siempre bajo el mando de la cabeza de familia (emperador). El líder de la familia no puede abandonar la dirección ni la toma de decisiones.
- **Modelo Equipo Familiar:** Existe una alta dedicación al negocio y la familia trabaja unida al servicio de la empresa. Este modelo busca preservar un legado más que a un líder.
- **Modelo Familia profesional:** Es un grupo de parientes que se asocian para desarrollar un negocio con intereses comunes.
- **Modelo Corporación:** Los familiares pasan a ser sólo propietarios y directivos simbólicos, pues la gestión queda en manos de terceros.
- **Modelo Grupo de Inversión Familiar:** Es una sociedad entre varios miembros de una familia que invierten en una empresa. (Modelos de Empresa Familiar, 2009, p. 79)

## **2.2.2 Ventajas y desventajas de una Empresa Familiar.**

### **2.2.2.1 Ventajas.**

Seguindo a Leach (1993) este tipo de empresas tiene una serie de ventajas a su favor, pero así mismo debe afrontar desafíos importantes que muchas veces se constituyen en problemas y desventajas de gran peso.

Respecto a las ventajas o fortalezas se destacan factores organizacionales y también familiares. Se puede mencionar que la ventaja más sobresaliente y que distingue a este tipo de empresas es el “sentido de pertenencia” y un objetivo en común a toda la fuerza laboral.

Entre las ventajas se puede mencionar también:

- Autoridad: se respeta y se acepta sin problemas ya que generalmente la ejerce el padre
- Compromiso y colaboración: quienes construyen la empresa, se dedican y comprometen profundamente con ella; llega a ser su vida misma. De alguna manera es la imagen y prestigio como familia.
- Metas comunes consecuentes con los intereses de la empresa.
- Conocimiento: las Empresas Familiares suelen tener estrategias o modalidades propias que se mantienen como verdaderos secretos de familia.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: esto hace que puedan adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes.
- Rapidez en la toma de decisiones: generalmente al estar en manos de una o dos personas se convierte en un proceso ágil.
- Planeamiento a largo plazo: se considera ventajoso el hecho de que por lo general las familias empresarias formulan sus objetivos comerciales para plazos de alrededor de 10 o 15 años. Es decir que existe un propósito último y continuidad en las acciones de los involucrados.
- Tradición y cultura estable: la empresa familiar se basa fundamentalmente en los valores concretos de la familia conformando una verdadera red funcional, pero esta fortaleza a su vez se constituye en un valor de riesgo ya que puede ser un obstáculo al momento de la necesidad de ser flexibles ante requerimientos de cambio.
- Confiabilidad y orgullo: la empresa familiar cuenta con estructuras sólidas y confiables que se hacen manifiestas respecto a la atención al cliente.

#### **2.2.2.2 Desventajas.**

También siguiendo con el pensamiento del autor, se pueden mencionar algunas desventajas ya que las empresas familiares están expuestas a una serie de debilidades que surgen de la interacción en tiempo y espacio de los subsistemas empresa y familia:



- Rigidez: muchas veces las empresas familiares se aferran a la tradición y al pensamiento de sus antecesores; esto puede producir aversión al cambio, falta de flexibilidad ante nuevas necesidades y desafíos comerciales (modernización, manejo de las transiciones e incremento del capital) y resistencia a la profesionalización.
- Ausencia o superposición de roles empresariales y/o familiares.
- Traslado de la informalidad del trato familiar a la formalidad organizacional.
- Exceso de control y secreto.
- Sucesión: el cambio de liderazgo – salvo que esté bien contemplado desde un comienzo – suele constituirse en una desventaja importante y requiere de negociaciones exitosas. Cuando se habla de sucesión, no sólo se refiere al traspaso de una generación a otra, sino también a la reconstrucción del manejo y desarrollo de la empresa.
- Conflictos emocionales: en el sistema “familia” predominan los principios subjetivos de protección y lealtad, mientras que en lo empresarial prima lo racional: rendimiento y resultados.
- Liderazgo y legitimidad: la ausencia de liderazgo genuino suele ser una desventaja de peso si no puede determinarse dónde reside el poder (Leach, 1993, p.311).

### **2.3 Cultura de la Empresa Familiar**

Se entiende por cultura al conjunto de hábitos, conocimientos, normas, creencias y valores interiorizados y compartidos como principios guía; es decir, es la manera particular de hacer las cosas que tienen los miembros de una institución, en nuestro caso, los miembros de la Empresa Familiar.

En las empresas familiares como en las empresas no familiares, existen diferentes procedimientos para realizar las actividades ya sean en la producción de bienes o servicios.

En las Empresas Familiares existe la tendencia de realizar procedimientos y determinar

funciones acordes con los valores que prevalecen en la familia. Es importante, siguiendo a Doderó (2014), identificar los valores que existen en la empresa y este punto está relacionado con los valores que existen en la familia. Se pueden distinguir entre ellos los códigos de ética y comportamiento (p. 44). Tanto los valores como los factores culturales son importantes a la hora de decidir sobre la continuidad de la Empresa Familiar. Cabe destacar por ejemplo que si se quiere mantener la unidad familiar no es sólo enunciar el qué sino también fortalecer y actuar en pos de ello. De aquí que podemos encontrar Empresas Familiares en las que prevalezca como valor, la confianza, la honestidad y la disposición hacia la empresa en el momento del ingreso de potenciales candidatos no familiares. Es decir que prevalezcan los valores morales y los comportamientos éticos antes que la selección por competencias y habilidades, estas últimas tema de la investigación.

Lo importante de la cultura en la empresa familiar es que se transmita de generación en generación como valor o punto de apoyo, aunque hay que reconocer que a veces es difícil de trasladar a las generaciones más jóvenes. Y por otro lado, lograr que este patrón cultural no sea tan rígido que se constituya en obstáculo al momento de los requerimientos de flexibilidad y cambio.

## **2.4 Relación Familia – Empresa**

Definidos anteriormente los conceptos de Empresa y Familia es importante puntualizar la relación entre los dos subsistemas, tema que es abordado por distintos autores:

Belausteguigoitia Rius (2012) considera que la Empresa Familiar es la interacción de estos dos subsistemas: Familia y Empresa, pero advierte que el crecimiento de cada uno de ellos puede ser desigual y “tener implicaciones profundas en las generaciones futuras” (por ejemplo la empresa crece gradualmente mientras la familia lo hace exponencialmente) (pp.143 y 144).

Según el modelo de dos círculos (Tagiuri y Davis, 1982) al superponerse ambos subsistemas queda delimitada una zona gris, de conflicto o fricción. Estos conflictos pueden surgir, entre otros aspectos, por la influencia negativa o el excesivo traspaso de valores ya sea de la familia a la empresa o viceversa, a la inexistencia o envejecimiento de planes estratégicos y organizativos, a la informalidad administrativa, a la falta de protocolo familiar, a la confusión de roles, a la incorporación no consensuada de familiares o amigos a la empresa, a crisis de continuidad, etc. En estos casos la Zona de Conflicto se ampliaría provocando tal vez la ruptura de la relación familiar o bien el deterioro en la rentabilidad de la empresa, la salida del mercado y hasta el deterioro de los vínculos entre familiares. Pero también la zona de conflicto podría disminuir en la medida en que se separaran las cuestiones inherentes a la familia de las de la empresa propiamente dichas (Belausteguigoitia, 2016, pp. 8-32; Pereyra, 2007, pp. 608-609).

Compartiendo criterio con Leach (2010) se piensa que la influencia de la vida empresaria sobre la familia es directa y ésta es la que sufre las consecuencias. Muchas veces los conflictos se agravan cuando la familia se ve invadida por los problemas de la vida empresaria del fundador (p. 90).

La familia se basa en un sistema emocional, es una relación interpersonal de carácter informal; bajo esta óptica en la Empresa Familiar no se producen grandes cambios o por lo menos, los cambios que se producen no son mayores o se minimizan. En cambio, la Empresa Familiar si está basada en la característica de lo laboral, ante las oportunidades de cambio las trata de aprovechar porque vive en constante competitividad. Es crucial entonces compatibilizar ambos sistemas formulando reglas claras que queden plasmadas en un protocolo familiar y que regulen la relación familia - empresa y de esta forma reducir la zona de conflictos. Es posible que a tal fin se requiera la intervención de un consultor experto para facilitar dicho proceso.

Por el hecho de pertenecer a los grupos superpuestos de empresa y familia, las relaciones existentes entre los distintos integrantes que participan de ellos, son de gran importancia y cabe un análisis de las mismas.

#### **2.4.1 Relación padre – hijo.**

En una empresa familiar cuando entran a trabajar los hijos se produce una relación dentro de la organización que puede ser continuidad de la relación que está establecida en la familia.

La calidad de las relaciones laborales entre padres e hijos muchas veces está determinada por la etapa de la vida de cada uno de ellos. Relativo a la relación dentro de la Empresa Familiar, es probable que no se compartan los mismos valores ya que los más jóvenes tienden a producir constantes cambios al contrario de los adultos que son más conservadores. De ahí que es importante que el hijo vaya adquiriendo experiencia a través de un “mentor”, y más precisamente de alguien que no sean sus padres. (Dodero, 2002)

Se observa que en algunas Pymes Familiares el hijo, una vez recibido una titulación de grado, es incorporado a la empresa del fundador sin tener las competencias y habilidades adquiridas para el puesto. Esto lleva a que el hijo no se alinee con la misión de la empresa provocando insatisfacción y rupturas dentro de la organización respecto al resto de los empleados por solo el hecho de ser el hijo del fundador.

También con el ánimo de cambios y por la diferencia generacional los conflictos se agudizan y pueden provocar el cambio de identidad de la organización. Esto redundará en problemas de comunicación y la adopción de posturas cerradas por parte de ambos.

Cabe destacar que a este tipo de relación se le da particular importancia porque es habitual que el hijo varón tenga un rol preponderante en la sucesión y la continuidad de la empresa. Así como el traspaso en la mayoría de los casos se da de padre a hijo, también la participación en determinados órganos de gobierno de la empresa familiar es discriminatoria.

Ahrens, Landmann y Woywode (2015) realizaron un estudio en 455 empresas familiares y descubrieron que sólo el 23% de los sucesores en su muestra fueron mujeres (citado por Ferraro, 2018). También la bibliografía cita el caso de la empresa mexicana Tuk donde el director general indica que “las reuniones son de hijos y padres, sin mujeres ni hijos” y el fundador de Proeza, por ejemplo, explica que en su caso los hijos trabajan en la empresa mientras que las hijas están en el Consejo (citado por Tapies, 2017).

#### **2.4.2 Relación padre – hija.**

La primogenitura sigue instalada en la sociedad y se traslada a las empresas familiares. Los fundadores y aquellos que serán sucedidos tienen una “preferencia” a serlo por un hijo varón y de ser posible el mayor. Con el devenir de la historia se le ha dado importancia a la presencia del hijo varón en la sucesión de la empresa, pero hoy la realidad está marcando que el número de mujeres propietarias, profesionales y emprendedoras se ha incrementado notablemente. En la actualidad a medida que se ha alcanzado un criterio de igualdad entre hijos e hijas se han priorizado cualidades y habilidades ante el género (Leach, 2009, p. 91) llegándose a sugerir que las mujeres tienen niveles más altos de capital humano que las contrapartes masculinas (Ferraro, 2018). Por otro lado, es importante mencionar que las hijas suelen articular más equilibradamente los aspectos emocionales con los cognitivos, característica ésta que suma positivamente a la estructura empresarial familiar. Aún así el sentimiento de desigualdad social subsiste al momento de la asignación de roles (Ferraro, 2018).

#### **2.4.3 Relación entre hermanos.**

Aunque desde lo genético los hermanos son los que más se parecen, en las empresas familiares existe una férrea competencia por ocupar los cargos de poder y obtener el control de los bienes y de las acciones de la misma. Aproximadamente un 70% de los juicios civiles entre hermanos son por la continuidad en la Empresa Familiar y el control de la misma, lo

que ocasiona que con el transcurrir del tiempo la empresa termine dividiéndose y así se acelere el proceso de declinación y no continuidad. Pero en el caso de lograr tener una buena comunicación y confianza mutua, los hermanos forman equipos eficaces y perdurables en el tiempo. En este caso se habla de coliderazgo y su manera de ser y de hacer influirá en la confianza y credibilidad que se genere respecto a la empresa familiar. Se dice que “los hechos mandan” por lo cual el coliderazgo es de fundamental importancia: en él no se requiere que los hermanos sean iguales sino compatibles y que estén alineados en cuanto a valores familiares y a la forma de entender el negocio y el liderazgo (Tapies, 2017). Agrega este autor que contar con estructuras formales de gobierno, consejo de administración y consejo de familia profesionalizados, serán de gran valor para ejercer adecuadamente este tipo de liderazgo sin que la familia interfiera en la empresa, es decir, diferenciar el gobierno de la propia familia del gobierno de la empresa.

Cuando se habla de hermanos en la actualidad y por lo explicado anteriormente, no se hace distinción entre hombre y mujer por la trascendencia empresaria que tienen hoy las mujeres.

#### **2.4.4 La familia política.**

Al contraer matrimonio, existe la posibilidad que a la empresa familiar ingresen familiares políticos, empleados no consanguíneos. Ante esto pueden presentarse diferentes dificultades tales como sentimientos de discriminación o menoscabo tanto en el empleado que recién ingresa como al interior mismo de las familias, y por supuesto dificultades de gestión en la empresa familiar como por ejemplo (Leach, 1999, p. 78):

- ❖ Sensación de desprestigio: ya que ante los ojos de los demás su ingreso se produce por el nivel de parentesco político y no por méritos personales.

- ❖ Sentirse como un extraño: Los estudios que se han hecho al respecto indican que en un porcentaje muy alto, los familiares políticos no son informados en profundidad sobre el negocio mientras que en muchos casos la información se comparte sólo y exclusivamente con los miembros de la familia, excluyendo a los cónyuges (citado por Tapies, 2017).
- ❖ La familia política puede ejercer presión si el ingresante familiar político no tiene experiencia en las actividades que se desarrollan en la empresa ya que esto lleva a un desgaste de la calidad de gestión por el bajo rendimiento de los familiares incorporados no capacitados para el cargo.
- ❖ Ser tratado de manera diferente: Ya que son considerados como amenazas al funcionamiento preestablecido en la empresa y puede llegar a replantearse los roles dentro de la empresa.

La incorporación de familiares políticos en la empresa familiar es una decisión que se toma desde el núcleo familiar y debe ser incorporado explícitamente en el protocolo de la empresa familiar para ayudar a sortear los obstáculos que pudieran surgir. La incorporación de este punto en el protocolo, ayudará a promover un entorno de aprendizaje donde se prioricen la transmisión de valores y se establezcan con claridad las expectativas de la organización y del recién incorporado en torno a aspectos fundamentales como la posición que ocupará, las competencias que requiere el puesto de trabajo, el modelo retributivo, etc.

