

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

*‘La gestión del talento en empresas familiares de la ciudad de
Córdoba, Argentina’*

*‘Talent management in family businesses in the city of Cordoba,
Argentina’*

Cosentino, Micaela

Legajo: VRHU020577

Tutora: Gambino, Natalia

Córdoba, Argentina. Noviembre, 2020

Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a la tutora de este Seminario final, la profesora Natalia Gambino, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

Gracias a mi familia, a mi madrina, a mis padres y a mis hermanos, por el apoyo desde el inicio de esta etapa facultativa que tantas emociones me ha dado y que culmina con este trabajo final poniendo en énfasis mis conocimientos.

Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Pero, sobre todo, gracias a los colaboradores de este trabajo, directivos y empleados de las empresas las familiares escogidas, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido.

Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos ustedes, muchas gracias.

Resumen

El trabajo final de grado presentado a continuación, se realizó a modo de manuscrito científico desde la disciplina Lic. en gestión de Recursos Humanos, tomando como eje el análisis de los procesos de gestión de Recursos Humanos que llevan adelante las empresas de tipo familiar en Córdoba, Argentina.

Para llevar a cabo la investigación de manera organizada se ramificaron dimensiones conceptuales, abordando desde la predisposición de los directivos de las empresas familiares a desarrollar el talento de sus colaboradores, pasando por la indagación de la profesionalización en la gestión de recursos humanos en las empresas familiares, para culminar con el análisis de los procesos de gestión del talento de los empleados de este tipo de empresas.

Se abordó la investigación desde un alcance exploratorio con enfoque cualitativo, recolectando datos sin medición numérica, basándose en la observación de los fenómenos tal cual como se presentan y en entrevistas a empleados y directivos.

Como resultado, se pudo observar que las organizaciones no son conscientes de la importancia de profesionalizar su gestión, y que no cuentan herramientas necesarias para tal objetivo.

Se llegó a la conclusión de la necesidad que tienen las empresas familiares de tener un departamento de personal conformado por profesionales con conocimientos, gestiones eficientes, estrategias de desarrollo del talento, para que la empresa familiar pueda continuar hacia la siguiente generación.

Palabras claves

Empresa Familiar, Gestión del talento, Recursos Humanos, Profesionalización.

Abstract

The final degree project presented below was carried out as a scientific manuscript from the discipline Bachelor of Human Resources management WHICH TAKES as its axis the analysis of the Human Resources management processes carried out by family-type companies in Córdoba , Argentina.

In order to DO the research in an organized manner, conceptual dimensions were branched out, addressing from the predisposition of the managers of family businesses to develop the talent of their collaborators, through the investigation of professionalization in THE human resource management in family businesses.

In ORDER TO FINISH with the analysis of the talent management processes of THIS KIND OF COMPANY employees.

The research was approached from an exploratory scope with a qualitative approach, collecting data without numerical measurement, based on the observation of the phenomena as they are presented in employees and managers interviews.

As a result, it was observed that organizations are not aware of the importance of professionalizing their management. BESIDES, they do not have the necessary tools for this purpose.

WE DREW TO A CONCLUSION THAT FAMILY BUSINESS NEEDS to have a personnel department made up of professionals with knowledge, efficient management and talent development strategies, so that the family business can continue towards the next generation.

Keywords

Family Business, Talent Management, Human Resources, Professionalization.

Índice

Introducción.....	6
Métodos	21
Diseño:.....	21
Participantes:	22
Instrumentos:	23
Análisis de datos:.....	23
Resultados.....	25
Discusión	30
Bibliografía.....	40
Anexos.....	42
Anexo 1: Formulario de consentimiento informado.....	42
Anexo 2: Modelo de entrevistas	43

Introducción

El trabajo final a continuación, está realizado bajo el concepto de manuscrito científico, que tiene como propósito comunicar el resultado original de una investigación, y justamente, lo que se pretende con el presente es poder realizar una investigación acerca del análisis de la gestión del talento dentro de las empresas familiares situadas en la provincia de Córdoba, Argentina.

Cabe mencionar, en este punto inicial del trabajo, que se entiende por empresa familiar, con el objetivo de ir profundizando cada vez más sobre el tema.

Haciendo alusión a algunos autores ellos plantean las siguientes definiciones: Gallo y Domenec (2004) las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Para Ward (2006), las empresas familiares son un ente que poseen características organizacionales que difieren de las compañías no familiares, especialmente porque sustentan un enfoque misional y una visión corporativa centrada en la intencionalidad de transmitir propiedad, valores y su cultura corporativa a las siguientes generaciones.

Entonces, basándonos en estos autores, podemos confeccionar un concepto de empresa familiar, con el fin de que podamos tener un mismo concepto y saber de que estamos hablando.

Una empresa familiar, entonces, es una organización comercial formada por los miembros de una o más familias, y la toma de decisiones está influenciada por sus

miembros y sus propios intereses. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica, hacer que las sucesivas generaciones le den continuidad a la empresa tomando el control de la misma.

Como se puede notar, existen muchas definiciones, casi todas incluyen tres características básicas:

- Su propiedad es controlada y administrada por una o más familias, ya sea por privacidad en el manejo de la empresa o por desinterés en la integración de otros socios.
- Son dirigidas por algunos miembros de la familia, que casi siempre son los dueños y sus hijos.
- Existe el deseo de hacer permanecer en el tiempo la obra del fundador.

El reto para las empresas familiares es que los roles de familia, propiedad y empresa se involucren en diferentes valores, metas y acciones que a veces son conflictivos.

En la República Argentina, las empresas familiares conforman un elevado porcentaje del entretejido empresarial, realidad que se reitera en la mayoría de los países capitalistas occidentales. Según datos emitidos por el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en nuestro país existen aproximadamente 900.000 pequeñas y medianas empresas, de las que son de carácter familiar entre un 80% y 90%. La misma fuente expresa que dichas empresas representan más del 50% de la actividad económica de nuestra nación; ya que generan un elevado porcentaje del Producto Bruto Interno, y conforman la mayor fuente del empleo privado. Las firmas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo occidental capitalista. Según Martínez Echezárraga (2010) las estadísticas ratifican la afirmación anterior; sin

distinguir entre empresa familiar de empresa personal, este autor menciona los siguientes porcentajes: en Estados Unidos 90%, en Suiza 88% y en Italia 98%.

