

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Influencia cultural en la gestión de talento dentro de empresas familiares.

*Cultural influence in the human talent management within family
enterprises.*

Galván María Julieta

DNI: 39423845

Legajo: RHU02272

Tutor: Gambino, Natalia

Córdoba 2020

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por darme fortaleza en los momentos de debilidades, por acompañarme y guiarme en cada paso que haga.

A mis padres, quienes me apoyaron y ayudaron en cada instancia de mi carrera, quienes se aguantaron mis tristezas cuando me iba mal en un parcial o final, quienes se preocuparon y apoyaron la decisión de la carrera que elegí. También, le doy gracias a mis queridos hermanos Belén y Juan, quienes me ayudaron a transitar el crecimiento y madurez que necesitaba para llevar a cabo mi carrera, siempre brindándome consejos para tomar mejores decisiones.

A mi abuela Nilda, quien es la persona más dulce y comprensible que me he encontrado en mi vida hasta este momento, siempre dándome tranquilidad y rezando para que logre todos mis objetivos.

A mis amigas de toda la vida, Jose, Juli, Noe, Aldi, Sofi y Agus, quienes me brindaron su incondicional amistad y apoyo en mis crisis existenciales, ayudando y acompañando en cada uno de los momentos de mi vida, haciéndola más pasajera, y por eso les estoy agradecida.

A mis mejores amigos que estuvieron en el proceso de tesis junto a mi apoyándome y dándome aliento en cada paso, Juli Cala y Esteban.

A Pía quien se convirtió inesperadamente en la mejor amiga que me dio la facultad, te agradezco por quererme, apoyarme y guiarme siempre.

Por último, quiero agradecer la paciencia y dedicación que ha tenido en todo este proceso mi profesora Natalia Gambino, siempre atenta a todo lo que le preguntaba, resolviendo todas mis dudas.

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar si la cultura organizacional de las empresas familiares influía a la gestión de talento humano dentro del Departamento San Justo, Córdoba en el año 2020.

Para llevar a cabo el relevamiento de datos, fue necesario realizar un estudio cuantitativo con alcance descriptivo, no experimental y transversal. El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario hacia los propietarios/gerentes de las empresas familiares seleccionadas. De los resultados se obtuvo que las empresas familiares encuestadas no contaban con área de RR.HH., o procesos de gestión de talento humano dentro de ellas, ni tampoco poseían órgano de gobierno o normas establecidas que regularan y delimitaran el accionar y las relaciones entre la familia y la empresa. Asimismo, se obtuvo que el perfil de los propietarios/gerentes se ajustaba con el sistema Autoritario – Benevolente, el cual se caracteriza por ser autoritario, pero a su vez paternal. De acuerdo a esto, se infirió que el estilo de dirección y relaciones que fomentan los propietarios/gerentes hacen que la cultura de cada empresa familiar sea la razón de por qué no incluyen un área de RR.HH. o implementen procesos de gestión de talento. Como consecuencia, se obtuvo que la mayoría de las empresas familiares encuestadas no ofrecían un contexto adecuado para que sus empleados desarrollen su perfil profesional y crezcan junto a ella.

En conclusión, se interpretó que la cultura organizacional de las empresas familiares influía a la gestión del talento humano dentro del Departamento San Justo, Córdoba.

Palabras Clave: Cultura Organizacional – Gestión del Talento Humano – Empresa Familiar.

Abstract

The objective of this investigation was to analyze whether the organizational culture of family enterprises influenced human talent management in Departamento San Justo, Córdoba in the year 2020. To collect data, it was necessary to carry out a quantitative study with a descriptive, non-experimental, and cross-sectional approach. The data recollection instrument used was a multiple choice questionnaire taken by the chosen family enterprises' owners or managers. The results showed that the surveyed family enterprises did not have a Human Resources area or human talent management processes within them. They did not have a Board of Directors or established norms regulating and delimiting the actions and the relationship between the family and the enterprise either. Furthermore, it was found out that the owners or managers' profiles match with the authoritarian- benevolent which is characterized by being authoritative, but parental. According to this, it was inferred that the management style and the relationships that are fostered by the owners or managers make the culture of each family company to be the reason why a Human Resources area is not included or why talent management processes are not implemented. As a consequence, it was observed that the majority of the surveyed family enterprises did not offer an adequate context for their employees to develop their professional profile and grow along with the firm. To conclude, it was interpreted that the family enterprises' organizational culture influenced the human talent management in Departamento San Justo, Córdoba.

Key words: Organizational Culture - Human Talent Management - Family Enterprise.

Índice

<i>Introducción</i>	6
<i>Métodos</i>	21
Diseño.....	21
Participantes.....	21
Instrumentos.....	22
Análisis de datos.....	22
<i>Resultados</i>	24
Cultura organizacional.....	24
Procesos de gestión del talento.....	26
<i>Discusión</i>	29
<i>Referencias</i>	39
<i>Anexos</i>	44
Anexo 1 Consentimiento informado.....	44
Anexo 2 Modelo de cuestionario.....	46

Introducción

Desde hace años las empresas familiares han sido un elemento esencial para el impulso de la economía global, contribuyendo tanto a la generación de empleo como a su producto bruto interno. En un artículo brindado por Martínez (2007) citado en Furlong, J. (2016) se detalló que en Argentina las empresas familiares representan el 75% de la economía, aportando un 70% al trabajo en el sector privado y un 95% en la comercialización.

Por la relevancia que ha tomado en la última década, este trabajo apuntó sobre empresas familiares, su cultura y la gestión del talento. Los antecedentes que se citaran a continuación son de suma importancia para comprender la presente investigación.

Un primer trabajo correspondió a Esparza Aguilar, José Luis, & García Pérez de Lema, Domingo, & Duréndez Gómez Guillamón, Antonio (2010) en la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México), quienes han realizado un estudio de carácter descriptivo, mediante la búsqueda de datos empíricos y teóricos sobre la cultura empresarial y su análisis en ámbito de empresas familiares. Los resultados mostraban que la cultura de empresas familiares influye en el comportamiento gerencial, y que estas empresas tenían una cultura distinta a la de empresas que no eran familiares. A continuación, se expresa las conclusiones obtenidas de este estudio:

- La cultura afecta la gestión de las empresas familiares por los valores, creencias, actitudes originadas por el propietario cuyo objetivo es mantener el control y la dirección de la empresa (Gallo y Cappuyns, 1998; Corbetta y Salvato, 2004; citado en Esparza Aguilar et al., 2010).

- “Sin embargo, otros autores han encontrado resultados opuestos en cuanto a que no existe un tipo de cultura establecida que diferencie a las empresas familiares de las no familiares” (Sabater Sánchez et al., 2003; citado en Esparza Aguilar et al. 2010, p.18).

- Desde la teoría de los recursos y capacidades se observa a la cultura de las empresas familiares como aspecto intangible y estratégico a la vez que se puede utilizar para lograr una ventaja competitiva respecto a las no familiares (Barney, 1991; citado en Esparza Aguilar et al. 2010).

- Por último, la cultura en la empresa familiar “influye de manera importante en la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos e implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que ayudan a la empresa en su desarrollo y crecimiento” (Esparza Aguilar et al. 2010, p.19).

En otra investigación realizada en Venezuela por Núñez-Cacho, Pedro, & Grande, Félix A., & Pedrosa, Cristina (2012), se utilizó como metodología una revisión y análisis sistemático sobre publicaciones internacionales especializadas en el tema tratado: “el reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión”. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- “Se ha puesto de manifiesto que, al igual que en el resto de organizaciones, en la empresa familiar, las personas son uno de los activos más importante y su adecuada gestión puede generar una ventaja competitiva significativa” (Habbershon y William, 1999; Ward, 1988; citado en Núñez-Cacho et al., 2012, p.155).

- “Se ha de tener en consideración la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, necesaria para generar un clima de confianza que favorezca la gestión

de los recursos humanos” (Barnett y Kellermanns, 2006; citado en Núñez-Cacho et al., 2012, p.155).

- Se deben regular la incorporación de personas y establecer una serie de requisitos que permitirán la armonía en la empresa familiar (Núñez-Cacho et al., 2012).
- El desarrollo de la carrera profesional brinda a los recursos humanos de la empresa familiar características únicas e irremplazables, y además dan un gran impacto a la sucesión y mejora la gestión afectando positivamente su supervivencia (Núñez-Cacho et al., 2012).