#### **2.4.5 La mujer propietaria.**

A criterio de Leach (1999), las mujeres inician empresas por los mismos motivos que los hombres: la vanidad, la libertad y la independencia, más que el afán de lucro. Pero agrega Leach, que buena parte de la satisfacción, consiste en el deseo de vencer las limitaciones encontradas en sus trabajos anteriores por el hecho de ser mujeres.

El valor agregado a su condición de mujer es que cada vez es mayor el número de mujeres con títulos universitarios y post-universitarios.

Leach también hace mención al hecho que las mujeres empresarias son más creativas y audaces que los varones propietarios, pero alega que tienen dificultades al momento de delegar responsabilidades ya que sienten que deben supervisar todas las funciones (p. 71).

## **2.5 Gestión de RRHH – Gestión de RRHH por Competencias**

*Gestión de recursos humanos:*

Para cualquier organización, los recursos son indispensables. Los hay de distintos tipos: físicos o materiales (terrenos, edificios, maquinaria, etc.), financieros (capital, créditos, inversiones, etc.), humanos (personas que participan de la organización), mercadológicos (clientes y usuarios), etc. (Chiavenato, 2000, pp. 93-95). Pero es de destacar que en las últimas décadas, el factor humano se ha ido consolidando como elemento de gran importancia para el éxito de una empresa (Zheng, Morrison, & O'Neill, 2006, citado por Josiane Fahd-Sreiha and Abdul-Nasser El-Kassarb). Chiavenato (2000) dice que “las personas se constituyen en los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización” (p. 96).

Esta nueva impronta, la Gestión de RRHH, se está integrando cada vez más a los planes estratégicos de las empresas y hace tanto a aspectos internos de la organización (análisis de puestos, investigación de RRHH, planeamiento, evaluación de rendimiento, capacitación, promoción, incorporación de talentos, despidos, relevo generacional, profesionalización, etc.) como a aspectos externos o ambientales (relaciones interinstitucionales, investigación de salarios, reclutamiento externo, etc.) de ahí su carácter dinámico y situacional (Chiavenato, 2000, pp. 106-109). Al respecto Chiavenato (2000, p. 115-116) dice que la gestión de RRHH puede considerarse como la concurrencia de



subsistemas interrelacionados e interdependientes que a su vez son responsables de diversas tareas, a saber: subsistema de alimentación (planeación, investigación de mercado, reclutamiento y selección), subsistema de aplicación (análisis de cargos, inducción, evaluación de desempeño, movimiento del personal), subsistema de mantenimiento (remuneración, higiene y seguridad, relaciones laborales), subsistema de desarrollo (capacitación y desarrollo), y subsistema de control de recursos humanos (base de datos y auditoría de RRHH). Y agrega que “cualquier cambio que se produzca en uno de ellos influencia en los otros”.

La diferencia de las prácticas de RRHH aplicadas a empresas no familiares respecto a las utilizadas en las empresas familiares está dada por la complejidad de relaciones y vínculos no contractuales (emociones, sentimientos y valores) que surgen entre los componentes de estas últimas: empleados familiares y no familiares, empresa y propiedad.

Si bien no existe una orientación única respecto a estas prácticas en las empresas familiares, las más relevantes incluyen el reclutamiento y selección de personal, la gestión de la carrera profesional, las políticas de formación, el diseño de los sistemas de retribución y en forma muy particular, los aspectos valorados al momento sucesorio, fundamentales para la supervivencia y competitividad de la empresa familiar.

Respecto al *reclutamiento y selección de personal*: se trata de buscar selectivamente a candidatos que cumplan con los requerimientos para ocupar un puesto (Chiavenato, 2000, p. 185). El problema que se puede presentar es qué valoración prima: si la idoneidad del candidato (objetiva) o el hecho de ser familiar (subjetiva), y ello influya al momento de la socialización o integración con los otros empleados de la empresa. Tras una selección adversa, aparece así un conflicto de intereses que conduce a una pérdida de motivación y por ende, de eficiencia de la empresa.

En cuanto a *formación y desarrollo* cabe a la gestión de RRHH la identificación de necesidades de capacitación del personal y desarrollo organizacional (Chiavenato, 2000, pp. 116 y 252). Si estas prácticas se aplican adecuada y equitativamente, las ventajas son tanto para los empleados (familiares y no familiares) como para la empresa misma. En cuanto a los empleados, habría mejora de rendimiento, disminución de accidentes laborales, se afianzarían vínculos y sentimientos de pertenencia, etc. En cuanto a los beneficios para la empresa, las prácticas de RRHH incidirían sobre la motivación y alineación de intereses, posibilitarían mayor productividad, mejorarían la predisposición para la innovación y el cambio, etc.

Al decir de Chiavenato (2000, p. 348) “uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones está representado por la remuneración - directa o indirecta - ...en todos los niveles jerárquicos”. La *retribución* como así también los beneficios extras (*recompensas*) “pasaron a asumir últimamente una parte sustancial del presupuesto de gastos” y además producen múltiples efectos en el empleado particularmente desde lo psicológico ya que pueden ser tanto un muy buen estímulo (Xin Deng (2018) como un motivo de alta conflictividad laboral. Si se realiza una eficaz gestión de RRHH al interior de la empresa familiar con independencia de los vínculos familiares, se obtendrán beneficios tanto individuales como organizacionales.

Quizás una de las dificultades más difíciles de afrontar desde la gestión de RRHH en la empresa familiar sea el tema de la *sucesión generacional* que no implica necesariamente la muerte del fundador sino el traspaso del poder de un líder a otro. El control de la empresa en el núcleo familiar, la conservación y la continuidad de la empresa dependen en gran medida del estudio anticipado del relevo generacional y de la existencia de buenos sucesores, por lo que se la considera un elemento estratégico. Los aspectos a tener en cuenta serían entonces, la planificación ordenada y consensuada de la sucesión, la firma del nuevo protocolo familiar y la preparación o formación del o de los candidatos.

### *Gestión por competencias:*

El cambio producido por la implementación del enfoque de Gestión de Recursos Humanos al interior de las empresas, y en particular de la Empresas Familiares, ha dirigido su atención a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico y proactivo: la gestión por competencias. El sistema de Competencias Laborales surge como necesidad frente a las exigencias de la globalización de la economía, a la necesidad de éxito de las empresas y también de bienestar de las personas que trabajan al interior de las mismas adhiriéndose al proyecto vital que tenga la empresa familiar (Alles, 2004). Estos cambios se dan en forma cada vez más acelerada y hacen a las sociedades, los mercados y las organizaciones todas (Chiavenato, 2000, p. 392). La diferencia está puesta fundamentalmente en el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Las competencias ayudan a adoptar este planteamiento. (Valles León, 2003, párrs. 1, 2, 3)

Cabe recordar aquí lo que se dijo anteriormente sobre que en las Empresas Familiares especialmente en el tipo Pymes, la Gestión de Recursos Humanos por competencias si bien es óptima, no es muy habitual ya que en la cultura de la empresa muchas veces prevalece la confianza y los valores antes que las competencias al momento del ingreso de candidatos tantos familiares como no familiares. De ahí la necesidad de acceder decididamente a un cambio de paradigma. Chiavenato (2000, p. 394) agrega que “Todo cambio a nivel personal implica una modificación de las relaciones, de las responsabilidades o del comportamiento de las personas que son miembros de la empresa, requiriendo un significativo ajuste... modificación de hábitos, procedimientos y relaciones funcionales”.

Para Gestionar los RRHH por competencias, la Empresa Familiar debe tener la misión, la visión y los valores definidos respecto al conocimiento de las competencias

requeridas para cada puesto. Pero cabe en particular a los expertos en recursos humanos preparar a las organizaciones para instaurar la gestión de RRHH por competencias al interior de las empresas.

Si bien la literatura hace referencia a trabajos previos con propuestas innovadoras acerca de la selección de RRHH, es realmente con David McClelland en 1973 que se plantea por primera vez este nuevo modelo de gestión basado en asociar necesidades con éxito profesional ya que “los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional” (Valles León, 2003, párrs.10, 11).

Y agrega McClelland (1973): “Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (Citado por Valles León, 2003, párr. 13)

A partir de allí, innumerables autores formulan distintas definiciones y alcances acerca del tema gestión de RRHH por competencias, por ejemplo:

- Boyatzis, R. E. (1982) centra sus investigaciones en analizar profundamente las características personales que inciden en la promoción jerárquica y el desempeño de los directivos agregando que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.
- Reis, O. (1994) plantea el tema en referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que hacen a una función en especial.

- Spencer y Spencer (1993) las define como “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación”. (P. 122 Citado por Zayas Agüero, M. párr. 14).
- Chiavenato (2000, p. 245) agrega la idea de “cualidades” necesarias para cumplir eficientemente con las funciones del puesto a cubrir.
- Alles (2005, p. 29) dice que “son las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Y agrega que es muy frecuente confundir los valores con las competencias; tal vez pueden ser los mismos pero su significado difiere al momento que un valor se transforma en competencias por que la característica importante de los valores es la necesidad de adhesión por parte de todos los integrantes de la organización (p. 31).

Tanto en empresas familiares como en empresas no familiares, la gestión de RRHH por competencias mantiene vigente el lema: “el empleado correcto ocupa el puesto preciso”.

Dice Martha Alles (2005) en su libro *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*:

Los conocimientos son muy importantes, y si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar su tarea. Sin embargo, ¿qué marca "la diferencia"?

Aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene una performance superior, son elementos que, en todos los casos, no se relacionan con los conocimientos sino... con las competencias.

Podremos decir que alguien sabe mucho de un tema en particular, pero no es ese elemento aislado el que determine que es un profesional destacado; los conocimientos

van "acompañados" de una serie de características personales que "marcan la diferencia (p. 41).

Y relaciona comportamientos con competencias diciendo que gráficamente se podrían representar en forma de árbol donde tronco, ramas y hojas (lo visible) serían los comportamientos, mientras que las raíces (lo no visible) serían las competencias. Concluye diciendo que los comportamientos hacen visibles las competencias o capacidades y éstas “se expresan a través de una definición y que las mismas se abren, a su vez, en grados”. (p. 51)

Siguiendo a la misma autora podemos clasificar las competencias en:

- Cardinales o generales: son aquellas que todo el personal de la Empresa Familiar debería tener.
- Particulares o específicas: son las que competen a cada puesto en particular de la empresa, entre ellas, las del conocimiento. En el diccionario aparecen competencias para niveles ejecutivos, niveles gerenciales, niveles iniciales o sectores específicos. (Diccionario de Competencias. Alles, M. (2005).

A ello agrega que la gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta manera, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

Aludir a competencias es básicamente hacer referencias a tres conceptos claves (Doderó, 2004; Alles, 2005, p. 16):

- Conocimientos ¿Sabe el empleado hacer el trabajo? (Saber)
- Habilidades ¿es capaz el empleado de hacer el trabajo? (Hacer)
- Actitudes ¿quiere el empleado hacer el trabajo? (Ser)

La suma de estos componentes aporta a las fases de rendimiento de la Empresa Familiar. El problema es cuando la zona de conflicto o fricción es más grande por causa de estos componentes. Se puede observar que, si la zona de conflicto es grande, es muy probable que el rendimiento de los empleados disminuya y por lo tanto la Empresa Familiar decline o desaparezca rápidamente.

De la misma autora Alles (2004) es el Diccionario de Comportamientos en el que determina la existencia de 4538 comportamientos y presenta ejemplos relacionados con competencias cardinales y específicas de diferentes niveles (gerenciales, intermedios, etc.). “El diccionario de comportamientos brinda ejemplos de conductas, lo que permite una más fácil implementación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en todos los subsistemas involucrados. (Sic) Selección de personas, Evaluación del desempeño, Desarrollo y Capacitación” (Calderón Carvajal, A., 2010, p. 47).

Cabe una reflexión final: En una empresa familiar se puede considerar que la Gestión de RRHH por competencias puede ayudar a prevenir los conflictos de la empresa. Pero... ¿y los conflictos en la familia?

¿Cuál será la reacción de los hijos que aspiran ingresar a la empresa de sus padres si se realiza una selección y reclutamiento formal?

¿Qué conflictos se producirán si se los familiares que ingresan a la empresa no tienen las competencias requeridas para cubrir el puesto?

¿Cuál será la actitud del empleado familiar si es seleccionado para un puesto diferente al que aspiraba?

¿Se originarán conflictos si se hace una Evaluación de Desempeño formal?

Estos y otros son interrogantes que pueden presentarse y que tal vez en el posterior análisis de campo aparezcan como respuestas ambivalentes.

## **Objetivos de investigación**

### **3.1 Objetivo General**

Analizar las competencias que prevalecen en la Gestión de RRHH en las Empresas Familiares de Servicio de la ciudad de Mendoza.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Explorar si está desarrollada la competencia de Cultura Empresarial en las Empresas Familiares de la Ciudad de Mendoza.
- ✓ Identificar los canales de comunicación que más utilizan los Recursos Humanos de las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza.
- ✓ Indagar acerca de los estándares que se utilizan en las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza para la reclutamiento y selección de los RRHH.
- ✓ Detectar la resistencia al cambio que existe en las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza.



## **Metodología**

Metodológicamente este trabajo se centra en una muestra de Empresas Familiares de Servicios pertenecientes a la ciudad de Mendoza, Argentina.

Referirse a las empresas familiares de servicios es circunscribirse a aquellas empresas que no venden ni producen bienes materiales sino justamente servicios, bienes intangibles tales como logística, organización, planeamiento, conocimiento, transporte, comercio, etc. que necesitan de distintos medios tangibles para lograr su objetivo. Los ejemplos más habituales los encontramos en sectores como hotelería, turismo, cultura, comunicaciones, servicios esenciales (agua y gas), consultorías y otros. De allí que el recurso humano sea el factor clave para el éxito de este tipo de empresas.

Dado que las empresas de servicios cuentan con un alto nivel de especialización en su actividad, la muestra se circunscribió a las empresas familiares de servicio de la ciudad de Mendoza.

### **4.1 Participantes**

Determinar la población y la muestra a utilizar fue el primer paso de la investigación mientras que el segundo fue contactar a los empresarios a fin de explicar el motivo y características de esta investigación.

Las unidades de análisis que conformaron la muestra teórica, estuvo constituida por 90 personas, de las cuales 15 eran miembros fundadores, dueños y/o personal jerárquico de Empresas Familiares, 50 empleados familiares y 25 empleados no-familiares pertenecientes a

6 Empresas Familiares de servicios de la ciudad de Mendoza. Las edades oscilan entre menos de 25 años y más de 56 años de edad, con predominio de personas de género masculino.

Las empresas fueron contactadas personalmente mientras que el material utilizado para la recolección de datos fue en parte presencial (entrevistas) y en parte a través de internet encuestas:

(<https://goo.gl/forms/fy8kYkEp3pmwqyRq1> y <https://goo.gl/forms/YICHcsv4u4ziiHjw1>).