Ahora bien, adentrándonos en el área de los Recursos Humanos, de acuerdo a Ayala (2003), la formación de Recursos Humanos es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores dentro de la empresa, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; propiciando con ello, la competitividad de la organización e implicando la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa. El concepto de Desarrollo de Recursos Humanos siguiendo a Ayala (2000) abarca la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto, pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. Se dice que la empresa debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”. En el caso de las empresas familiares no sólo requieren retener a los buenos empleados, sino que estos desarrollen su potencial de modo que su valor aumente cada año en beneficio tanto de las capacidades de la empresa como de su realización personal; de acuerdo con Miller y Le Breton-Miller (2006) las empresas familiares invierten más formación orientada preponderantemente al desarrollo de habilidades de los miembros de la familia, la idea siempre es aumentar la versatilidad y habilidad, no sólo en aspectos técnicos sino también en cuestiones sociales, culturales y directivas.

De acuerdo a lo expresado ut-supra, es todo un desafío lograr una correcta gestión de los Recursos Humanos, debido a que las empresas de este tipo, suelen organizarse priorizando la relación con las personas y los vínculos y no en función a los roles necesarios para lograr determinados objetivos.

En general, mantienen prácticas adquiridas por generaciones anteriores y son bastantes resistentes al cambio. Frente al crecimiento y la competitividad, deben desarrollar distintas estrategias para gestionar los talentos que les permitirán incrementar su desempeño, desarrollar equipos de alto rendimiento y ser exitosas de manera sostenible en el futuro.

Sin embargo, en las empresas familiares muchas veces se realizan las acciones de una manera un tanto desordenada, enfocándose mas en el día a día, y desatendiendo muchas cuestiones de vital importancia a la hora de llevar a cabo una planificación eficaz y eficiente, tales como proyectar un correcto análisis de los puestos necesarios a cubrir, realizar procesos de reclutamiento y selección acordes al puesto solicitado y enfocarse en la búsqueda de personas idóneas al perfil solicitado y no seleccionarlos únicamente por ser un miembro de la familia, ya que esto puede ser extremadamente perjudicial para la vida útil y la prosperidad de la empresa familiar. Otros desafíos que valen la pena destacar tienen que ver con fomentar un clima de confianza, generar oportunidades laborales y defender ciertos valores.

Específicamente, el interés aquí se centra en analizar las estrategias de gestión del talento que llevan adelante las empresas familiares y que demuestran ciertos desvíos al momento de integrar a su personal, que como bien se sabe, en la mayoría de los casos, son los propios miembros de la familia, y esto se traduce en la necesidad de acompañarlos de una manera distinta, aunque también teniendo en cuenta a los

integrantes que se suman siendo no participes del seno familiar. Es decir, que una empresa familiar tiene el desafío de afrontar por un lado el acompañamiento a los miembros de su propia familia que son integrantes iniciadores de su organización y luego colaborar para que aquellos que no son parte de la familia comiencen a compartir los valores intrínsecos del grupo iniciador y los lineamientos que allí se van instaurando.

La adecuación del capital humano a las características del entorno y a las peculiaridades internas de la empresa es una de las vías principales para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Con ese propósito principal se configura la gestión de Recursos Humanos en la empresa, a través de la cual se trata de atraer a empleados calificados, retener y motivar a los actuales colaboradores y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la organización. En el contexto de la empresa familiar, conocer qué prácticas de Recursos Humanos son las más adecuadas para generar valor, cobra especial importancia si se tienen en cuenta las particularidades de estas organizaciones. En general, la orientación de dichas prácticas viene condicionada por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa. Del equilibrio entre familia y empresa depende que las políticas de Recursos Humanos se orienten en mayor o menor medida a la aplicación de principios de equidad y profesionalidad para mantener un capital humano motivado y eficiente que aporte valor a la empresa.

En virtud de lo expuesto, podemos dar una primera impresión de la complejidad que infiere el tratamiento de los Recursos Humanos en una empresa, y de lo desafiante que puede resultar el logro de una correcta y eficiente gestión en esta materia, y la razón por lo cual esto es tan valioso, es porque le aportara a la empresa familiar una gran ventaja competitiva.

Al hablar de *ventajas competitivas*, indefectiblemente se debe pensar en la gestión estratégica, y en ese lineamiento la gestión de Recursos Humanos se articula a la perspectiva interdisciplinaria trabajando conjuntamente con la administración y también con la gestión de la restructuración organizacional. Aquí puede mencionarse a Hill y Jones (2015) quienes expresan que el talento es parte de los recursos distintivos que puede tener una organización, y que combinados a los procesos pueden lograr lo que son denominadas *competencias distintivas*.

Para poder lograr una ventaja competitiva, es necesario que estas empresas familiares, rompan con esa "informalidad" que poseen sus procesos, siempre hablando en materia de Recursos Humanos claramente, y que puedan comenzar a profesionalizarlos. En este sentido, según Alba Ortuño (2015) no está mal que las organizaciones familiares en sus primeros estadios tengan a la informalidad como parte de su esencia sino que es algo natural, lo que sí es un error es dejar que dicha informalidad sea el denominador que tiña su propia existencia una vez consolidada ya que la misma lo que ocasionara es socavar todo su fuero interno impidiendo que se generen combinaciones de factores entre procesos y recursos, y hasta inclusive la incapacidad para detectar los elementos distintivos, o también para enfocarse en el recurso humano. Esta autora también explica que toda la vorágine de la iniciación impide que las empresas familiares sean conscientes de que el recurso humano es el factor trascendental concentrándose específicamente en elementos financieros de producción y comercialización y dejando de lado a este actor fundamental, que a la larga será el factor clave para su estabilización consolidación y su evolución.

En este mismo contexto, Quejada Pérez, Ávila Gutiérrez y Nelson (2016) sostienen y resaltan que es fundamental poder entender la metodología de gestión

operativa que tienen este tipo de organizaciones para colaborar en su desenvolvimiento y acompañar a que su factor de evolución y crecimiento pueda desenvolverse eficientemente y este es el factor humano surgido desde su propio seno es decir desde el ámbito familiar o doméstico y allí la gestión del talento y la preparación de los mismos termina convirtiéndose en un elemento transcendental como clave para el éxito de este tipo de organizaciones. Para lograrlo Sainz de Vicuña Ancín (2015) explica que el direccionamiento organizacional debe estar concentrado no solo en el aspecto productivo comercial y financiero, sino que debe aunarse seis estrategias funcionales dentro de los lineamientos internos organizacionales. Según este autor la etapa de definición estratégica funcional debe estar sustentada desde la estrategia funcional organizacional, la estrategia funcional de Recursos Humanos, la estrategia funcional de producción, la estrategia funcional de investigación y desarrollo, en quinto lugar, la de comercialización y finalmente la de economía y finanzas. En complemento Gosuete Rivera (2013) explica en su estudio que menos del 30% de empresas familiares que se encuentran en todo el mundo logran la transición a la segunda generación, esto evidencia entonces aquel aspecto al que se referían Quejada Pérez, Ábila Gutiérrez y Nelson (2016) al explicar la dificultad que tienen estas organizaciones para sostener a su capital humano que surge del ámbito familiar y doméstico, y que al pasar el tiempo no logran incorporarlos y mantenerlos para trascender de generación en generación. Por lo tanto, Gosuete Rivera (2013) se pregunta acerca de la forma de gestionar exitosamente esa sucesión y cuáles son los elementos importantes para instaurar una política de lineamientos que colabore a que sus generaciones, es decir su capital humano, puedan sostenerse con el paso del tiempo.

