



**Universidad Siglo 21**

**Trabajo Final de Graduación**

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

**Profesionalización de la Empresa Familiar  
Su Influencia Sobre los Miembros No Familiares**

**Gustavo Raúl Martinetti**

**Legajo: VRHU05365**

**2019**

## **Resumen**

Existen muchas investigaciones sobre la profesionalización de la gestión en la empresa familiar pero generalmente se reducen a los vínculos, conflictos y sucesión entre los miembros de la familia. Poco se ha estudiado sobre la problemática de aquellos miembros ajenos a la familia que trabajan en la empresa.

Por ello, en este trabajo se trató de investigar cómo cambian, si lo hacen, las condiciones de trabajo y de desarrollo profesional de los integrantes no familiares de la organización a medida que se profesionaliza la empresa.

El alcance que tuvo la investigación fue exploratorio, se la abordó desde un enfoque cualitativo con una muestra no probabilística del tipo intencional y la técnica utilizada para la recolección de los datos fue la entrevista semiestructurada.

Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que las principales causas que condujeron a profesionalizar la empresa fueron el aumento en el tamaño de la organización y la falta de capacidad de gestión, además se detectaron los cambios que dicho proceso produjo en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los empleados no familiares de las organizaciones.

Se concluyó que la profesionalización de la empresa familiar impacta positivamente en los empleados de la organización ajenos a la familia.

Palabras Clave: Empresa Familiar, Profesionalización, Empleados no familiares

## **Abstract**

There are many approaches concerning 'family owned enterprise', but they are generally reduced to bonds, conflicts and heritage among the members of the family. Little has been known about the issue of the people who don't belong to the family and yet work for the enterprise. That's why the aim of this thesis is to bring light on how working conditions and professional development of the people who are not members of the family business affect the organization along the enhancement of enterprise', if there are any changes. The scope of this investigation was based on an exploratory method from a qualitative approach with a non-probabilistic sample and an intentional type .The technique used to collect information was semi structured interview. According to the results obtained in this paper, clearly the main reasons that led to the professionalization of the enterprise' were the huge growth of the family business, and on the other hand, the people who are not members, needed urgent professional development. To sum up, it is undeniable that professionalization of a family owned enterprise has a positive impact on those who are not part of It.

**Keywords:** Family firm, Professionalization, Non family employees

# Índice

	Página
Introducción	1
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	18
<i>Instrumentos</i>	19
<i>Análisis de datos</i>	21
Resultados	23
Discusión	28
Referencias	39
Anexos	
<i>Anexo 1</i>	
<i>Anexo 2</i>	

## Introducción

La Empresa Familiar es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países. Más allá de los datos estadísticos, estas organizaciones son una realidad de todos los escenarios económicos e interactúan con las demás empresas, comercializando como clientes y proveedores de las diferentes cadenas de valor.

Dichas empresas funcionan igual que cualquier otra, tienen las mismas necesidades, las mismas aspiraciones, los mismos problemas y las mismas dificultades comerciales, industriales y administrativas. La única diferencia, que no es menor, es la que se origina en la relación familiar, que hace que familia y empresa terminen siendo una unidad funcional/emocional (Bronzino, 2016)

A pesar de que no existe un consenso generalizado 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 o varias familias (Belausteguigoitia Rius, 2004).

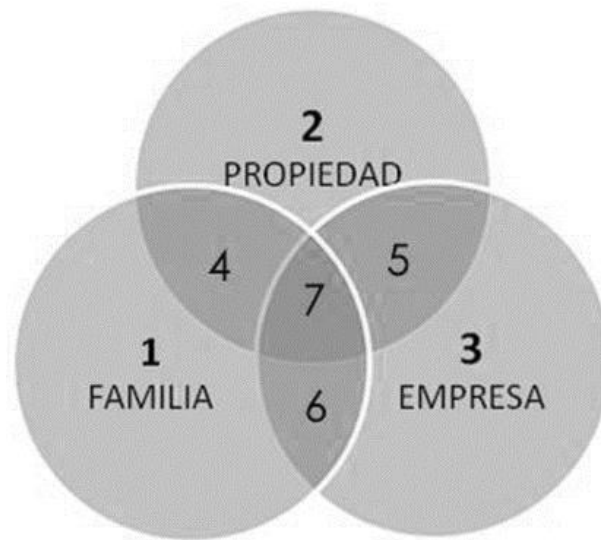
Así se la puede definir como “una empresa sobre la cual una o varias familias tienen el control que les permite adoptar las decisiones sobre la empresa y su patrimonio y además promueven su continuidad a manos de futuras generaciones” (Bazán, 2011).

El estudio de los recursos humanos dentro de estas empresas se ha realizado de manera muy fragmentada y sin profundizar en las particularidades que presentan estas organizaciones. Tanto es así que, a medida que crece la organización, para poder funcionar eficientemente tiene que incorporar miembros ajenos a la familia, los cuales llegan a ser el

grupo más numeroso, y resulta irónico que en la literatura sobre empresas familiares no se les preste la atención suficiente o incluso se los ignora (Belausteguigoitia Rius, 2004).

A los fines de este trabajo, se distinguen dos categorías de miembros dentro de la empresa: los familiares y los no familiares.

Los diferentes papeles que pueden desempeñar estos miembros en la organización se pueden representar a través del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982)



*Figura 1:* Modelo de los 3 círculos

Fuente: adaptado de Tagiuri y Davis (1982).

Basándose en características como la pertenencia a la familia, la colaboración laboral y la condición de propietario, el modelo distingue siete grupos diferentes dentro de la empresa familiar:

- 1.** Son miembros de la familia que en la actualidad no trabajan en la empresa y no tienen participación en la propiedad.

2. Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y no trabaja en la empresa (es el caso de un socio externo, normalmente accionista minoritario).

3. Son todos los trabajadores de la empresa, que ni son miembros de la familia, ni son accionistas.

4. Miembro de la familia y accionista de la empresa pero no trabaja en ella.

5. Trabaja en la empresa, es accionista de la misma pero no es miembro de la familia.

6. Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista.

7. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista de la misma.

Este modelo de los tres círculos permite explicar uno de los principales problemas de la empresa familiar; los conflictos originados por los diferentes grupos de interés, donde se entremezclan las cuestiones familiares con las empresariales.

A medida que la empresa atraviesa las distintas etapas de su crecimiento, los conflictos entre las dos categorías de miembros, los familiares y no familiares, se vuelven cada vez más complejos, siendo necesario implementar una adecuada gestión de los recursos humanos, y como dicen De Kok, Uhlaner y Thurik (2006) dado que se trata de organizaciones en las que la propiedad e implicación de la familia en el negocio es importante, la gestión de recursos humanos se desarrolla de manera particular (citado en Carrasco Hernandez y Sanchez Marín, 2014).

