

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

El nepotismo y la falta de profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares de Córdoba.

The nepotism and lack of professionalization of human resources in family businesses of Cordoba.

Flores María José

DNI: 39864270

Legajo: RHU02344

Tutor: Gambino, Natalia

NOVIEMBRE 2019

Agradecimientos

A mis papas, mis pilares y mi inspiración, quienes con su esfuerzo, amor y paciencia me han permitido cumplir un sueño más. Gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, integridad y valentía.

A mi tía Rosario y mi abuela Ester, dos personas muy especiales, quienes con su apoyo incondicional me hicieron olvidar los kilómetros que nos separan. Gracias por tanto amor.

A mis amigas, a las que están cerca y las que están lejos, quienes no me dejaron decaer cuando todo parecía complicado e imposible. Las llevo siempre en mi corazón.

A mi profesora Natalia Gambino, por guiarme con sabiduría en todo el proceso.

A todas las empresas, por su colaboración en la elaboración de este trabajo.

Resumen

El presente manuscrito científico abordó las temáticas de nepotismo y profesionalización, a través de un análisis profundo de los procesos de reclutamiento, selección y promoción de las empresas familiares ubicadas en la provincia de Córdoba. Para llevar a cabo el relevamiento fue necesario realizar una investigación cualitativa, con carácter exploratorio, no experimental y de tipo transversal. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron entrevistas en profundidad, dirigidas a los directivos y/o responsables del área de Recursos Humanos de empresas familiares ubicadas en Córdoba. Los resultados obtenidos tuvieron como propósito poder reflexionar sobre la limitada longevidad que caracteriza a estas organizaciones, y observar como el nivel de profesionalismo, tanto en los recursos humanos como en los procesos de gestión de los mismos, se encontró relacionado con el traspaso generacional de administración empresarial, y por ende, vinculado a la supervivencia de la empresa familiar a lo largo de los años. La importancia de este trabajo de investigación radicó en su carácter innovador sobre la temática de nepotismo, y marcó un punto de partida para nuevas líneas.

Palabras Clave: Nepotismo - Profesionalización - Empresas Familiares - Recursos Humanos.

Abstract

This academic paper were addressed the subjects of nepotism and professionalization through an in-depth analysis of the recruitment, selection and promotion processes of family businesses located in the province of Córdoba. To carry out the survey it was necessary to carry out a qualitative, exploratory, non-experimental and cross-sectional research. And as an instrument of data collection, in-depth interviews were used aimed at executives and / or managers of the Human Resources area of family business located in Córdoba. The results obtained were intended to reflect on the limited longevity that characterizes these organizations, and being able to observe how the level of professionalism, both in human resources and in their management processes, was found related to the generational transition of business administration and therefore, linked to the survival of the family business over the years. The importance of this research work was based on its innovative nature on the theme of nepotism, and marked a starting point for new lines.

Keywords: Nepotism - Professionalization - Family Business - Human Resources.

Índice

Introducción	1
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos de recolección</i>	17
Análisis de datos.....	18
Resultados	20
<i>Proceso de reclutamiento y selección</i>	20
<i>Expectativas en la selección de profesionales extra familiares</i>	23
<i>Profesionalización</i>	23
Discusión	26
Referencias	35
Anexos	
<i>Consentimiento Informado</i>	I
<i>Modelo de entrevista</i>	II

Introducción

La gestión de los recursos humanos en las diferentes empresas del mundo siempre se presentó como una tarea difícil, pero en las empresas de carácter familiar dicha dirección o administración se presentó como una manera de gestión aún más ardua. El presente trabajo apunta a las empresas familiares y gestión del talento humano.

A lo largo de los años el número de Empresas Familiares creció en gran medida, por lo que fueron caracterizadas como el motor de la economía a nivel mundial.

En la década ´60 se identificó como organización a las empresas familiares y a las problemáticas que las mismas derivaban. En esta primera etapa el concepto de empresas familiares hizo referencia a una empresa de propiedad y gestión familiar, por lo se presentó la necesidad de abordar la condición de relación entre empresa y familia. (Antognolli Santiago et al., 2012).

Posteriormente, se consideró “empresa familiar” a aquellas que cumplían simultáneamente con determinadas condiciones, como ser: la tenencia del control de la propiedad por una o más familias, además de este nombrado control, algún integrante de la familia debía tener una relación laboral con responsabilidad en la empresa y en el caso de la coexistencia de otras generaciones en la familia, debía existir la intención de sucesión de propiedad y dirección de la empresa. A lo largo de los años muchas profesiones brindaron las herramientas para la supervivencia de estas empresas, pero el desafío principal fue instaurar la importancia que radica en la profesionalización de los recursos humanos. (Antognolli Santiago et al., 2012).

Los autores Antognolli Santiago, Bazán Roberto, Gallo Germán P., González Unzueta Cristina, Grión, Grobocopatel Paola Andrea,... Montenegro Ciro (2012 en

Empresas Familiares: Buenas prácticas en Argentina, incluyeron una serie de buenas prácticas que aseguraron la sustentabilidad y supervivencia de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

Muchas de las empresas familiares consiguieron el desarrollo de buenas prácticas de manera inconsciente, pero haber realizado el diseño de una estrategia estandarizando a priori las nombradas buenas prácticas, favoreció a la ejecución de tareas y procesos de manera eficiente. Las buenas prácticas fueron aquellas acciones destinadas al desarrollo y crecimiento de la empresa, que aseguraron el éxito en el mercado laboral. (Antognolli Santiago et al., 2012).

El listado de las buenas prácticas fue amplio y se caracterizó según el contexto interno o externo. Es importante destacar lo que señaló la autora González Unzueta Cristina (citado en Antognolli Santiago et al., 2012):

Otra práctica es acordar criterios de selección para empleados familiares y no familiares. Esto es importante para evitar la aceptación incondicional de los miembros de la familia que no deberían ingresar en la empresa por su falta de capacidad, o compromiso o aptitud; o por falta de un puesto a cubrir. Este “crear” cargos o roles para los parientes es muy común y favorece el nepotismo, cuando en realidad en las empresas se deben definir criterios de selección respecto al tipo de parentesco, a la formación, capacidad, compromiso, etc. Su implementación implica la puesta en acción de estos criterios con acciones específicas. (P. 29).

En este sentido se mencionó el trabajo final de grado de Castilla María (2014), Profesionalización de la empresa familiar, donde se desarrolló el funcionamiento de las empresas familiares.

Toda empresa familiar era el reflejo y prolongación de la familia, por lo que coexistieron de manera dependiente tres círculos, familia, empresa y propiedad. Cada ámbito representó sus propios intereses, pero estos intereses eran condicionados por los intereses de los círculos restantes. El círculo de la familia estaba constituido por el consejo familiar y predominaron las valoraciones emocionales, el círculo de la empresa integrado por el directorio reflejo el interés o beneficio económico y el círculo de la propiedad constituido por la asamblea de accionistas definía las inversiones a realizar. (Castilla María, 2014).