Asimismo, en la tesis de Salgueiro, S. S. (2016) que fue desarrollada en la ciudad de Mar de Plata, cuyo objetivo era advertir cuales son los valores presentes en empresas familiares del Partido de Gral. Pueyrredón por medio de un análisis a la primera generación en adelante. Se obtuvieron los siguientes resultados mediante un análisis cualitativo y con la utilización del método inductivo de aproximación al problema de estudio:

- Los valores y principios existentes dentro de la cultura de empresas familiares influyen en su continuidad a través del tiempo y de generación en generación, determinando las actitudes y normas dentro de la misma (Salgueiro, S. 2016).
- “La identidad y cultura de cada uno de los casos analizados está fuertemente basada en los valores familiares que rigen tanto la vida empresarial como la familiar” (Salgueiro, S. 2016, p.70).

Otro trabajo correspondió a Zapatero, M. R. (2011), el cual desarrollo un estudio en la provincia de Córdoba sobre cómo afecta la cultura de la organización al crecimiento de la empresa familiar. Se efectuó un cuestionario contestado por 105 individuos de 23 empresas familiares y se analizaron componentes principales con el objetivo de obtener un mapa sobre la

cultura en las mismas, con el objetivo de detectar en que deben mejorar y cuál es la dirección de mejora. Las conclusiones principales expresaban que no existe un patrón repetitivo en la cultura organizacional a lo largo del tiempo, y que la armonía familiar influye significativamente en la cultura organizacional de la empresa familiar. A su vez, destaca que existe una correlación positiva y perfecta entre la flexibilidad y armonía en las empresas familiares. Por consiguiente, Zapatero, M. R., (2010) expresa, “Podemos concluir que trabajar la flexibilidad en la familia empresaria posibilita la existencia de una armonía familiar” (p.69).

En la actualidad, se encuentra una dificultad para lograr la definición consensuada de empresas familiares. En su libro Bueno, J. C. C., Fernández, M. D. C. D., RUFINO, S. I. R., & SANCHEZ, A. V. (2014) citaron a autores como Lansber, Perrow y Rogolsky (1988) que definían a aquella como una familia con poder legal sobre la propiedad de una empresa, y también se refirió a Carsrud (1996) que consideraba a la empresa familiar como aquella en la cual un grupo de miembros afectivos conducen la propiedad y toman las decisiones.

La primera definición de Empresa Familiar fue aprobada en abril 2008 por instituciones internacionales de gran importancia como el grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) en Bruselas, y en Milán por el Consejo del Family Business Network, la cual también fue adoptada por la Institución de la Empresa Familiar (Fernández et al., 2012). A continuación, se enuncia esta definición:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa Familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundo o fundaros la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa, o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de EF si la persona que fundo adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social (Europeo de Empresas Familiares y Consejo del Family Business Network, 2008; citado en Fernández et al., 2012, p.31).

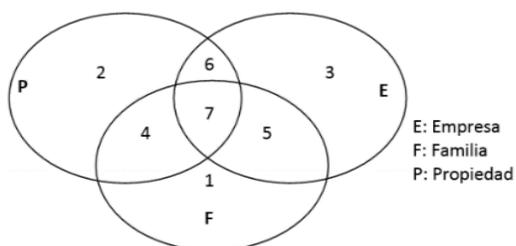
Luego de observar las distintas concepciones, se concluye que en la definición de empresas familiares predominan tres componentes importantes: la familia – la empresa – la propiedad.

Asimismo, Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010) exponen que casi todas las empresas familiares incluyen tres características básicas: la primera característica exhibe que la familia controla a la propiedad; la segunda expresa que estas empresas son negocios dirigidos por algún miembro de la familia, y la última característica trata sobre el deseo del fundador para que su empresa dure en el tiempo.

Para representar la estructura y las interacciones generadas dentro de las empresas familiar se detalla el “modelo de los tres círculos” Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, (1997) citado en Rodríguez Jiménez, L. A. (2015), ya que describen a las empresas familiares como un sistema que está conformado por tres subsistemas: empresa – familia – propiedad, los cuales son independientes y se superponen generando varias posiciones que ocupan los integrantes de la empresa familiar.

Figura 1

Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, (1997) citado por Rodríguez Jiménez, L. A., (2015).

Como se observa en la figura 1, en el círculo de la familia se incluyen a todos y cada uno de los miembros del grupo familiar, y en el círculo de la empresa se incluye a todos los individuos que trabajan en la ella y reciben a cambio una remuneración o beneficio económico, y el círculo de la propiedad incluye a los dueños de las acciones de la empresa, quienes tienen derechos sobre esta. De esta manera, las empresas familiares se interpretan mucho más complejas que otras empresas, dado que dentro de ellas se involucra el subsistema de la familia.

Como consecuencia de los distintos subsistemas que componen a la empresa familiar, surgen interacciones de las que se puede obtener grandes resultados como, la motivación, tradición y cultura, que la diferencian de empresas que no son familiares, pero también estas interacciones pueden ser una gran desventaja, por ejemplo, cuando surge en exceso emociones derivadas de los vínculos que se generan entre los subsistemas. Además, es necesario establecer límites imaginarios para que todos en las empresas los tengan en cuenta, puesto que esto tendrá como consecuencia la delimitación de los roles que cada uno debe tener en la organización y definirá como deberán relacionarse correctamente con los demás (Echezárraga et al., 2010).

Usualmente, cuando los subsistemas de las empresas familiares no están delimitados, estos provocan solapamiento de roles entre los miembros (De la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín Reyna, J. M., 2018). En consecuencia, la cultura, valores y las relaciones entre los familiares puede predominar en la empresa.

En relación a lo mencionado, el estudio de la cultura organizacional es un elemento central para determinar los comportamientos o conductas de los integrantes. La cultura convierte a la empresa familiar en única e inimitable por las características que la conforman. Esta cultura es influida por las actitudes y comportamiento de sus integrantes, afectando positivamente o negativamente los resultados a los que la empresa pretende alcanzar.

Schein (1988) define a la cultura empresarial como:

Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.25)

Asimismo, la cultura se compone por elementos subjetivos brindados por varios subsistemas dentro de la organización (Guillén, M. D. C. M. 2013). El presente trabajo se centró en el subsistema ideológico, el cual está conformado por los siguientes elementos subjetivos: los valores, creencias, mitos y ritos. Estos productos subjetivos dan como resultado pautas explícitas o implícitas para delimitar la conducta de los integrantes, y hacen que la cultura de cada empresa sea única e inimitable.

Los tres ejes temáticos que se deben tener en cuenta luego de realizar un estudio en la empresa sobre su cultura son: densidad cultural – cohesión cultural – relación con el entorno:

- Densidad cultural – fuerte: los integrantes comparten valores y están fuertemente arraigados, por lo cual es muy difícil cambiar o modificar. Aquí es donde el líder interno quien trasmite los valores de la cultura y apuesta por los recursos humanos como los que reproducirán y transmitirán la cultura.

- Densidad cultural – débil: la dirección estratégica que poseen en la empresa no es clara ya que sus integrantes no comparten los valores corporativos. Por esta debilidad también pueden llegar a ser más flexibles y adaptarse a los posibles cambios entre el negocio y la cultura. Aquí predomina la desconfianza como resultado de la poca inversión en la formación de recursos humanos.

- Cohesión cultural – cultura concentrada: la mayoría de las personas poseen valores compartidos y tienen muy buena comunicación. Esta se gestiona por un único departamento y no poseen subculturas con valores que puedan prevalecer sobre los valores de la organización.

- Cohesión cultural – cultura fragmentada: en esta estructura surgen varias subculturas como consecuencia de no poseer valores compartidos.

- Relación con el entorno – cultura abierta: este tipo de estructura soporta los cambios del entorno por su flexibilidad para adaptarse.

- Relación con el entorno – cultura cerrada: están orientadas a la disciplina y son inflexibles a los cambios que se pueden llegar a producir. (Bustos, F. G., & Giménez, G. B., 2011).

Una de las consecuencias de poseer cultura débil, es que esta podría afectar al desempeño de la empresa, por no tener en claro sus objetivos, la misión y visión, ya que sus integrantes tienen un enfoque distinto al de la organización. Esta situación produce choques de valores, actitudes que tienen entre los miembros, generado un mal ambiente de trabajo, desmotivación y baja productividad.