La orientación de las prácticas de recursos humanos puede oscilar, en términos generales, desde una clara inclinación hacia los miembros de la familia en las decisiones de

selección, promoción y retribución en detrimento de los empleados sin vínculos familiares, hasta una búsqueda de la equidad en la aplicación de dichas prácticas, que iguale en derechos y obligaciones a los empleados de la empresa.

En esta línea, Barnett y Kellermanns (2006) estudian la gestión de los empleados no familiares y la percepción de justicia, señalando que las áreas en las que hay mayor conflictividad son la incorporación de personas a la organización, la promoción y desarrollo de carrera, la evaluación del desempeño y la estrategia de compensación. Sugieren que existen factores diferenciadores en la gestión de las personas en la empresa familiar, y entre ellos el más importante es el grado de influencia de la familia, estableciendo tres niveles de influencia: la familiar restrictiva, que se considera muy desleal con los trabajadores no familiares; la influencia moderada, que se encuentra en el punto medio y la influencia familiar latente, que es el punto más bajo de la escala y que gestiona los empleados de manera similar a las empresa no familiares (citado en Nuñez - Cacho, Grande y Pedrosa, 2012).

Como afirman Galve y Salas (2003) la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos en la empresa familiar depende, por lo tanto, del equilibrio en la orientación de dichas prácticas, lo que determinará, en general, la satisfacción, motivación e implicación de los empleados, familiares o no, en el negocio (citado en Carrasco Hernandez y Sanchez Marín, 2014).

No existen muchos trabajos que hayan analizado los procesos de recursos humanos que permitan identificar, aprovechar, desarrollar y proteger mejor el capital humano de la empresa familiar. En general, estos procesos se diferencian de los aplicados en otras



organizaciones, por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa ( Carrasco Hernandez y Sanchez Marín, 2014)

En virtud de lo expresado, se hará referencia a las prácticas de recursos humanos más relevantes y conflictivas desde la perspectiva de las empresas familiares y sus vínculos con el negocio, que incluyen los procesos de reclutamiento y selección de personal, políticas de formación y desarrollo, evaluación de desempeño y el diseño de los sistemas de retribución.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) expresan que “Tras planificar las necesidades de recursos humanos, con el proceso de contratación se realiza: (1) el reclutamiento o búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes en la empresa, (2) la selección o decisión de escoger a un candidato para cada vacante, y (3) la socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto, departamento y empresa en general” (citado en Carrasco Hernandez y Sanchez Marín, 2014, p.21).

Dentro de la contratación, el mayor problema que potencialmente se le puede presentar a la empresa familiar es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. En la medida que la selección no sea la correcta, los intereses de la empresa no se cubrirán, por lo que saldrá claramente perjudicada. Aparece así, tras una selección adversa, un conflicto de intereses entre las partes que conduce a una pérdida de eficiencia de la empresa. En el caso de los miembros de la familia, esa pérdida de eficiencia por la inadecuada selección de un familiar a veces se compensa recurriendo al altruismo, pero, sin embargo, dicho altruismo afecta a la cultura de la organización, al sentir los empleados no familiares que los valores de la empresa no son

los mismos para todos, lo que puede generar ineficiencias y posibles conflictos de intereses entre empleados no familiares y empresa.

Esta problemática puede ocasionar, además, efectos externos negativos a la empresa, esto es, crear una mala imagen externa, que afecte a posibles procesos de reclutamiento y selección futuros, ya que los posibles candidatos externos pueden percibir que la empresa no se administra de manera profesional y que no es la mejor alternativa de trabajo para ellos.

Asimismo, una mala selección implica que la socialización e integración del empleado en su puesto tampoco sea del todo eficiente. En algunas empresas familiares, es frecuente encontrar a miembros de la familia que han sido contratados para un puesto para el que no están en condiciones de afrontar, lo que en el medio y largo plazo, produce efectos perniciosos tanto para la empresa como para el empleado, pérdidas e ineficiencias en la empresa, y frustración para el familiar (Carrasco Hernandez & Sanchez Marín, 2014).

Es decir, la eficiencia de las prácticas de contratación, depende de si los miembros de la familia son seleccionados por criterios afectivos o por criterios de idoneidad al puesto. Esto determinará el posterior rendimiento y motivación del resto de empleados, así como el clima de la organización.

Con respecto a las prácticas de formación, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) afirma que la empresa pretende proporcionar a cada empleado que lo necesite las habilidades, conocimientos o actitudes concretas, o la ayuda necesaria para corregir las deficiencias que tiene en su actual puesto. Con la formación se logra implicar y motivar más al empleado con la empresa, reduciéndose así el riesgo de que aparezcan conflictos de

intereses y alineándose mejor las pretensiones de ambas partes (citado en Carrasco Hernández & Sanchez Marín, 2014).

Kotey y Foler (2007) encuentran que las empresas familiares –con independencia de su tamaño- ponen más énfasis en acciones informales de formación para sus empleados, por el contrario, en el caso de las empresas no familiares, las acciones formativas crecen en complejidad, formalización y orientación al desarrollo (citado en Carrasco Hernández, Sánchez Marín y Meroño Cerdán).

No obstante, en este tipo de empresas se corre el riesgo de priorizar el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los miembros de la familia por el deseo de continuar con el negocio familiar en un futuro y de que el mismo sea gestionado por uno de sus miembros (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez y Sánchez, 2007). Esto puede ir en detrimento de la eficiencia de la formación y puede ocasionar la consiguiente pérdida de motivación e implicación de los empleados no familiares. Las prácticas de formación en la empresa familiar son especialmente importantes, pero deben intentar guardar un equilibrio equitativo entre el interés por continuar el negocio en manos familiares y el acceso a los programas formativos por parte de todos aquellos empleados, familiares o no, que lo demanden o lo necesiten (citado en Carrasco Hernández & Sanchez Marín, 2014).

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, la razón fundamental para realizarlas es que la mayor parte de los empleados de una empresa quiere saber qué se espera de ellos y cuál es su rendimiento. Si esto se lleva a la práctica de una manera objetiva, se pueden identificar las áreas que requieren perfeccionamiento y las que, teniendo buenos rendimientos, se pueden reforzar (Leach, 1993)

---

En la empresa familiar esta práctica presenta una serie de dificultades porque para los dueños de las empresas es simplemente imposible evaluar a sus familiares de igual forma que al resto de los empleados.