Como bien se observa toda esta dinámica de empresa familiar conlleva entonces el desafío de una gestión de Recursos Humanos concentrada en toda una tarea compleja que como bien refiere León Guerrero (1998) y Reidet (2000) debe estar basado en un trabajo claro y delimitado en términos de autoridad y responsabilidades.

Es decir, que trabajar en todo este contexto de ebullición de las empresas familiares tiene como contrapartida la necesidad de instaurar una planificación fundamentada en asignación de recursos, delimitación de responsabilidades y la estipulación de la autoridad para poder estar al frente de la dirección de una empresa familiar y más precisamente en la gestión de su capital humano. En este contexto se vuelve más difícil la gestión de los Recursos Humanos si se presta atención a la perspectiva de Sánchez (2013) analizando justamente la escasez del talento no solo en las empresas familiares sino también en las empresas de tipología común, lo que implica que esta disminución en el espectro para encontrar talento lleve a una encrucijada a la propia empresa familiar sobre cómo encontrar, desarrollar y sostener empleados talentosos. Ahora bien, aquí aparece entonces esta dicotomía planteada previamente por Crisman, Scheir y Chua (2008) sobre la perspectiva de análisis y planificación, es decir indagar e identificar aquellos potenciales miembros que puedan fortalecerse bajo la transmisión de conocimientos de colaboradores talentosos.

Es de fundamental importancia para una empresa familiar, identificar aquellos trabajadores que poseen potencial, y que luego de analizar correcta y exhaustivamente su perfil, se llegue a la conclusión de que ese tipo de colaboradores con un marcado perfil en particular, puedan sacar la empresa adelante y brindarles una ventaja competitiva.

En este sentido, Jaramillo Salgado (2002) sostiene que una de esas debilidades de las empresas familiares es la escasez del talento que como bien mencionaba Sánchez (2013) terminan socavando lo que podría ser una plataforma de estímulo para la pequeña organización. Allí es determinante poder referenciar a Hill y Jones (2015) desde una perspectiva de administración estratégica hacia distintas organizaciones centrándose en un trabajo de depuración de los recursos para lograr una superioridad competitiva.

Entonces, podemos intuir que el correcto trabajo de gestión de Recursos Humanos, va a incluir el perfeccionamiento de las virtudes de los mismos, y la dilución de sus debilidades para generar competencias distintivas que le permitan no solamente destacarse desde un sentido desafiante, sino también desde una idea de evolución, crecimiento y desarrollo.

Pero también, es importante tener en cuenta la realidad, ante la situación económica actual y frente al nuevo entorno competitivo, las empresas deben optimizar su funcionamiento, centrandose en aquellas actividades y prácticas que constituyan la esencia de su valor. La mayor eficiencia empresarial se alcanza maximizando el valor añadido en cada una de estas actividades, encontrando la mejor forma de combinar y seleccionar sus recursos. En este sentido, en las últimas dos décadas, la preocupación de los empresarios ha sido la de obtener una fórmula con la que aprovechar, identificar, desarrollar y proteger mejor los recursos organizativos, para lograr con ellos desarrollar ventajas sostenibles frente a sus competidores, como mencionamos anteriormente. No todos los recursos empresariales son susceptibles de aportar tal sostenibilidad, sino tan sólo aquellos que son valiosos y escasos (Barney, 1991; Grant, 1996) y que duran en el tiempo (Amit y Schoemaker, 1993). En los

recursos de la empresa cabe destacar los de carácter intangible, como los factores más críticos e importantes para el éxito de la empresa, y dentro de ellos, a los Recursos Humanos. A pesar de la importancia de mismos para la competitividad de la organización, pocos estudios se han centrado en el análisis de cuáles son las mejores prácticas de gestión para atraer, retener y motivar a los empleados más eficientes para la empresa familiar.

La orientación de las prácticas de recursos humanos puede oscilar, en términos generales, desde una clara inclinación hacia los miembros de la familia en las decisiones de selección, promoción, retribución y sucesión, en detrimento de los empleados sin vínculos familiares, hasta una búsqueda de la equidad en la aplicación de las prácticas de Recursos Humanos, que iguale en derechos y obligaciones a los empleados de la empresa. La eficiencia en el aprovechamiento de los Recursos Humanos en la empresa familiar depende, por lo tanto, del equilibrio en la orientación de dichas prácticas, lo que determinará, en general, la satisfacción, motivación e implicación de los empleados, familiares o no, en el negocio (Galve y Salas, 2003). Si se da dicho equilibrio, la empresa familiar tendrá la oportunidad de aprovechar su capital humano, pasando de considerarlo como un coste a convertirlo en fuente de ventaja competitiva sostenible.

Siempre con base en los antecedentes previamente descritos, en este trabajo de manuscrito científico, se buscara entonces, comprender, en una primera instancia, cómo consideran las personas que forman la empresa familiar a la gestión del talento, a las practicas que llevan a un eficiente manejo de las personas colaboradoras, poder investigar acerca de la importancia que tiene saber qué perfiles necesita la organización, cuáles serán sus responsabilidades y metas, y qué le ofrecerá a cambio de una relación

a largo plazo, lo que luego permitirá atraer a los mejores empleados del mercado, y que tan claro tienen estos conceptos los directivos de la empresa familiar. Para hacerlo, se busca indagar a cerca de la profesionalización, las actividades claves y también la predisposición de los directivos/dueños de las empresas familiares y de esa forma entender el nivel de preparación y programación que presenta.

A continuación, se establecen los elementos teóricos principales respecto a la orientación de las prácticas de recursos humanos más relevantes, que nos permitan posteriormente realizar un análisis más exhaustivo a lo largo del presente proyecto.