Si bien en la teoría estos círculos obraron de manera dependiente con intereses condicionados que funcionaron como un sistema, en la práctica era muy difícil lograr que coexistan la multiplicidad de intereses y no se prepondere los intereses pertenecientes de un círculo sobre los otros. En su mayoría se visualizó que el círculo familiar y todas las emociones y vinculaciones del mismo, predominaron por sobre los otros círculos y esto tuvo como consecuencia en la dirección empresarial, impidiendo que logre su mayor desarrollo y beneficio económico. (Castilla María, 2014).

En consecuencia se mencionó lo siguiente:

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa, por eso, hay que tomar los recaudos necesarios para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso

haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma. (Castilla María 2010. p. 15)

En el trabajo final de grado de la autora Rey Noelia G. (2010) Empresa Familiar: Camino a la profesionalización, se reconoció otro antecedente sobre el tópico de la importancia de la profesionalización. En este sentido la autora Rey Noelia G. (2010) estableció “Profesionalizar la empresa, constituye uno de los primeros pasos para lograr los objetivos de la organización y poder manejar la superposición de ambos sistemas” (p. 68).

Dicho trabajo explicó que la presencia de principios, valores y estructura propios de una organización, hizo posible la profesionalización. La inexistencia de los mismos provocó que la planificación y estructuración se hicieran en base a los principios familiares. También, hizo hincapié en que los puestos ejecutivos o de alto nivel jerárquico fueran ocupados por personal idóneo, ya sea familiar o no, con conocimiento técnico-profesional y competencias requeridas ya que la mayoría de las veces estos puestos eran ocupados solo por familiares sin preparación, impidiendo el éxito de la organización. (Rey Noelia G., 2010).

El trabajo final de grado de Furlong Juana (2016) Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba, marcó un antecedente directo o específico con el tópico de esta investigación. En dicho trabajo se destacó la importancia que tienen las empresas familiares en nuestro país, debido a que en el 2007 las encuestas visualizaron que el 75% de las empresas nacionales eran familiares y que dichas empresas controlaban el 95% de la comercialización. No obstante solo el 30% de las empresas familiares lograron sobrevivir a la segunda generación y solo el 10% lograron perdurar después de la tercera generación. Como indicó Furlong Juana (citado en Martínez, 2007).

El mencionado trabajo se basó en un análisis de entrevistas realizadas a empresas familiares de Córdoba. Se entrevistó dos directivos o responsables de mandos medios por empresa y el total de las empresas entrevistadas fueron ocho. Las empresas familiares pertenecían a diferentes grupos: grandes, medianas y pequeñas.

Los resultados de las entrevistas indicaron cuales eran los factores que incidieron en el reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba. (Furlong Juana, 2016)

Se observó que, a pesar de que se le atribuyó un gran valor de relevancia al reclutamiento y la selección, el 75% de las empresas entrevistadas no tenían una definición ni estandarización del proceso y existió una notoria presión para el cumplimiento de órdenes informales que trajo como consecuencia directa la eliminación de algunos pasos del proceso, y por ende comprometió el desempeño del selector. (Furlong Juana, 2016)

El 16, 6% de las empresas entrevistadas indicó un intento de evitar la colocación arbitraria, entendiéndose como la adaptación del puesto a las cualidades y falencias del postulante. En el porcentaje de las empresas restantes, en ciertas circunstancias, los postulantes “compitieron” con postulantes familiares y se visualizó las facilidades o beneficios otorgados hacia estos, lo que provocó un clima de animosidad en el proceso y una mala percepción de la empresa por parte de los postulantes no familiares. (Furlong Juana, 2016)

Finalmente, en base a los criterios anteriormente expuestos, se realizó un último análisis para determinar el porcentaje de empresas que realizaban una selección por mérito. Los resultados de la metodología de selección que tenían las empresas fueron

del 75% para una metodología de selección subjetiva y un 25% de empresas que realizaban una selección en base al mérito. (Furlong Juana, 2016)

En base a los datos que se analizaron en la investigación, la conclusión subyacente indicó una notable la intención de toma de conciencia sobre los procesos estandarizados de reclutamiento y selección, pero solo las grandes empresas realizaron una materialización y puesta en práctica de la misma, el resto de las empresas familiares superpusieron los intereses personales por sobre los directivos, dando lugar ambiente de nepotismo. (Furlong, Juana. 2016)

Finalmente, se señaló a el documento científico de Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria de Córdoba Observatorio Empresa Familiar, el mismo manifestó que “Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar” (Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba, 2018, p. 4).

El nombrado documento explicó que según la información que indicó la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación en el 2017, por año a nivel nacional, nacían 70.000 empresas, pero morían el 98% de las mismas y estimó que el 72% de las mencionadas son pertenecientes a Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Debido a esta realidad inestable era casi imposible indicar un porcentaje exacto de empresas cordobesas, y más aún, aquellas bajo la denominación de empresas familiares. (Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria de Córdoba, 2018).

En consecuencia a esto, se decidió realizar una investigación a través de encuestas para conocer las empresas familiares en la ciudad de Córdoba y los resultados de la

misma fueron plasmados en dicho documento científico. Para la elaboración del documento “Observatorio de Empresa Familiar” se realizó encuestas vía mail, de las cuales se obtuvieron 215 respuestas que brindaron una gran representación de la muestra y permitió obtener un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 10%. De las empresas que fueron encuestadas el 69,3% contestó que el capital estaba en manos de una o más familias, siendo que el 95,3% indico un deseo de continuidad de negocio en la generación posterior. Pero del 100% de las empresas entrevistadas solo el 31,2% tenía un plan de estratégico de continuidad y el 68,8% no contó con el mismo. (Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba, 2018).

Como conclusión a esta investigación realizada podemos citar el siguiente apartado del documento científico:

Uno de los mayores retos que se le presentan a este tipo de firmas es la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones. Tal como muestran los estudios realizados por la Secretaría de Transformación Productiva, el índice de desaparición de las organizaciones en nuestro país es muy elevado. Prácticamente desde el 2006, más de una década, la cantidad de empresas en valores absolutos no ha crecido. (Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba, 2018 p. 5).

Todo trabajo final de grado debe erigirse sobre una base teórica, para este trabajo de investigación se hace mención de Belausteguigoitia Rius Imanol (2010) Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (2a. ed.). En su libro el autor desarrolla, desde diferentes perspectivas, a la empresa familiar.

Explica que los profesionales del tópico no logran consensuar una definición unificadora que conceptualice a las empresas familiares.

La falta de integración retórica propicia que existan muchas definiciones sobre la empresa familiar. Wortman (1994) reporta más de 20 definiciones en Estados Unidos. En México, los pocos profesionales que se dedican a esta disciplina también manejan definiciones diversas. Ofrecer una definición de empresa familiar representa el primer reto que enfrenta un especialista en el estudio de este tema. (Belausteguigoitia Rius Imanol, 2010, p. 18).

Pero en esta investigación, se adhiere al concepto de “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia Rius Imanol, 2010, p. 19).