Por otra parte está el tema de la retribución, que es la contraprestación que percibe un empleado como recompensa por su labor en la empresa. Esa contraprestación está formada por tres componentes: (1) el salario base o cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas; (2) incentivos salariales o recompensas percibidas ante el logro de determinados objetivos en la empresa; y (3) prestaciones o retribución indirecta, que abarca una amplia variedad de programas como pueden ser, seguros médicos, coche, casa, viajes... (Carrasco Hernandez & Sanchez Marín, 2014)

Para Gómez-Mejía et al. (2008) la fijación de la retribución tiene un triple efecto económico, sociológico y psicológico en los empleados y determina fuertemente el comportamiento de los mismos, lo que la convierten en uno de los instrumentos de gestión de recursos humanos más importantes para alcanzar los objetivos de la empresa (citado en Carrasco Hernandez & Sanchez Marín, 2014).

En algunos estudios (Gómez-Mejía et al, 2003; Carrasco y Sánchez, 2007) se han encontrado qué rasgos definen a las prácticas retributivas de las empresas familiar en comparación con las de las no familiares. En primer lugar, el nivel retributivo medio que reciben los empleados, directivos y no directivos, de la empresa familiar es inferior a la media del mercado, aunque dichas diferencias desaparecen cuando la empresa familiar se profesionaliza, ya que se rigen por criterios de mercado al fijar los salarios de directivos y

empleados. Por otro, en las empresas familiares, debido al mayor riesgo asumido por los propietarios, estos intentan que los incentivos tengan un mayor peso en la retribución final percibida por directivos y empleados, para asegurar un mejor alineamiento entre los intereses de la propiedad y los intereses de los agentes contratados (citado en Carrasco Hernandez & Sanchez Marín, 2014).

Además, dentro de la empresa familiar, también hay investigaciones que han encontrado diferencias entre unos tipos y otros de empleados. Por ejemplo, los incentivos suelen tener un menor peso en el salario total para los empleados familiares frente a los no familiares y, a la inversa, cuando se trata del salario fijo (Pérez et al., 2007). Además, en caso de no ser propietarios de la empresa, las recompensas adicionales dadas a familiares, se fijan en muchas ocasiones más por criterios emocionales y altruistas que por criterios de eficiencia en el trabajo. Los propietarios y empresarios familiares entienden que esta vía, es una forma de ayudar a miembros de la familia con menores recursos. (citado en Carrasco Hernandez & Sanchez Marín, 2014)

Así, uno de los riesgos más importantes que se corre en la empresa familiar es que, con el ánimo de fortalecer los vínculos emotivos y familiares, la dirección de la empresa se plantee confeccionar paquetes retributivos especiales para empleados miembros de la familia, utilizando la retribución indirecta (esto es, recompensar por medio de determinados bienes a los miembros de la familia tales como coche de empresa, móvil, viajes...). Esto tiene un efecto devastador en la percepción de equidad del resto de empleados y supone un motivo de alta insatisfacción y conflictividad laboral que menoscaba la eficiencia de la empresa (Carrasco Hernandez & Sanchez Marín, 2014)

Otro aspecto a destacar es que en la dirección de recursos humanos de las empresas familiares tiene gran influencia la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares. Mitchell, Morse y Sharma (2003) manifiestan que éstos se encuentran con frecuencia con una situación compleja e incierta, debido a que forman parte de la empresa, pero no del sistema familiar, de manera que la percepción de situaciones justas o equitativas por parte de los empleados no familiares será un factor que contribuya al éxito de la empresa (citado en Nuñez - Cacho, Grande, & Pedrosa, 2012).

Las empresas que logran un alto grado de profesionalización son las que han sabido conseguir el equilibrio, la justicia y la equidad en la gestión de los recursos humanos con independencia de los vínculos familiares.

Con frecuencia se entiende erróneamente profesionalizar como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia. ¿Es que los familiares no son profesionales ni pueden llegar a serlo?, y el fundador ¿tampoco era profesional? Por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización, que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y, por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar (Meroño Cerdán, 2009).

La profesionalización de una empresa familiar implica transitar un proceso en el que la organización se empieza a manejar y administrar como una empresa en lugar de una familia, y en donde se incorporan personas a la misma por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro de la familia.

En la **Tabla 1** se indican las principales características que distinguen a una empresa familiar profesional de otra que no lo es.

Tabla 1  
*Comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional*

<b>Empresa familiar profesional</b>	<b>Empresa familiar no profesional</b>
Asignación de puestos basada en capacidades, los elementos de la familia son uno más.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares.
Dirección objetiva y racional	Dirección subjetiva
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
La estructura organizacional responde a las necesidades del negocio.	La estructura es inadecuada y solo puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor. Hay mayor posibilidad de ascender.	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor. Hay menor posibilidad de ascender.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Los sucesores saben que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una visión compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los integrantes de la organización la desconocen.

Nota. Fuente: Adaptado de Belausteguigoitia Rius (2004)

Respecto a los procesos de gestión de los recursos humanos en las Empresas Familiares existen diversos trabajos de investigación realizados en distintos ámbitos. Se mencionan algunos de ellos, los cuales brindaron un marco de referencia para el desarrollo del presente trabajo.

Rossi ( 2012) centró su investigación en la empresa Blangino de la provincia de Córdoba. Allí pudo constatar que la empresa tenía problemas durante el proceso de reclutamiento y selección del personal, al no estar planteadas las tareas, funciones y requisitos del puesto en cuestión. La selección se realizaba por referidos, parientes de personal, o a dedo, y esto muchas veces generaba el compromiso con la persona que recomendó al postulante, y en muchas otras ocasiones no era el candidato que se necesitaba para el puesto a ocupar.

Se recomendó la Profesionalización de la gestión de recursos humanos de la empresa, para que se designen correctamente las funciones, actividades de cada puesto, que se pueda contar con una correcta definición de la estructura, definir perfiles por competencias, delimitar autoridades, responsabilidades, nuevas formas de comunicación y toma de decisiones.

Romero Dayana ( 2017) tuvo como objetivo general de su trabajo desarrollar indicadores que permitieran medir el grado de profesionalismo que existe dentro de las empresas familiares para detectar indicios de su posible continuidad luego de que se retire la generación que estaba al mando.

Sus resultados demostraron que el nivel de profesionalización de las empresas analizadas era bajo, y como consecuencia de ello se concluyó que de continuar trabajando de la manera que lo venían haciendo, sin implementar grandes cambios era muy probable que las empresas no pudieran superar la sucesión y terminaran desapareciendo.