En cuanto al reclutamiento y la selección, como bien sabemos, con las prácticas de contratación, se persigue encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil concreto de cada vacante a cubrir en la empresa. Tras planificar las necesidades de recursos humanos, con el proceso de contratación se realiza (Dolan et al., 2007): 1) búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes en la empresa, 2) selección o decisión de escoger a un candidato para cada vacante, y 3) integración de los nuevos empleados en su puesto, departamento y empresa en general. Dentro de la contratación, el mayor problema que potencialmente se le puede presentar a la empresa familiar es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. Al seleccionar un candidato para cubrir una vacante, entre el candidato y la empresa se firma un contrato que recoge los intereses recíprocos de ambas partes, en términos de obligaciones y derechos para cada una de las partes. En la medida que la selección no sea la adecuada, los intereses de la empresa no se cubrirán, por lo que ésta saldrá claramente perjudicada. Aparece así, tras una selección adversa, un conflicto de intereses entre las partes que conduce a una pérdida de eficiencia de la empresa. En el caso de los miembros de la familia, esa pérdida de eficiencia por la inadecuada

selección de un familiar a veces se compensa recurriendo al *altruismo* (Schulze et al., 2001), pero, sin embargo, dicho altruismo afecta a la cultura de la organización, al sentir los empleados no familiares que los valores de la empresa no son los mismos para todos, lo que puede generar ineficiencias y posibles conflictos de intereses entre empleados no familiares y empresa, lo cual genera uno de las disputas referidas a la gestión del talento de los que hemos estado hablando.

Si de formación y desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa familiar hablamos, frente al entorno actual, la empresa busca que en cada actividad que se realice se logre obtener el máximo valor agregado posible al menor costo. Para ello, las personas implicadas en cada actividad, han de dominar su puesto, los conocimientos y las habilidades concretas que necesitan para desarrollar con solvencia su trabajo y alcanzar los niveles de rendimiento que se les exija. Con las prácticas de formación, la empresa pretende proporcionar a cada empleado que lo necesite, las habilidades, conocimientos o actitudes concretas, o la ayuda necesaria para corregir las deficiencias que tiene en su actual puesto (Gómez-Mejía et al., 2008) Si se aplican de manera adecuada, la empresa puede obtener importantes ventajas tanto para los empleados (aumento de la seguridad en el empleo, reducción del número de accidentes laborales, mayores recompensas por la mejora del rendimiento a nivel profesional, mejoras en las posibilidades de promoción o traslado a otros puestos, mejora en el grado de compromiso con la organización) como para la empresa (aumento de la productividad, mejora de la calidad de sus productos o servicios, aumento de la innovación de productos y procesos, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral) (Solé y Mirabet, 1997).

Con la formación se logra comprometer y motivar más al empleado con la empresa, desarrollando sentido de pertenencia.

Esto es particularmente importante en el caso de las empresas familiares: los propietarios familiares, entienden que la formación es una de las prácticas fundamentales para mantener la empresa a largo plazo a través de la competitividad de sus Recursos Humanos en conocimientos, habilidades y competencias. De ello se deriva el argumento de que, en general, la formación en la empresa familiar debe ser más intensiva y más orientada al largo plazo que en la empresa no familiar.

Si a retribución y recompensas en las empresas familiares nos referimos, en algunos estudios (Gómez-Mejía et al., 2003; Carrasco y Sánchez, 2007) se han encontrado qué rasgos definen a las prácticas retributivas de las empresas familiar en comparación con las de otras características. En primer lugar, el nivel retributivo medio que reciben los empleados, directivos y no directivos, de la empresa familiar es inferior a la media del mercado, aunque dichas diferencias desaparecen cuando la empresa familiar se profesionaliza, ya que se rigen por criterios de mercado al fijar los salarios de directivos y empleados. Por otro, en las empresas familiares, debido al mayor riesgo asumido por los propietarios, estos intentan que los incentivos tengan un mayor peso en la retribución final percibida por directivos y empleados, para asegurar un mejor alineamiento entre los intereses de la propiedad y los intereses de los agentes contratados. Uno de los riesgos más importantes que se corre en la empresa familiar es que, con el ánimo de fortalecer los vínculos emotivos y familiares, la dirección de la empresa se planteen confeccionar paquetes retributivos especiales para empleados miembros de la familia, utilizando la retribución indirecta (esto es, recompensar por medio de determinados bienes a los miembros de la familia tales como auto de empresa,

móvil, viajes...). Esto tiene un efecto devastador en la percepción de equidad del resto de empleados y es un motivo de insatisfacción y conflictividad laboral que menoscaba la eficiencia de la empresa.

Por último, en cuanto a la promoción y sucesión, la gestión de la carrera profesional del empleado, es una práctica muy ligada a la formación y perfeccionamiento del mismo, ya que aquellos que muestran aptitudes y conocimientos concretos para su trabajo actual y futuro, son los colaboradores en los que la empresa se fija para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

El diseño de esta práctica en la empresa familiar es distinto al realizado en cualquier otra empresa, más cuando se fija para puestos de dirección. La intención de los propietarios de la empresa familiar es que la familia continúe vinculada al negocio, lo que conduce a que los puestos de alta dirección estén habitualmente ocupados por familiares. Especialmente importante es el momento en el que las empresas familiares definen el plan de carrera para el gerente, haciendo frente al problema del relevo generacional del líder de la empresa. A pesar de ello, suele retrasarse mucho su planificación por diversas razones (Gersick et al., 1997): 1) negarse a reconocer que llegó el momento de la sucesión, 2) miedo de la generación más adulta a perder el liderazgo ante la familia, 3) no encontrar a un candidato idóneo en quien delegar, 4) evitar disputas familiares y 5) desconocimiento de las implicaciones (jurídicas, fiscales, organizativas) de no planificar la sucesión. La empresa familiar debe salvar los problemas descritos y planificar la sucesión en el negocio, determinando los valores que espera la familia encontrar en el futuro líder de la empresa.

Por todo esto, la presente investigación es de suma importancia, sobre todo para empresas que recién están iniciándose en este maravilloso proceso, o para aquellas que

no logran prosperar tanto humana como económicamente debido a inconvenientes con las personas que componen la estructura empresarial, porque como sabemos, a una empresa no la hace directamente la economía, ni los clientes, sino que la hacen directamente las personas que se desempeñan internamente, la dedicación que le brindan a su tarea, los procesos que siguen y los valores que poseen, sin estos factores, es difícil que una empresa pueda prosperar y trascender a siguientes generaciones. Y, si estos procesos de índole “humana” no están correctamente planeados, llevados a cabo y gestionados, ésta será una empresa que puede estar auto perjudicándose, e incluso llevándose a la quiebra.

Objetivo General: Analizar los procesos de gestión de Recursos Humanos que llevan adelante las empresas de tipo familiar en Córdoba, Argentina

Objetivos Específicos:

- Indagar sobre la predisposición de los directivos de las empresas familiares de Córdoba, Argentina a desarrollar el talento de sus colaboradores.
- Indagar la profesionalización en la gestión de recursos humanos en las empresas familiares.
- Analizar los procesos de gestión del talento de los empleados en las empresas familiares de Córdoba, Argentina.

Métodos

A continuación, se establecen los materiales y métodos adecuados para los objetivos de la investigación, es decir, describiré al detalle como realice dicha la investigación, los materiales y los métodos que se usaron y detallo la secuencia de pasos que se siguieron para cumplir con los objetivos planteados.