Desde una perspectiva económica o financiera se pueden nombrar una serie de particularidades que caracterizan al triunfo las empresas familiares, como ser: la tendencia a sobrecapitalizarse contrayendo pocas deudas y aumentando su liquidez, las ventajas estratégicas que se dan debido a una producción orientada a largo plazo, ya que al no responder ante accionistas no es necesario generar utilidades a corto plazo, a diferencia de las empresas públicas poseen una notable confidencialidad, su soporte gerencial es limitado y los procesos están orientados hacia las ventas y producción, dejando como una segunda prioridad el marketing, las finanzas y la planeación. Como indica Imanol Belausteguigoitia Rius (citado en Dreux IV, 1990).

Si bien las fortalezas financieras expuestas anteriormente y la cultura de la empresa familiar son los determinantes para el éxito del negocio, también existen otros caracteres que dan a la empresa familiar el potencial y la energía por las que son

conocidas. Estos nombrados caracteres son las relaciones de afecto, el compromiso, el servicio, la visión de largo plazo, la vocación, la rapidez en la toma de decisiones y la estabilidad de los ejecutivos. (Belausteguigoitia Rius Imanol, 2010).

Aunque las empresas familiares sean consideradas el motor de la economía, este juicio no las hace excedente de tener fallas y/o debilidades. El autor mencionado anteriormente nos indica en su libro una lista de las más importantes debilidades que afectan a la empresa familiar, entre las cuales es preciso destacar a la primera que se menciona:

El nepotismo, término que proviene del latín *nepos, nepotem*, que quiere decir nieto, descendiente (en italiano “nipote” significa “sobrino, nieto”). El diccionario define esta palabra como la preferencia por parientes, al otorgar cargos públicos. Esta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad. Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. Cuando ocurre esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito. . (Belausteguigoitia Rius Imanol, 2010, p. 38)

En el libro del autor Press Eduardo (2015) Emociones en empresas de familia: gestión de las relaciones familiares y la profesionalización, se desarrolla un tópico muy interesante e importante pero poco nombrado en lo que es el estudio de las empresas familiares, las emociones.

Press Eduardo (citado en Press Eduardo, 2011) afirma que:

En una obra anterior, en referencia a los sentimientos en las empresas familiares (EF), sostengo que: “La intensidad de las emociones son quizá la característica más notable de las EF, lo que las distingue de otras. La pasión que existe solamente en los vínculos familiares se despliega en todo su esplendor en el tratamiento de los asuntos de la empresa. La aparición de fuertes emociones atraviesa los procesos decisorios. ”Los temas del ‘corazón’ obnubilan la mente y limitan el campo de la percepción, más aún cuando el mismo ‘corazón’ está simultáneamente en varios mundos: la familia de origen, la empresa, la propia familia, la familia política. (P.18)

Tal es la importancia que el autor le da a las emociones y su efecto en la realidad de las empresas familiares, que sugiere agregar un subsistema más para complementar a los tres ya existentes (familia, empresa y propiedad) de las empresas familiares. Este cuarto subsistema corresponde a las personas y lo constituye con las relaciones interpersonales y las emociones que derivan de estas. El mismo debe ser gestionado con igual importancia. (Press Eduardo, 2015).

El autor menciona una serie de recomendaciones para tener en cuenta en la gestión o manejo de las emociones dependiendo de la situación, si uno mismo se siente desbordado o si es el interlocutor que se encuentra de esa forma. En las recomendaciones hacia uno mismo se pueden encontrar:

- Dese un tiempo para beber agua, no alcohol ni tabaco.
- Como comente antes, si esta dentro de las posibilidades, váyase, aléjese. Si no puede hacerlo de forma física hágalo mentalmente, lleve su mente hacia otro lugar menos tenso.
- ¿Cómo hacerlo? Aquiete sus pensamientos. Dígase cosas tranquilizantes

“Voy a poder”, “Esta vez lo voy a manejar distinto” “Es mi oportunidad para hacerlo diferente”.

•Si se queda “masticando bronca”, practique estrategias para redirigir sus sentimientos hacia imágenes reparadoras: escribir, escuchar música o hacer ejercicios de relajación. (Press Eduardo, 2015, p. 32).

En las recomendaciones hacia un interlocutor se pueden encontrar:

•En primer lugar, controle su propia reacción con alguna de las herramientas que vimos en los párrafos anteriores. Esto es clave. Nadie pela solo.

•Mantenga la calma y la compostura.

•Invite a la otra persona a sentarse, a tomar algo, a otro lugar.

•Escuche, escuche, escuche. La queja, el reclamo y el enojo del otro son fuentes de información.

•No interrumpa, pida aclaraciones

•Respete el derecho del otro a sentirse como se siente

•Con respeto, no acepte excesos verbales, y este dispuesto a retirarse del lugar. (Press Eduardo, 2015, p. 32).

El autor también señala la importancia de la profesionalización en la empresa familiar, indica:

En una obra anterior preguntaba “¿A qué llamo profesionalización? En general cuando se habla de profesionalización respecto de las EF nos referimos a la contratación de profesionales extra familiares para que participen en las actividades de la gestión. Pero también puede referir a la formación y preparación de los miembros de la familia cuando ya no

alcanza con la vocación y el entusiasmo. Hoy la competencia ha crecido y mantenerse en el mercado necesita además de la pasión, del conocimiento.” Press Eduardo (citado en Press Eduardo, 2011).

En base a la información expuesta, se vincula la importancia de gestionar las emociones de manera eficiente para lograr, entre otras cosas, la profesionalización del talento humano. Se debe eliminar la colocación arbitraria de familiares no capacitados en puestos de trabajos vacantes, y realizar una selección y/o promoción en base al mérito y los requerimientos del puesto, donde todos los postulantes, familiares o terceros, tengan las mismas oportunidades de contratación/promoción. También, es de carácter sumamente importante, lograr una concientización en base al éxito, crecimiento y sustentabilidad que tendrán las empresas familiares, solo si las decisiones tomadas siguen el interés y/o beneficio económico, representado por los círculos de empresa y propiedad, dejando en un segundo plano el círculo de la familia y los intereses que corresponden al mismo.

A luz de todos los datos expuestos y retomando las estadísticas del trabajo final de grado de Furlong Juana (2016), se puede observar índices porcentuales que indican que entre el 80% y 90% de las empresas argentinas pertenecen al categórico de familiar. A pesar de representar un gran índice del total de las empresas en el país, los años de vida de las empresas familiares son cortos, solo el 30% de ellas lograr sobrevivir a una segunda generación y solo el 10% a una tercera. El problema de investigación que se plantea en este trabajo final de grado es: ¿El nepotismo y la falta de profesionalización que el mismo conlleva, representa un factor determinante para la extinción de empresas familiares en la ciudad de Córdoba?

Esta presente investigación y las anteriormente realizadas y expuestas se pueden vincular desde el punto de coincidencia del nepotismo, la falta de profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares y la necesidad de concientizar sobre su importancia. Pero la diferencia radica en que ninguna de las restantes investigaciones realiza un foco del nepotismo como originador de la falta de profesionalización.