Furlong ( 2016) investigó sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba. Sus conclusiones mostraron que el método



de selección de familiares en las grandes organizaciones se respetó en su totalidad mientras que en las pequeñas la metodología se denominó de colocación y no de selección, esto quiere decir que no hubo un respeto de los criterios de evaluación del postulante sino que toma mayor importancia la influencia de los directivos interesados en que un familiar sea colocado en un determinado puesto.

Lemos Nasisi (2012) planteó que en las empresas familiares, habitualmente el fundador y los directivos principales se han dedicado durante mucho tiempo a la gestión de los trabajadores de una forma legal, jurídica y un tanto paternalista, propia de una visión muy doméstica y poco profesional. Si entendemos que la buena gestión moderna del empleado comprende temas como la selección, el desarrollo profesional y el diseño de carrera, entenderemos lo distante que se encuentra la típica empresa familiar del buen aprovechamiento de la materia. En este sentido, la gestión de los recursos humanos en una empresa familiar de primera generación realmente no existe. En la práctica, la intuición dirige al empresario, lo cual es bueno en los inicios del negocio, por lo cual, podemos decir que es su sentido común el que dicta cómo dirigir al personal. Dado el caso de que la compañía empiece a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar cierta magnitud, la empresa familiar empezará a requerir una gestión más directiva y profesional.

Por su parte Basile (2018) investigó el impacto que tuvo la profesionalización de la gestión de la empresa familiar en los aspectos tales como: la toma de decisiones, la estructura organizativa y el perfil del gerente.

Pudo evidenciar que en los comienzos de las empresas familiares el proceso de toma de decisiones estaba centralizado en la figura del fundador. Gran parte de las decisiones

eran tomadas por instinto y carecían de algún análisis profesional del tema particular. En cambio, en las organizaciones profesionalizadas se pudo detectar que, aunque la toma de decisiones siguen siendo un tema difícil, las mismas son llevadas adelante por más de una persona, la intuición fue remplazada por un análisis minucioso y profesional del tema, donde se tienen en cuenta informes e indicadores.

En cuanto a la estructura organizativa, se pudo evidenciar que en las etapas iniciales las organizaciones familiares cuentan con una estructura simple, el fundador lleva adelante todas las actividades necesarias para que el negocio funcione y crezca paulatinamente. Hay una gran dependencia de los miembros familiares y una escasa formación en gestión. El fundador maneja la organización como él quiere, es decir, que en los comienzos suelen no tener en cuenta lo que la empresa necesita. Ésta situación cambia totalmente luego de unos años ya que en paralelo al crecimiento, la empresa va dejando a un lado las estructuras centralizadas para dar paso a unidades funcionales con directivos de nivel medio, contando con un control formal y sistemas de gestión descentralizados.

Por otra parte, se detectó una amplia diferencia en torno a la figura del gerente, en algunas organizaciones se encuentra vacante, es decir, no hay una persona específica que realice tareas gerenciales, es la dirección quien lleva adelante esta función con asesoramiento de profesionales; y en otros casos, se han establecido criterios para la selección del mismo, como ser miembro familiar, ser profesional, poseer las habilidades y capacidades necesarias para el puesto. Es decir, el tamaño y la antigüedad de las organizaciones parecen ser determinantes en la figura del gerente.

Con base en lo expuesto anteriormente y a la luz de los antecedentes se evidencia la necesidad de continuar explorando los procesos de gestión y las relaciones humanas en la empresa familiar. Por ese motivo es que se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los cambios que produce la profesionalización de la empresa familiar en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los miembros de la organización ajenos a la familia?

Existen muchas investigaciones sobre la profesionalización de la gestión en la empresa familiar pero generalmente se reducen a las relaciones, conflictos y sucesión entre los miembros de la familia. Poco se ha estudiado sobre la problemática de aquellos que trabajan en la empresa sin ser familiares o accionistas.

En la gestión profesionalizada de la empresa existen reglas y principios que deben guiar la gestión de los recursos humanos con relación a la contratación, formación y remuneración de los miembros que trabajan en la misma. La condición de ser ajeno a la familia no debe suponer una desventaja ni un inconveniente para ocupar un puesto de trabajo. Por tanto, si hay un puesto vacante y un familiar tiene la capacitación suficiente, y quiere ocuparlo, podrá hacerlo. Si no es así, habrá que buscar a la persona que cumpla el perfil demandado fuera del seno familiar.

No obstante, los puestos directivos de la organización suelen estar reservados para los miembros de la familia, entre otras razones, para mantener el control y, en algunos casos, por no querer tener en el grupo de trabajo a alguien con mayor conocimiento que el propietario, que ponga en duda todos los planes de éste (Belausteguigoitia Rius, 2004).

Por ello, es importante plantear el tema desde el punto de vista de las relaciones entre familiares y los demás integrantes de la empresa, focalizando la atención en valores como la justicia y equidad en la gestión para identificar situaciones de desigualdad y discriminación entre los miembros de la organización que suelen darse en las primeras etapas de desarrollo, y observar si esas formas se modifican o no con el proceso de profesionalización. Es decir, se trata de investigar cómo cambian, si lo hacen, las condiciones de trabajo y de desarrollo profesional de los integrantes no familiares de la organización a medida que se profesionaliza la empresa.

#### *Objetivo General*

- Conocer cuáles son los cambios que produce la profesionalización de la empresa familiar en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los miembros de la organización ajenos a la familia.

#### *Objetivos Específicos*

- Descubrir las causas que determinan el proceso de profesionalización en la empresa familiar.

- Detectar los cambios producidos en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los miembros no familiares de la organización.

---

## Métodos

### *Diseño*

El alcance que tuvo la investigación fue exploratorio. La elección se fundamenta en que el problema de investigación planteado ha sido poco estudiado, y se lo aborda desde una nueva perspectiva. Los estudios exploratorios sirven para identificar conceptos o datos presuntamente relevantes en el tema sobre el que se está indagando y preparan el terreno para futuras investigaciones (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). Además en la literatura, a este tema no se le ha prestado la suficiente atención o incluso se lo ha ignorado (Belausteguigoitia Rius, 2004).

Por otra parte, se abordó la investigación desde un enfoque cualitativo pues, por la naturaleza de la problemática planteada, no hubiera sido adecuado partir de una teoría para luego deducir conclusiones, sino que se inició de lo particular a lo general, es decir, a partir de las experiencias personales y la información que se obtuvo desde la visión, experiencias y emociones de las personas que viven y experimentan los acontecimientos del entorno en el que trabajan, para llegar a una perspectiva más general.

El diseño propiamente dicho fue no experimental pues no se generaron situaciones, sino que se observaron las ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realizaba, es decir, con anterioridad al inicio del estudio los individuos ya pertenecían a un grupo determinado. Se observaron los fenómenos tal como estaban en su contexto natural, para posteriormente analizarlos y como los datos se recolectaron en un solo momento, el tipo de investigación fue transversal (Hernandez Sampieri et al., 2010).