Previo a esto se distribuyó una nota de presentación explicando el motivo del trabajo y especificando que se trataba de respuestas anónimas, voluntarias y consentidas.

El tipo de muestreo utilizado fue el estratificado ya que el mismo divide la población seleccionada por estratos acorde a jerarquías dadas; no aleatorio, en cuanto a asegurar que la muestra tenga cierto grado de representatividad; e intencional, por la selección de sujetos relacionados a los objetivos de la investigación.

#### **4.2 Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la observación informal complementada con instrumentos específicos. A tal fin, se construyeron instrumentos propios de recolección para obtener los datos de fuentes primarias. Los instrumentos confeccionados fueron entrevistas y cuestionarios entendiendo por entrevista la conversación de dos o más personas para tratar un asunto que el entrevistador determina previamente, y por cuestionario el instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar la información obtenida.

Las entrevistas requirieron de un guion estructurado y el conocimiento de técnicas de comunicación verbal a fin de obtener información cualitativa. Las mismas fueron administradas a los empresarios, dueños y/o personal jerárquico de las empresas

seleccionadas. Algunos de los datos relevados fueron los relativos a creación y constitución de la empresa, actividad desarrollada, estructura organizacional, identidad de la empresa, cantidad de empleados, índices de ausentismo y rotación como así también acerca de las prácticas relacionadas con la gestión de RRHH (capacitación, plan de carrera, motivación, estructura de salarios, evaluación de desempeño, etc.).

El cuestionario, consistente “en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández Sampieri, et al., 1996, p. 285), en la investigación fue utilizado en su modalidad de cuestionario simple. Consistió en la formulación de preguntas cerradas que incluyeron respuestas dicotómicas (sí –no) y también preguntas en las cuales podía elegirse la respuesta entre varias opciones; en algunos casos se incluyó la categoría “Otros” ofreciendo la posibilidad de explayarse o agregar comentarios al respecto. Respecto a la modalidad “cuestionario”, se confeccionaron 3 de ellos: uno destinado a empleados familiares y no familiares, otro para empleados familiares y un tercero para fundadores, dueños y/o personal jerárquico. En ellos se recolectaron datos generales (edad, género, grado de parentesco, antigüedad, puesto que ocupa, etc.) y específicos, estos últimos referidos a prácticas de la gestión de recursos humanos (situación laboral, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, retribución y recompensas, comunicación y resolución de conflictos, etc.) que se constituyeron en las variables de estudio.

En el Anexo I puede accederse al formato de los instrumentos utilizados.

### **4.3. Procedimiento**

Siguiendo a Vieytes (2004) el tipo de investigación es de tipo exploratoria ya que se pretende conocer un fenómeno poco conocido, aunque el universo de estudio de Empresas Familiares es importante, el abordaje del tema de estudio no se ha encontrado con precisión. Se espera que provea datos “para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas” (p.90).

De acuerdo a la misma autora, el procedimiento además es descriptivo ya que se van a describir las Empresas Familiares agrupadas de acuerdo a su tamaño en pequeña, mediana y grande, y las clases de conflictos existentes al interior de las mismas.

Según Hernández et al. (1996) el procedimiento es de tipo no experimental por cuanto “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes” (Hernández Sampieri et. al, 1996, p.189).

A los fines pertinentes, se implementó la observación por encuesta, que ayudó a medir diversos indicadores de interés para el trabajo. El cuestionario, consistente “en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández Sampieri, et al., 1996, p. 285), en la investigación fue utilizado en su modalidad de cuestionario simple, auto administrado, consentido y voluntario.

Esto permitió confrontar los conceptos analizados en el marco teórico a la vez que tomar un primer contacto con las ideas y creencias existentes sobre la temática planteada.

El tercer paso de la investigación consistió en la tabulación y el análisis de datos obtenidos de las entrevistas y cuestionarios como así también de la observación informal realizada al momento de la entrevista. Respecto a los cuestionarios, identificadas las variables básicas, se formalizó su presentación en tablas elaboradas para tal fin.

Respecto al análisis de las variables cualitativas se correspondió con la metodología del estudio de casos. Pérez Serrano (2003) menciona tres etapas: la etapa inicial, en la cual el investigador se familiariza con el conocimiento básico del fenómeno, sus aspectos fundamentales y los problemas implicados en el mismo; la segunda etapa que es la de obtención de datos a través de las diferentes técnicas y la tercera, el análisis de datos.

A los fines de sistematizar el análisis se comparte criterio con Massot Lafon et al. (2004, p. 357) respecto a que el proceso de análisis "se puede entender como el flujo y conexión interactiva de tres tipos de operaciones básicas: la reducción de la información, la exposición de los datos y la extracción o verificación de conclusiones".

## Resultados

Se presentan aquí los resultados del procesamiento y análisis de datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos metodológicos utilizados (entrevistas y encuestas).

Para analizar los datos recogidos en las *entrevistas*, se procedió a identificar en ellas las variables a considerar (cultura empresarial, comunicación, selección y reclutamiento, y resistencia al cambio); luego los decires se clasificaron y agruparon al interior de cada variable según categorías preestablecidas.

A los fines de sistematizar y reducir la información obtenida en las *encuestas* realizadas a “*empleados familiares y no familiares*” y a “*fundadores, dueños y/o personal jerárquico*”, se procedió también a identificar las variables antes mencionadas y los resultados se volcaron en tablas numéricas diseñadas a tal fin. Estas últimas fueron clasificadas y agrupadas bajo los criterios preestablecidos.

Asumiendo que las actitudes y opiniones pueden ser medidas, las *encuestas* realizadas a los empleados familiares fueron volcadas a una escala de Likert y se realizó un análisis de frecuencias de los datos obtenidos.

### **Resultados de las encuestas realizadas a empleados familiares y no-familiares y a fundadores, dueños y/o personal jerárquico:**

#### **5.1 Cultura empresarial**

Los resultados que hacen a esta variable aparecen aquí agrupados en 2 categorías: Empresa y Familia. A su vez la categoría “Familia” en las subcategorías parentesco, incorporación (según familia, edad y género), propiedad, antigüedad y retención, evaluación de desempeño y retribuciones y estímulos.

### **5.1.1 Empresa**

Del análisis de las entrevistas surge que hay gran diversidad respecto a la forma en que se trabaja al interior de las empresas familiares respecto a la gestión de RRHH. Esta multiplicidad está dada en particular por el tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande) clasificación que se asigna según el número de empleados que posee.

El número de Micro Empresas entrevistadas es 1, constituyendo el 17% de la muestra; 3 corresponden a la Pequeña Empresa, que es igual al 50%; y 2 corresponden a la Mediana Empresa, que equivale al 33% del total de la muestra, no considerándose aquí la categoría Gran Empresa ya que ninguna de ellas participó de esta investigación. Respecto al número de empleados hay que tomar en cuenta que este tipo de empresas suelen tener épocas del año donde consideran contratar mayor cantidad de personal y otras que no.

El 80% de los dueños entrevistados dijeron que la relación directa con sus empleados los había llevado a desarrollar vínculos afectivos con ellos y que esto incidía sobre la estabilidad en la relación laboral.

### **5.1.2 Familia**

#### **5.1.2.1 Parentesco**

El 93% de las empresas encuestadas cuentan con la presencia del fundador (Tabla 1). Si se relaciona la etapa generacional en la que se encuentra la empresa familiar (Tabla 3) con la actuación del fundador se puede observar que a medida que avanza el ciclo de vida, disminuye la actuación del fundador en la organización.

**Tabla 1 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico**  
**Cargo o función que desempeña**

Cargo o función	Frecuencia	Porcentaje
Dueño o fundador	14	93%
Personal jerárquico	1	7%
Otros	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Del análisis de las entrevistas surge que el 90% de los fundadores espera que sus sucesores sean familiares directos, mientras que el 10% lo deja librado al criterio familiar.

**Tabla 2 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico**  
**Tipo de parentesco**

Tipo de parentesco	Frecuencia	Porcentaje
Directo	14	93%
Indirecto	1	7%
Ninguno	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Del análisis de las entrevistas surge también que los fundadores están interesados en que sus hijos trabajen en la empresa familiar, sin embargo los resultados de la Tabla 3 muestran que a medida que transcurre la etapa generacional de la empresa, la cantidad de empleados familiares disminuye.

**Tabla 3 Cuestionario a empleados familiares y no familiares**  
**Grado de parentesco respecto al ciclo de vida de la empresa**

Grado de parentesco	Frecuencia	Porcentaje
1° Generación	38	51%
2° Generación	30	40%
3° Generación	7	9%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.



El análisis de los resultados de las Tablas 1, 2 y 3 lleva a inferir que la familia se mantiene firme, perdurable y que comparte una cultura organizacional propia.

También se observa que la mayoría de los empleados pertenece a las primeras y segundas generaciones de la familia. Es decir que estas organizaciones lograron superar las crisis de las primeras etapas precisamente mediante la organización de un sistema familiar y empresarial sostenible y sustentable.

**Tabla 4 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Tipo de parentesco respecto a dueños o fundadores**

Tipo de parentesco	Frecuencia	Porcentaje
Directo	50	67%
Indirecto	15	20%
Ninguno	10	13%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

De la Tabla 4 se desprende que un 50% de los empleados tiene un parentesco directo con los fundadores; esto es señal de lazos afectivos importantes, valores compartidos y creencias firmes.

### **5.1.2.2 Incorporación**

#### *Familia*

Un 75% de los dueños de las empresas familiares de servicio entrevistados piensan que la empresa es más fuerte cuando los miembros de la familia están involucrados en la misma mientras que el 25% restante se muestran neutrales ante esta disyuntiva.

#### *Edad*

Como en el ítem anterior, un 75% de los dueños o fundadores entrevistados sostienen que los hijos deben ser introducidos a la empresa a temprana edad y “comenzar desde abajo” en la actividad laboral, mientras que el 25% restante se muestra dubitativo.

**Tabla 5 Cuestionario a empleados familiares y no familiares**  
**Edad de los empleados familiares y no familiares**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25	10	13%
26 a 35	15	20%
36 a 45	25	34%
46 a 55	15	20%
Más de 56	10	13%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

El análisis de la Tabla 5 muestra que al momento del estudio, los empleados familiares y no familiares eran de mediana edad; este grupo modal representa el 34% del total e implica un porcentual acumulado del 67%, lo que hace suponer que se incorporaron tempranamente a la empresa, dato que se corrobora luego con la antigüedad laboral (Tabla 10).

### *Género*

Las personas entrevistadas mayoritariamente dijeron que al momento de la incorporación de nuevos empleados a la empresa - aunque se tratara de miembros de la familia - preferían contratar varones por cuanto tenían menos responsabilidades familiares que las mujeres y esto redundaba en el índice de ausentismo y a largo plazo en la rentabilidad. Este resultado se encuentra estrechamente vinculado con las altas estadísticas que comprueban que en la ciudad de Mendoza las empresas contratan mayoritariamente a personas de género masculino, manteniendo en vigencia actitudes de género tradicionalistas, es decir, pautas culturales aún imperantes referidas directamente al patriarcado.

Esto queda de manifiesto también con los valores que muestra la Tabla 6 respecto a las respuestas de las encuestas realizadas a empleados familiares y no familiares.

**Tabla 6 Cuestionario a empleados familiares y no familiares**  
**Género de los empleados familiares y no familiares**

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	26	35%
Masculino	49	65%
Otro	0	0%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

### 5.1.2.3 Propiedad

Al indagar sobre identidad de la Empresa Familiar en el 100% de las entrevistas realizadas, los dueños de las empresas coincidieron en dos aspectos: 1) que las acciones sólo deben ser transferidas a los miembros de la familia; 2) que los hijos deben recibir acciones al momento del fallecimiento de la generación previa. Sin embargo sólo el 80% aseguró que los hijos deben recibir acciones cuando se integran a la empresa.

La Tabla 7 por su parte, pone de manifiesto la crisis de poder o por fallecimiento del fundador señalada por la bibliografía que da lugar a la gestión de la 3° generación.

**Tabla 7 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico**  
**Antigüedad de la empresa**

Antigüedad de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
1° Generación	6	40%
2° Generación	6	40%
3° Generación	3	20%
Otra	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

#### 5.1.2.4 Antigüedad y retención

Del resultado de las entrevistas surge que las empresas familiares no profesionalizadas tienen dificultades para conseguir recurso humano calificado por lo que la retención cobra un papel importante más aún tratándose de empleados familiares.

Si se focaliza la atención en las encuestas a empleados familiares y no familiares, los de mayor antigüedad laboral tienen entre 16 y más de 21 años de servicios (porcentaje acumulado 54%) (Tabla 8).

**Tabla 8 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Antigüedad laboral**

Años de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5	8	10%
6 a 10	12	16%
11 a 15	15	20%
16 a 20	20	27%
Más de 21	20	27%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Si se analiza la antigüedad laboral de los fundadores, se observa que es aún mayor (Tabla 9).

**Tabla 9 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Antigüedad laboral**

Antigüedad laboral	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 8 años	1	7%
Mayor de 8 hasta 15 años	1	7%
Mayor de 15 hasta 26 años	2	13%
Mayor de 26 hasta 36 años	4	26%
Más de 36	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

También respecto a la antigüedad y retención, las entrevistas dejaron traslucir que en el 95% de los casos aún cuando ya están en edad de jubilarse, los fundadores prefieren seguir en sus cargos. Y la Tabla 10 da cuentas que el 93% de los encuestados tienen entre 11 y más de 21 años de antigüedad en el cargo lo que lleva a suponer que si bien tienen una vida laboral útil a futuro, han logrado a la fecha importantes habilidades de gestión.

**Tabla 10 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Antigüedad en el cargo**

Antigüedad en el cargo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10	1	7%
11 a 20	9	60%
Más de 21	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

#### **5.1.2.5 Evaluación de desempeño**

La competitividad es un aspecto clave cuando se trata de empleados familiares y no familiares ya que estos últimos se perciben como competidores y amenaza para los empleados familiares que representan la continuidad familiar aunque no siempre la formación. De ahí que este ítem sea incorporado dentro de la variable cultura empresarial como valor familiar.

En las empresas familiares encuestadas se pretende identificar algún tipo de herramienta que permita medir la evaluación de desempeño de los empleados pero de los dichos de los dueños entrevistados se desprende que en el 90% de los casos en las pequeñas y micro empresas, la evaluación de desempeño se realiza de manera informal.

De la tabulación de las encuestas realizadas a empleados familiares y no familiares surgen resultados similares (Tabla 11). Dado que no siempre jefes o dueños cuentan con formación y herramientas formales para llevar a cabo esta evaluación, pueden predominar los aspectos subjetivos (familia, afectos) sobre todo lo demás.

**Tabla 11 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Evaluación de desempeño**

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Jefes	28	37%	37%
Dueños	35	47%	84%
Profesionales	12	16%	100%
TOTAL	75	100%	

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Respecto a la valoración que se le otorga a la evaluación de desempeño al interior de las empresas, los resultados de la Tabla 12 ponen de manifiesto que la evaluación de desempeño no es considerada como valor prioritario dentro de la cultura de la empresa.