Cuando en la empresa predomina una cultura fuerte y estable, esta se considera como ventaja o desventaja al mismo tiempo. Es una ventaja cuando en ella sus integrantes comparten pensamiento y valores, logrando llegar a buenos resultados en la organización.

Por lo contrario, cuando esta cultura es demasiado fuerte se convierte en desventaja por no lograr adaptarse a los cambios que se le presentan. En estas empresas con cultura extremadamente fuerte, la misma se convierte en un obstáculo para el crecimiento de la empresa, puesto que poseen un ambiente muy cerrado. Según Cannizzaro, E. I. (2007), el cual considera a la cultura fuerte y estable como arma de doble filo, cuando en la empresa familiar la actitud que se toma es: “lo hacemos de esta forma porque siempre lo hemos hecho así”. Como consecuencia de esta actitud, en la empresa familiar predomina la falta de profesionalismo y a su vez, que nadie se plantee si las cosas se podrían de hacer de otra forma para obtener mejores resultados.

A su vez, Rensis Likert (2002) citado en Estrada Rodríguez, Y. C., & Sanjuán López, G. K. (2015), determino que existen 4 tipos de sistemas dentro de la empresa que los gerentes pueden usar y propuso una técnica denominada “perfil organizacional”:

El primer sistema es Autoritario Coercitivo, rígido, centralizado en la cima de la organización y autocrático. Aquí la comunicación es vertical descendente,

prevalece la desconfianza hacia los subordinados y no los suelen involucrar en la toma de decisiones. Los gerentes transmiten la toma de decisión de forma descendente, motivan con castigo y temor.

El segundo sistema, se denomina Autoritario - Benevolente, aquí los gerentes dan las ordenes, pero los subordinados tienen libertad para comentar dentro de los límites determinados y se les otorga recompensas según los logros que han alcanzado. Sin embargo, la actitud de estos gerentes es condescendiente hacia los empleados y estos deben ser cautelosos para dirigirse a ellos. Los gerentes tienen un estilo autoritario, pero a su vez paternal, es decir motivan con recompensas, pero también con temor y castigo.

El tercer sistema, se denomina Consultivo, en el cual se fijan metas desde la dirección junto con la participación de los empleados, quienes tienen poder de decisión propia en el desarrollo de sus actividades, pero la última palabra la tienen los gerentes, ya que las decisiones más complejas deben ser tomadas por estos últimos. En conclusión, los gerentes no tienen completa confianza en los empleados.

El cuarto sistema denominado Participativo - Democrático, es más flexible ya que la toma de decisiones puede variar desde cualquier parte del organigrama, y es caracterizado por tener un ambiente amigable y confiable entre la jerarquía. Aquí los gerentes tienen total confianza en sus subordinados, siempre los hacen participar.

Según el perfil organizacional que tengan los gerentes o propietarios, influirán positivamente o negativamente a la cultura e interacción entre sus integrantes, repercutiendo asimismo en el clima laboral de la empresa familiar.

Por otra parte, es un hecho que la falta de profesionalismo predomina en las empresas familiares y que allí nadie se plantea como se están realizando las cosas y si se podrían de hacer de otra forma para obtener mejores resultados. Para combatir la falta de profesionalismo, es importante tener en cuenta la implementación de la gestión del talento humano dentro de las estrategias de las empresas familiares, ya que este proceso garantiza el crecimiento de la empresa y a su vez brinda herramientas para el desarrollo profesional y personal de los empleados.

La administración de Recursos Humanos ha evolucionado al termino gestión del talento humano, el cual según Chiavenato (2009) se compone de tres significados:

- 1- RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- 2- RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
- 3- RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (p.2)

En este nuevo concepto, Chiavenato (2009) expresa que se toma a las personas como un factor importante para una mejor gestión, puesto que actúan como agentes activos poseedores de habilidades, destrezas y conocimientos y, a su vez, se consideran socios por compromiso, tiempo y dedicación en la empresa.

Según Chiavenato (2009):

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: 1) Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y re compensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. 2) Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren (p.52,53).

De acuerdo con Alles, M. A. (2006) citado en García, J.; Durán, S.; Parra, M.; Márceles, V. (2017) las estrategias empresariales se complementan con las estrategias de recursos humanos, cuando se desarrolla el potencial de cada persona que integra a la empresa.

Debe haber un esfuerzo fusionado entre el personal directivo y el área de recursos humanos, para lograr llevar a cabo una dirección estratégica con mejor manejo del talento humano dentro de la organización mediante el establecimiento de criterios

claros para crear políticas y prácticas justas, acordes con los objetivos institucionales (Molina, R. I. R., Zúñiga, H. C. C., & Alfaro, K. P. V. 2018).

De este modo, Ramírez (2018) citado en Molina et al., (2018) expresa que:

La gestión del talento humano como estrategia organizacional promueve en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad. (p.23)

También es necesario considerar que existen 6 procesos para la gestión del talento humano:

1. La Admisión de personal: consta de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para proveer de personas en la empresa.
2. La aplicación de personal: conformada por procesos para organizar a las personas, tales como descripción y análisis evaluación del desempeño.
3. Compensación de personal: se conforma por procesos para incentivar a las personas, tales como compensación y remuneración, beneficios y servicios.
4. Desarrollo de personal: consta de procesos que administran el conocimiento y las competencias de las personas mediante el entrenamiento y desarrollo de carreras, programas de comunicación, programas de cambio, programas de comunicación e integración y análisis de capacitación.

5. Mantenimiento de personal: conformado por procesos que crean condiciones ambientales y psicológicas para que las personas logren desarrollar sus actividades de modo satisfactorio, brindado calidad de vida laboral.
6. Evaluación de personal: son procesos que dan seguimiento y control sobre el desarrollo de las actividades verificando los resultados obtenidos mediante base de datos y sistema de información administrativa (Chiavenato, 2009).

Según Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016),

Es esencial un sistema de gestión humana que este centrado en valores de la organización, dado que si sus empleados se dirigen hacia valores individuales se obtendría como resultado ausencia de sinergia, falta de compromiso y bajos niveles de desempeño. Por otra parte, es importante que esta gestión pueda traducir valores de la cultura organizacional en expectativas claras para poder evaluar el desempeño de sus empleados y confirmar que las acciones concretas fueron moldeadas. Asimismo, en la gestión humana es necesario la intervención e involucramiento de la alta dirección para lograr que sus empleados logren comprometerse totalmente.

Teniendo presente los distintos conceptos y antecedentes expuestos anteriormente, la problemática en el presente trabajo final de grado será: ¿Afecta la cultura de las empresas familiares a la gestión del talento en el Departamento San Justo, Córdoba?

Los antecedentes e investigaciones sobre la problemática elegida no son de este contexto local, y solo se enfocaron en aspectos relacionados a la problemática tratada del presente trabajo. En consecuencia, es relevante realizar un estudio con muestras sobre este contexto, para dar una realidad local en el Departamento San Justo, Córdoba sobre la problemática planteada.

Asimismo, es un tema de gran importancia, dado que la gestión del talento es un proceso que ayuda no solo al crecimiento de la empresa, sino que también genera. Más importante aún es para las empresas familiares, puesto que en la actualidad diversas investigaciones han reflejado muy bajo índice de supervivencia en estas empresas por consecuencia de una deficiente gestión. Como expresan los datos brindados por la CANF (2015), citado en Iturralde, M., & Pellarolo, L. (2018), “el 65% de las empresas familiares logra sobrevivir al traspaso de la primera generación, el 25% alcanza el traspaso a una segunda, el 9% a una tercera y tan sólo el 1% puede arribar a la sucesión de una cuarta generación” (p.9).

Objetivo General

Analizar si la cultura de las empresas familiares del Departamento San Justo, Córdoba afecta su gestión del talento.

Objetivos Específicos

1. Identificar qué tipo de relaciones fomenta la cultura de las empresas familiares del Departamento San Justo, Córdoba.
2. Analizar cómo y cuáles son los procesos utilizados para la gestión del talento en empresas familiares del Departamento San Justo, Córdoba.

Métodos

Diseño

Según la problemática elegida y sus objetivos nombrados anteriormente, la presente investigación tuvo un alcance descriptivo, puesto que se especificaron/describieron características importantes sobre el tema. También tuvo un enfoque cuantitativo, debido que se realizó una recolección numérica de datos para probar el tema planteado de este estudio.