Cabe mencionar que no se han encontrado otras investigaciones de la provincia de Córdoba que analice puntualmente el nepotismo y la falta de profesionalización que el mismo conlleva, por lo que es sensato afirmar que dicho trabajo representa una herramienta útil e innovadora para el campo, beneficiando a todas las empresas familiares con intenciones de desarrollo y prolongación en el tiempo.

Es por ello que la importancia de este trabajo reside en identificar y analizar todos los factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de las empresas familiares pertenecientes a la provincia de Córdoba. También es necesario analizar la concepción de importancia sobre la profesionalización de los recursos humanos que poseen dichas empresas.

Simultáneamente, se espera que el aporte brindado mediante la presente investigación sea concebido como un antecedente para la realización de un relevamiento a nivel nacional, que permita abarcar una mayor población de empresas o número de muestras para eliminar todo tipo de sesgo o error, ya que por la complejidad que caracteriza la naturaleza humana es de suma importancia abarcar el mayor número de empresas posibles.

En este sentido, retomamos lo que indica Press Eduardo (2015):

¿Por qué es tan compleja y difícil la gestión de personas en las EF?

- Los miembros de la familia son los que acceden a los puestos directivos.
- La condición de familiar supera la calificación por méritos.
- Las decisiones dependen de una sola cabeza.
- Existe confusión entre los objetivos de la empresa y los de la familia.
- Habitualmente impera mucho desorden y desprolijidad en la toma de decisiones.
- Las instrucciones y consignas cambian rápidamente y sin aviso.
- Quién o quiénes son los referentes suele ser confuso y/o ambiguo.
- La gestión se organiza alrededor de personas (familiares) y no de funciones.
- No hay detalle de tareas de las distintas funciones.
- Cuando existe un organigrama, lo que de por sí es raro, habitualmente no se cumple. (P.47)

Según lo mencionado a modo de **objetivo general**, este presente trabajo propone analizar cuáles son los factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de las empresas familiares ubicadas en la provincia de Córdoba.

Dentro de los **objetivos específicos** se mencionan los siguientes:

- Identificar los criterios y estándares establecidos para realizar el proceso de reclutamiento, selección y promoción ante la necesidad de llenar un puesto vacante en las empresas.
- Analizar las expectativas y objetivos que presentan las empresas al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de profesionales, independientemente del rango jerárquico.

- Examinar la percepción que conciben las empresas acerca de la importancia de profesionalización de los talentos humanos y el grado de materialización que llevan a cabo para aplicar dicho proceso.

Métodos

Diseño

Según Hernández Sampieri et al (2010) el alcance de tipo exploratorio aplicado en la presente investigación fue el correcto, ya que estos estudios se encargan de aquellas problemáticas o tópicos que no han sido investigado desde una visión más profunda.

En este sentido el enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo ya que no se utilizó recolección de datos de índole numérica, sino que se buscó recolectar datos a través de preguntas de investigación. Y así posterior a la identificación de los datos que derivaron de las respuestas de los entrevistados, se formuló el contenido a analizar. (Hernández Sampieri et al, 2010).

El diseño que se utilizó no fue experimental, debido a que se realizó únicamente la observación de los fenómenos sin efectuar alguna modificación de variables. Y fue también de tipo transversal porque las variables fueron observadas en un solo periodo de tiempo.

Participantes

La población que se utilizó en la presente investigación fue escogida entre las 49281 empresas que se desempeñan en la ciudad de Córdoba, de las cuales el 43,5% pertenecen al sector comercial, 41,5% al sector servicios y 14% al sector industrial, (Municipalidad de Córdoba, 2014).

La muestra seleccionada abarco 9 empresas: Empresa N°1 consultorio odontológico, Empresa N°2 produce y comercializa línea blancas, Empresa N°3 proveedora de alimentos para animales de campo y mascotas, Empresa N°4 abocada a

la reparación integral de vehículos, Empresa N°5 y Empresa N°6 pertenecientes al rubro de construcción, Empresa N°7 transporte y logística, Empresa N°8 forma parte del sector metalúrgico y Empresa N°9 integrada al rubro agropecuario, las cuales fueron consideradas para un tipo de muestreo no probalístico intencional.

Las unidades de análisis fueron empresas familiares de la provincia de Córdoba, considerando como criterio de inclusión que cuatro de ellas (empresas N°3, N°4, N°5 y N°6) se encuentran gestionadas por la primera generación de familiares, cuatro de ellas (empresas N°1, N°6, N°7, N°8) administradas por la segunda generación, y la empresa restante (empresas N°2) dirigida por familiares de tercera generación. Por ende, la población y la muestra establecida poseen correlación y coherencia con el problema de investigación planteado y los objetivos propuestos, además de expresar directa relación y vinculación con los antecedentes de investigación y el marco teórico propuesto.

Las preguntas que conformaban las entrevistas fueron respondidas por los directivos y/o responsables del área de Recursos Humanos de cada empresa, debido a esto se adjunta en el Anexo N1 el Consentimiento Informado mediante el cual se explicó el procedimiento a cada participante.

Instrumentos de recolección de datos

Como se mencionó anteriormente esta investigación es de tipo cualitativa, por ende se utilizó como instrumento de recolección de datos las entrevistas en profundidad, dado que las mismas son una de las herramientas características de las investigaciones de dicho índole.

La guía de pautas que se empleó a fin de realizar las entrevistas a los directivos y/o responsables del área de Recursos Humanos se adjunta en el Anexo N2.

Análisis de datos

Posteriormente a la estandarización de datos, a través del programa de Microsoft Office Excel, y en función de la observación de los organigramas, se analizaron los procedimientos de contratación y promoción de personal para poder determinar si las empresas familiares mencionadas poseen un ambiente o cultura organizacional que favorece el nepotismo. También, se examinaron las expectativas que poseen las empresas de gestión familiar a la hora de realizar una selección para un puesto vacante. Y por último, se indagó la concepción de importancia de la profesionalización de los talentos humanos y el grado de materialización de los mismos.

Las variables analizadas y comparadas en las diferentes empresas son las que se detallan a continuación:

-Proceso de Reclutamiento y Selección:

El proceso de reclutamiento es el encargado de atraer potenciales profesionales para que desempeñen sus actividades y formen parte de la empresa. El mismo puede ser de carácter interno (profesionales pertenecientes ya trabajando en la empresa) generalmente es utilizado para las promociones, o de carácter externos (profesionales que no tienen relación alguna con la empresa en cuestión). El proceso de reclutamiento se da por finalizado con la presentación de los curriculum vitae y comienza el proceso de selección. Dicho proceso de selección hace referencia a la mejor elección de los profesionales presentes, en base a los requerimientos del puesto. (Furlong Juana, 2016).

A fin de obtener la información para analizar la presente variable, se realizó entrevistas en profundidad, donde las preguntas N°5, N°6 y N°9 estuvieron vinculadas al análisis de la misma.

-Expectativas en la selección de profesionales extra familiares:

Vinculándose con lo expuesto por Press Eduardo (2015) sobre las emociones familiares y su influencia en las decisiones estratégicas de beneficio económico.