### *Participantes*

La población de la investigación comprendió a 346 miembros de dos empresas familiares de la ciudad de Santiago del Estero.

Para este caso lo más indicado era una muestra no probabilística, pues se trata de una investigación con alcance exploratorio y un enfoque fundamentalmente cualitativo; en la cual, el interés del investigador no es generalizar los resultados de su trabajo a una población más amplia. Lo que se busca es profundidad que ayude a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernandez Sampieri et al., 2010).

Por otra parte la muestra no probabilística es del tipo intencional, ya que su elección fue realizada teniendo en cuenta las necesidades del investigador, lo cual supone un procedimiento arbitrario que no garantiza la representatividad de la muestra.

En concreto, la muestra estuvo constituida por 2 personas, el gerente de recursos humanos de una empresa familiar profesional y la encargada de administración de otra empresa no profesional.

A las personas que participaron en esta investigación se les solicitó el consentimiento informado por escrito. En el Anexo N°1 se incluye el modelo del formulario correspondiente.

### *Instrumentos*

Para Hernández Sampieri et al. (2010) una de las características fundamentales del proceso cualitativo es que el principal instrumento de recolección de los datos es el propio investigador.

En cuanto a la técnica utilizada para dicha tarea fue la entrevista semiestructurada, debido a que en ella se tiene la libertad de incluir preguntas adicionales para profundizar en los temas tratados.

El instrumento elegido para la entrevista fue la guía de pautas, cuyo modelo se detalla en el Anexo N° 2, ya que permite llevar un orden de los temas a tratar y de esa manera conducir la conversación hacia los objetivos planteados en la investigación.

Las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo de los participantes y fue grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

En la **Tabla 2** se presenta la ficha técnica de la investigación.

Tabla 2

*Ficha Técnica*

---

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
Alcance de la Investigación	Exploratorio
Enfoque	Cualitativo
Diseño	No experimental
Tipo	Transversal
Población	346 (Miembros de las empresas seleccionadas)
Criterio Muestral	No probabilístico - Intencional
Muestra	2 (gerente de RRHH y encargada de administración).
Técnica de recolección de datos	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Materiales	Grabaciones de audio

---

Fuente: elaboración propia



### *Análisis de datos*

Conforme al enfoque abordado en la investigación, se realizó un análisis cualitativo de los datos.

La entrevista semiestructurada fue la técnica utilizada para recolectar los datos. Luego se procedió a transcribir las entrevistas para realizar el análisis de contenido. Seguidamente se marcaron los párrafos como unidades de análisis, se codificaron y se asignaron categorías, las cuales se llevaron a una matriz de relaciones de categorías para su comparación.

Los conceptos analizados en la investigación conforme a los objetivos planteados fueron empresa familiar y profesionalización.

### *Definiciones conceptuales*

#### *Empresa familiar*

Es una empresa sobre la cual una o varias familias tienen el control que les permite adoptar las decisiones sobre la empresa y su patrimonio y además promueven su continuidad a manos de futuras generaciones.

#### *Profesionalización*

Consiste en disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente y que es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar.

*Definiciones operacionales*

Tabla 3  
*Definiciones operacionales*

<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Empresa familiar</b>	Familia	Fundador
		Cónyuge
		Hijo/a
	Propiedad	Pariente
		Dueño
		Accionista
	Empresa	Miembro de la familia
		Accionista
		Empleado
	<b>Profesionalización</b>	Selección
Idoneidad		
Competencias		
<b>Profesionalización</b>	Formación	Capacitaciones
		Evaluaciones de desempeño
	Retribución	Salarios
		Incentivos
		Prestaciones adicionales

Fuente: elaboración propia

## Resultados

En primer lugar, se indagaron los motivos que llevaron a una de las empresas a modificar su forma de gestionar e iniciar un proceso de profesionalización.

De acuerdo a los datos recolectados en las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que las principales causas que llevaron a profesionalizar la empresa fueron el aumento en el tamaño de la organización y la falta de capacidad de gestión.

En este caso, podemos mencionar como factores determinantes del proceso de profesionalización: por un lado, el aumento en el tamaño de la organización, dado al gran crecimiento que logró la empresa, como se mencionó anteriormente, por otro lado, la falta de capacidad de gestión, los miembros familiares reconocieron que no todos cuentan con las habilidades y el talento necesario para ocupar posiciones de gestión, por lo que decidieron que para un correcto funcionamiento de la organización los puestos gerenciales debían estar ocupados por profesionales.

Dicha organización es una empresa dedicada al rubro de materiales de construcción, fundada en 1954, con sede central en la ciudad de Tucumán y sucursales en las provincias de Santiago del Estero, Salta y Jujuy. Cuenta con una dotación de personal de 330 empleados y son cinco los miembros de la familia que forman parte de la empresa.

Precisamente el proceso de profesionalización se inició al incorporarse la hija del propietario que forma parte de la tercera generación.

Debido a su gran expansión, la firma se vio en la necesidad de modificar sus métodos tradicionales de administración y avanzar hacia un modelo de gestión profesional. La

estructura de la empresa había crecido considerablemente, los miembros familiares comprendieron que carecían de las capacidades y el talento necesario para ocupar posiciones de gestión, lo que hizo indispensable que los roles gerenciales fueran ocupados por profesionales, que contaran con las habilidades y experiencias necesarias para la función. Hoy el Directorio está constituido por el dueño de la empresa y tres personas más con cargos directivos.

La segunda organización contactada es una empresa del rubro indumentaria para niños y jóvenes. Inició sus actividades en la década del noventa y hoy cuenta con cinco sucursales y dieciséis empleados. Tres miembros de la familia trabajan en la empresa, uno de ellos, incorporada recientemente, es la hija de la propietaria, licenciada en administración, que comenzó a implementar modificaciones en la forma de gestionar pero todavía muy lejos de parecerse a un proceso de profesionalización.

En segundo lugar se detectaron los cambios que dicho proceso produjo en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los empleados no familiares de las organizaciones.

Para poder identificar cómo influyó el proceso de profesionalización en los miembros no familiares de la organización, se hizo una comparación entre la empresa familiar no profesionalizada y la de gestión profesional, en las áreas en las que hay mayor conflictividad como son la incorporación de personas a la organización, la promoción y desarrollo de carrera, la evaluación del desempeño y la estrategia de compensación.