El diseño de investigación utilizado fue no experimental, en vista de que solo se observó a la cultura de las empresas familiares y se determinó si esta afectaba a su gestión del talento y, por ende, no se ha manipulado ninguna variable dentro de este estudio. Asimismo, esta investigación es transversal, ya que se recolectaron datos en un momento único.

Participantes

La población escogida para esta investigación fue entre 603 industrias/empresas que conforman el departamento San Justo de Córdoba (Unión Industrial de Córdoba, 2016).

Se utilizó un muestreo no probabilístico-intencional, ya que los participantes fueron seleccionados intencionalmente y de forma no aleatoria. Específicamente se han seleccionado 7 empresas familiares para la muestra: N°1 Empresa Fábrica Distribuidora de Productos Alimenticios; N°2 Empresa Panificadora; N°3 Empresa de Cine y Entretenimientos; N°4 Empresa Automotriz; N°5 Empresa Tienda de Maquinarias Agrícolas; N°6 Estudio Contable.

Las unidades de análisis elegidas fueron empresas familiares, cuyo criterio de inclusión es que estén conformadas por varios empleados, y a su vez, tengan la participación de familiares de las distintas generaciones dentro de la misma. El criterio de exclusión son aquellas empresas

familiares que poseen menos de 3 empleados y que haya un solo familiar trabajando en la misma. De este modo, se observa que hay una coherencia entre la unidad de análisis con respecto al problema planteado y sus objetivos en esta investigación.

Las preguntas fueron respondidas por los propietarios/gerentes de las empresas familiares, cuya función es gestionar y dirigir a la misma. En Anexo 1 se adjuntó la solicitud sobre el consentimiento informado para garantizar que los mismos expresaron voluntariamente su intención de participar en la presente investigación.

Instrumentos

Teniendo en cuenta que esta investigación es cuantitativa, el instrumento de recolección de datos empleado fue un cuestionario. El objetivo de este instrumento es coherente a el objetivo general del presente estudio. En este sentido, mediante el cuestionario se analizó la cultura de la empresa familiar para determinar el efecto en la gestión del talento. En consecuencia, se aplicó el cuestionario a los dueños/gerente de la empresa familiar, ya que ellos imparten y fomentan la cultura, valores y comportamientos adecuados a los demás integrantes que la conforman.

Como guía de pautas para el cuestionario, se utilizó la técnica de encuesta, la cual se adjuntó en anexo 2. Conjuntamente, el instrumento se entregó vía mail para que los participantes puedan contestar las preguntas formuladas.

Análisis de datos

El análisis de datos se realizó mediante un enfoque cuantitativos y la utilización de Microsoft Excel para la tabulación y estandarización de los datos extraídos de las encuestas.

En los datos obtenidos se analizó si la cultura en empresas familiares afectaba a su gestión del talento. En consecuencia, se analizaron las siguientes variables:

Cultura organizacional

Como expresaba Guillén, M. D. C. M. (2013), la cultura está compuesta por elementos subjetivos, tales como, creencias, valores, hábitos y tradiciones que caracterizan la conducta dentro de la empresa familiar. Estos elementos subjetivos dan como resultado pautas para delimitar la conducta de los integrantes de la empresa, obteniendo una cultura única e inimitable.

La cultura puede ser una ventaja o desventaja para el crecimiento de la empresa, dependiendo como los líderes de la misma la transmitan y la lleven a cabo. En esta variable se analizó como se caracteriza y que relaciones fomenta la cultura en las empresas familiares. La definición operacional de este concepto fue determinada mediante el cuestionario donde las preguntas N°20, N°21, N°22, N°23, N°24, N°25, N°26, N°27, N°28, N°29, N°30, N°31, N°32, N°33, N°34 fueron vinculadas con esta variable.

Gestión de talento

Según Chiavenato (2009), este concepto se define como “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

La definición operacional de este concepto fue determinada mediante el cuestionario donde las preguntas N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6, N°7, N°8, N°9, N°10, N°11, N°12, N°13, N°14, N°15, N°16, N°17, N°18, N°19 fueron vinculadas con esta variable.

Resultados

En la presente investigación se analizó si la cultura de las empresas familiares afectaba a su gestión del talento en el departamento San Justo, Córdoba, mediante cuestionarios enviados a los participantes teniendo en cuenta las variables involucradas, las cuales son gestión del talento y cultura organizacional.

Con la necesidad de seguir preservando la confidencialidad de los participantes, se los menciona como: Empresa N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6.

Cultura organizacional

La primera variable identificó el tipo de relaciones fomenta la cultura de las empresas familiares del Departamento San Justo, Córdoba.

Según los resultados recabados, un 85% de los propietarios, los cuales pertenecen a las empresas N°1, N°3, N°4, N°5 Y N°6, consideraban que la cultura organizacional era un factor influyente en el comportamiento de sus empleados.

También se obtuvo que las empresas N°1, N°2, N°3 y N°4 mantenían bajo control el comportamiento de sus empleados haciendo que estos estén fuertemente alineados a la cultura y valores de la empresa para mantener la armonía de la organización, representando el 67% del total.

Asimismo, el 17% solo brindaba motivación a sus empleados para que estos actúen de forma adecuada y armoniosa dentro de su organización. Este último porcentaje se representa por la empresa N°6. El otro 17% se encuentra representado por la empresa N°5, la cual establecía normas para que controlara el comportamiento de sus empleados.

A su vez, se obtuvo que en un 100% los propietarios de las empresas familiares encuestadas poseían un perfil donde el accionar se regulaba según las normas establecidas por ellos mismo y bajo su supervisión.

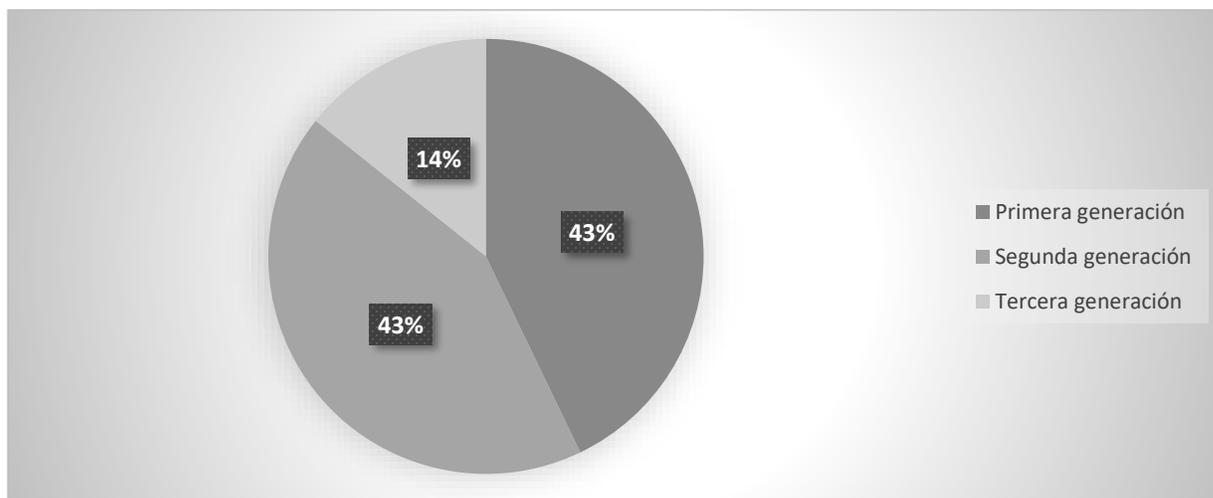
También, se obtuvo que en un 50% los dueños participaban en la inducción de un nuevo empleado, representando aquí a las empresas N°2, N°4 y N°6, pero en el resto de las empresas familiares, eran los empleados o gerentes que dirigían e inducían al nuevo empleado, sin el acompañamiento del propietario.

En un 100% de las empresas encuestadas, permitían el ingreso a familiares sin tener en cuenta ninguna condición, ni profesionalización.

Sin embargo, un 50% de los casos se incorporaba a familiares solo cuando necesitaban a un nuevo empleado para cubrir un puesto vacante, aquí se encuentran las empresas N°4, N°5, N°6, pero el otro 50% las empresas incorporaban a familiares sin tener la necesidad de que exista un puesto vacante en la organización.

Figura 3

Generación que llevo a cabo la dirección de la Empresa Familiar



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, todas las empresas familiares encuestadas demostraron que no poseían órganos de gobierno que regulen el accionar dentro de la empresa cuyo objetivo de regular el accionar entre familia y empresa.