**Tabla 12 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Evaluación de desempeño**

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Del resultado de las entrevistas realizadas a los fundadores se desprende que sólo un 30% de ellos admitieron haber incluido este ítem en el protocolo de la empresa.

#### **5.1.2.6 Retribuciones y estímulos**

La retribución es uno de los aspectos básicos de la relación entre empleado y empresa. De las entrevistas surge que en un 75% de los casos los dueños de las empresas familiares otorgan algún tipo de reconocimiento a sus empleados además del sueldo convenido. En

algunos casos son aportes dinerarios y en otros beneficios para el empleado y/o su familia. En este ítem las respuestas fueron escuetas ya que prefirieron mantenerlo como “secreto de familia” porque las estrategias asumidas en un momento dado pueden no ser válidas en otro. Tampoco especificaron si había consideraciones especiales para los empleados familiares a diferencia de los empleados no familiares, considerándose también este aspecto como privativo de la familia.

De la tabulación de las encuestas surge que un grupo amplio de empresarios reconoce la importancia de incentivar a sus empleados mediante el otorgamiento de estímulos o reconocimientos de distinto tipo.

Si se observa la Tabla 13 el 87% (porcentaje acumulado de los ítems “siempre” y “a veces”) de empleados familiares y no familiares reconocen recibir o haber recibido este tipo de retribuciones.

**Tabla 13 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Estímulos y/o reconocimientos**

Estímulos y/o reconocimientos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	30	40%	40%
A veces	35	47%	87%
Nunca	10	13%	100%
TOTAL	75	100%	

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018

## 5.2 Comunicación

### 5.2.1 Canales

Es sabido que la falta de comunicación o la comunicación distorsionada crea dificultades al interior de las empresas.

Del análisis de las entrevistas surge que sólo un 50% de los dueños utiliza algún canal eficaz de comunicación (escritos, reuniones o recursos tecnológicos) en tanto el otro 50% usa la comunicación boca-a-boca.

Resultados parecidos surgen del análisis de las encuestas a empleados familiares y no familiares en donde reconocen que predomina un tipo de comunicación fluctuante respecto a jefes y empleados (“a veces” 47%) (Tabla 14) en tanto es más frecuente la comunicación de los empleados entre sí (“siempre” 68%) (Tabla 15).

**Tabla 14 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Comunicación entre jefes y empleados**

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	33%
A veces	35	47%
Nunca	15	20%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

**Tabla 15 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Comunicación entre empleados**

Comunicación entre empleados	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	68%
A veces	15	20%
Nunca	9	12%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

En los resultados de la Tabla 16 se puede ver que un 73% de las empresas cuyos empleados respondieron la encuesta, ya utilizan medios de comunicación masiva. Esto pone de manifiesto que aunque la comunicación no se da en forma sistemática (Tabla 14), las empresas comprenden la importancia de la comunicación interna y están desarrollando habilidades a tal fin aplicando instrumentos más adecuados para favorecer este proceso.



**Tabla 16 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Uso de herramientas de comunicación masiva**

Comunicación masiva	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	73%
No	20	27%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

### 5.2.2 Conflictos

De los resultados de las entrevistas surge que el 100% de los dueños de las empresas de la muestra reconocen la importancia de resolver los conflictos por el camino de la negociación. Sin embargo, de la tabulación de las respuestas de las encuestas, surge que en la práctica los resultados no alcanzan ese porcentaje (Tablas 17, 18 y 19).

**Tabla 17 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Resolución de conflictos**

Resolución de conflictos	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	47%
A veces	2	13%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

**Tabla 18 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Actitud ante los conflictos**

Actitud	Frecuencia	Porcentaje
<b>Dialoga y persuade</b>	7	46%
<b>Impone</b>	5	33%
<b>Ignora y deja pasar</b>	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

**Tabla 19 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Actitud ante sugerencias y opiniones**

<b>Sugerencias y opiniones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre escucha</b>	5	33%
<b>A veces escucha</b>	7	46%
<b>Ignora</b>	3	21%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018

### **5.3 Reclutamiento y selección**

#### **5.3.1 Reclutamiento**

Si bien se conocen las competencias requeridas para determinados trabajos, el reclutamiento y la selección de personal mayoritariamente se hace través los afectos (familia) o de referidos (amigos o conocidos). Esta aseveración emerge del resultado de las entrevistas y encuestas realizadas.

De las entrevistas surge que las Empresas Familiares por un lado tienen lazos afectivos profundos que las llevan a una falta de libertad en el momento del reclutamiento y la selección. Y por otro lado, los empresarios reconocen tener dificultades para conseguir el recurso humano necesario para cargos específicos y terminan contratando a un familiar o a una persona de confianza.

Estos criterios de selección señalados por los fundadores en las entrevistas se ven confirmados por los valores volcados a la Tabla 20 en los que un 67% corresponden al porcentaje acumulado de los ítems “parentesco” y “referidos”.

### 5.3.2 Selección

**Tabla 20 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico**  
**Criterios de selección**

Criterio de selección	Frecuencia	Porcentaje
Edad	1	7%
Género	2	13%
Parentesco	8	54%
Competencias	2	13%
Referidos	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

De igual forma en los cuestionarios contestados por empleados (Tabla 21) aparece la predominancia de “Parentesco” (60%) dentro de los criterios de selección.

**Tabla 21 Cuestionario a empleados familiares y no familiares**  
**Criterios de selección**

Criterio de selección	Frecuencia	Porcentaje
Edad	5	7%
Género	7	9%
Parentesco	45	60%
Referidos	8	10%
Competencias	10	14%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

### 5.3.3 Formación empresarial

De los decires de las entrevistas surge que los dueños, fundadores o personal jerárquico a cargo de una empresa familiar, no siempre valoran la formación empresarial del postulante ni dominan las técnicas para su evaluación respecto al puesto a cubrir. De esta forma se hallan empleados con distintos niveles de preparación profesional o directamente sin

ella, ocupando puestos estratégicos dentro de la empresa familiar. Generalmente este hecho puntual termina manifestándose en conflictos que terminan afectando a la empresa y a la familia misma.

De las encuestas surge que al menos un 67% de los fundadores expresan valoración sobre este ítem habiendo ellos mismos tenido una formación previa en relación con la constitución de la empresa (Tabla 22). Sin embargo al momento del reclutamiento, no obtienen los mismos resultados ya que sólo el 47% de los empleados mencionan tener algún tipo de formación previa (Tabla 23).

**Tabla 22 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico**  
**Formación previa**

Formación previa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	67%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

**Tabla 23 Cuestionario a empleados familiares y no familiares**  
**Capacitación previa**

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	47%
No	40	53%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

A partir de los resultados volcados en la Tabla 24 se infiere que esta realidad antes revelada (Tabla 23) lleva a que los empresarios realicen distintas gestiones respecto a capacitación desde la empresa misma tomando en consideración las necesidades de la empresa.

**Tabla 24 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Capacitación a cargo de la empresa**

Capacitación a cargo de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	54%
No	7	46%
TOTAL	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

## 5.4 Resistencia al cambio

### 5.4.1 Tecnología y modernización

De las entrevistas surge que la creciente competitividad ha llevado a que las empresas participen de cursos, especializaciones, ferias y exposiciones. El 100% de los fundadores entrevistados acuerdan acerca de la necesidad de modernizarse e invertir en tecnología pero sólo el 55% de ellos dice haber gestionado acciones específicas a tal fin.

Resultados aproximados aparecen en la Tabla 25 del cuestionario realizado a los empleados mismos.

**Tabla 25 Cuestionario a empleados familiares y no familiares  
Capacitación a cargo de la empresa**

Capacitación a cargo de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	47%
No	40	53%
TOTAL	75	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

## **5.4.2 Gestión y profesionalismo**

### *Gestión*

De los resultados de las entrevistas se desprende que las empresas familiares medianas contemplan la incorporación de profesionales para la gestión de RRHH y están dispuestos a delegar en ellos esta responsabilidad, no así la mayoría de las pequeñas y micro empresas familiares. De igual manera sucede respecto a la aplicación de estándares específicos respecto a la gestión de recursos humanos o a la implementación de un programa de coaching para desarrollar dicha gestión.

De las entrevistas también surge que el 100% de los fundadores de las micro y pequeñas empresas familiares de la investigación priorizan la rentabilidad de sus servicios a la Gestión de RRHH y por lo tanto no contemplan incorporar profesionales para que lleven a cabo dicha gestión. Los entrevistados de estas categorías agregan también que la relación se establece directamente con los clientes internos y/o externos.

## **5.4.3 Actitudes**

En el 100% de las entrevistas aparece la actitud de los fundadores como atributo predominante para el éxito de la empresa. De allí que las pequeñas empresas tienen como denominador común la buena relación con el cliente y el estar atentos para la captación de nuevos clientes.

Esto se ve corroborado por los resultados de las encuestas (Tabla 26).

**Tabla 26 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Atención al cliente**

<b>Atención al cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre escucha</b>	6	40%
<b>A veces escucha</b>	5	34%
<b>Ignora</b>	4	26%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Las actitudes de flexibilidad y proactividad también han aflorado como valores muy importantes. Un 50% de los fundadores entrevistados reconocieron “mirar al futuro tomando acciones en el presente”.

Valores algo por debajo se tabularon a partir de las encuestas (Tabla 27). El porcentaje acumulado señala qué valores predominan en la práctica respecto a asimilar los cambios: “actitud cerrada” (34%) e “ignora” (26%) alcanzando entre los dos el 60% mientras que sólo el 40% respondió mantener una “actitud abierta” ante los cambios.

**Tabla 27 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Actitud ante los cambios**

<b>Actitud</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Actitud cerrada</b>	5	34%	34%
<b>Ignora</b>	4	26%	60%
<b>Actitud abierta</b>	6	40%	100%
<b>TOTAL</b>	15	100%	

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

#### **5.4.4 Profesionalización**

Se indagó en las entrevistas acerca de la gestión de RRHH y si en caso de necesidad estarían dispuestos a un cambio. Las respuestas fueron diversas y en general acotadas al tamaño de la empresa. En algunos casos también hubo respuestas ambivalentes.

Relevados los datos de las encuestas, de alguna manera los resultados fueron similares (Tabla 28).

**Tabla 28 Cuestionario a fundadores, dueños y/o personal jerárquico  
Gestión de RRHH a cargo de profesionales**

<b>Gestión de RRHH</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	5	34%
No	6	40%
Sólo en ocasiones	4	26%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2018.

Un 34% de los dueños, fundadores o personal jerárquico admitieron que aceptarían gestionar los RRHH a través de profesionales, mientras que un 40% lo desestimaron y el 26% restante lo haría sólo en ocasiones.

Estos resultados de alguna manera mantienen un correlato con las actitudes frente a los cambios de paradigma y la aceptación de la función profesional de los recursos humanos como agente de transformación empresarial.

### **Resultado de las encuestas realizadas a empleados familiares:**

Se utiliza una escala de Likert con una valoración de 1 a 5 en orden ascendente. El modelo de la encuesta ha sido incluido en el Anexo I.

Valoración:

5 Muy de acuerdo

4 De acuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 En desacuerdo

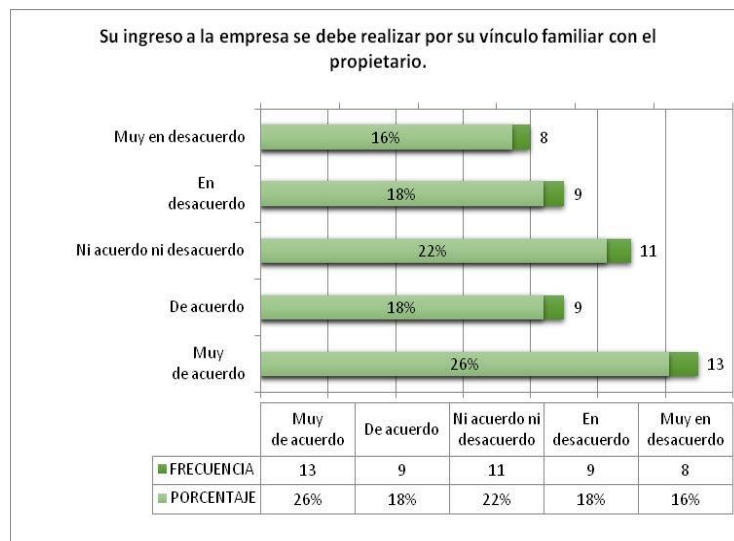
1 Muy en desacuerdo



Tabla 29 Cuestionario a empleados familiares

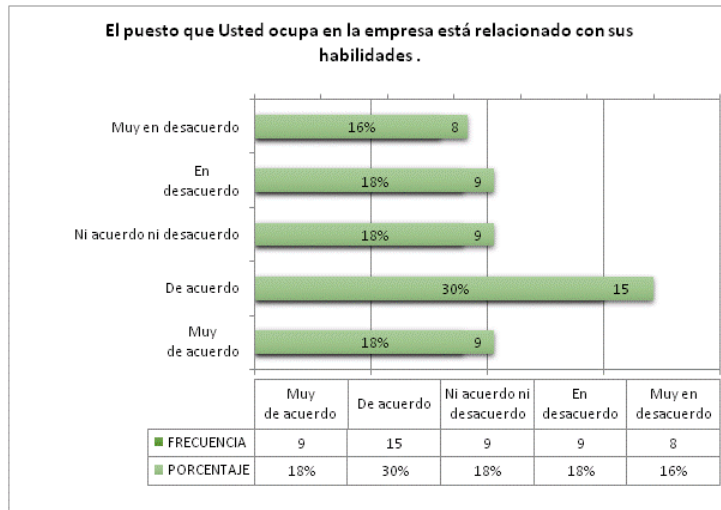
Empleados /preguntas	Item a	Item b	Item c	Item d	Item e	Item f	Item g	Item h	Item i
1	4	3	2	5	2	3	5	1	4
2	3	4	2	3	4	5	3	2	4
3	5	1	2	2	1	5	4	4	5
4	3	1	1	4	5	3	5	4	2
5	4	1	3	4	2	4	1	2	5
6	3	4	1	2	1	4	1	2	2
7	5	2	1	5	2	3	3	3	2
8	4	3	5	2	2	1	5	3	5
9	3	3	1	4	1	3	5	3	3
10	3	4	4	1	2	2	1	5	2
11	4	4	5	5	1	1	3	1	4
12	5	5	2	5	1	2	2	3	2
13	5	2	4	4	3	1	3	3	4
14	3	5	1	1	3	4	4	4	5
15	3	1	5	2	5	4	5	2	3
16	5	4	2	3	5	3	1	5	3
17	1	4	2	2	3	1	2	2	5
18	2	3	4	3	5	2	3	2	3
19	5	4	2	5	4	2	3	5	2
20	5	4	3	2	5	1	2	3	1
21	2	5	1	3	5	3	1	3	5
22	2	5	1	3	2	2	1	1	2
23	5	4	1	2	4	1	2	4	4
24	1	1	1	2	3	1	2	5	5
25	4	3	3	5	1	1	1	3	3
26	3	2	5	3	1	5	1	4	5
27	5	2	5	2	3	2	1	4	2
28	2	4	4	1	1	1	1	1	2
29	3	5	2	3	2	3	5	2	5
30	1	2	4	5	3	4	1	3	3
31	1	4	3	4	2	1	5	1	1
32	5	2	3	2	4	3	3	5	5
33	1	4	3	2	3	2	2	3	1
34	2	3	4	3	1	4	3	3	2
35	4	4	1	4	1	5	1	5	2
36	5	3	5	5	3	5	1	1	4
37	2	2	1	4	3	2	1	4	4
38	5	4	2	2	2	1	1	2	5
39	4	5	2	1	4	2	4	3	5
40	4	2	5	1	5	3	3	3	5
41	1	1	5	2	2	4	3	3	1
42	1	4	3	3	4	1	4	3	1
43	2	1	4	3	4	2	3	4	4
44	1	2	5	5	5	2	2	2	2
45	2	3	5	2	5	1	4	3	5
46	4	5	1	3	1	3	5	2	2
47	3	1	5	5	4	1	4	4	2
48	2	5	3	2	3	4	2	5	4
49	5	3	2	5	3	5	5	5	5
50	3	5	3	1	3	1	5	1	5
Muy de acuerdo	13	9	11	11	9	6	10	8	16
De acuerdo	9	15	7	7	8	8	6	9	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	9	9	11	12	10	11	16	6
En desacuerdo	9	9	11	15	10	11	8	10	14
Muy en desacuerdo	8	8	12	6	11	15	15	7	5