Diseño:

En este caso, se abordó la investigación a partir de un alcance exploratorio con un enfoque cualitativo, ya que se recolectaron datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por esto, se verá qué a lo largo del manuscrito científico, no se prueban hipótesis, sino que éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o bien son un resultado del estudio, y que se introdujo en las experiencias de los participantes construyendo el conocimiento, siempre consciente de que forma parte del fenómeno estudiado.

Se eligió este alcance y enfoque, dado que el interés esta orientado a las propias manifestaciones de las vivencias personales de los directivos y de los miembros (familiares o no) que experimentan en estas empresas familiares, sobre la gestión del talento y sobre como gestionar a los Recursos Humanos dentro de este tipo de empresas.

Se abordó el trabajo, bajo el diseño no experimental, debido a que, está diseñado sin manipular de forma directa las variables, y solo observando los fenómenos tal cual como se presentan, en su ambiente natural. Es decir, se observaron las situaciones que se suscitan en las empresas familiares, inherentes a la gestión de los Recursos Humanos

y mas puntualmente, a la gestión del talento de los mismos, y en base a esta observación y a los métodos utilizados, se ejecutó la investigación.

Participantes:

Por una cuestión de economía de recursos y esfuerzos, se eligió una muestra de la población, por lo que se tomo una muestra de 20 personas, entre ellos directivos, empleados miembros del grupo familiar, así como externos a la familia. Para esto, es conveniente dejar claro, que la población son los directivos y empleados de empresas del tipo familiar que se desempeñan en la provincia de Córdoba, Argentina.

Dicho esto, la muestra serán los directivos y encargados de la gestión del talento de 6 empresas familiares que se desempeñan en Córdoba, estas entidades son:

- LA DIET S.A
- BIOSALUD
- GIOVENTY
- FANLOOK
- VAJARI S.A
- MONTELLA

Para elegir esta muestra, se utilizó un criterio no probabilístico, ya que se seleccionaron los elementos muestrales de forma no aleatoria, se seleccionaron los casos por propósitos específicos. Y, siguiendo a Grasso (1999), se eligió el tipo intencional, debido a que basé la selección en un subconjunto de elementos que subjetivamente consideré representativos de la población. Específicamente se tomó una muestra de 6 empresas familiares (muestra). Para contactar a los directivos de estas empresas familiares la premisa fue interactuar en un marco de consentimiento y

autorización informando que se preservó la idoneidad y también el carácter anónimo de estos participantes para resguardarlos siempre en el marco de un contexto de ética profesional. (Anexo numero 1)

Instrumentos:

Para poder recavar los datos necesarios para el trabajo de investigación, se empleó como técnica la entrevista tanto a directivos de las empresas, como a los empleados de la organización, siguiendo una guía de pautas como instrumento para materializarla. (Anexo numero 2)

Las entrevistas a los empleados, sean familiares o no, se realizaron con el fin de obtener información extra sobre cómo se sienten los mismos con las gestiones que realiza la organización en virtud de tratarse de una empresa familiar, y cómo se sienten trabajando para una organización de este tipo. Las entrevistas a los empleados, fueron realizadas de manera anónima, para resguardar al colaborador en un marco de ética profesional.

También, fue utilizada la observación del tipo no participante, todo con el objetivo de tener la mayor información posible sobre las gestiones de Recursos Humanos dentro de la empresa familiar, y como consecuencia, de los sentimientos que los empleados tienen hacia la misma.

Análisis de datos:

Debido a que se realizó un tipo de recolección de datos sin medición numérica, los análisis que se llevaron a cabo son del tipo cualitativo.

Para realizar el análisis, se sistematiza toda la información recavada, a través de un esquema donde se verán las variables y las categorías del análisis con las preguntas y sus respectivas respuestas realizadas a cada uno de los participantes, dividiéndolos

por un lado las respuestas de todos los directivos de las empresas familiares, y por otro lado de todos los empleados que participaron. Todo esto, con el fin de identificar qué denominadores son comunes en cada respuesta de cada participante, contrarrestándolos con los objetivos de investigación.

Las variables conceptuales:

- Desarrollo del talento: Proceso de transformación mediante el cual se generan nuevos comportamientos, actitudes y respuestas, para hacer a una persona más competitiva.
- Profesionalización: Proceso por el cual se mejoran las habilidades de una persona a nivel profesional.
- Gestión de talento: Procesos de RR.HH diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

Las variables Operacionales:

- Desarrollo del talento: Se identificó a través de la pregunta número 15 y 17 de la entrevista a directivos.
- Profesionalización: Se midió a través de la observación sobre como responden los directivos a los procesos realizados en la empresa, tanto de recursos humanos como de gestión general.
- Gestión del talento: Se procedió a la observación de cómo los directivos de las empresas familiares gestionan a un empleado considerado talentoso, y además, a través de la entrevista, entender como se siente ese talento dentro de la empresa.

Resultados

Para poder llegar a los resultados de esta investigación, se llevo a cabo una entrevista exhaustiva a los directivos y a los colaboradores de las empresas familiares escogidas como muestra, y a través de la observación de las situaciones que suscitan en las empresas familiares, con el objetivo de reunir la mayor información posible y relevante acerca de el tipo de gestión que poseen en cuanto a sus recursos humanos, y la forma en la que logran potenciar el desempeño, el desarrollo y el talento de sus empleados, ya sean familiares o no familiares, para analizar los procesos de gestión de Recursos Humanos que llevan adelante las empresas de tipo familiar.

Desarrollo del talento

En cuanto al primer objetivo específico planteado, sobre la predisposición de los directivos de las empresas familiares, a desarrollar el talento de sus colaboradores se indago, en primera instancia, que si bien los directivos quieren lograr el desarrollo de sus empleados, muchas veces no cuentan con el tiempo necesario para poner en marcha ciertas actividades que logre como resultado un empleado con mayor talento, lo que, a largo plazo, terminara siendo algo perjudicial para la misma empresa, ya que tendrán colaboradores no desarrollados, que realizan las actividades diarias solo por costumbre y por inercia, y no empleados que puedan explayarse y darle a la organización innovaciones, nuevas formas de trabajo, ideas enriquecedoras para cada área, sino que solo tendrán a una persona que siga su trabajo de manera automática.

Luego, se les consulto por el significado que tenia la palabra "talento" para ellos, en este caso llamó la atención ya que no era lo esperado, que de una manera no directa, definieron el talento como un aspecto que en su mayor proporción depende de lo

personal, y que trasciende de lo que pueda entregársele desde la organización. En este sentido consideran el desenvolvimiento de un empleado talentoso más bien por sus cualidades innatas, por sobre aquellos aspectos que puedan ser generados en la socialización e integración que desde la organización se les asigna. Así, pudo notarse que tienen un concepto de talento que se contradice con lo que explicaban al principio, donde consideraban que si bien querían acompañar y brindarles las herramientas necesarias a sus empleados para lograr un desarrollo del talento. Contradictoriamente, al definir y al conceptualizar al talento como un aspecto innato al individuo no se alinea a las respuestas precedentes.