Proceso de Gestión del talento

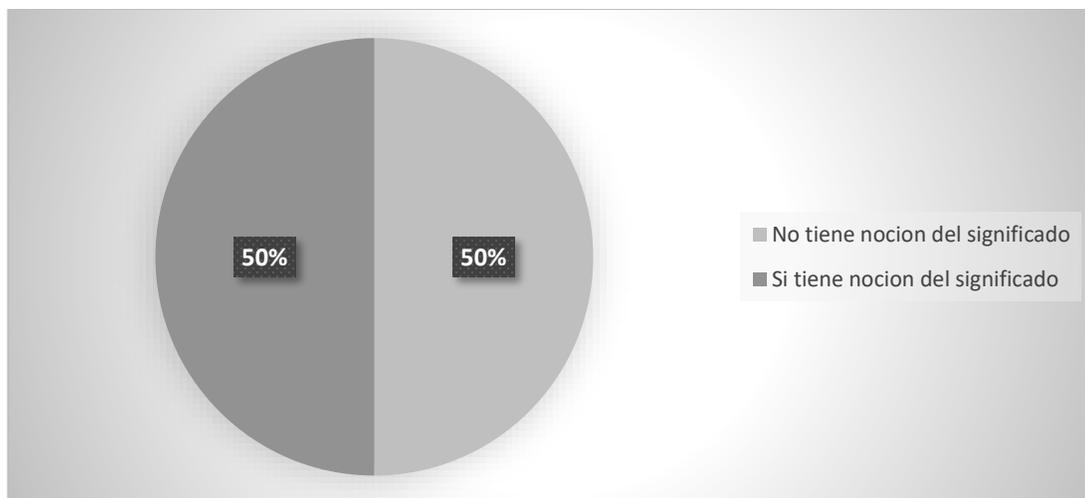
La segunda variable tuvo como finalidad analizar cómo y cuáles son los procesos utilizados para la gestión del talento en empresas familiares del Departamento San Justo, Córdoba.

Primeramente, se obtuvo que en un 100% de las empresas que fueron encuestadas no contaban con área de Recursos Humanos.

Solo las empresas N°5 cuentan con procesos para la gestión del talento humano, representando en un 17%, y en un 83% no cuentan con estos procesos, representado dentro de este porcentaje a las empresas N°1, N°2, N°4, N°6.

Figura 2

Noción que los propietarios poseen sobre el concepto Gestión del Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, se encontró que el 50% poseían procesos de selección y contratación caracterizados por ser informales, representando a las empresas N°2, N°3, N°4.

Pero, en el resto del 50% de las empresas familiares poseían procesos de selección y contratación formales, representando a las empresas N°1, N°5, N°6.

A su vez, estos procesos de selección y contratación de las empresas N°1, N°2 y N°3 prefirieron emplear a candidatos de confianza, representando el 50%, pero el otro 50% las empresas familiares tuvieron en cuenta la capacidad del candidato ante su contratación, representando así a las empresas N°4, N°5 y N°6.

Tabla 1

Procesos utilizados para la Gestión del Talento

Procesos utilizados para la Gestión del Talento	Empresa N°1	Empresa N°2	Empresa N°3	Empresa N°4	Empresa N°5	Empresa N°6	Total en porcentaje
Capacitación	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
Rotación	SI	SI	SI	NO	NO	SI	67%
Evaluación de desarrollo profesional	NO	NO	NO	NO	SI	NO	17%

Fuente: elaboración propia

De las capacitaciones que figuran en la tabla 1, el 100% de las empresas familiares realizaron solo capacitaciones obligatorias.

De este modo, el motivo por el que las empresas familiares realizaron las capacitaciones fue en un 33% solo cuando se detectaron falencias en los empleados, representando a las empresas N°1 y N°2, pero en un 67% las empresas N°3, N°4, N°5 y N°6 aplicaron capacitaciones frecuentemente con la finalidad de mantener informados a sus empleados.

Por último, las empresas N°1, N°2 no tuvieron en cuenta como factor importante a la motivación para el desarrollo profesional de sus empleados, representando el 33%, sin embargo, el 67% si tuvieron en cuenta a la motivación de sus empleados para el desarrollo profesional de sus empleados.

Discusión

El objetivo general de la presente investigación se centra en analizar la cultura de las empresas familiares y determinar si esta afecta a la gestión del talento humano dentro del Departamento San Justo, Córdoba. Asimismo, es necesario agregar que se logra dar una respuesta afirmativa a la problemática planteada en este estudio mediante la interpretación de resultados obtenidos, dado que las empresas familiares encuestadas demuestran que su cultura influye en la forma de ejecutar la gestión de personal y el talento humano.

El estudio sobre las empresas familiares es un tema de suma importancia, ya que en Argentina y en el resto de los países, son esenciales para el sostenimiento y desarrollo de la economía. Echezárraga, J. M., & Martínez, J., (2010) expresa que las empresas familiares se consideran distintas a otras por tres características básicas que normalmente están presentes en ellas: la primera expresa que la familia tiene el control de la propiedad, la segunda expresa que son negocios dirigidos por algún miembro de la familia, y la última característica trata sobre el deseo del fundador para que su empresa dure en el tiempo.

Sumado a esto, una cuestión necesaria a vincular a las empresas familiares es su cultura organizacional, puesto que es un factor crucial para la gestión de talento del personal y la determinación del éxito del negocio. La cultura organizacional es un elemento central que determina el comportamiento o conducta de los integrantes, logrando afectar positivamente o negativamente a los resultados que la empresa pretende alcanzar.

En relación a lo mencionado, el primer objetivo específico se enfoca en identificar el tipo de relaciones que fomenta la cultura de las empresas familiares. Para el cumplimiento de este objetivo, se alude a el modelo de los 3 círculos de Gersick, Davis, McCollom & Lansberg,

(1997) citado por Rodríguez Jiménez, L. A., (2015), con el propósito de lograr representar exactamente la complejidad de las empresas familiares y marca la diferencia con respecto a otras empresas, ya que en su estructura integra el subsistema de la Familia: Familia – Propiedad – Empresa. Estos subsistemas están conectados, lo que permite que surjan varias relaciones e interacciones.

Del mismo modo, es necesario tener en cuenta que las encuestas están dirigidas a propietarios y gerentes encargados de la dirección de las empresas familiares, y que por ello se utiliza los 4 tipos de sistemas descritos por Rensis Likert (2002) citado en Estrada Rodríguez et al., (2015), puesto que estos sistemas describen los distintos tipos de gerencias que pueden existir dentro de una organización: Sistema Autoritario Coercitivo, Sistema Autoritario - Benevolente, Sistema Consultivo y por último el Sistema Participativo – Democrático. Según el perfil organizacional, los valores y cultura que tengan los gerentes o propietarios, influirán a la cultura e interacción entre sus integrantes, repercutiendo asimismo en el clima laboral de la empresa familiar.

Con respecto a lo mencionado, se logra interpretar que los perfiles organizacionales de las empresas familiares encuestadas, se encuentran en un 100% dentro del sistema Autoritario – Benevolente. Se llega a esta conclusión, dado que los resultados obtenidos muestran ciertas características sobre los perfiles organizacionales de los propietarios/gerentes que conectan con este sistema. Tales características describen que los propietarios/gerentes pertenecen en su gran mayoría a la primera y segunda generación, las cuales se determinan por tener el control y supervisión de las acciones y decisiones que se deben tomar dentro de la organización.

A su vez, se observa que propietarios y gerentes de las empresas encuestadas tienen un estilo autoritario y a su vez paternal, lo que permite afirmar aún más que sus perfiles concuerden

con el sistema Autoritario – Benevolente, ya que brindan motivación a su personal mediante recompensas para que mejoren su rendimiento y comportamiento, pero también transmiten temor y límites, puesto que la participación que brindan a sus empleados es mínima y centran la decisión final únicamente en los propietarios/gerentes.

Echezárraga et al., (2010) habla sobre las interacciones que surgen entre los subsistemas existentes en la empresa familiar, donde se puede obtener grandes resultados, transformando a la empresa en única e inimitable, pero a su vez, esto puede ser una desventaja, ya que el total de las empresas encuestadas muestran que no cuentan con ningún órgano de gobierno o normas que establezcan límites o regulen el accionar entre empresa y familia, lo que conlleva a que la esfera familiar predomine en la organización y genere un clima laboral no favorable para todos los integrantes de la empresa. Como consecuencia de ello, hay una gran posibilidad que se genere solapamiento de roles entre los miembros si los subsistemas no están correctamente delimitados, provocando que la cultura, valores y las relaciones entre los familiares predominen en la empresa familiar (De la Garza Ramos et al., 2018).