Del análisis de datos surge:



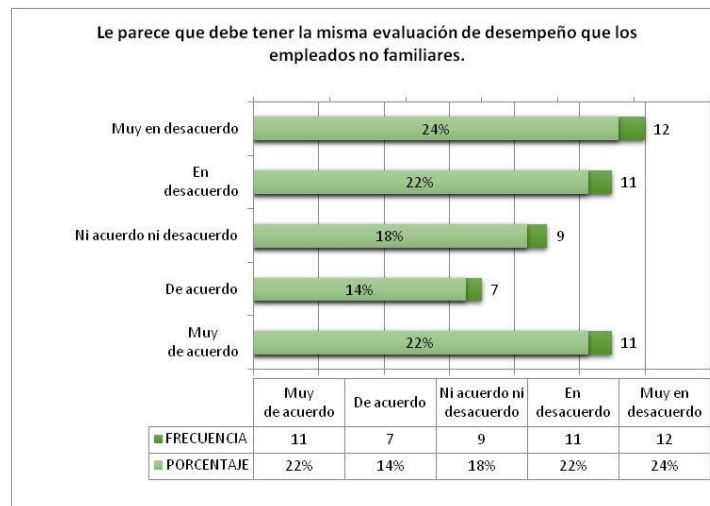
**Figura 3**

Si bien un 26% de empleados familiares está muy de acuerdo y un 18% de acuerdo respecto a que su ingreso a la empresa se debe realizar por su vínculo con el propietario, un 22% se mantiene en una postura neutral y un 18% sumado a un 16% están en desacuerdo o muy en desacuerdo. Es decir que lo que aparentemente es mayoría, en realidad no lo es. La inclusión de familiares a la empresa por el sólo hecho de ser “familia” sin determinar si es la persona correcta para el puesto, muchas veces termina costando tiempo y dinero a la empresa y puede llevar a problemas relacionales en el futuro por falta de un buen juicio a la hora de tomar la decisión.



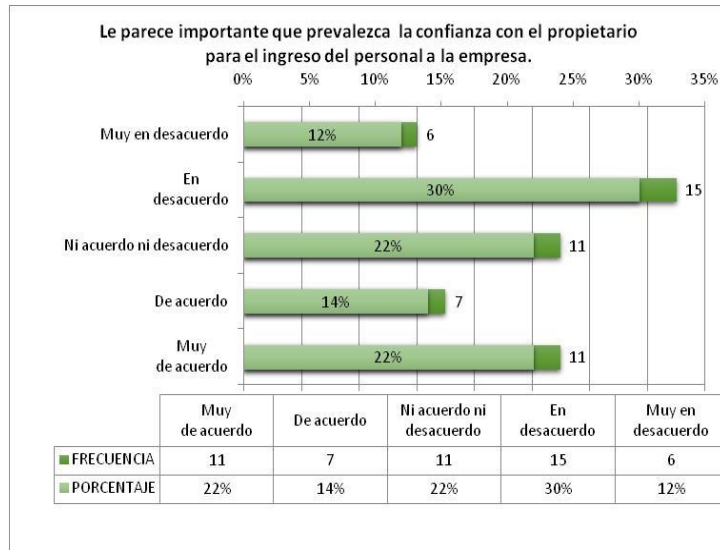
**Figura 4**

Un 48% de los empleados familiares (porcentaje acumulado) entiende que ha sido seleccionado teniendo en cuenta sus habilidades y/o preparación académica pero este porcentaje no es mayoría si se tiene en cuenta que un 52% no acuerda con esta idea.



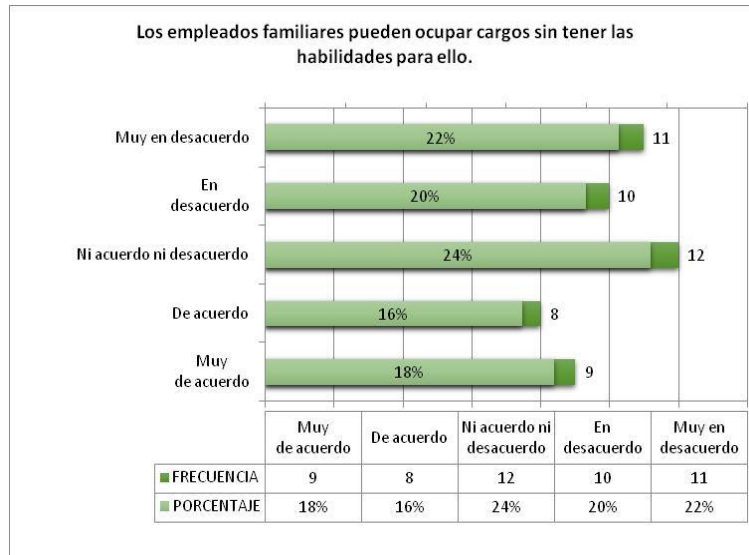
**Figura 5**

Muy en desacuerdo y en desacuerdo: 46% (porcentaje acumulado); 18% neutrales y de acuerdo y muy de acuerdo 36% (porcentaje acumulado): Estos resultados se relacionan directamente con la necesidad de separar los asuntos de la familia de los de la empresa y la dificultad de llevarlo a cabo en la práctica debido a la discrepancia de opiniones.



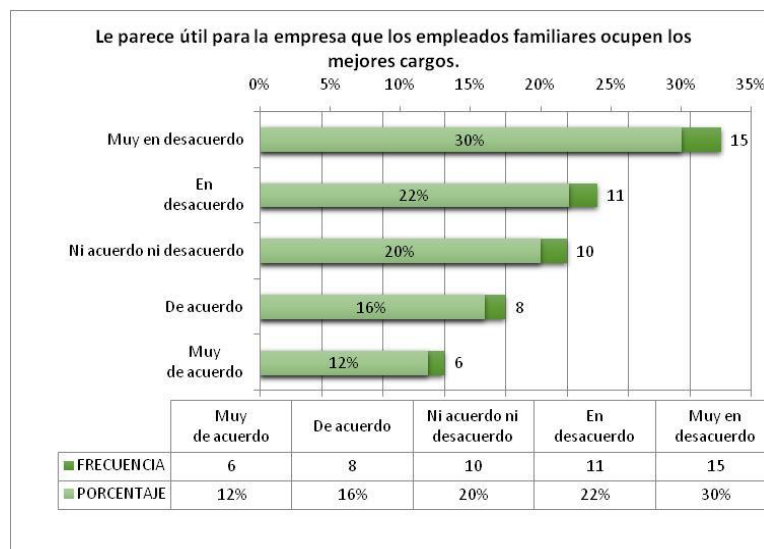
**Figura 6**

Son llamativos los resultados que se evidencian aquí. “En desacuerdo y muy en desacuerdo” concentran el 42% de las opiniones y “de acuerdo y muy de acuerdo” suman el 36%, mientras que el 22% corresponden a la posición neutral. Debería haber un criterio consensuado previamente establecido para decidir cómo deben integrarse a la empresa los miembros de la familia a fin de evitar conflictos a futuro acerca de los criterios de reclutamiento y selección.



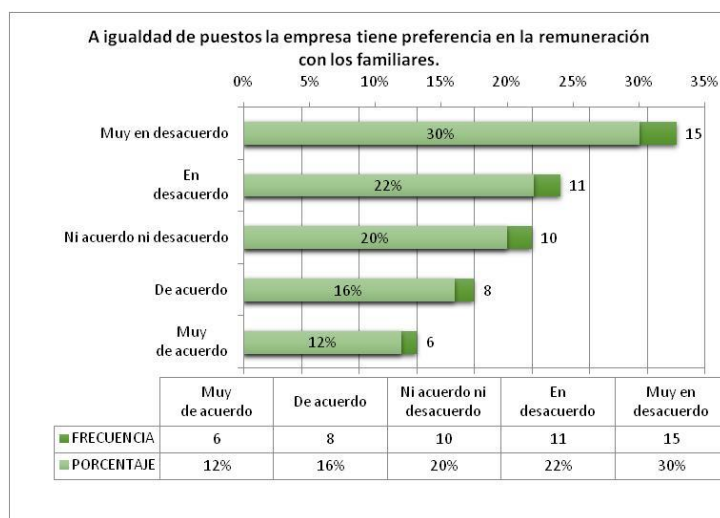
**Figura 7**

Los resultados muestran que predomina una opinión neutral al respecto (24%), seguida de opiniones de desacuerdo (20% en desacuerdo y 22% muy en desacuerdo). Es decir que las habilidades o la educación académica de los hijos deberían ser guiadas tomando en consideración las necesidades de la empresa.



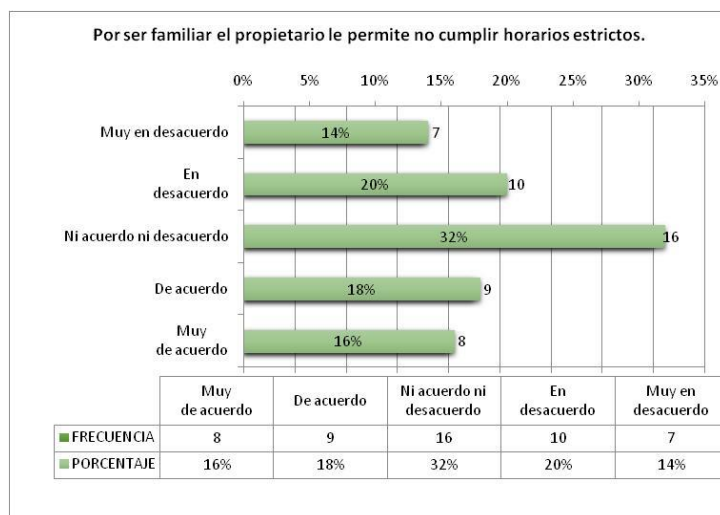
**Figura 8**

Si bien existe el supuesto inconsciente que el fundador y/o generación fundadora debe tener una participación formal en la empresa, las encuestas muestran que un 52% (porcentaje acumulado) de los empleados familiares están en desacuerdo acerca de ocupar los mejores puestos y priorizan el bien común.



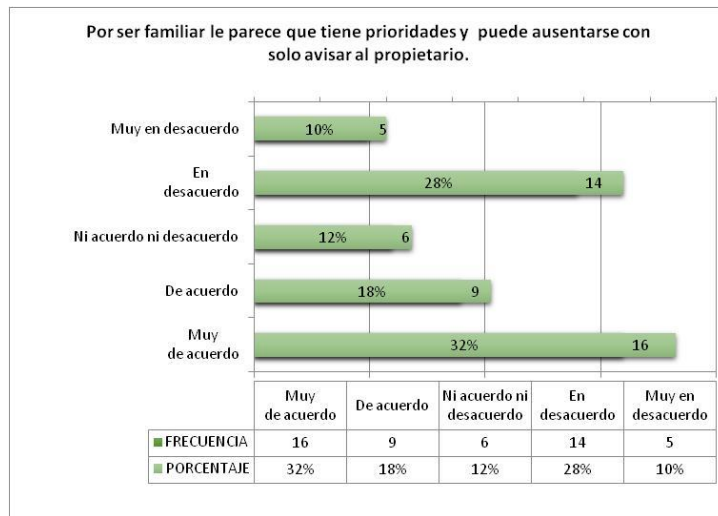
**Figura 9**

Al igual que en el ítem anterior, para esta premisa es mayoritario el resultado por la negativa (porcentaje acumulado 46%) que el porcentaje acumulado de acuerdo y muy de acuerdo (32%). Esto va asociado a los valores imperantes al interior de las familias empresarias.



**Figura 10**

La posición neutral predominante (32 %) condice con los resultados de las Figuras 8 y 9.



**Figura 11**

Si bien se podría pensar que los miembros de la familia tienen el derecho de plantear cambios con condiciones diferentes al resto de los empleados, los resultados de las encuestas a empleados familiares ponen en evidencia que sólo el 50% está de acuerdo con esta premisa, mientras que el otro 50% se reparte entre una posición neutral y el desacuerdo.

## Discusión

### 6.1 Implicancias teóricas

De acuerdo a lo estipulado en el objetivo general de investigación: “analizar las competencias que prevalecen en la gestión de RRHH en las familias empresarias de la ciudad de Mendoza” se puede señalar que el estudio se realizó a partir de la elección de un amplio espectro de variables que eran comunes a todas las unidades de estudio seleccionadas, tales como ciclo de la empresa, estructura organizacional, selección y reclutamiento, evaluación de desempeño, capacitación, comunicación y relaciones interpersonales, como así también edad, género y antigüedad laboral tanto de dueños y jefes como de empleados familiares y no-familiares.

Para lograr el objetivo general, se formularon objetivos específicos que requirieron identificar y analizar particularmente las variables de cultura empresarial, comunicación, reclutamiento y selección, y resistencia al cambio determinándose categorías y subcategorías al interior de las mismas.

De este estudio se infieren los siguientes resultados:

Sin duda que la importancia de la Empresa Familiar en la economía del país y muy particularmente de la provincia de Mendoza, es un hecho indiscutible tanto en épocas de estabilidad como en las de crisis económicas.