De este modo, pudo observarse que el acompañamiento del cual se jactan es más bien para darle espacio a aquel que ya es talentoso, pero no para formarlo y profundizar los conocimientos técnicos que pueda aportar al seno de la organización familiar.

Entonces, se estimó que, piensan que el talento es algo con lo que una persona nace, por lo cual no buscan desarrollarlo en los empleados que subjetivamente para ellos, no son talentosos; y resguardan esta actitud, en el pensar que no lo realizan por falta de tiempo, que si puede ser algo sumamente normal en una empresa familiar en la que los procesos no están sumamente organizados y por lo que pueden haber faltas de tiempo para ciertas actividades, pero esta situación confusa y contradictoria, hicieron que se pueda llegar a esta indagación.

Profesionalización

En cuanto al segundo objetivo específico planteado, referente a indagar la profesionalización en la gestión de recursos humanos en las empresas familiares, se exploró acerca de los objetivos que como organización se plantean, ya que este punto es una clave para reconocer si realmente existe profesionalización en las gestiones, ya que sin objetivos planteados claramente, es imposible una eficaz gestión. Las respuestas, tanto de empleados como directivos, fue que en general, no tienen claros los objetivos concretos, sino ideas vagas acerca de lo que se espera a corto, mediano y largo plazo para la empresa familiar. Y aquí, no solo se percato de una deficiente gestión en cuanto a la instauración de objetivos que estén anteriormente planeados y que sean estratégicos, sino que, también se pudo evidenciar otra falla en cuanto a gestión de los recursos humanos más específicamente, que es la falta de comunicación interna, ya que si hubiera una eficiente comunicación cada miembro de la empresa sabría cuáles son los objetivos a los que en equipo deben llegar y en que pueden aportar cada uno para contribuir al objetivo general de la organización.

Lo que además se pudo notar, es que existe una gran motivación a través de lo monetario, por parte de los directivos, ya que inspiran constantemente a sus empleados a generar mayores ventas brindándoles comisiones atractivas que tienen como objetivo hacer que los miembros de la organización puedan vender mayor cantidad de productos cada mes, lo que también significa un beneficio propio para los directivos de la empresa, pero que, puede llegar a generar un mal clima laboral, ya que se fomenta la competencia entre empleados, ya que el que más vende en el mes tiene mayores comisiones.

Lo que negativamente se observó, es que no cuentan con un área o una persona que se encargue de profesionalizar la gestión de los recursos humanos, como bien lo

haría un profesional de, valga la redundancia, recursos humanos, o un área específicamente de este tipo, como se desarrollaría en una empresa del tipo no profesional, lo que genera que los directivos sean los que lleven adelante este tema, pero de forma ineficiente, ya que no poseen los conocimientos necesarios del tema o que, son sumamente subjetivos en cuanto a sus pensamientos y sus ideas.

Gestión del talento

Aludiendo al tercer objetivo específico, basado en analizar los procesos de gestión del talento en las empresas familiares, se indagó acerca de las actividades o que herramientas y metodologías llevan adelante para lograr la administración y gestión del talento de sus equipos de trabajo. Aquí las respuestas permitieron observar un trabajo de distribución y diversidad de acciones, donde no se encuentran alineadas bajo un sentido de gestión estratégica sino más bien circunstancial, en el que consideran que trabajar a lo que atañe a cada puesto de trabajo y haciéndolo a consciencia es la mejor manera de aplicar el conocimiento. Con esto, se puede evidenciar que no tienen un plan concreto para lograr desarrollar el talento en sus empleados, sino que, mas bien lo hacen de forma circunstancial, en el día a día, teniendo el convencimiento de que un empleado "nace" talentoso, y no que se puede llegar a lograr desarrollar las capacidades y habilidades de un colaborador para que, "se haga" talentoso.

Además, se observó al momento de indagar sobre los procesos relevantes a la gestión del talento, que no poseen estructuración ni una secuencia de actividades propias a realizar para gestionar de manera eficiente a los Recursos Humanos, como lo haría una empresa del tipo no familiar. Lo que concretamente se observó, es que no poseen

una articulación entre filosofía organizacional y las actividades para la gestión y a la estimulación de los Recursos Humanos.

Discusión

Se prosigue a hacer alusión al objetivo general de la presente investigación, que como se observa a lo largo del trabajo, se trata del análisis de los procesos que forman la correcta gestión de los recursos humanos y que llevan adelante las empresas del tipo específicamente familiar.

Teniendo en cuenta la primera categoría, es decir la predisposición de los directivos a desarrollar el talento de sus colaboradores, podemos citar a Salgado (2002) sosteniendo que las empresas familiares a través de sus directivos deben estar a la altura de sus necesidades, circunstancias y condiciones; para esto es fundamental la disposición política de aplicar lineamientos de gestión de recursos humanos. En este contexto, se puede reflexionar sobre estas empresas, ya que dichas organizaciones no se encuentran con lineamientos de predisposición asertiva, debido a que, si bien son conscientes de que deben apostar al desarrollo de sus capacidades, poseen un punto de vista cegado acerca de que variables son en las que deben invertir su concentración. Por lo que, la predisposición puede ser positiva, pero no la preparación y las condiciones para poder concluir en buenos resultados. Y siguiendo el concepto de Sainz de Vicuña (2015) no es útil una buena predisposición si no se tienen estándares técnicos para poder desempeñar y llevar adelante una eficaz gestión del talento.

En esta investigación de tipo cualitativa, no se ha podido identificar un eje que revele un método en el cual se puedan observar signos de un adecuado desarrollo del talento, ni una planificación estratégica de la gestión del talento de los colaboradores, es decir, no se pudo observar un establecimiento claro y estratégico de ciertas actividades o pautas a seguir con el fin de desarrollar y de incentivar a los colaboradores de este tipo de empresas a ser talentosos.

Si de la profesionalización en la gestión de recursos humanos hablamos, primeramente podemos citar a Grillo (2009) ya que para el autor, es fundamental la responsabilidad de las empresas en este sentido, debido a que deben contribuir al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza hacia sus empleados, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizara también su eficacia, y por el contrario, su escasez de gestión llevara a que los mejores talentos decidan irse de la empresa por una ausencia de profesionalización en sus gestiones. En este aspecto, se observa que en las empresas de este tipo, no hay un departamento exclusivo de recursos humanos, sino que los mencionados procesos, son llevados a cabo por los dueños, encargados, secretarias o en el mejor de los casos, por una sola persona con conocimientos en el área, por lo general estudiante o próximo a graduarse. Es de esperar que, no exista una profesionalización en los procesos referidos a los recursos humanos, se puede observar desde entrevistas sumamente informales, pasando por decisiones de ascensos o cambios de puestos de los empleados tomadas por los dueños de la empresa con miradas totalmente subjetivas, hasta faltas graves de ciertos procesos propios y sumamente importantes para la supervivencia a largo plazo de las empresas.