Conjuntamente, en la totalidad de las empresas familiares encuestadas se infiere que se caracterizan por la falta de profesionalismo y desigualdad entre integrantes familiares y no familiares, logrando generar un clima de desconfianza entre sus miembros a causa de que se permite la incorporación de familiares a la empresa, sin la necesidad de que exista una vacante disponible, ni tampoco se consideran requisitos previos para el ingreso de los mismos. Estos resultados concuerdan con las conclusiones obtenidas por la investigación de Núñez-Cacho et al., (2012), porque considera la necesidad de reflexionar sobre la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, ya que ello podría generar un clima de confianza que fortalezca la gestión de Recursos Humanos.

A partir de esto, se puede afirmar que la cultura predominante de cada empresa familiar influye en el accionar y comportamiento de sus integrantes, es decir los valores y creencias que estos tienen y manifiestan dentro de la organización. De estos resultados se logra concordancia con la investigación brindada por Esparza Aguilar et al., (2010), quienes concluyeron que la cultura de la empresa familiar influía en el comportamiento gerencial.

Con el propósito de lograr una mejor interpretación sobre la cultura en las empresas familiares encuestadas, se tiene en cuenta uno de los tres ejes temáticos que Bustos et al., (2011) describe: Densidad Cultural. Esta densidad cultural puede ser Fuerte – Débil.

Según Bustos et al., (2011), se habla de una densidad cultural fuerte cuando los integrantes logran compartir valores fuertemente arraigados, donde el líder interno es quien los transmite y apuesta por los integrantes de la empresa los reproducirán y transmitirán su cultura. Por otro lado, este mismo autor explica que, existe la densidad cultural débil cuando los integrantes poseen valores que no concuerdan con los valores corporativos, predominando la desconfianza como resultado de la poca inversión en la formación de recursos humanos.

En relación a lo mencionado, la mayoría de los propietarios/gerentes encuestados consideran e interpretan a la cultura como un factor importante e influyente para el comportamiento de sus empleados. De esta forma, estos propietarios/gerentes logran mantener el control del comportamiento de sus empleados bajo una fuerte alienación a la cultura organizacional.

Primeramente, se considera que las empresas familiares encuestadas tratan de direccionarse a una densidad cultural fuerte, puesto que los propietarios/gerentes se encargan de impartir la cultura, valores a sus empleados para lograr mantener la armonía y un buen comportamiento

dentro de la organización. Sin embargo, esto no se logra cumplir porque en sus empresas predomina la desconfianza entre sus empleados como resultado de la falta de inversión en la formación de sus recursos humanos. Por lo tanto, su densidad cultural no llega a ser fuerte por las razones expuestas, lo cual se interpreta que estas empresas familiares se direccionan mayormente hacia una densidad cultural débil.

Adicionalmente, la mitad de los propietarios/gerentes intentan fomentar aún más la cultura de su empresa familiar, ya que participan en la inducción e incorporación de los nuevos integrantes. De esta forma, se logra inferir que los propietarios/gerentes se aseguran desde el primer día del ingreso del nuevo integrante que logre captar plenamente la cultura y valores que predominan en la misma.

Se logra observar que los valores y creencias que predominan en la empresa familiares encuestadas las hace única e inimitable. Esto concuerda con lo expresado por Esparza Aguilar et al., (2010) en su investigación, quienes concluían en que la cultura que tiene una empresa familiar la distingue de otras empresas normales.

Otro tema importante y particular a considerar en las empresas familiares es la gestión de personal. Es necesario expresar que el concepto de gestión de personal ha evolucionado y adquirido una mayor importancia con el paso del tiempo, por ello, en la actualidad se pasó de utilizar el término gestión de personal al término de gestión de talento humano, brindando una nueva percepción al personal de las empresas.

En relación a esto, el segundo objetivo específico tiene la finalidad de analizar cómo y cuáles son los procesos utilizados para la gestión del talento humano en empresas familiares.

Chiavenato (2009) especifica que, este cambio comienza por percibir al personal como factor activo, poseedor de habilidades, destrezas y conocimientos, y a su vez, se los considera como socios por el compromiso y tiempo que dedican dentro de la empresa. Este mismo autor, expresa la necesidad de comprender la relación entre los conceptos de capital humano y talento humano, los cuales están conformados por dos factores codependientes y fundamentales: el talento y el contexto.

No se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren (Chiavenato, 2009, p.52,53).

De acuerdo a esto, se infiere que la mayoría de las empresas familiares encuestadas no ofrecen un contexto adecuado para que sus empleados desarrollen su perfil profesional, se fortalezcan y crezcan junto a ella. Esto se debe a que no cuentan con un área de Recursos Humanos, ni tampoco realizan procesos que gestionen el talento de sus empleados, lo cual es una característica que predomina en estas empresas familiares, puesto que el estilo de conducción que predomina en los líderes no concuerda con la idea de realizar cambios de hábitos, tales como adaptarse a las nuevas tecnologías o delegar su autoridad a un área de RR.HH.

Contar con un área de RR.HH. facilitaría y ayudaría al desarrollo profesional de sus empleados, mejorado el rendimiento dentro de la empresa y creciendo junto a ella. Lo mismo concluye en su trabajo Núñez-Cacho et al., (2012), el cual describe que el desarrollo de la carrera profesional brinda un gran impacto al área de RR.HH. de las empresas familiares,

caracterizándolas como únicas e irremplazables, y que además mejora la gestión afectando positivamente su supervivencia.

Para lograr implementar un área de RR.HH., Molina, et al. (2018) expresa que, se debe tener en cuenta el apoyo de la dirección, es decir debe haber un esfuerzo fusionado entre el personal directivo y el área de RR.HH. dentro de la empresa familiar. Esto se logra mediante el establecimiento de criterios claros para lograr crear políticas y prácticas juntas, en concordancia con los objetivos de la organización.

En los casos analizados, la mitad de estas empresas cuentan con procesos formalizados, lo que se interpreta como una ventaja competitiva, porque estos procesos estandarizados simplifican y ahorran el tiempo de trabajo, logrando una mejora a la eficiencia en el funcionamiento de estas.

Por otra parte, podemos encontrar que el resto de las empresas familiares poseen procesos informales, esto se debe porque generalmente, según Cannizzaro, E. I. (2007), estas empresas toman una actitud tal como, “lo hacemos de esta forma porque siempre lo hemos hecho así”, generando que carezcan de profesionalismo y a su vez, que nadie se plantee si las cosas se podrían hacer de una mejor forma.

Asimismo, una parte de las empresas familiares prioriza la contratación de candidatos con los que tienen confianza antes que candidatos capacitados, lo que se considera otra característica muy común en las empresas familiares, ya que los lazos y relaciones que se originan allí son de amistad y lealtad. No obstante, esto se observa como desventaja, puesto que puede suceder que contraten a personas sin las habilidades o capacidades necesarias para desarrollar el puesto a ocupar.

Generalmente, los candidatos que son involucrados por confianza a las empresas familiares son amigos o familiares, lo que repercute en la motivación del resto de los empleados generando un ambiente de desigualdad e injusticias, ya que ellos podrían considerarse mejor capacitados para ocupar el puesto vacante, pero la empresa ha priorizado a otro candidato sin capacidad para llevarlo a cabo.

Igualmente, se interpreta como desventaja que las empresas encuestadas no tengan una vinculación entre estrategia de negocio y estrategia de gestión del talento humano ya que, si bien estas empresas funcionan en normalidad, podrían potenciar aún más sus resultados, puesto que este proceso garantiza el crecimiento de la empresa familiar y brinda herramientas útiles para medir el desarrollo profesional de sus empleados.

De este modo, Ramírez (2018) citado en Molina et al., (2018) expresa que:

La gestión del talento humano como estrategia organizacional promueve en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad. (p.23)

En relación a las fortalezas de la presente investigación se menciona que la misma logra un gran aporte debido que no existen estudios previos o antecedentes que hayan tratado la problemática planteada de esta investigación dentro del Departamento San Justo, Córdoba. Asimismo, otra fortaleza de este estudio es el hecho de la facilidad que se tuvo para obtener

empresas familiares dado que, en la población de estudio, la cual está situada en el Departamento San Justo, Córdoba, hay una gran abundancia de empresas familiares.