Por otro lado, la coexistencia del modelo empresarial con el familiar genera una figura con características propias y por demás complejas por la yuxtaposición de intereses y valores que dificultan el equilibrio entre necesidades y afectos. Si bien cada empresa representa un caso particular al momento de su funcionamiento, en el presente apartado se extraen conclusiones generales respecto a las variables analizadas:



### **6.1.1 Cultura empresarial:**

De las consideraciones del marco teórico se desprende que cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar y actuar propias y privativas de cada familia empresaria conducentes a la promoción del bien común.

Del análisis de los resultados respecto a esta variable surge que al interior de la misma, se pueden diferenciar las categorías empresa y familia, y en esta última, varias subcategorías (parentesco, incorporación, propiedad, antigüedad y retención, evaluación y retribuciones) que hacen todas a la cultura empresarial.

Estas categorías y subcategorías interactúan entre sí dando lugar a ventajas y desventajas en la empresa familiar. Respecto a las ventajas se puede decir que surgen porque sus miembros comparten metas, ideales y afectos importantes. Pero por otro lado, la ausencia o superposición de roles, la incompatibilidad de caracteres, la discrepancia de opiniones, los valores o principios contrapuestos, la perpetuidad en los cargos, llevan a la inestabilidad empresa-familia e incluso a la ruptura de estas estructuras.

#### **Categoría Empresa:**

De la observación informal y el resultado de las entrevistas surge que al interior de las empresas familiares coexisten diversos modelos de cultura: machista, de autonomía individual, de delegación de tareas, de independencia familia-empresa, de constancia, de excelencia laboral, burocrática (gran complejidad de funciones), de tolerancia al riesgo, de profesionalismo, etc.

#### **Categoría Familia:**

Si bien en ella predomina un valioso lazo afectivo y el desarrollo de fuertes sentimientos de pertenencia, también están presentes importantes supuestos inconscientes, rivalidades, desconfianza, incompatibilidad de caracteres o criterios dispares que al momento

de gestionar en concurrencia con la categoría empresa se constituyen en importantes obstáculos. Tal el caso de decidir qué opiniones deben ser tomadas en cuenta, quién toma las decisiones, qué valores predominan en ellas, quién asume el liderazgo, etc. De ahí las consideraciones que se vuelcan a continuación en las subcategorías antes mencionadas.

#### *Parentesco:*

La evaluación del criterio de selección de personal analiza no sólo la efectividad en la selección sino también los criterios imperantes. En este caso los resultados mostrados en las Tablas 1, 2, 3 y 4 sobre contratación de familiares ponen de manifiesto que predominan los valores subjetivos (afectivos y/o morales) a las consideraciones objetivas.

Siendo el porcentaje mayoritario el correspondiente a parentesco cabe el interrogante si este tipo de selección se produjo simplemente por sucesión sin tener en cuenta ningún otro parámetro o si se utilizó conjuntamente algún otro criterio.

Estos resultados representarían una debilidad al momento del desempeño, la competitividad, la descentralización organizacional y la toma de decisiones.

Finalmente cabe destacar que se evidencia que en el 93% de los casos encuestados, los cargos de poder están en miembros de la familia, que a su vez son propietarios y trabajan en la empresa, mientras que el 7% restante corresponde a personas que sólo trabajan en la empresa.

#### *Incorporación:*

##### Familia

Durante las entrevistas si bien se detectó que los fundadores poseían importantes valores sustentados fundamentalmente en los afectos y el anhelo de bien común, se observó que justamente por temor a perder los valores familiares vigentes, con el tiempo se

consolidaban en los cargos de poder de una manera rígida e intransigente. Es decir que lo que otrora fue fortaleza, posteriormente se transforma en debilidad.

## Edad

Poniendo el enfoque en los datos obtenidos se evidencia que una gran mayoría de los dueños y/o jefes son de mediana edad, mientras que un 9% son personas adultas mayores. De aquí que se infiere que los cargos de poder – en su gran mayoría - están en manos de integrantes pertenecientes a la 2da generación y que ellos ya tienen cierta experiencia en el ejercicio del rol administrativo mientras que comparten con el fundador la gestión y el control. Se sabe que hay diferencias entre ambas generaciones porque, por ejemplo, cuando el fundador está a cargo, usualmente tiene el conocimiento y control total de la visión de la empresa a futuro. Sin embargo, en la segunda generación, cuando la empresa y la familia crecen, surgen diferencias respecto a criterios de propiedad, familia y gobierno de la empresa. Pero el poder aunar las fortalezas de ambos es un evidente valor agregado al interior de la empresa familiar.

Respecto a los empleados familiares y no familiares (Tabla 5) mayoritariamente son personas de mediana edad. Esto hace suponer que ya tienen experiencia laboral de algún tipo. Teniendo en cuenta las frecuencias es posible visualizar los valores porcentuales; en el total de los empleados, este grupo modal representa el 34% del total. Si se enfoca la lectura en la Frecuencia Porcentual Acumulada es posible observar que cuentan con “hasta 45 años”, el 67% del total de los empleados. En tanto, si la observación se enfoca a los empleados de mayor edad, el 33% del total del grupo tiene más de 45 años.

Estos valores hacen suponer que estas personas aún tienen una vida laboral útil importante a futuro, ya sea dentro de la misma empresa familiar o en alguna otra empresa. Por simple deducción se presupone que en esta definición a futuro intervendrán aspectos

como la adaptación, el sentirse a gusto, el sentido de pertenencia y la identificación con la misión, visión y los valores de la empresa se trate de empleados familiares o no familiares.

### Género

Los resultados obtenidos en el presente estudio (Tablas 6, 20 y 21) se encuentran estrechamente vinculados a las altas estadísticas que comprueban que en la ciudad de Mendoza las empresas contratan mayoritariamente a personas de género masculino, manteniendo en vigencia actitudes de género tradicionalistas, es decir, pautas culturales aún imperantes referidas directamente al patriarcado y a que a las mujeres se les atribuya “distinto nivel de compromiso” por el hecho de tener fuertes responsabilidades familiares, muy particularmente en todo lo que se relaciona a sus hijos (maternidad, enfermedades, actividades educativas, etc.).

Si bien hay movimientos sociales importantes sobre el tema, es difícil pensar en un cambio de paradigma a corto plazo.

### *Propiedad:*

Una de las preocupaciones relevantes que hacen a la cultura familiar es la de la propiedad. De los decires de las entrevistas surgió que los fundadores desean que sus hijos se unan a la empresa lo antes posible y conozcan sus derechos y responsabilidades incorporándose a los puestos “desde abajo”.

El mismo temor se vio registrado al indagárseles acerca del otorgamiento de acciones y a la preparación académica de sus hijos.

En este caso los temores son parte de las debilidades al interior de la empresa familiar.

### *Antigüedad y retención:*

Los resultados de la Tabla 8 muestran que los empleados familiares y no familiares tienen una antigüedad laboral que oscila entre 11 y más de 21 años. Se puede decir que tienen bastante experiencia respecto a relacionarse con jefes y/o dueños y a desarrollar habilidades laborales. Resultados similares se observan en los cuestionarios a dueños, jefes y personal jerárquico.

A la luz del marco teórico y como fortaleza se puede decir que la experiencia actuó como fuente generadora de conocimientos y que hay un importante grado de identificación de los empleados con la misión y los objetivos de la empresa. Esto redundaría favorablemente al momento de tomar decisiones.

No obstante no se puede obviar resaltar que el 73% de las personas que tienen los cargos de poder en las empresas estudiadas, acumulan entre 26 y más de 36 años de antigüedad laboral y una permanencia de más de 21 años en el mismo cargo (Tablas 9 y 10).

Si bien esto implica experiencia y madurez (fortalezas), también podría sugerir rigidez y autoritarismo (debilidades) al momento de la gestión.

De alguna manera la suposición anterior está sustentada por los resultados que se muestran en la Tabla 27 acerca de la actitud de los fundadores frente a los cambios. Las respuestas obtenidas ponen en evidencia sólo un 40% de los casos encuestados manifiesta tener una actitud abierta y positiva frente a la necesidad de cambio mientras que el 60% prefiere ignorar o rechazar esta instancia manteniéndose aferrado a estructuras tradicionales.

Un punto crítico respecto a la permanencia o no en los cargos de poder en una empresa familiar es la planificación de la sucesión ya que en muchos casos presupone la muerte del fundador. El hecho de planificarla en realidad, es analizar posibilidades y desarrollar estrategias anticipadamente y así evitar la incertidumbre y la improvisación.

### *Evaluación de desempeño:*

Este criterio muchas veces está apoyado en costumbres y prácticas familiares fuertemente arraigadas, por eso se ha incorporado aquí como parte de la cultura familiar.

De los resultados de las entrevistas y también de las encuestas (Tablas 11 y 12) se concluye que, en la gran mayoría de los casos, las evaluaciones a los empleados son realizadas por personas tales como fundadores, jefes o dueños de la empresa y ni siquiera está contemplada como práctica en las disposiciones del protocolo.

Los riesgos que se corren son acerca de la informalidad del procedimiento, que el mismo no siempre esté sujeto a criterios objetivos y que no se apliquen las técnicas y herramientas adecuadas quitando credibilidad a los resultados y tiñendo de nulidad la práctica.

### *Retribuciones y estímulos o incentivos:*

Para evitar conflictos al interior de la familia y de la empresa en sí, el tema retribuciones e incentivos debería estar minuciosamente detallado en el protocolo familiar, pero tratándose de un aspecto profundamente arraigado en las costumbres familiares muchas veces no lo está y se maneja de forma discrecional e informal. Es más, si bien es reconocido y adoptado por los fundadores (Tabla 13), permanece celosamente guardado como “secreto o estrategia de familia” en cuanto al monto y a la forma de distribución (equitativa o no) respecto a si se trata de empleados familiares o no familiares y también al puesto ellos que ocupan.

Los reconocimientos, estímulos o incentivos son considerados como “motivaciones” y pueden otorgarse teniendo en cuenta la productividad, la asistencia, la capacitación, algunos eventos familiares (casamiento, nacimiento, graduación), etc. Y pueden consistir en dinero, acciones, reconocimientos públicos, fiestas, vacaciones, regalos, etc. Estos aspectos dependen de cada familia en particular y por lo tanto pueden variar de una generación a otra.

Remunerar adecuadamente e incentivar a los empleados familiares y no familiares es reconocido por las familias empresarias y responde a un efectivo plan de mejoras al interior de la empresa familiar. Está estrechamente vinculado a la motivación, al sentido de pertenencia, a la retención del talento y particularmente a la productividad como resultado visible a mediano y largo plazo.

### **6.1.2 Comunicación:**

En las empresas familiares el tema de la comunicación muchas veces se constituye en un verdadero problema debido a la excesiva familiaridad y confianza que existe entre sus integrantes. Esto lleva a que las reuniones empresariales se transformen en reuniones familiares o viceversa y se pierda el valor del acto.

Se considera que la comunicación es muy importante no sólo al momento de transmitir información o intercambiar ideas y opiniones sino como herramienta de motivación, acercamiento, coordinación de tareas, implementación de mejoras, ahorro de tiempo y recursos, etc.

A partir de estas consideraciones es que se profundizó acerca de los canales o medios de comunicación utilizados y los conflictos que surgen a partir de la comunicación ineficaz, distorsionada o incompleta.

Respecto a los canales utilizados, del resultado de las encuestas se desprende que en la mayoría de los casos existe alguna forma de comunicación aunque ésta no sea óptima, pero que hay una inquietud creciente acerca de utilizar mejores canales de comunicación (Tabla 16). Estos resultados dan cuenta de las fortalezas de la empresa respecto a este aspecto en particular.

En cuanto a los conflictos que surgen cuando hay poca o ninguna comunicación entre jefes y empleados, se detectó que muchas veces los empleados intentan compartir inquietudes

o subsanar sus dudas a través de la consulta con sus pares. También salió a la luz que aparecen conflictos que no pueden ser resueltos y conducen a conductas de aislamiento y mutismo (Tabla 15). Respecto a esto último, en los casos estudiados, lo enunciado se manifiesta en un bajo porcentaje (12%) pero aún así representa una de las debilidades a considerar al interior de las empresas familiares.

Los resultados obtenidos al procesar las entrevistas y las encuestas muestran que en un 60% de los casos, las empresas hacen esfuerzos respecto a resolver conflictos e implícitamente reconocen que resolver los conflictos redunda en beneficio de la productividad misma (Tabla 17). En estos casos se asume que se opta por el camino de la negociación ya que los fundadores mayoritariamente se vuelcan al diálogo y la persuasión.

Se considera que los resultados sobre resolución de conflictos son coherentes a lo largo de la investigación ya que van asociados a una actitud abierta hacia la escucha tanto al interior de la empresa como hacia el exterior de la misma. Dueños, fundadores y personal jerárquico expresan su intención de mantener un canal fluido de comunicación con sus clientes internos y externos. Se sobreentiende que se trata de cuidar e incrementar el mercado transmitiendo una imagen de profesionalismo, credibilidad, amabilidad y simpatía constituyéndose en una importante fortaleza para la empresa familiar.

### **6.1.3 Reclutamiento y selección**

Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito de una organización; gran parte de la supervivencia y del éxito de la empresa familiar está supeditada a ello.

Por la importancia de este proceso es que se debe reflexionar acerca de los distintos momentos que se dan desde que se clarifica el perfil requerido para el puesto a cubrir hasta que se finaliza con la selección del empleado adecuado.



Como se ha visto en el marco teórico de esta investigación, la superposición de los sistemas “empresa” (objetivo) y “familia” (subjetivo) hace particularmente vulnerable el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que hay que elegir entre personas preparadas que generalmente proceden del mercado laboral y miembros de la familia que “hay” que incorporar. Para poder subsistir, la empresa familiar debe ser capaz de separar lo que son valores familiares de lo que son los intereses de la empresa, sin embargo al interior de las empresas familiares, esto es muy difícil de lograr. Al respecto las encuestas realizadas a los fines de la investigación, señalan que se priorizan los valores afectivos (Tabla 21). De allí que el determinar puntualmente funciones y responsabilidades de los empleados y el fijar criterios claros de selección al momento de formalizar el protocolo familiar es fundamental para gestionar la empresa exitosamente.

Clarificado el perfil, el reclutamiento mismo de los candidatos se constituye en un verdadero filtro por los medios a los que se recurre (selección interna y movilidad, búsqueda directa, prensa, internet, base de datos propias o externas, etc.), cada vez más condicionados por las demandas de competitividad y los altos estándares tecnológicos vigentes. A ello le sigue la realización de pruebas, entrevistas, valoración de candidatos y entrevista final previa a la selección definitiva.

La necesidad de hacer este proceso en forma eficiente y minimizando riesgos hace que muchas veces y cada vez con mayor frecuencia, las empresas externalicen la gestión de RRHH subcontratando el total o parte de este tipo de procedimiento (Tabla 28).