Se utilizó las entrevistas en profundidad para examinar la variable expuesta, las preguntas N°7 y N°8 fueron las encargadas de proporcionar la información para el análisis.

-Profesionalización:

Haciendo referencia al proceso de profesionalización desde dos perspectivas. Primeramente desde el punto de vista que explica a la profesionalización como las actividades de formación y preparación para los miembros de la familia, que en un futuro ocuparan cargos jerárquicos en la empresa. Y así poder eliminar la colación arbitraria de personas no capacitadas para determinados puestos de trabajo. Y en un segundo lugar entendiendo la profesionalización de la empresa a través del desarrollo de buenas prácticas de gestión, vinculadas a la administración del personal y a la producción y gestión del potencial de los mismos. (Press Eduardo, 2011).

La variable fue estudiada mediante la observación de los organigramas expuestos en las entrevistas en profundidad y a través de las preguntas N°3, N°4, N°10, N°11 y N°12 presentadas en las nombradas entrevistas en profundidad.

Resultados

La presente investigación consistió en analizar los procesos de reclutamiento, selección y promoción de las empresas familiares ubicadas en la provincia de Córdoba, teniendo en cuenta las variables que inciden en dichos procesos, la profesionalización de sus recursos humanos y las expectativas de la empresa ante la situación de contratación de un empleado extra familiar. El apartado que a continuación se presentó, expuso los resultados que devinieron de las entrevistas realizadas, y así se vinculó las tres variables, anteriormente mencionadas, con las respuestas de dichas entrevistas.

A fin de preservar la identidad de las empresas estudiadas y para una mejor interpretación y organización de la presentación, se las nombró como Empresa N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6, N°7, N°8 y N°9.

Proceso de reclutamiento y selección

Los primeros análisis tuvieron como fin identificar la existencia y la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección, y por consiguiente, la forma de implementación de los mismos.

Se observó que la definición, estandarización e implementación de estos procesos dependieron de la cantidad de empleados que tenían las empresas y de la generación familiar que dirigía y administraba la misma. Salvo una empresa que fue la excepción, debido a que presentó una característica inusual que refería a su última contratación de personal, la misma había sido llevada a cabo hace más de diez años.

Las empresas N°3, N°4, N°5 y N°9 que eran gestionadas por la primera generación, no contaron con un proceso de reclutamiento y selección estandarizado o en base a requerimientos definidos. Ante la situación de llenar un puesto vacante, las empresas basaron su proceso en las relaciones interpersonales de los candidatos con la gerencia, aspirantes referidos o recomendados y con curriculums vitae almacenados de postulantes que anteriormente se habían acercado a la empresa a presentarlos. Exceptuando la empresa N°4 que buscó candidatos en escuelas con capacitación técnica.

Ninguna de las cuatro empresas siguió el orden estipulado que requiere el proceso, los únicos pasos que se realizaron de forma correcta y ordenada fueron los de índole legal.

En cuanto a las empresas administradas por la 2da generación familiar, se distinguió que las empresas N°6 y N°7 presentaron un proceso de reclutamiento y selección definido en base a los requerimientos del puesto, competencias de los postulantes y priorizaron siempre el reclutamiento interno en primera instancia. En dichas empresas se respetaron todos los pasos del proceso, salvo algunas excepciones que requerían llenar la vacante con urgencia. Las empresas N°1 y N°8, que también pertenecían a la gestión familiar de 2da generación, no tenían establecido un proceso de reclutamiento y selección. Pero se destacó que la última vez que la empresa N°1 contrató personal fue hace más de 10 años.

Y la empresa N°8 nunca contrató un candidato extra familiar, cada vez que se necesitó llenar una vacante para soporte en las actividades de la empresa, lo hicieron con algún familiar externo a la organización y en carácter temporal y de “favor”.

En la empresa N°2 donde su administración pertenecía a la 3era generación, se pudo visualizar que seguía un proceso de reclutamiento y selección establecido, formal y sin omitir pasos del mismo.

A continuación se presentó una tabla comparativa, donde se pudo observar la situación de cada empresa con respecto al proceso formal de reclutamiento y selección, en base a la cantidad de empleado y a la generación familiar administradora.

Tabla 1

Estado de la organización frente al proceso de reclutamiento y selección

Generación familiar administradora	Empresa	Cantidad de empleados	Proceso de reclutamiento y selección
1era	N°3	3	No establecido e informal.
1era	N°4	4	No establecido e informal.
1era	N°5	10 + puestos operativos	No establecido e informal.
1era	N°9	12 + puestos operativos	No establecido e informal.
2da	N°8	2 + puestos operativos	No establecido e informal.
2da	N°7	10 + puestos operativos	Estandarizado y formal.
2da	N°6	13 + puestos operativos	Estandarizado y formal.
2da	N°1	14	No establecido e informal.

3era	Nº2	17 + puestos operativos	Estandarizado y formal.
------	-----	----------------------------	----------------------------

Expectativas en la selección de profesionales extra familiares

En relación a la presente variable, se identificó que las respuestas de las empresas entrevistadas no tuvieron mucha diferenciación entre sí. A excepción de la empresa Nº3 que manifestó que no tenía definido las expectativas que esperaban al seleccionar un profesional extra familiar, todas las empresas restantes (Nº1, Nº2, Nº4, Nº5, Nº6, Nº7, Nº8 y Nº9) relevaron que las expectativas vinculadas a dicha contratación estaban relacionadas a los conocimientos técnicos y competencias necesarias para que el candidato en cuestión pueda desempeñarse de manera eficiente y eficaz en las funciones de su puesto de trabajo. Sin embargo las empresas Nº1, Nº3 y Nº6 distinguieron la importancia sobre alineación de la cultura familiar con los valores del candidato, y resaltaron que esta alineación estuvo por sobre las competencias y conocimientos técnicos.

Profesionalización

Para examinar la variable de profesionalización a través de las dos perspectivas expuestas, que hacen referencia a la capacitación de empleados familiares para eliminar la colocación arbitraria en puestos jerárquicos, y a las buenas prácticas de gestión y producción de potencial de los restantes empleados no familiares, se investigó la existencia y utilización de herramientas y acciones en la gestión de personal, las cuales se expresaron a continuación:

Colocación arbitraria de personal familiar en puestos jerárquicos:

Las empresas N° 1, N°3, N° 5, N° 8 y N° 9 afirmaron que si existieron casos de colocación arbitraria consciente en la organización y explicaron los motivos de la misma. La causa sobre la cual se fundamentaron las empresas N°1, N°5, N°8 y N°9 fue que existían puestos directivos que se consideraban que solo podían estar ocupados por un integrante familiar.

La empresa N°3 explicó que era una organización pequeña por lo que no estaba interesada en incorporar más empleados, y esta fue la razón para adaptar los requerimientos de los puestos a los familiares que ya pertenecían a la compañía.

La empresa N°7 identificó casos de colocación arbitraria pero de manera inconsciente, por la misma razón explicada en el apartado anterior.

Y las empresas N°2, N°4 y N°6 no expresaron casos de colocación arbitraria, ya que las mismas daban más importancias a las necesidades del puesto que a la consanguinidad del candidato.