Con respecto a las limitaciones de esta investigación, es importante mencionar que la muestra extraída se caracteriza por ser muy pequeña como para lograr una generalización de resultados en todo el Departamento San Justo, Córdoba.

Otra limitación presente en este trabajo, trata sobre la circunstancia actual que estamos atravesando en Argentina y en el mundo en relación a la pandemia, que no permitió interactuar directamente con los encuestados. Del mismo modo, se considera una limitación que el enfoque de esta investigación sea únicamente cuantitativo, logrando una interpretación escasa sobre la problemática planteada. Una última limitación, es que solo se encuesta a los propietarios/gerentes, debido que se tiene en cuenta que estos son los principales en impartir la cultura al resto de los empleados.

Por otro lado, como conclusión general se obtiene que la cultura organizacional influye a la gestión del talento humano en las empresas familiares encuestadas del Departamento San Justo, Córdoba. Esto es así, porque el estilo de dirección y relaciones que fomentan los propietarios/gerentes hacen que la cultura de cada empresa familiar sea una de las razones de por qué no incluyen un área de RR.HH. o implementan procesos de gestión de talento, dado que el perfil de estos se caracteriza por ser autoritario y tomar decisiones según su única interpretación, prescindiendo de un profesional de Recursos Humanos capacitado. Como consecuencia de ello, estas empresas obtienen un contexto poco adecuado para el desarrollo profesional de sus empleados.

Más allá de lo nombrado, una primera recomendación trata sobre la posibilidad de realizar una investigación mixta, es decir, cuantitativa y cualitativa, con la intención de lograr una interpretación más profunda de la situación.

Igualmente, con el objetivo de continuar con las investigaciones en la línea iniciada y profundizar ciertos aspectos del tema planteado, se brindan algunas recomendaciones para futuras líneas de investigación. La primera sugerencia trata sobre la realización de encuestas a todos los integrantes de las empresas familiares, puesto que se podría lograr una mejor interpretación sobre la cultura y gestión de talento humano dentro de la empresa. Una segunda sugerencia es realizar estudios tomando una muestra de mayor magnitud, involucrando a empresas no familiares con el objetivo de lograr un análisis comparativo entre la cultura organizacional de empresas familiares/ no familiares, y su impacto en la gestión del personal y talento humano.

A modo de cierre, se observa cómo con el paso del tiempo y la constante evolución de la tecnología, la gestión del talento humano se convierte en uno de los elementos centrales al momento de juzgar el éxito y la prosperidad de las empresas familiares. De esta forma, las empresas familiares deberán entender la necesidad de invertir y fomentar en el desarrollo profesional de su personal para lograr un crecimiento en conjunto.

En pocas palabras, es necesario tener en cuenta a la cultura organizacional como un factor fundamental capaz de influir negativamente o positivamente a sus integrantes para lograr un mejor funcionamiento dentro de la empresa familiar.

Referencias

- Bueno, J. C. C., Fernández, M. D. C. D., RUFINO, S. I. R., & SANCHEZ, A. V. (2014). La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2. Ediciones Paraninfo, SA. Recuperado el 09/04/2020 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=p6DBAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=La+gesti%C3%B3n+de+la+empresa+familiar.+Conceptos,+casos+y+soluciones+2.%C2%AA+edici%C3%B3n+Escrito+por+JOSE+CARLOS+CASILLAS+BUENO,+MARIA+DEL+CARMEN+DIAZ+FERNANDEZ,+SALVADOR+IGNACIO+RUS+RUFINO,+ADOLFO+VAZQUEZ+SANCHEZ&ots=gA69aR5eMT&sig=-ELCPOSG1F3urCiB4mh9m0nZ0aY#v=onepage&q&f=false>
- Bustos, F. G., & Giménez, G. B. (2011). Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC. Recuperado el 09/04/2020 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xTaAvxr2yPOC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Manual+de+Recursos+Humanos+Escrito+por+Federico+Gan+Bustos,+Gaspar+Bebel+Gim%C3%A9nez&ots=k4WJV4sqO8&sig=-hmcgZLpY-ZEWFmRwgoYw-6bgnw#v=onepage&q=Manual%20de%20Recursos%20Humanos%20Escrito%20por%20Federico%20Gan%20Bustos%2C%20Gaspar%20Bebel%20Gim%C3%A9nez&f=false>
- Cannizzaro, E. I. (2007). La Problemática de la gestión de la Empresa Familiar. recuperado el 09/04/2020 de <http://gestion-hotelera.unq.edu.ar/ENAGH/3%20Enagh/Ponencia%20-%20Cannizzaro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3era edición. Editorial McGraw-Hill. Recuperado el 09/04/2020 de https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill
- De la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín Reyna, J. M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. Cuadernos de Administración, 31(56), 105-136. Recuperado el 04/05/2020 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922018000100105&script=sci_abstract&tlng=pt
- Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010). Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito. Ediciones Granica SA. Recuperado el 09/04/2020 de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=empresas+familiares+&ots=vFKt6BBedS&sig=_dmP7RzLF-nw3zeA1CpU6MHrmo0#v=onepage&q=empresas%20familiares&f=true
- Esparza Aguilar, José Luis, & García Pérez de Lema, Domingo, & Duréndez Gómez Guillamón, Antonio (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. Investigación y Ciencia, 18(47),13-20. [fecha de Consulta 27 de abril de 2020]. ISSN: 1665-4412. Recuperado el 13/04/2020 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393003>
- Estrada Rodríguez, Y. C., & Sanjuán López, G. K. (2015). Análisis de la cultura organizacional, y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Carvajal información SAS antes Publicar SA (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). Recuperado el 14/04/2020 de

<http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/5462/ANALISIS%20DE%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20DE%20LA%20E.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fernández, M. C. L., Bedia, A. M. S., López, R. G., & Piqueres, G. G. (2012). Estrategia y comportamiento innovador de las empresas familiares en Cantabria (Vol. 48). Ed. Universidad de Cantabria. Recuperado el día 09/04/2020 de https://books.google.com.ar/books?id=_o9GDwAAQBAJ&pg=PA102&dq=Estrategia+y+comportamiento+innovador+de+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT2bX5xNvoAhVeH7kGHexNDMMQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false
- Furlong, J. (2016). Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba (Bachelor's thesis). Recuperado el 15/04/2020 de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13104>
- García, J. E., Durán, S. E., Parra, M. A., & Márceles, V. S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. Recuperado el 14/04/2020 de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- Guillén, M. D. C. M. (2013). *La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 11/04/2020 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JEGXggACh-UC&oi=fnd&pg=PA251&dq=martinez,+guillen,+maria+del+carmen.+gestion+empresarial&ots=KRWV7ZVRGS&sig=oQxzfLxEr3xon0E-oVH9ZsomI1Q#v=snippet&q=el%20concepto%20de%20cultura%20de%20empresa&f=false>
- Molina, R. I. R., Zúñiga, H. C. C., & Alfaro, K. P. V. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *CICAG*, 16(1),

20-42. Recuperado el 14/04/2020 de

<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929/3703>

- Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Palibrio. Recuperado el 13/04/2020 de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gestion+de+talento+libro&ots=aAIM-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gestion+de+talento+libro&ots=aAIM-SqNmD&sig=hRk9gXGokESp_8jVGpyyR4VuuB4#v=onepage&q=V&f=false)

[SqNmD&sig=hRk9gXGokESp_8jVGpyyR4VuuB4#v=onepage&q=V&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gestion+de+talento+libro&ots=aAIM-SqNmD&sig=hRk9gXGokESp_8jVGpyyR4VuuB4#v=onepage&q=V&f=false)

- Núñez-Cacho, Pedro, & Grande, Félix A., & Pedrosa, Cristina (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Negotium*, 8(23),139-162. [fecha de Consulta 13 de abril de 2020]. ISSN: Recuperado el 13/04/2020 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78225158006>

- Rodríguez Jiménez, L. A. (2015). ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES (Master's thesis). Recuperado el 04/05/2020 de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2302>

- Salgueiro, S. S. (2016). La familia empresaria: cultura y valores para la continuidad de la empresa (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado el 13/04/2020 de <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/>

- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Recuperado el 12/04/2020 de <https://www.academia.edu/30896718/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf>

- Unión Industrial de Córdoba. (2016) Datos interesantes del Sector Industrial en Córdoba. Recuperado el 20/04/2020 de <http://www.uic.org.ar/portal/?p=4025>