*Empresa familiar no profesional*

En esta empresa el reclutamiento siempre se hizo por referencias de empleados y conocidos. Nunca existió un proceso riguroso de selección. La incorporación se hace de manera intuitiva. El empleado que ingresa no tiene un puesto específico sino que se le confieren responsabilidades de acuerdo a como se desempeña en el ejercicio de la función. En el caso de los familiares ingresaron por razones afectivas, es decir, no se contempló la necesidad de la empresa sino que se incorporaron a la organización porque en ese momento se encontraban sin trabajo.

En cuanto a los programas de formación y desarrollo para los empleados, no están contemplados, por lo tanto, la ausencia de capacitación implica que los conocimientos los adquirieron en otros lugares de trabajo y las habilidades las desarrollaron con la práctica en el puesto, guiados por los empleados con más experiencia.

Nunca se realizaron evaluaciones de desempeño en forma sistemática. Los empleados son evaluados informalmente y aplicando criterios puramente subjetivos.

Por otra parte, en el tema de la retribución, los empleados cobran salarios de convenio y un incentivo por el logro de determinados objetivos. Además siempre tuvieron recompensas para fechas especiales como día del trabajador y fiestas de fin de año. La persona entrevistada no pudo informar de las retribuciones de los familiares, pero manifestó que gozan de beneficios adicionales como permisos especiales por viajes y vacaciones.

*Empresa familiar profesional*

En este caso la política de la empresa es no contratar parientes directos hasta la segunda línea de los empleados.

El proceso de reclutamiento que se implementó es tanto interno como externo.

Al primero se lo utiliza además como un medio de motivación para los empleados.

Dentro del reclutamiento externo se emplean las distintas técnicas como anuncios en periódicos, páginas de internet, y también se utiliza un programa de referidos por parte de los empleados pero siempre respetando el requisito del parentesco descrito más arriba

Por otra parte se puso de manifiesto que el proceso de selección de personal se fue modificando a través del tiempo. Hoy se está implementando el proceso de selección por competencias.

La incorporación de empleados no se hace por motivos afectivos ni por altruismo sino que se privilegia la idoneidad del postulante.

En cuanto a los programas de formación y desarrollo, los mismos se implementan para todos los integrantes de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los empleados y a la planificación que realiza el departamento de recursos humanos, con la particularidad que los programas destinados a los familiares están enfocados a temas de liderazgo y de gestión.

Además, se indagó sobre las evaluaciones de desempeño, las mismas son llevadas a cabo por los supervisores, asesorados por el área de recursos humanos, y de las cuales participan todos los empleados de la empresa sin distinción.

Por último en lo que se refiere al sistema de retribución, las remuneraciones de todos los empleados se rigen por los valores de mercado. De la misma forma los premios, incentivos y demás beneficios se otorgan de manera equitativa.

## Discusión

Una vez realizada la investigación y obtenidos los resultados, se prosigue con la interpretación de los mismos para tratar de dar respuesta al problema y los objetivos planteados.

El objetivo general del estudio trata de conocer cuáles son los cambios que produce la profesionalización de la empresa familiar en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los miembros de la organización ajenos a la familia.

Existe amplia bibliografía e información sobre la gestión de la empresa familiar, pero generalmente lo que se publica se refiere a la dirección y a la relación entre los integrantes de la familia, dejando de lado la problemática de los Recursos Humanos que trabajan en la empresa sin ser familiares ni accionistas.

Para comprender e interpretar los resultados de la investigación abordamos en primer lugar las causas que determinan la profesionalización de una empresa familiar.

Las organizaciones transitan distintas etapas desde su fundación hasta que surge la necesidad de profesionalizarla. En un comienzo, las organizaciones cuentan con una estructura organizativa simple, donde el fundador lleva adelante todas las actividades que requiere la empresa. Posteriormente esto es insuficiente para continuar con el crecimiento de la organización.

Aquí se evidencia que la necesidad de llevar adelante la profesionalización de la organización surge como consecuencia del aumento de tamaño de la empresa, la falta de capacidad de gestión de los miembros familiares dado que no presentan las habilidades necesarias para ocupar posiciones como tales, y una tercera causa no menos importante que



es el fallecimiento del fundador. Esta última causa no es considerada en la presente investigación pues implica generalmente una etapa de crisis que no condice con el tema abordado en este trabajo. Por consiguiente, las empresas contactadas para el estudio no pasaron por esta etapa.

En la implementación de lo que es el traspaso de una gestión familiar intuitiva hacia una profesionalizada se comprueba la existencia de factores señalados por Leach (1993) que actuaron, total o parcialmente, como facilitadores: capacidad para delegar responsabilidades, compromiso y cultura, y en ocasiones, como obstaculizadores de dicho proceso: puestos de mayor autoridad reservados a la familia.

Al confrontar con los resultados se pone en evidencia que los miembros familiares de la organización profesionalizada han sido capaces de poder delegar a tiempo responsabilidades, lo que conduce a la continuidad de la organización. El compromiso por parte de los miembros familiares resulta un factor fundamental. La cultura en estas organizaciones familiares permite generar un sentido de pertenencia e identidad a todos los miembros que la integran.

Así mismo se verifica que los puestos de mayor jerarquía lo comparten en un directorio el dueño de la empresa y tres personas con cargos directivos.

Esto demuestra que las organizaciones reservan para la familia la dirección de la empresa, entre otras razones para mantener el control, no obstante, los puestos gerenciales son reservados a profesionales no familiares, que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para dichos puestos. Esto pone de manifiesto que las empresas familiares

adoptan para la selección del gerente, ciertos requisitos, siendo el principal la formación profesional.

Se evidencia así que, en general, se pasa de decisiones centralizadas en la figura del fundador a decisiones tomadas profesionalmente por varias personas, así como también, se da el paso de una estructura organizativa simple a una estructura organizativa compleja. Este traspaso, deja a un lado las estructuras centralizadas en el propietario para permitir descentralizar las diferentes funciones de la organización. Del mismo modo, se constata que la estructura organizativa se encuentra asociada directamente con el ciclo de vida de las empresas familiares, es decir, que va evolucionando junto a la organización adaptando los sistemas de toma de decisiones y control de acuerdo a los requerimientos de cada etapa. Este aspecto concuerda con lo expresado por Meroño (2009).

A juzgar por los resultados obtenidos contrastados con la literatura, se comprueba que una organización familiar de gran tamaño posee una dinámica distinta a la de una pequeña empresa familiar, y para los externos resulta completamente diferente trabajar en estas dos clases de organización. Si trabajan en una empresa familiar profesional pueden incluso escalar hasta el Directorio, mientras que en la otra difícilmente lograrán una posición directiva, pues éstas se reservan a los miembros de la familia (Belausteguigoitia, 2004).