Evaluaciones de Desempeño:

Las empresas N°2, N°4, N°6 y N°7 expresaron la tenencia e implementación de un proceso de evaluaciones de desempeño. Las empresas N°2 y N°7 presentaron un proceso estandarizado y formal, que se realizaba cada 6 meses. Y las empresas N°4 y N°6 explicaron que el proceso de evaluación era simple e informal.

Las empresas N°1, N°3, N°5, N°8 N°9 manifestaron que no se realizaban evaluaciones de desempeño a ningún empleado de la empresa.

Planes de Capacitación y Desarrollo:

Las empresas N°2, N°6 y N°7 expresaron la posesión de procesos de capacitación y desarrollo estandarizados y formales, en base a las necesidades de los puestos jerárquicos y las necesidades de cada área de las organizaciones. Estas capacitaciones, a su vez, estaban divididas según competencias duras y blandas.

Las empresas N°4 y N°9 manifestaron que no tenían planes de capacitación y desarrollo estandarizados o fijados, pero realizaban capacitaciones esporádicas cuando la situación lo requería.

Las empresas N°1, N°3, N°5, N°8 no presentaron planes de capacitación y desarrollo formales o informales.

Discusión

Como se ha mencionado, el objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en analizar los factores que influyen en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de las empresas familiares ubicadas en la provincia de Córdoba.

Según González (2014) las empresas familiares enfrentan un reto a la hora de llevar a cabo el proceso del reclutamiento y selección. Son muchas variables que influyen en el mismo, pero existe una influencia principal en todos los procesos por igual que se da por la conjunción de dos razones. La primera razón hace referencia a la indiferenciación presente entre el nivel de propiedad, que origina sentimientos basados en vínculos emocionales, y el nivel de gestión, que hace referencia a la administración empresarial profesional y laboral. La segunda razón es la priorización del nivel de propiedad por sobre el nivel de gestión. Es así como los conocimientos técnicos y las competencias quedan en un segundo plano y el proceso se suele orientar en las personas y no en los requerimientos del puesto.

Es por ello que el primer objetivo específico de este manuscrito científico se enfoca en reconocer los criterios y estándares establecidos en los procesos de reclutamiento, selección y promoción ante la necesidad de llenar un puesto vacante en las empresas familiares. Conociendo estos nombrados criterios se puede llevar a cabo un análisis sobre los parámetros existentes en la selección de potenciales candidatos, y determinar si existen mecanismos que impiden o favorecen la situación de nepotismo y/o profesionalización de los recursos humanos.

Mediante el estudio de las nueve empresas, se pudo observar que la existencia, estandarización y puesta en práctica de los nombrados procesos se encuentran condicionados por la generación familiar administradora y por el número de empleados que conforman las empresas. Entonces, cuanto más primeriza es la generación familiar y cuanto menos sea el número de empleados, el proceso es más informal y basado en relaciones interpersonales. Por consiguiente, cuanto menos primeriza es la generación familiar y cuanto más sea el número de empleados existentes, el proceso tiende a ser más formal y basado en los requerimientos del puesto.

El autor Belausteguigoitia Rius Imanol (2010) compara a las empresas familiares con los grupos de deportes, ya que estos se dividen en aficionados (también conocidos como amateurs) y profesionales. Siguiendo la misma lógica de la diferencia entre los dos grupos con respecto al mejor dominio de habilidades deportivas y entrenamiento duro, podemos aplicarla a las empresas familiares y distinguir una administración amateur de una administración profesional.

Dentro de la comparación de las características de una empresa profesional y una amateur se puede destacar aquellas relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y promoción, dichas comparaciones hacen referencia a que las empresas profesionales, a diferencia de las amateurs, poseen una asignación de puestos basadas en las capacidades dejando de lado los vínculos y/o relaciones familiares, también, las toma de decisiones en las empresas familiares profesionales son en base a la información, las promociones en los puestos se logran a través del desempeño y existe una planeación estratégica. (Belausteguigoitia Rius Imanol, 2010).

Sobre la profesionalización de la administración y la estandarización de los procesos de reclutamiento, selección y promoción de las empresas familiares, se adhiere a la afirmación de “No hacerlo puede significar su desaparición, por lo que profesionalizar podría ser la única alternativa de supervivencia” (Belausteguigoitia Rius Imanol, 2010, p. 122).

En función de lo anteriormente citado y expresado en el marco teórico de la investigación, se retoma la explicación del autor Press para dar lugar al segundo objetivo específico. Press Eduardo (2015) afirma que la emociones y su intensidad es lo más característico en las empresas familiares, que la pasión y los temas del corazón se trasladan y obnubilan la percepción y la toma de decisiones en el campo empresarial.

Por ende este segundo objetivo específico consiste en analizar las expectativas que tienen las empresas familiares al momento de contratación, y clarifica la concepción que se tiene sobre si la alineación de la cultura familiar con el candidato está por sobre las competencias y conocimientos técnicos del mismo.

Cabe mencionar que aunque cinco de nueve empresas expresaron abiertamente que priorizaban los conocimientos técnicos y competencias del postulante sobre la alineación de los valores del candidato con la cultura empresarial, que las expectativas esperadas, en rasgos generales, estuvieron vinculadas a que el candidato pueda desempeñarse de manera eficiente y eficaz en las tareas que demanda el puesto a llenar, y aun cuando mostraron una refutación a la afirmación del autor Press Eduardo (2015) que hace referencia a que las emociones dominan o condicionan las decisiones empresariales; en la práctica estas afirmaciones no se vieron llevadas a cabo.

Se visualiza que el proceso de reclutamiento, selección y promoción en la mayoría de los casos no es formal ni estandarizado, sino que se omiten pasos y las contrataciones se dan en base a los vínculos interpersonales o candidatos referidos por personas que mantienen vínculos personales con la patronal o gerencia. Esta manera de actuar, en la mayoría de los casos, se realiza de forma inconsciente ya que los entrevistados se percataron de esta discordancia mientras se realizaban las entrevistas.

En este sentido, es importante destacar lo que nos señala Press Eduardo (2015), “La “prevención” es una de las herramientas de la gestión emocional; educar y educarse en el uso inteligente de las emociones para que no afecten negativamente la armonía de la familia ni el desarrollo y crecimiento de la empresa”. (p. 23)

El último objetivo específico de este trabajo final de grado, es aquel encargado de identificar la concepción de importancia que tienen las empresas familiares sobre la profesionalización de sus recursos humanos y el grado de materialización de la misma.

A luz de los resultados obtenidos, no se encontró relación entre la concepción de la importancia de profesionalización y el grado de materialización de la misma, si bien todas las empresas coincidieron en que la formación y capacitación de sus recursos humanos es relevante para el éxito de la organización, hay una gran presencia de colocación arbitraria de familiares en puestos jerárquicos y muy poca implementación de evaluaciones de desempeño y planes de capacitación o formación.

Cinco de nueve empresas enunciaron que la nombrada colocación arbitraria, es de manera consciente ya que se considera que los puestos jerárquicos solo pueden ser ocupados por familiares. Este hecho consolida la afirmación del autor Belausteguigoitia Rius Imanol (2010)

“Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa” (p. 38).