Cabe aquí reflexionar acerca de las ventajas de un nuevo paradigma: el de la selección por competencias, tema que fuera abordado en el marco teórico. Tradicionalmente el proceso de selección, fuera externo o por movilidad interna, se basaba en los afectos o bien en los conocimientos y/o habilidades apoyados - en el mejor de los casos - en los criterios de

desarrollo y capacitación. Hoy, la selección basada en competencias, va más allá y busca evitar errores en los procesos de selección. Esta práctica se propone identificar los requerimientos críticos, cualidades específicas o competencias requeridas para el puesto en particular (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) y la selección del candidato se realiza mediante la aplicación de un sistema objetivo de indagación y de técnicas eficaces y formales de entrevistas.

Si bien la selección por competencias es reconocida como una práctica muy valiosa, el resultado de las entrevistas muestra que sólo se realiza en el 14% de los casos de la investigación (Tabla 21).

Por otro lado, aunque se considera importante que la totalidad de los empleados cuenten con formación previa para brindar respuestas acordes a las necesidades de la empresa, no obstante se puede identificar que es significativo el número de ellos que declara no poseer estos conocimientos específicos al momento de su incorporación a la misma (Tabla 23). Y respecto a las empresas, no siempre encuentran el valor agregado de realizar la capacitación al interior de las mismas (Tabla 25), pensando en esta práctica como herramienta de desarrollo y crecimiento, adquisición de capacidades nuevas y mejoramiento de destrezas existentes.

Es decir que lo concerniente a formación o capacitación de los empleados requeriría un cambio de paradigma y una reformulación del proyecto empresarial a fin de incorporarla como práctica empresarial en aras de optimizar los resultados en el mercado.

Respecto a la formación profesional de dueños, fundadores o personal jerárquico, si bien los resultados señalan que un 67% tenían formación previa (Tabla 22), no se indagó si se trataba de formación académica para el manejo de empresas o de experiencia laboral previa que redundó a posteriori en la formación de conocimientos prácticos para la conducción de

las mismas. Pero sí, en el 54% (Tabla 24) de los casos estudiados, dueños, fundadores y/o personal jerárquico de las empresas admitieron la necesidad de capacitarse a fin de formular nuevas y actualizadas estrategias de gestión y añadir valor a la empresa.

#### **6.1.4 Resistencia al cambio**

##### Tecnología y modernización

De los resultados obtenidos de las entrevistas se puede concluir que hay una toma creciente de conciencia respecto a realizar inversiones en tecnología, pero se observa que aún no se lleva a la práctica convenientemente. En general los fundadores consideran que si la empresa se encuentra funcionando adecuadamente con lo que tiene, puede seguir haciéndolo de la misma manera sin hacer grandes cambios. Es decir que no hay clara comprensión sobre que modernizarse e invertir en tecnología redundaría en disminución de costos y aumento de productividad.

Por otro lado, es dable reconocer que la adquisición de maquinarias modernas y sofisticadas supone gastos de gran envergadura que las pequeñas y micro empresas familiares no pueden asumir.

##### Gestión y profesionalización

La profesionalización de la gestión de recursos humanos se constituye en la actualidad en un aspecto clave para la empresa. Sin dejar de ser familia, es optimizar el hacer, promover un ámbito de formación y desarrollo, implementar políticas de comunicación eficaz, facilitar el desempeño, aplicar sistemas objetivos de promoción, etc.

De los decires de las entrevistas surge que los dueños de las empresas familiares suelen gestionar su empresa utilizando métodos intuitivos, sin planificación estratégica previa, apoyados fuertemente en la cultura familiar. Esto llevaría a un crecimiento limitado de la empresa, cuando no a la desaparición de la misma por bajo nivel de competitividad.

## Actitudes

En la actualidad, muchas de las empresas de la ciudad de Mendoza - al tratarse de empresas relativamente pequeñas y de estructuras rígidas - si bien conocen los alcances de la gestión de RRHH en manos de profesionales, prefieren aferrarse a sus viejas estructuras y seguir trabajando como la han hecho hasta ahora (Tabla 28) o también subcontratar sólo parte de esa gestión.

Es de esperar que el presente trabajo de investigación sirva para reflexión y toma de conciencia acerca del funcionamiento al interior de la empresa y, por ende, de la necesidad y la importancia de implementar actividades de mejora que prioricen la profesionalización de su empresa familiar.

## **6.2 Implicancias Prácticas**

Consideramos que las implicancias prácticas de este estudio se encuentran directamente relacionadas con los aportes que pueden recibir las empresas familiares a partir de los resultados obtenidos.

Nuestro instrumento de recolección de información podría ser utilizado por las empresas para iniciar el microanálisis de la estructura de la empresa y la política organizativa de la misma, y a partir de la identificación de todos estos elementos, retroalimentar los quehaceres y decires para una mejora respecto al funcionamiento y los resultados que se obtengan tanto en las relaciones humanas como, por consecuencia, también en lo económico.

Conocer los resultados de este trabajo de investigación, abriría también la posibilidad de enunciar estrategias de optimización de Recursos Humanos que indudablemente redundarían en la posibilidad de establecer metas acordes al cambio continuo de los mercados. Esto favorecería la formulación de nuevas estrategias funcionales para alcanzar mejores estándares de inserción y competitividad en el medio.

Finalmente se puede aseverar que este trabajo de investigación deja al descubierto la necesidad de implementar una mejora al interior de la Gestión de los RRHH en las empresas familiares. Conocer el informe final que se desprende de la investigación, induciría a reconocer el vacío metodológico de las empresas en este aspecto. Ello llevaría a sus dueños a un replanteo serio acerca de organizar un área profesional específicamente dedicada a los RRHH a fin de optimizarlos, formular estrategias de producción y mercadotecnia, diseñando y poniendo en marcha un plan de acción a corto, mediano y largo plazo a partir de un proceso de capacitación continua.

### **6.3 Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

Las limitaciones de esta investigación exploratoria surgen del restringido número de casos estudiados, del contexto espacio-temporal elegido y de la necesidad de perfeccionar el estudio a partir de técnicas cualitativas que permitirían obtener información complementaria.

De todas maneras, resulta valioso seleccionar los casos de modo que se anticipen resultados similares, que es la replicación literal (exacta); o bien, resultados contradictorios, en función de razones predecibles denominada replicación teórica. Igualmente, aunque se trate de pocos o múltiples casos, los resultados son valiosos y pueden constituirse en teoría o la base para nuevos estudios.

### **6.4 Conclusiones**

Los interrogantes planteados a partir del problema de investigación fueron los que movilizaron al punto de partida y llevan a afirmar que las inquietudes, plasmadas en un objetivo general y en una serie de objetivos específicos, se cumplieron de forma acabada.

A partir de la investigación se puede concluir que:

- ✓ Se observa que el rol de los Recursos Humanos dentro de las Empresas Familiares está tomando renovada importancia, aunque en el plano práctico no siempre son bien gestionados.
- ✓ Implementar la gestión de recursos humanos por competencias en las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza permitiría acceder a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico basado en el factor humano, en el aporte de sus cualidades personales y profesionales como ventaja competitiva sostenible a largo plazo. La gestión de RRHH por competencias posibilita relacionar de manera eficaz y rápida los requisitos que debe cumplir el postulante con las necesidades de la empresa.
- ✓ Ante una realidad rápidamente disruptiva y cánones de globalización imperantes, es necesario desarrollar pautas básicas de mejora continua a fin de lograr mayor y más efectiva competitividad, además de prevenir y resolver problemas de gestión tales como desempeño, comunicación, resolución de conflictos, retención y rotación de los RRHH.
- ✓ Las evaluaciones de desempeño realizadas de manera informal prevalecen en las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza, por ello a los fines empresariales, son insuficientes al momento de conocer el rendimiento de los empleados en tareas puntuales. El objetivo principal de una evaluación de desempeño es tener un feedback útil de manera de impactar positivamente en otros indicadores tales como cultura organizacional, rotación, promociones o productividad. La evaluación de desempeño si está bien realizada, permite – entre otras cosas – identificar precisión y calidad del trabajo realizado, productividad, organización del trabajo en tiempo y forma, conocimiento técnico, uso, conocimiento y cuidado de herramientas, capacidad de liderazgo, puntualidad, compromiso y presentimos, iniciativa propia, desempeño en el trabajo en equipo, etc. De ahí la importancia de formular modelos de evaluación de

desempeño sistemáticos y formales que sean claros, simples, actualizados y consistentes.

- ✓ La renovación y modernización de la tecnología y la capacitación a cargo o dentro de la empresa, en lugar de considerarse un gasto deberían interpretarse como una inversión a largo plazo ya que permiten: actualización de los conocimientos, producen actitudes más positivas, ayudan a prevenir riesgos de trabajo aspecto este último íntimamente relacionado a la reducción de costos, aumentan la rentabilidad, mejoran el conocimiento de los diferentes puestos y por lo tanto el desempeño, forman líderes, estimulan el sentido de pertenencia, y mejoran la relación entre jefes y empleados. Todo ello reditúa a favor de las personas y por supuesto de la empresa misma.
- ✓ Los reconocimientos y estímulos al interior de una empresa inciden directamente sobre la motivación laboral. Esta última es la que permite que la persona se comprometa con los objetivos de la empresa mejorando su desempeño. La falta de reconocimiento a un empleado no sólo se circunscribe a lo económico sino también a factores tales como la indiferencia, el destrato, la falta de promociones y ascensos entre otras cosas. La empresa puede dar muestras de aprobación y reconocimiento a través del pago de incentivos, bonos, o premios por presentismo, pero también puede hacerlo a través de mejoras en las condiciones de los ambientes de trabajo, habilitación de una guardería o servicio de comedor, celebraciones especiales (promociones, cumpleaños, nacimiento de los hijos, etc.), certificados de reconocimiento, cursos de capacitación, etc. El otorgar reconocimientos y estímulos tendrán una importancia relevante en el mundo actual de competitividad y esfuerzo productivo redundando en la atracción y/o retención de talentos, en la consolidación

de mejores condiciones respecto al ambiente laboral, y en la mejora del desempeño y de la productividad.

- ✓ Las habilidades sociales afloran como elementos de valor y aparecen en la preocupación por la atención al cliente y la buena gestión de los conflictos.
- ✓ El manejo de conflictos suele ser particularmente difícil cuando se trata de valores no negociables como lo son, entre otros, los lazos familiares. Ignorar los problemas, asumir posiciones cerradas o no prestarse al diálogo ni a la negociación conducen a situaciones tensas y conflictivas. En cambio, la buena gestión de los conflictos se constituye en una oportunidad de mejora.
- ✓ La Empresa Familiar debe ser capaz de realizar los cambios necesarios para adaptarse a la evolución del entorno separando los valores familiares de los intereses organizacionales. A ello se llega con la formulación de un protocolo claro y minucioso que incluya no sólo normas respecto a la distribución funciones, responsabilidades y asignación del poder sino también una planificación estratégica y anticipada de las transiciones y la sucesión generacional.
- ✓ Finalmente, cabe un planteamiento genuino al interior de la Empresa Familiar de la ciudad de Mendoza acerca de si está capacitada por sí misma para resolver la Gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa, o si dadas las condiciones actuales de la sociedad y los mercados, se requiere la asistencia estable de profesionales especializados en la materia.

Quedan abiertos muchos interrogantes para que posteriores investigaciones puedan profundizar, entre otros temas, acerca de cómo afectan las crisis económicas al interior de las Empresas Familiares, si los resultados aquí expuestos son generalizables a distintas regiones geográficas del país y en qué medida es aplicable a corto plazo la profesionalización de la Gestión de RRHH en sociedades tan tradicionalistas como la de la ciudad de Mendoza.-



## Referencias

- Alles, M. (1998). *Empleo, el proceso de selección*. Buenos Aires. Macchi. 1ª Edición.  
Capítulos: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.
- Braidot, N., Soto, E. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Buenos Aires. Ifema.
- Chiavenato, I. (1994), *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Mc. Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Cúspide. Colombia.5ta.  
Capítulos: 2, 3, Parte III, 5, 6, Parte IV, Parte VII, 16 y 17
- Dodero, S. (2004). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo. Buenos Aires
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Dyer, W. (1986). *El cambio cultural en las empresas familiares: La prevención y la gestión de negocios y de la familia rústica*. Jossey-Bass. San Francisco
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Praxis. Barcelona
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la Investigación*. Méjico: McGRAW-Hill.
- Lea, J. (1992). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Granica
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona. Granica
- Massot Lafon, I., Dorio Alcaraz, I. y Sabariego Puig, M. (2004). *Estrategias de recogida y análisis de la información*. En R. BisquerraAlzina (Coord.) *Metodología de la investigación educativa* (pp. 329-366). Madrid: La Muralla.
- Nogales Lozano, F. (2008). *La familia empresaria*. Díaz de Santos

Pérez Serrano, G. (2003). *Investigación cualitativa. Métodos y técnicas*. Buenos Aires: DOCENCIA.

Rosemblat, P., Demik, L., Anderson, R. y Johnson, P (1985). *The Family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco. Disponible en: Sanding, Alberto Gimeno (2004)

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Chile: Ril

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Harvard Business School. Cambridge. Massachusetts. Reprinted (1996). Family Business Review. Vol. 9 N° 2

Vieytes, R. (2004) Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Buenos Aires: De las ciencias.

Ward, J. (2006). *El éxito de los negocios de familia*. Grupo Norma

### **Versión Electrónica de Libro Impreso**

Alles, M. (2005, 2006, 2007). *Desarrollo del Talento Humano* (p. 41) recuperado el 4 de diciembre de 2018 de [http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf)

Alles, M. (Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Recuperado en noviembre de 2018 de [http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf)

Alles, M. *Gestión por competencias: el diccionario* Recuperado en diciembre de 2018 de <http://www.granicaeditor.com/diccionario/> y de <https://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>

Hernández Sampieri R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° ed. Méjico: McGRAW-Hill. [www.FreeLibros.com](http://www.FreeLibros.com) Recuperado en agosto de 2018 de

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Mendé Fernández, M.B., Antognolli S., Bazán, R., Gallo, G., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., Lingua Fernández, G., Lomello C., Macaluso M., Martínez, C., Maure, P., Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina. Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro. (Introducción)*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21 Recuperado en marzo de 2019 de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>

Werther, W. Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Traducción y adaptación Mejía Gómez, J. Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición. Recuperado en setiembre de 2018 de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Zayas Agüero, P. (2010). *Fundamentos Teórico metodológicos de la selección de personal*. Recuperado en setiembre de 2018 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/index.htm>

### **Sitio web**

Arregle, J. L., M. A. Hitt, D. G. Sirmon, and P. Very. 2007. "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms." *Journal of Management Studies* 44 (73–95). Recuperado el 12 de marzo de 2019 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

6 *Modelos de Empresa Familiar* (2018). Recuperado el 30 de noviembre de 2018 de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/10/13/877960/6-modelos-empresa-familiar.html>

Badaloni, M. (2017). Recuperado en junio de 2018 de <http://diariosomos.com.ar/95-las-empresas-mendoza-emprendimientos-familiares/>.