- Zapatero, M. R. (2011). Mapa de la cultura organizativa de la empresa familiar: un estudio de casos en la provincia de Córdoba. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 59-70. Recuperado el 13/04/2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3779296>

Anexos

Anexo I

Formulario de consentimiento informado



UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**La influencia de la cultura en las empresas familiares a su gestión del talento humano**” dirigido por la Sra. Galván, María Julieta 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. Galván, María Julieta Celular: 03564-15629727, Correo electrónico: Julieta.galvan08@gmail.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 2**Modelo de cuestionario***Cuestionario:**

1. En su empresa familiar, ¿Cuentan con área de recursos humanos?
 - a) Si.
 - b) No.
2. ¿Los procesos de reclutamiento, selección y contratación son formales o informales dentro de su empresa familiar?
 - a) Se caracterizan por ser procesos informales.
 - b) Estos procesos están estandarizados y reglamentados, y tienen una serie de pasos a seguir para determinar qué candidato es apto para el puesto vacante.
3. ¿Quién lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación en su empresa familiar?
 - a) El propietario.
 - b) El encargado de recursos humanos.
 - c) El encargado del área con experiencia al respecto, ya que no poseen en su empresa familiar un área de recursos humanos.
4. ¿En su empresa familiar existe un proceso que gestione el talento del personal?
 - a) Sí.
 - b) No.
5. En caso de que la respuesta haya sido negativa, ¿tiene noción del significado que tiene la gestión del talento?
 - a) No.
 - b) Si.
 - c) Sí, pero me gustaría saber más sobre el tema.
 - d) No, pero me gustaría saber sobre el tema.
6. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿quién lo lleva a cabo?
 - a) Profesional de recursos humanos.

- b) Encargado de área.
 - c) El dueño/familiares de la empresa familiar.
7. ¿Cómo interpreta el talento de sus empleados dentro de la empresa familiar?
- a) Como un factor fundamental para el crecimiento de empresa familiar.
 - b) No creo que sea tan importante para el crecimiento de la empresa familiar.
 - c) Que es un factor complementario para el éxito en la empresa familiar pero no fundamental.
 - d) Como una oportunidad de crecimiento para la empresa y para el mismo empleado.
8. Cuando hay empleados talentosos en tu empresa familiar, ¿cuál es el vínculo que usted tiene con ellos?
- a) Trato con igualdad a todos mis empleados sin importar el talento que tengan.
 - b) Ayudo reconociendo y fomentando su potencial mediante consejos útiles para su desarrollo profesional.
9. ¿Realizan exámenes o utilizan algún método para detectar o desarrollar el talento dentro de la empresa familiar?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) No considero necesario un examen para detectar el talento en la empresa.
 - d) Considero necesario un examen para detectar el talento en la empresa, pero actualmente no contamos con un método específico para ello.
10. ¿Qué consecuencias cree que tenga el desarrollo del talento en su empresa familiar?
- a) No lo sé.
 - b) Solo sirve para brindar mayor productividad a la empresa.
 - c) Solo otorga crecimiento profesional para el empleado.
 - d) Ayuda al crecimiento del empleado y a su vez a lograr mayor productividad para la empresa familiar, ya que genera y mantiene al personal valioso de la misma.
11. ¿Se realizan capacitaciones dentro de la empresa familiar?
- a) No.

b) Si.

12. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones dentro de la empresa familiar?

a) Cuando se detecta una falencia en la productividad por parte de los empleados.

b) Frecuentemente, para mantener informados y activos a nuestros empleados.

c) No hemos realizado capacitaciones.

13. ¿Considera importante para el crecimiento de su empresa familiar que la estrategia de negocio que utilizan esté vinculada al desarrollo profesional de su personal?

a) Si.

b) No.

14. ¿Cree que su actual estrategia de negocio tiene en cuenta el desarrollo profesional de su personal?

a) Si.

b) No.

15. ¿Qué se prioriza en la selección y contratación de un nuevo empleado a la empresa familiar?

a) La confianza que se le tenga al candidato.

b) La capacidad que tiene el candidato.

16. Cuando están reclutando candidatos para la vacante disponible, ¿consideran importante que los candidatos sean acordes a los valores de la empresa?

a) No.

b) Sí.

17. ¿Existe la rotación de puestos dentro de su empresa familiar? (esto quiere decir que los empleados pasan por varios puestos)

a) Si.

b) No.

18. ¿Cree que la rotación o el ascenso al personal es un factor importante para el desarrollo profesional en su empresa familiar?

a) Si.

b) No.

19. En el día a día dentro de su empresa familiar, ¿Se tiene en cuenta factores motivadores para sus empleados en la empresa familiar?

- a) Si.
- b) No.

20. ¿Cree que la cultura de la empresa familiar influye en el comportamiento de sus empleados?

- a) Si.
- b) No.

21. ¿Cuál de los siguientes aspectos representa más a la cultura de empresa familiar?

- a) Participación del personal, flexibilidad, empoderamiento del personal.
- b) Cumplimiento de normas y especialización de trabajo para ser una empresa familiar eficiente.

22. ¿Qué cree necesario para un mejor comportamiento de sus empleados en su empresa familiar?

- a. Brindar motivación a sus empleados e invitarlos que participen dentro de la empresa familiar.
- b. Que los empleados estén fuertemente alineados a la cultura y valores de la empresa familiar para que sean fieles y comprometidos hacia la misma.
- c. Determinar normas por escrito para que los empleados sepan cómo actuar dentro de la organización.

23. ¿Realizan eventos festivos característicos de su empresa familiar? (ejemplo: cumpleaños de la empresa, familiares o eventos que suelen hacer para ocasiones especiales o extraordinarias)

- a) Si.
- b) No.

24. ¿Cómo cree que se caracteriza su estilo de dirección en la empresa familiar?

- a) Promueve la participación de sus empleados y tiene en cuenta los consejos que estos brindan con respecto al negocio familiar.
- b) Indico la forma eficaz de hacer las cosas, supervisando y controlando todas las actividades y proyectos que llevan a cabo los integrantes de la empresa familiar y no suelo delegar mis tareas para que otros las hagan.

25. ¿Cuál es su participación en la introducción del nuevo empleado a la empresa familiar?

- a) Usted mismo le brinda al nuevo integrante una presentación general sobre quiénes serán sus compañeros, explicándole las tareas que deberá desarrollar y comentándole un poco sobre la historia, cultura y valores que son importantes para la empresa familiar.
- b) Un empleado, o gerente realiza la introducción al trabajo del nuevo integrante, explicándole sus tareas y los valores que son tomados como correctos para la empresa familiar.
- c) Ambas respuestas.

26. Cuando el candidato para el puesto disponible es un integrante de la familia, ¿qué condiciones se tienen en cuenta para su contratación a la empresa familiar?

- a) Sí, es una condición que tengan un título para el ingreso de un familiar a la empresa.
- b) Ninguna, ya que como es una empresa familiar es necesario que los integrantes de la misma estén presentes, independientemente si poseen o no un título que los avale estos irán aprendiendo con la experiencia.

27. Cuando ingresa un familiar al negocio, ¿generalmente se contrata porque la empresa necesita un nuevo empleado?

- a) Si.
- b) No.

28. ¿Quién lleva a cabo la dirección de la empresa familiar?

- a) Primera generación.
- b) Segunda generación.
- c) Tercera generación.
- d) Otra persona contratada para ese fin.
- e) Pariente de los dueños.
- f) Todas las anteriores.

29. ¿Qué integrantes de la familia está trabajando en la empresa familia?

- a) Abuelos.
- b) Padres.

- c) Tíos.
- d) Hermanos.
- e) Primos.
- f) Todas las anteriores.

30. ¿En su empresa familiar poseen órganos de gobierno que regulen la actividad de la misma?

- a) Si.
- b) No.

31. ¿Establecen límites entre empresa y familia para evitar que surjan emociones que pueden llegar a enfrentarse?

- a) Si.
- b) No.

32. ¿Poseen políticas familiares que regulen el accionar dentro de la empresa familiar?

- a) Si.
- b) No.

33. ¿Cree que un órgano de gobierno o políticas familiares ayudan a mantener con armonía la cultura?

- a) Si.
- b) No.

34. ¿Existen aspectos emocionales dentro de la empresa familiar que influyan en las relaciones y vínculos familiares?

- a) Si.
- b) No.