También es pertinente destacar que todas las organizaciones que no gestionan ni llevan a cabo evaluaciones de desempeño y/o planes de capacitación, no poseen un departamento de recursos humanos o personal abocado a la gestión de los mismos. La existencia o inexistencia de esta herramienta no se tuvo en cuenta a la hora de realizar las entrevistas, es un dato que se obtuvo a través del análisis del organigrama de las empresas familiares entrevistadas. Por supuesto, la presencia de este instrumento también dependió del número de empleados que integraban a las empresas.

Como señala el autor Belausteguigoitia Rius Imanol (2010), “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. 123).

Si bien se lleva a cabo la presente investigación para responder al interrogante sobre si el nepotismo presente en las empresas familiares de Córdoba y la falta de profesionalización que el mismo conlleva es un factor determinante para la extinción de dichas empresas, la investigación no logra brindar una respuesta completa sin margen de error.

El número de empresas estudiadas, pertenecientes a la 1era y 2da generación es óptimo para recaudar toda la información necesaria que propicie un análisis, pero la cantidad de empresas pertenecientes a la 3era generación es limitada. La reducida muestra de empresas con dicha índole generacional, es el dato faltante que

brindaría un análisis completo para la conformación de una argumentación que brinde una respuesta certera a la problemática de investigación.

Sin embargo se hace visible, en todos los casos, la presencia de una premisa. Dicha premisa se refiere al supuesto de que cuanto más profesionalizada es la gestión de recursos humanos en la empresa familiar, mayor es el traspaso generacional de la administración de la empresa, dando la connotación de que dicha organización sobrevive al paso del tiempo. También, cuanto más profesionalizada es la gestión de los recursos humanos en la empresa familiar, mayor es el número de empleados que integran a la compañía, representando así la capacidad de crecimiento de la misma.

Es importante remarcar que la amabilidad y la predisposición de las empresas y los entrevistados para responder a todas las preguntas realizadas, brindando datos sin prescindir de ninguna información, significa una gran fortaleza para la investigación, ya que contar con todas las respuestas completas favorece la interpretación de datos y el análisis de los mismos.

Otra fortaleza que se identifica, es la significativa presencia de empresas familiares en la provincia de Córdoba, lo que facilita el acceso a ellas y por ende al objeto de estudio de la investigación.

En contra posición a lo expuesto anteriormente, se mencionan las limitaciones identificadas en el presente trabajo de investigación. La primera hace referencia a la falta de material fidedigno, debido a que siete de las nueve empresas entrevistadas no poseen los procesos estandarizados y por ende la información sobre los mismos no se encuentra plasmada en papel o herramientas digitales, dando lugar a la posibilidad de poner en duda la confiabilidad de los datos

brindados.

Los entrevistados son la única fuente de conocimiento y no pudo ser posible efectuar una observación de campo para obtener una comprobación de la información brindada.

La segunda limitación, es aquella que se da debido a la escasa presencia de empresas familiares pertenecientes a la 3era generación, lo que impide un análisis con resultados certeros sin un margen de error significativo.

A modo de conclusión, se manifiesta que las empresas familiares son organizaciones muy características por su dicotomía representativa. Poseen una facilidad de conformación y creación, guiada por un sentimiento de apoyo y confidencialidad, lo que les permite ser identificadas como el motor de la economía argentina ya que “Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar” (Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba, 2018, p. 4). Pero también, presentan la tenencia de una conflictiva naturaleza en constante interpelación y enfrentamientos entre los sentimientos familiares y las decisiones empresariales, por lo que su supervivencia en el tiempo se ve comprometida. Como indicó Furlong Juana (citado en Martínez, 2007) “Sin embargo, estos negocios enfrentan una realidad, la cual llega a ser poco alentadora, ya que el 30% logra sobrevivir a la segunda generación y solo el 10% de estas logran perdurar más allá de la tercera generación.” (p. 8)

Se puede decir que no hay una receta de éxito empresarial para las empresas familiares. Pero la existencia de herramientas que permitan el desarrollo, la implementación y el seguimiento de procesos destinados a la preparación y capacitación de los recursos humanos, familiares o extra familiares, representa una gran ventaja competitiva.

Tener profesionales calificados en la dirección y producción, mejora eficientemente los procesos y la calidad del producto, permitiendo el desarrollo de un fuerte posicionamiento en el mercado con capacidad de supervivencia en el tiempo.

Tal como señala el autor Press Eduardo (2015):

También es profesionalizar a la empresa el desarrollar buenas prácticas de gestión, en cuanto a la producción, a la administración y a la gestión de personas. Estar ordenados y protegidos legalmente tanto para afrontar conflictos internos como externos. También constituyen parte de la profesionalización las buenas prácticas en relaciones interpersonales y en la comunicación.

Si todas estas buenas prácticas pueden ser llevadas adelante por los miembros de la familia, bienvenido sea. Si no es así, puede acudir a personas fuera de la familia. (p. 42-43)

Dado que no fue posible encontrar estudios similares desarrollados en el ámbito local, la importancia de este trabajo reside en tratar el tema del nepotismo puntualmente, para poder concientizar a las empresas familiares sobre la importancia de la inteligencia emocional en las estrategias empresariales.

Esperando que el aporte brindado sirva de precedente para la realización de un relevamiento más general, el cual abarque la mayor cantidad de empresas posibles e incluya los aspectos que no fueron tenidos en cuenta en la presente investigación, se realiza una lista de sugerencias para futuras líneas:

- Tener en cuenta la condición de existencia limitada de las empresas familiares pertenecientes a la administración de 3era generación familiar, para poder realizar una

búsqueda exploratoria de las mismas y así tomar una muestra significativa de ellas para confeccionar un análisis más completo en la investigación.

- Considerar la presencia del área de Recursos Humanos o profesionales abocados a dichas tareas, como un factor determinante a la hora de llevar a cabo un análisis sobre la variable de profesionalización.
- Iniciar una investigación que demuestre la importancia de la existencia de un área de Recursos Humanos como herramienta de profesionalización para los empleados de la empresa, o en el caso de que la organización no pueda afrontar dicho gasto de mantenimiento, la presencia de personas específicas, terciarizadas o no, que lleven a cabo las tareas del área.

Se considera que la investigación, aunque presente las limitaciones nombradas, ha demostrado su pertinencia y un carácter innovador en la perspectiva sobre la temática de nepotismo y falta de profesionalización en las empresas familiares.

En este sentido, se considera que hay mucho camino aún por recorrer.

Referencias

Antognolli Santiago, Bazán Roberto, Gallo Germán P., González Unzueta Cristina, Grión Paola, Grobocopatel Andrea,... y Montenegro Ciro. (2012). Empresas Familiares: Buenas prácticas en Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y> el 30/08/2019.

Belausteguigoitia Rius, Imanol. 2010. Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. (2a. ed.). Mexico, D.F. McGraw-Hill Interamericana. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=3191937> el 5/09/2019

Castilla, María. 2014. Profesionalización de la empresa familiar [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf> el 30/08/2019.

Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba. (2018). “Observatorio de Empresa Familiar” recuperado de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf> el 30/09/2019

Dreux, D.R.IV. (1990), “Financing Family Bussines: Alternatives to Selling OUT or Going Public” en Journal of the Family Firm Institute, III (3), pp. 225-244.

Furlong, Juana. 2016. “Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba” [en línea]. Trabajo Final Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.. Universidad Empresarial Siglo 21. Disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONG%20Juana.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 02/09/2019.

Gonzalez, H. I. (2014). El reto del reclutamiento en las empresas familiares. Recuperado de <http://www.altag.net/el-reto-del-reclutamiento-en-las-empresasfamiliares/> el día 17/10/2019.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Martinez, I. (2012). Actualidad de las empresas familiares. Recuperado de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1260> el 2/09/2019

Municipalidad de Córdoba (2014). La economía en Córdoba. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20140116134102/http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/docs/informacionestrategica/sie/Cifras5.pdf> el 6/09/2019

Press, Eduardo. (2015). Emociones en empresas de familia: gestión de las relaciones familiares y profesionalización. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones Granica. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=4824309> el 5/09/2019

Press, Eduardo. (2011). Empresas de familia. Argentina, Ciudad autónoma de Buenos Aires. Ediciones Granica.

Rey, G. Noelia. 2010. Empresa Familiar: Camino hacia la profesionalización [en línea]. Trabajo Final de Licenciatura. Facultad de Psicología. Universidad del Aconcagua. Disponible en: http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/52/tesis-950-empresa.pdf el 02/09/2019

Wortman, M.S, JR. (1994). “Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm”, en Journal of the Family Firm Institute, VII (1), pp 3-27

Anexos

Anexo I: Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD SIGLO 21

CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACION

LA FALTA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE CÓRDOBA

Estimado participante, mi nombre es Flores María José y soy estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro llevando a cabo un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo de analizar si el nepotismo y la falta de profesionalización que el mismo con lleva, representa un factor determinante para la extinción de las empresas familiares de Córdoba.

Usted ha sido invitado a participar de este estudio. A continuación, se entrega la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente. Utilice el tiempo que desee para estudiar el contenido de este documento antes de decidir si va a participar del mismo.

- Si usted accede a estar en este estudio, su participación consistirá en responder una entrevista en profundidad donde se le consultará sobre su conocimiento de los procesos de reclutamiento, selección y promoción de su empresa, con el fin de conocer cuáles son los factores que inciden en los mismos. Su participación tendrá un tiempo aproximado de una media hora, el cual será suficiente para recabar esta información a la que será expuesto. Este estudio durara cuatro meses (entre agosto y noviembre).
- Al tomar parte en este estudio usted puede estar expuesto a los siguientes riesgos: incomodidad a contestar ciertas preguntas de conocimiento o creencias. Posibles preguntas confidenciales para su labor.
- Aunque usted acepte participar en este estudio, tiene derecho a abandonar su participación en cualquier momento, sin temor a ser penalizado de alguna manera.
- Usted no se beneficiará directamente por participar en este estudio. El investigador, sin embargo, podrá saber más sobre la falta de profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares, y las empresas en general se beneficiarán de este conocimiento. La participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado económicamente.
- La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos. Una vez recabada la información y procesada se archivará en la sede de la Universidad Siglo 21, para no comprometer a los participantes.
- Se le entregará al participante los resultados/hallazgos del estudio al finalizar los mismos, para que puedan utilizarlos a su favor.
- Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación de la investigadora.
- Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable Sra. Flores María José, estudiante de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos al Celular (03756) 15612466, correo electrónico: mariajoseflores1@hotmail.com. Datos de contacto del Prof. Guía Natalia Gambino, de la Universidad Siglo 21.
- Si usted tiene preguntas sobre sus derechos como participante o para reportar algún problema relacionado a la investigación puede comunicarse con Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351)4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar, o concurrir personalmente a Calle de los Latinos N°8555 B° Los Boulevares (5008), en horario de 08:00 a 20:00 hrs



UNIVERSIDAD SIGLO 21
ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**El nepotismo y la falta de profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares de Córdoba**” dirigido por la Sra. Flores María José Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante

Firma

Fecha

Nombre Investigadora

Firma

Fecha

Responsable

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Sra. Flores, María José Celular: 03756-15612466, Correo electrónico: mariajoseflores1@hotmail.com

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con: Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar

Anexo II: Modelo de entrevista:

1. Presentación de la organización (la información que se requiere es sobre el rubro al que pertenece, no es obligación brindar el nombre de la empresa, el mismo no será usado) y año de fundación.
2. ¿Cuál es la generación familiar que realiza la gestión de la gerencia de la empresa familiar?
3. Presentación del organigrama. No se necesita brindar información confidencial ni nombres de los ocupantes del cargo, es para saber los cargos jerárquicos que están ocupados por familiares. La información debe ser expresada como en el siguiente ejemplo:

GERENTE	GENERAL:	FAMILIAR
---------	----------	----------

GERENTE DE PRODUCCION: EXTRA FAMILIAR. (en el caso de que haya puestos que no sean ocupados por familiares).
4. En el caso de la existencia de un organigrama, ¿El mismo es aplicado en la práctica o solo está expuesto como carácter representativo?
5. ¿La empresa consta con un proceso de reclutamiento y selección estandarizado?
En el caso que la respuesta sea positiva ¿En que se basan estos procesos?
(requerimientos, estándares, etc.).
En caso que la respuesta sea negativa ¿Cómo es el accionar cuando se necesita llenar un puesto vacante?
6. En relación con la pregunta anterior, ¿Estos procesos son seguidos paso a paso o suelen obviarse algunos? ¿En qué casos puntuales se saltan determinados pasos?
7. ¿Qué expectativas y objetivos tiene la empresa cuando se presenta la situación de tener que contratar un profesional extra familiar?

8. En relación a la pregunta anterior ¿Se prioriza candidatos alineados con la cultura familiar existente o la misma no tiene influencia para el proceso de selección?
9. ¿Se ha dado una situación en la que en un proceso de selección hubo una “competencia” entre un postulante familiar y uno extra familiar?
Si la respuesta fue positiva ¿Cómo se abordó la situación? ¿Cuál fue el postulante elegido?
10. ¿Considera usted que existe una colocación arbitraria de profesionales en puestos vacantes en la empresa? Se considera “colocación arbitraria” cuando surge un puesto vacante y el mismo se llena con un empleado de la empresa, generalmente familiar, adaptando las necesidades del puesto al candidato y no al revés.
Si la respuesta fue positiva ¿Se lo realiza de una manera consciente o inconsciente?
Si la respuesta fue negativa ¿Existen mecanismos para evitar dicha colocación arbitraria?
11. En cuanto a las evaluaciones de desempeño ¿Se realizan dichas evaluaciones? ¿A todo el personal o solo a determinados puestos? ¿Con que frecuencia se realizan las mismas?
12. ¿Existe un programa de formación y desarrollo dentro de la empresa?