D.E.I.E. Ministerio de economía, infraestructura y economía, Mendoza, Argentina. *Mendoza en datos*. Recuperado el 14 de marzo de 2019 de <http://www.deie.mendoza.gov.ar>

Dyer W.G Jr. (1986). *Culture and Continuity in Family Firms*. Recuperado en noviembre de 2018 de <https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource>

*Empresas Familiares Centenarias de Argentina*, GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción de la Nación, citado por Josefina Rousseaux , recuperado el 1 de diciembre de 2018 de <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

Holly Ferraro Jennifer Marrone, (2016), "Examining employment relationship activities in family business research", *Journal of Family Business Management*, Vol. 6 Iss 3 pp. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-01-2016-0001>  
Recuperado el 11 de marzo de 2019

Gallo, M. A. *Tipología de las empresas familiares*. Disponible en Revista Empresa y Humanismo. Vol. VII 2/04 Recuperado el 12 de diciembre de 2018 de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipolog%C3%ADas%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf>

Gimeno Sandig, A. (2010). *Paso de la segunda a la tercera generación*. Recuperado el 7 de diciembre de 2018 de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/entrevista/articulo/alberto-gimeno-sandig/103488>

Grandes Pymes (2018) Recuperado en setiembre de 2018 de <http://www.grandespymes.com.ar>

Iavarone, P. (2012). *Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 16 de marzo de 2019 de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf)

Leach P. (1993). *La mujer propietaria*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018 de <https://books.google.com.ar/books?id=mo6dJf9EuwAC&pg=PA71&lpg=PA71&dq=la+mujer+propietaria+de+una+empresa&source=bl&ots=ewYTKnSwYS&sig=WuqmPQVpzdrmKpkJYkJpwDzzLhQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwitiOza->

[obfAhULGJAKHeQnBqMQ6AEwB3oECACQAQ#v=onepage&q=la%20mujer%20propietaria%20de%20una%20empresa&f=false](http://obfAhULGJAKHeQnBqMQ6AEwB3oECACQAQ#v=onepage&q=la%20mujer%20propietaria%20de%20una%20empresa&f=false)

- Nazrala N. E. (2016). *Nivel de Profesionalización de la Empresa Familiar*. Mendoza, Argentina. Recuperado el 30 de noviembre de 2018 de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7574/nazrala-natalia.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7574/nazrala-natalia.pdf)
- Pena López, J. A. y Sánchez Santos, J. M. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: la familiness*. (pp 3-4) Recuperado el 13 de marzo de 2019 de <https://www.researchgate.net/publication/314840258> El capital social como recurso de la empresa familiar la familiness
- Pereyra, A. (2007). *Los conflictos que son propios de la empresa familiar*. X Congreso Argentino de Derecho Societario. VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3290/CDS10010605.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schanker, M. & Astrachan, J. (1996). «*Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics*,» Family Business Review (Wiley), (107-124). Extracto del trabajo de investigación: Economía Simbiótica. Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social. El caso particular de la Empresa Familiar. Autor: Francisco Rabadán Pérez. DEA Universidad San Pablo CEU. Recuperado el 19 de marzo de 2019 de <https://www.pacorabadan.com/2013/11/empresa-familiar-problemas-en-la-definicion-y-consecuencias-estadisticas/>
- Serrano, A. (2018). *Empresa familiar y economía*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018 de <https://www.antonioserranoacitores.com/empresa-familiar-y-economia/>
- Tapies, J. (2017). *Variables que influyen en el éxito del coliderazgo*. Recuperado el 18 de marzo de 2019 de <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2017/coliderazgo-2/>
- Tapies, J. (2019). *Valores y comunicación*. Recuperado de [http://blog.iese.edu/in-family-business/files/2016/01/estudio-valores-y-comunicacion-EF\\_CEF\\_Atrevia.pdf](http://blog.iese.edu/in-family-business/files/2016/01/estudio-valores-y-comunicacion-EF_CEF_Atrevia.pdf) 23/3/2019

Todo Argentina. *Provincia de Mendoza. Economía*. Recuperado en noviembre de 2018 de <http://www.todo-argentina.net/geografia/provincias/mendoza/economia.html>

Tu empresa familiar.com. *Empresa familiar*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 [http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver\\_noticia.php?id\\_noticia=94428&id\\_edicion=6510&news=123&cli=97&accion=ampliar](http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=94428&id_edicion=6510&news=123&cli=97&accion=ampliar)

Valles, L. Y. (2003). *Competencias laborales*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018 de <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales/>

Vega Zambrano, R. (2012). *Medidas para evitar la aversión al cambio en las organizaciones*. Bogotá, Colombia. Recuperado el sábado 30 de noviembre de 2018 de <http://www.gestiopolis.com/medidas-evitar-aversion-cambio-organizaciones/>

Xin Deng (2018): *Embedding 'familiness' in HRM practices to retain a new generation of migrant workers in China*, *Asia Pacific Business Review*, DOI: 10.1080/13602381.2018.1451124 Recuperado el lunes 11 de marzo de 2019 de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13602381.2018.1451124>

## **Tesis**

Calderón Carvajal, A. (2010). Tesis *Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una Pyme del sector industrial*. Recuperado en octubre de 2018 de <http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/637/1/1055597.pdf>

Gimeno Sanding, A. (2004). Tesis doctoral *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Recuperado en setiembre de 2018 de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>

Gon, P. (2003) Tesis: *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Un estudio de campo*. Recuperado en noviembre de 2018 de [Dialnetfile:///C:/Users/Norma/Downloads/Dialnet-ProblemasDeLasEmpresasDeFamiliaDesdeLaPerspectivaD-3330725.pdf](http://Dialnetfile:///C:/Users/Norma/Downloads/Dialnet-ProblemasDeLasEmpresasDeFamiliaDesdeLaPerspectivaD-3330725.pdf)

Invenio. Noviembre 2003

Tonicelli, M. (2010). *Gestión de los conflictos en la Empresa Familiar: Una mirada hacia el futuro de la empresa*. Universidad abierta Interamericana. Recuperado en noviembre de 2018 de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106505.pdf>

Venturín, A. (2012). TFG “*Empresas familiares*”: *herramientas para su profesionalización y crecimiento*. Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 14 de marzo de 2019 de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5252/venturintesis.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5252/venturintesis.pdf)

## **Figura**

Salazar, G. (2005). *La empresa familiar*. Recuperado en noviembre de 2018 de <http://laempresafamiliar.blogspot.com/2005/11/un-modelo-bsico-de-empresa-familiar.html>

Salazar, G. (2005). *La Empresa Familiar*. Recuperado el 13 de marzo de 2019 de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>

## Anexos

### Instrumentos de recolección de datos

#### 7.1 Modelo de entrevista

<b>FACTORES A CONSIDERAR</b>
Razón social.
Nombre de fantasía
Actividad principal
N°de CUIT.
Domicilio legal.
Tipo de Organización
Página WEB.
Identidad: historia, misión, visión, valores
Estructura organizacional
Proyectos a implementar en la organización
CCT
Cantidad de empleados o integrantes
Índice de ausentismo.
Índice de rotación
Verificar prácticas relacionadas a las funciones de empleo
Manual de puestos Actividades de capacitación
Plan de carreras
Motivación Clima laboral
Estructura de salarios en la empresa
Evaluaciones de desempeño / Gestión del desempeño
Relaciones laborales
Proveedores
Clientes (directos/ indirectos)



## 7.2 Nota de presentación del cuestionario

Estimado/a Sr./Sra.:

Me encuentro realizando una investigación referida a las competencias que prevalecen en la Gestión de Recursos Humanos al interior de las Empresas Familiares de la ciudad de Mendoza.

Para obtener información válida, necesito que personas como Usted, que trabajan en una empresa de este tipo, colaboren brindando información específica que hace a los fines de la investigación. Para ello solicito unos minutos de su tiempo para completar el siguiente cuestionario de manera anónima, voluntaria y consentida.

Desde ya agradezco muy especialmente su colaboración.

## 7.3 Cuestionario para empleados familiares y no familiares


Disponible en <https://goo.gl/forms/fv8kYkEp3pmwqyRq1>



**Empresas Familiares**

Cuestionarios a empleados familiares y no familiares

\*Obligatorio

Datos personales 

Edad \*

Tu respuesta

Género \*

Masculino

Femenino

Otro

Grado de parentesco \*

Directo

Indirecto

Ninguno

Usted en qué situación laboral se encuentra? Marque la opción que corresponde. \*

- Trabajador bajo convenio
- Trabajador por contrato a término.
- Otro:

¿Cuál fue el criterio tenido en cuenta para ingresar a la empresa? Marque lo que le parece desde su punto de vista. \*

- Por la edad requerida en el perfil del puesto
- El perfil del puesto requiere un sexo determinado.
- Por su idoneidad para cubrir el puesto
- Por el grado de parentesco/afinidad
- Otro.

Cuál es la antigüedad en el puesto que ocupa?

Tu respuesta

Con respecto a su desempeño y capacitación continua. 

De la capacitación continua... \*

	SI	No
¿La Empresa le brinda capacitación continua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenía capacitación previa para el puesto que ocupa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa lo ha capacitado en caso de ocupar otros cargos dentro de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Recibe incentivo y reconocimiento por parte de la Empresa? \*

Elige ▼

¿Quién realiza la evaluación de su desempeño?

- Jefe Directo
- Fundador
- Por otros integrantes internos
- Por auditoría externa

La evaluación de su desempeño considera que se realiza... \*

- formalmente
- informalmente

## Desde la comunicación y la resolución de conflictos \*

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
¿La empresa cuenta con herramientas de comunicación masiva? Por ejemplo Manual del Empleado, Publicación Institucional, Cartelera, Circulares, Reuniones, Correo Electrónico, etc. En "Otro" si lo desea puede incluir un ejemplo o comentario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que la comunicación es buena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que la comunicación es una herramienta para encontrar acuerdos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que la comunicación entre empleados es buena? Si lo desea, puede agregar un comentario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera Ud. que dejar pasar el tiempo es una buena estrategia para que los conflictos que existen entre miembros de la empresa se terminen resolviendo? Si lo desea puede incluir un comentario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Es frecuente en su organización que un miembro de la empresa recurra a un tercero para expresar su disconformidad con alguna situación, esperando que éste interceda a su favor? Si lo desea puede incluir un comentario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 7.4 Cuestionario para empleados familiares

Escala de Likert con una valoración de 1 a 5 en orden ascendente

Ítem	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Su ingreso a la Empresa se debe realizar por su vínculo familiar con el propietario. (Ítem a)					
El puesto que Usted ocupa en la empresa está relacionado con sus habilidades. (Ítem. b)					
Le parece que debe tener la misma evaluación de desempeño que los empleados no familiares (Ítem c)					
Le parece importante que prevalezca la confianza con el propietario para el ingreso del personal a la empresa.(Ítem d)					
Los empleados familiares pueden ocupar cargos aunque no tengan las habilidades para ello. (Ítem e)					
Le parece útil para la empresa que los empleados familiares ocupen los mejores cargos.(Ítem f)					
A igualdad de puestos la empresa tiene preferencia en la remuneración con los familiares.(Ítem g)					

Por ser familiar el propietario le permite no cumplir horarios estrictos.(Ítem h)					
Por ser familiar le parece que tiene prioridades y puede ausentarse con solo avisar al propietario.(Ítem i)					

## 7.5 Cuestionario para fundadores, dueños y/o personal jerárquico

Disponible en <https://goo.gl/forms/MZy71yyJBTYcHOJe2>

### Empresas Familiares

Cuestionario a Fundadores y mandos medios de Empresa Familiares

**\*Obligatorio**

Edad \*

Tu respuesta

Género \*

Masculino

Femenino

Otro

Cuál es el tipo de relación de parentesco con respecto a los fundadores? \*

Directo

Indirecto

Ninguno

Qué puesto ocupa en la empresa familiar? \*

Fundador

Personal Jerárquico

Otro

A qué generación pertenece con respecto al Fundador de la Empresa? \*

- 1ra Generación
- 2da Generación
- 3ra Generación
- Otra

Cuál es su antigüedad laboral? \*

- hasta 8 años
- mayor de 15 hasta 25 años
- mayor de 8 hasta 15 años
- mayor de 25 hasta 36 años
- mayor de 36 años

Seleccione la opción que corresponde de acuerdo al puesto que ocupa en la Empresa Familiar \*

- Fundador
- Cargo Jerárquico
- Otro

Con respecto a fundadores qué relación de parentesco tiene?

- Directo
- Indirecto
- Ninguno





Qué Generación se encuentra al frente de la Empresa Familiar? \*

- 1ra
- 2da
- 3ra
- Más de la 3ra Generación

Con respecto al puesto que ocupa: recibe capacitación continua? \*

Elige ▼

Tenía capacitación previa para el puesto que ocupa? \*

- SI
- NO

Ha recibido capacitación para ocupar otros cargos en la Empresa? \*

- SI
- NO

A su criterio personal...Cuáles de las siguientes opciones incidió para ser seleccionado para el puesto que ocupa? \*

- Edad
- Genero
- Parentesco
- Competencias
- Por referidos



Con respecto a la Evaluación de su desempeño en el puesto que ocupa.. \*

	Familias Empresarias	Dueños	Profesionales
Es evaluado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No es evaluado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es evaluado formalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es evaluado informalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es la acción que más desarrolla para mitigar el rechazo de los empleados para el trabajo en equipo? \*

- Dialoga y persuade
- Impone
- Ignora y deja pasar

¿Cuál es la acción que desarrolla para solucionar los conflictos interpersonales entre empleados familiares y no familiares? \*

- Dialoga y persuade
- Impone
- Ignora y deja pasar

Comunicación y participación de empleados familiares. \*

	SI	NO	A VECES
Soluciona lenguaje inapropiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acepta sugerencias de empleados familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Le pido por favor que marque la respuesta que a su criterio es preponderante en las siguientes situaciones. \*

	SI	NO	A VECES
Los clientes externos conocen la misión de la Empresa Familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza acciones innovadoras para difundir los cambios que realiza la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capta con anticipación los cambios externos a la Empresa Familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Define con claridad los objetivos para empleados familiares y no familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Relaciones Públicas(RRPP) agregan valor a la Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las reuniones de personal se realizan en horarios de atención al público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con respecto a la siguiente frase " En las Empresas Familiares la selección y desarrollo de RRHH se presenta como un tema difícil de gestionar".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último está dispuesto a invertir para su empresa en un profesional de Gestión de RRHH? \*

- SI
- NO
- SOLO PARA SITUACIONES ESPECÍFICAS.



## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	MANÉN, JORGE JOAQUÍN
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	17.640.417
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“Gestión de Recursos Humanos por Competencias en las Familias Empresarias de la ciudad de Mendoza”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	jorgemanen@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	NO

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** MENDOZA, 01 DE JUNIO DE 2019

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifique la tesis  
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

\_\_\_\_\_  
<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.