Siguiendo con los objetivos planteados, se discuten ahora los resultados alcanzados respecto a los cambios que produce la profesionalización en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional en los miembros no familiares de las organizaciones, centrandose la atención en las áreas en las que hay mayor conflictividad como son la incorporación de

personas a la organización, la formación y desarrollo de carrera, la evaluación del desempeño y la estrategia de compensación.

Atraer a los hombres y mujeres que una organización precisa, constituye un proceso complejo, denominado proceso de contratación, cuyo éxito depende de que las grandes fases que lo componen, reclutamiento y selección sean llevadas a cabo con eficacia.

En cuanto al reclutamiento existe una preferencia en las empresas familiares por las referencias y recomendaciones por sobre los otros métodos.

Por su parte el proceso de selección presenta una serie de desafíos que pueden ocasionar conflictos entre los recursos humanos de la organización.

Los principios familiares establecen que se debe prestar ayuda incondicional a los miembros de la familia que la requieran sin importar su habilidad o experiencia. Por otra parte, los principios empresariales establecen que hay que seleccionar sólo a las personas más competentes y aptas para la función. Dejar de lado estas normas y emplear a individuos de acuerdo con su condición familiar representa una seria amenaza para la supervivencia de la firma. (Leach, 1999)

Incorporar a directivos no familiares no es una decisión simple para la empresa familiar pues esto implica ceder una cuota de poder que durante un tiempo ha permanecido en manos de la familia. No obstante, enfrentarse a esta decisión es cuestión de tiempo, tarde o temprano, el crecimiento de la empresa y la necesidad de especializar determinadas áreas de gestión lleva a buscar fuera de la familia los perfiles profesionales que se requieren.

Si bien en la selección de personal hay que tener en cuenta que la cultura de la empresa es un factor importante para todo tipo de compañías, algunas investigaciones han resaltado que en las empresas familiares las decisiones en materia de personal se encuentran más influidas por los valores culturales de la familia que por criterios de rendimiento.

Ahora bien no es tarea fácil discernir cuando aplicar los principios familiares o los empresariales para la selección de personal.

Esta disyuntiva tiene un gran impacto en la percepción de justicia y equidad en los empleados no familiares que se ha de tener en consideración para generar un clima de confianza que favorezca la gestión de los recursos humanos.

Lansberg (1983) sugiere que la clave reside en la separación de los conceptos de gestión y propiedad. Esto implica aceptar en la organización solamente a aquellos familiares que se considera que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente la función. Es decir los familiares deben ser tratados como todos los demás cuando solicitan trabajo (citado en Leach, 1999).

Considerando los resultados alcanzados en la investigación en lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección se comprueba que la empresa profesional aplica los principios empresariales, mientras que la empresa más pequeña se rige por los principios familiares.

En cuanto al tema de la formación y desarrollo en la empresa familiar esta se enmarca dentro de un lugar común a todas las empresas, pero con características propias de estas organizaciones que presentan diferencias notables para la gestión de los recursos humanos

Para comprender esta situación es necesario conocer qué se entiende por formación en la empresa y examinar los beneficios que pueden suponerle.

La formación incluye un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado aumentando su capacidad, mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan, 2007). Esta es una necesidad para cualquier tipo de empresa, familiar o no familiar.

Las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar y, en concreto, la formación contribuyen a los buenos resultados de la empresa cuanto mayor sea el grado en que la ayuden a explotar sus fortalezas específicas, al tiempo que evitan sus debilidades.

Pero como el fundador de la empresa familiar generalmente pretende la continuidad y que el negocio permanezca en la familia, potencia el aprendizaje para los miembros familiares para que en un momento futuro asuman puestos directivos y de responsabilidad. Esta situación es sostenible mientras la empresa familiar se está desarrollando, llega un momento en el cual por necesidad se empezará a dar una mayor importancia a la formación y desarrollo de los miembros no familiares. Es decir, la empresa desea profesionalizarse, pero sin perder la oportunidad de que los miembros de la familia formen parte de la masa de profesionales necesarios.

Ahora bien, si la empresa familiar quiere encaminarse hacia la profesionalización, los empleados y directivos no familiares deben ocupar un lugar de importancia ya que pueden aportar experiencia y otra visión del negocio que siempre debe tenerse en cuenta.

El deseo de que el negocio permanezca en la familia lleva a la empresa familiar a plantear la formación y el desarrollo de forma que atienda a los requerimientos y

necesidades de los miembros familiares; mientras que el desarrollo y las necesidades de los no familiares se pueden asumir en función de los requerimientos de la empresa. En definitiva, si un miembro de la familia se perfila como candidato a un puesto de responsabilidad debe estar, al menos tan preparado como lo estaría un candidato que no pertenece a la familia. De esta forma, podemos afirmar que la empresa familiar asume el reto de la profesionalización (Lemos Nasisi, 2012).

En toda empresa la evaluación del desempeño se produce siempre, de manera formal o informal, explícita o implícita, y tiene consecuencias muy importantes para el empleado, tanto en su promoción profesional y su retribución, así como sobre su motivación. Por todo ello, es importante que el proceso de evaluación se realice de la mejor manera posible, con profesionalidad y rigor, y sin dejarlo a merced del criterio o voluntad del directivo supervisor. En la empresa familiar esta objetividad es especialmente importante.

Desde el momento en que un miembro de la familia entra a trabajar en la empresa, debería tener claro que su desempeño será evaluado igual que el resto de sus compañeros de trabajo, fomentando así la justicia entre miembros familiares y no familiares. Igualmente, el sistema de evaluación debería ayudar a que los empleados no familiares perciban que no se da preferencia a los familiares que trabajan en la empresa y que todos son evaluados bajo las mismas normas y condiciones (Tapies, 2008)

Es por ello que al profesionalizar la organización se neutralizan esos efectos y los miembros de la familia que trabajan en la empresa son evaluados de la misma manera que los demás empleados.

El sistema de retribución es también una de las principales preocupaciones en el ámbito de la empresa familiar, Las cuestiones sobre cómo se debe retribuir a los miembros

de la familia y a los que no pertenecen a la misma pueden llegar a ser cada vez más complejas a medida que la empresa crece.

En el sistema familiar, las normas establecen que el patrimonio de la familia debe ser distribuido de acuerdo con las necesidades o con los principios que sean más justos. Pero en la empresa, la remuneración se debe calcular en función de la contribución individual (Leach, 1999).

Los salarios deben basarse en criterios objetivos, de tal forma que los familiares entiendan que su retribución depende del puesto que ocupa y del trabajo que realiza y así, los empleados no familiares perciban principios de justicia y equidad en la organización.

Además se debe contemplar que los beneficios sociales no sean exclusivos para los miembros de la familia, ya que esto puede generar un mal clima laboral.