Por ende, en cuanto a la profesionalización en la gestión de los recursos humanos, se observan falencias en los métodos de las empresas familiares, y se pudo observar que las empresas familiares no comprenden que la administración de los recursos humanos y mas aun la profesionalización de estos procesos, sea una necesidad primordial y un supuesto de primer orden para ser trabajado desde el inicio de su organización, sino que por el contrario, sostienen que deben trabajar otros aspectos de mayor importancia sobre

todo en aspecto económico, lo cual es una gran falencia siguiendo a Sainz de Vicuna (2015) que describe que en ese marco de desarrollo de consolidación de la organización, la gestión del talento en las empresas familiares es una herramienta trascendental para gestar futuras oportunidades para el desarrollo y desarrollarlas con mayor profundidad. Es decir, que esta actitud de las empresas familiares va quitando la oportunidad para el desarrollo y profesionalización de su desenvolvimiento, evitando aprovechar sus capacidades y lineamientos técnicos como genéricos.

Lo expuesto, también se contradice con lo que sostiene Deloitte (2015), que los colaboradores se sienten con mayor sentido de pertenencia y pretenden continuar con un trabajo eficiente siempre y cuando la organización sea capaz de demostrar posibilidades para su promoción.

La profesionalización en la gestión de los recursos humanos en estas empresas de tipo familiar, se deja llevar más por el aspecto económico y comercial, que por el capital humano. Como menciona Maison (2013) en su estudio, se logrará una ventaja competitiva si es posible trabajar el talento en estos colaboradores para, de esa forma, potenciar sus competencias, que surgirán desde la cultura organizacional. Pero, estas empresas no demuestran esta situación, sino que la cultura organizacional pasa por sobre otras cuestiones, como la económica y comercial, la cultura típica y un poco antigua de trabajar mucho y tener poca distracción, generar ganancias y que haya una persona cabecilla que de las ordenes y los de inferior rango obedezcan, sin darse cuenta que la verdadera ventaja competitiva se encuentra en apostar al capital humano y en desarrollar el talento de sus competencias; todo esto, le generara mayor ventaja comercial y económica que el hecho de vender y generar ganancias pensando erróneamente, que el capital humano son robots. Como sostiene Tejada, Perez, Abila

Gutierrez y Nelson (2016), el no trabajar las empresas estos lineamientos genera inconvenientes en las empresas desde su foco de interés en poder estructurar y desarrollar un desempeño óptimo ya que se les dificulta conformar un equipo de trabajo que pueda sostenerse en el tiempo. O sea, tal como se observa, las empresas familiares que no encuentran un sentido de su cultura organizacional establecida desde la correcta gestión de su capital humano, no podrá sostenerse en el largo plazo sino desarrollan y apuestan a estos recursos, y será solamente una "fantasía" poder llevar adelante una organización detrás de la variable comercial y económica.

Por este motivo, es tan importante que las demás personas dentro de la empresa, sobre todo directivos y creadores de empresas familiares, puedan comprender la importancia de profesionalizar las gestiones y sobre todo valorar la tarea del profesional de recursos humanos, ya que muchas veces es menospreciado o considerado en una lista de lo menos importante a la hora de realizar la inversión inicial para crear la empresa, es sumamente importante que se comprenda que el responsable de recursos humanos y el departamento de recursos humanos es parte de la inversión de la empresa, es tan importante como la generación de ganancias. Y una vez entendido esto, es cuando se comienza a tener una visión más estratégica en la empresa y, con la correcta gestión del área, se comienzan a gestionar los procesos propios del área de personal, y a profesionalizar los demás procedimientos de la empresa.

Y esto se ve no solo en la práctica en las empresas familiares, sino también en lo teórico. Según Grillo (2009), no siempre el empleado opta por otra empresa porque le ofrecen una mejor propuesta económica, sino que muchas veces la decisión se relaciona con un ambiente laboral negativo, la sensación de que sus capacidades están siendo desperdiciadas, la inexistencia de oportunidades de crecimiento, la falta de trabajo en

equipo, el nivel de estrés que le genera su trabajo, y demás cuestiones que, de tener un responsable de recursos humanos, podrían solucionarse de una manera mas colaborativa y resolutiva para el empleado y para la empresa, pero para ello es necesaria un área de Recursos Humanos que lo gestione.

Como sugiere Almadana Abón (2016), aquello que un empleado percibe como contraprestación por trabajar en una determinada organización, está conformado por retribuciones financieras y no financieras, y que existe una correlación positiva entre la compensación y la dirección estratégica de recursos humanos, dada su influencia en la gestión para el desarrollo de políticas retributivas y puesta en marcha de la compensación total.

En cuanto a la tercer línea de investigación, con respecto a el análisis de los procesos de gestión del talento en las empresas familiares, podemos citar nuevamente a Maison (2013), que sostiene que las actividades para potenciar el talento se trata desde las bases de la administración de las necesidades, la escucha, el análisis de sus requerimientos y necesidades, y a partir de allí adaptar actividades y no trabajar con formulas estándares, buscando que en esas empresas familiares no se pueda irrumpir con una receta de actividades para potenciar el capital humano, sino que deben potenciarse desde una lógica inversa, administrando las necesidades y teniendo en cuenta sus rasgos culturales y a partir de allí comenzar a trabajar de forma memorizada. Lo mismo expresa Anzorena (2008), al manifestar que el secreto esta en poder decodificar las competencias, aquellos conocimientos, destrezas y habilidades que pueden ser aplicadas y que, si no es analizado, no se podrán detectar en sus colaboradores y de nada servirá toda la actividad que se pretenda llevar adelante.

En esta línea, no se observa que se realicen en este tipo de empresas gestiones o actividades propias para lograr desarrollar el talento propio de sus colaboradores, y queda una empresa estándar, una organización que únicamente se guía por procesos estandarizados que no generan ventajas competitivas. Si lo comparamos con empresas del tipo no familiar, veremos una distancia abismal, debido a que en las últimas, constantemente se está tratando de realizar gestiones que tengan como objetivo desarrollar a su capital humano, porque comprendieron la idea primordial que una buena gestión del talento, genera actividades correctas, y esa gestión y esas actividades transforman el talento de sus colaboradores, y al transformarlo, todo esto genera un resultado óptimo que es la ventaja competitiva de tener empleados y gestiones desarrolladas, talentosas, generando por detrás, muchas más ventas y una generación económica y comercial mejor a largo plazo. Y esta idea, es la que deben comprender las empresas familiares para poder prosperar en el tiempo y pasar a la siguiente generación.