Por otra parte hay que diferenciar claramente las compensaciones que recibe un familiar por ser empleado de la empresa de los beneficios que recibe por ser también propietario y no que estos se conviertan en retribuciones indirectas o recompensas que causan recelo y conflicto con los empleados no familiares.

De acuerdo a los resultados obtenidos se verifica que en la empresa no profesional los familiares gozan de incentivos y recompensas que no son percibidos por los empleados ajenos a la familia.

En conclusión, se confirma que las prácticas de recursos humanos son significativamente diferentes entre empresas familiares según el tipo de dirección. Las empresas de dirección familiar adoptan unas prácticas de recursos humanos menos

formales y siempre priorizando las necesidades de la familia, mientras que las empresas familiares de dirección profesional se caracterizan por la aplicación de principios empresariales en su gestión de recursos humanos.

Ahora bien, por lo general, la mayoría de los empleados de una empresa familiar disfruta de la informalidad de trabajar en grupos unidos por vínculos estrechos, como también de la relación personal con el dueño, algo inconcebible en las grandes compañías. (Leach, 1999).

Sin embargo, el crecimiento de la empresa y la incorporación de nuevos miembros familiares a la organización, con los conflictos que esto trae aparejado, son motivo de preocupación para los empleados.

Cuando la empresa inicia el proceso de profesionalización y se produce definitivamente la separación familia – empresa, comienzan a producirse cambios en la situación del personal de la organización que impactan positivamente en los miembros no familiares de la misma.

Los miembros de la familia y los empleados no familiares se seleccionan de acuerdo a procedimientos formales y se evalúan objetivamente.

Los empleados no familiares tienen oportunidades de desarrollo y remuneraciones de acuerdo a valores de mercado.

La contribución de los empleados no familiares al éxito de la empresa se reconoce y se recompensa.



En definitiva, en esta investigación se muestra claramente la influencia que posee la profesionalización de la empresa familiar y los cambios que produce sobre las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los empleados no familiares de la organización.

No obstante, el trabajo presenta ciertas limitaciones que no pueden dejar de señalarse.

En primer lugar los resultados de este estudio no pueden generalizarse sin más, dado que se ha partido de una muestra no probabilística del tipo intencional, lo cual supone un procedimiento arbitrario que no garantiza la representatividad de la muestra. Este tipo de muestreo, muy común en los estudios con enfoque cualitativo, se realiza particularmente teniendo en cuenta las necesidades del investigador.

Por otra parte existe una limitación en cuanto a los datos suministrados por las empresas, que por cuestiones de confidencialidad no brindan información suficiente para poder hacer un análisis más profundo.

Finalmente, este trabajo, como toda investigación, genera nuevas preguntas y nuevas ideas que pueden ser objeto de interés para futuras líneas de investigación.

En primer lugar sería conveniente partir de la presente investigación para realizar estudios con enfoque cuantitativo con el objetivo de plantear variables que sirvan para medir los niveles de profesionalización en la gestión de las empresas familiares.

Así mismo sería conveniente continuar investigando la influencia del proceso de profesionalización teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización,

profundizando en las particularidades que presentan cada uno de ellos y los cambios que experimentan en las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa familiar.

---

## Referencias

- Basile, F. (2018). *Proceso de profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Tandil.
- Bazán, R. (2011). *Empresas Familiares. Manual de Cátedra*. Córdoba.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico : Mc graw-Hill Interamericana.
- Bronzino, E. (9 de Noviembre de 2016). *Definición y gestión de empresas familiares*.  
Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Carrasco Hernandez, A., & Sanchez Marín, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *RevistaFir,FAEDPYME International Review*, 19-29.
- Carrasco Hernández, A.J., Sánchez Marín, G. y Meroño Cerdán, A.L. (2014). Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 9-24.
- Dolan Simón, V. C. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Furlong, J. (2016). *Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21, Lic. en Gestión de Recursos Humanos, Córdoba.

- 
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Josep Tapiés (2008). Evaluación del desempeño: Los Miembros de la Familia a Examen [versión electrónica]. *Catedra de la Empresa Familiar. Newsletter 32*
- Lemos Nasisi, M. L. (2012). *Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares*. Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Nacional de Cuyo, Licenciatura en Administración, Mendoza.
- Meroño Cerdán, A. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista Estudios Empresariales. Segunda Epoca* , 80-98.
- Núñez - Cacho, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Negotium*, 8(23), 139-162.
- Romero Dayana, L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21, Contador Público, Cordoba.
- Rossi, C. S. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en el Marco de las Empresas Familiares*. Trabajo Final De Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21, Lic. en Gestión de Recursos Humanos, Cordoba.
- Tagiuri R., Davis J.A. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Formulario de Consentimiento Informado

Yo .....declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre ....., consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera Lic. en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

El Investigador Responsable del estudio,....., se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el Entrevistador me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte del Trabajo Final de Graduación del investigador.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago del Estero, .....de 2019

Firma Participante

Firma Investigador

---

## **Anexo 2: Modelo de Entrevista**

### *Presentación de la empresa*

Presentación de la organización, año de fundación, cantidad de empleados, cantidad de miembros de la familia, generaciones.

¿Se consideran dentro de la categoría de “empresa de familia”?

¿La dirección de la organización está a cargo de los mismos dueños o de terceros?

¿Cuáles fueron las causas que llevaron a plantear la profesionalización de la empresa?

¿Usted ha pasado por el proceso de profesionalización de la empresa?

### *Reclutamiento y Selección*

¿Cómo es el proceso de selección, cuál es el método utilizado?

¿Cómo realizan la búsqueda para cubrir vacantes? ¿Qué se prioriza?

¿Se selecciona por criterios afectivos o por idoneidad del candidato?

Para la evaluación de desempeño ¿poseen una política clara y reconocida? ¿Todos los miembros de la organización realizan esta evaluación?

### *Formación o desarrollo*

En los programas de formación ¿las oportunidades son equitativas para toda la dotación?

¿Se prioriza la formación del empleado que necesita desarrollar conocimientos y habilidades o se privilegia la formación de un familiar?

### *Sistema de retribución*

¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados miembros de la familia y los que no son parte de la familia?

¿Qué programas de remuneración, incentivos o premios sostienen?

¿Existen beneficios especiales para los miembros de la familia?

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

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD 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>	Martinetti Gustavo Raúl
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	14754959
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Profesionalización de la Empresa Familiar  Su Influencia Sobre los Miembros No Familiares
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	gusmartinetti@yahoo.com.ar
<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>	<p style="text-align: center;">SI</p>
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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:** \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] 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.