En cuanto a este marco, Chrisman, Schei y Chuan (2008) dicen que la empresa familiar no puede dejar librado al azar el desarrollo y la articulación de sus colaboradores y que en aquellas empresas que no se encuentran atentas a estas premisas en el corto y mediano plazo estarán condenadas a la obsolescencia o tal vez no pasen de la segunda generación. Estas estadísticas eran mencionadas por el estudio estipulado y expresado por Quijada Perez, Abila Gutierrez y Nelson (2016) quienes explican que de las empresas familiares que existen, solo algunas pueden lograr trascender a la segunda generación mientras que el 70% se queda en la transición entre la primera y la segunda generación.

Como fortalezas, se puede decir que se presenta la posibilidad de responder a los objetivos planteados, que si bien fue complejo, pudo ser descripto la predisposición de los directivos a desarrollar el talento de sus colaboradores, como así la profesionalización en la gestión de los recursos humanos y finalmente se pudo responder a los procesos de gestión del talento en las empresas familiares.

También como fortaleza, se sostiene que se trabajó sobre una serie de antecedentes que enriquecen la mirada de un profesional de recursos humanos, al haber trabajado sobre un enfoque cualitativo, se permite generar una aproximación a un fenómeno que sucede cotidianamente en nuestro país, ya que como se sabe, en Argentina las empresas familiares son lo más importante y la base de la economía, por lo que ampliar el conocimiento sobre estos importantes ejes, es sumamente enriquecedor para la toma de decisiones no solo para los directivos de las organizaciones, sino también para profesionales de recursos humanos y asesores de empresas.

No obstante, como se mencionan las fortalezas, este trabajo ha tenido limitaciones que no pueden dejar de señalarse.

Una de las principales limitaciones, es la situación actual que estamos viviendo a nivel mundial, en el que la pandemia ha creado una economía degradada y un sentimiento de tristeza en las personas, sobre todo en dueños de pequeñas empresas como lo son las organizaciones estudiadas, entonces, ha habido veces en las que los directivos no quisieron responder las preguntas, o que los establecimientos permanecieron cerrados, incluso alguno de ellos pensando en cerrar sus puertas.

Otra de las limitaciones, fue la falta de tiempo que se ha tenido para llevar adelante dicho trabajo ya que esta escasez de tiempo genera que se haga un enfoque específico

y que no se pueda profundizar el análisis de las gestiones de estas empresas, y desde esta limitación pueden sumergir estructuraciones de futuras investigaciones.

Otra de las limitaciones se refiere a que el trabajo se enfocó exclusivamente en un desarrollo cualitativo, interpretando únicamente las manifestaciones de los directivos pudiendo extraer su puesto, pero no generalizando los resultados a toda una población, ya que la muestra fue otra de las limitaciones derivadas de la falta de tiempo y de la escasez de presupuesto para abordar un instrumento mucho más global para el desarrollo de la investigación.

A modo de conclusión de esta investigación, se puede decir que las empresas familiares son organizaciones que necesitan del asesoramiento de un profesional, y en el área del capital humano, que haya un representante especializado en recursos humanos, es lo ideal y lo más óptimo para el crecimiento de la empresa.

Por esta razón, este trabajo abre las puertas a que el profesional de recursos humanos y sobre todo a jóvenes profesionales que están iniciando la inserción laboral, tome consideración de la importancia de su labor dentro de una empresa, que pueden asesorarlas sabiendo que existen oportunidades de desarrollarlas y poder aconsejarles sobre en que premisas trabajar.

Las empresas deben y necesitan para su duración en el largo plazo y para poder pasar a la siguiente generación, de un profesional de recursos humanos ya que es un medio para un fin, es el medio que va a materializar la oportunidad de desarrollo y va a analizar a partir de sus conocimientos la estrategia necesaria para que la organización genere mayores ventajas competitivas.

Y aquí vamos nuevamente a la importancia de la conclusión a la que se llega, que si bien, cada objetivo aborda un tema específico distinto, todos pueden resumirse en la

necesidad de un departamento de personal consolidado y conformado por profesionales que sepan sobre estrategias, gestiones eficientes y eficaces, sobre desarrollar el talento de los empleados de una pequeña empresa, y sobre todo, crear las estrategias indicadas para que ese empleado talentoso innato o creado como resultado de las capacitaciones y conocimientos que brinda la empresa, quiera y decida quedarse en la organización, porque siente que se lo valora, que se lo capacita constantemente, y porque se siente dentro de un equipo humano motivado y que le brinda ventajas a su propia experiencia dentro de la organización.

Es por esto que es sumamente importante esta investigación, y el mensaje que debería quedar en nuestras mentes luego de leerla y ahondar en esta, es la importancia de valorar la profesionalización de la empresa familiar a través de los medios ya mencionados exhaustivamente, y desde allí, comenzar a pensar en la rama del desarrollo del capital humano en las empresas del tipo familiar desde sus inicios.

Como recomendaciones de gestión, se puede aludir a que las empresas del tipo familiar desde el momento de su consolidación puedan darle la importancia suficiente a los aspectos del tipo humano, y que en el caso de no percibirlo tan importante, puedan buscar la ayuda de asesores o profesionales del área, y que les brinde una capacitación y una asesoría de lo importante que es cumplir con estas cuestiones para la supervivencia y para el correcto funcionamiento de la organización, dándole prioridad no solo a los objetivos económicos y comerciales sino también a el crecimiento de la empresa por la correcta gestión y el eficaz funcionamiento de los recursos humanos, enfocándose en estrategias de gestión del talento y funcionales de organización.

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

En primer lugar, sería conveniente partir de la presente investigación que futuros trabajos tratasen acerca del por qué los directivos de las empresas familiares no comprenden, o no fácilmente, la importancia acerca de aplicar una correcta gestión del capital humano, con todo lo que esto requiere y conlleva.

Y siguiendo la línea de sugerencias para futuras líneas de investigaciones, sería interesante ahondar sobre las estrategias funcionales de organización y de recursos humanos, y que actividades podrían realizarse para lograr dicho objetivo.

Al mismo tiempo, sería productivo poder trabajar sobre un trabajo de capacitación a los directivos de las empresas familiares para que puedan redireccionar el foco hacia variables soft y no tan duras como la económica y comercial.

Bibliografía

ARROYO, P. & BARBER, C. “Aspectos Positivos y Negativos que Engloban a una Empresa Familiar”. Revista: Emprendedores, Junio 2004, <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales>. (Consultada el 1/09/2020)

Goyzueía Rivera, Samuel Israel, inicial (2013) Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>. Extraído el día 28/8/2019 (Consultada el 01/09/2020)

Omaña Guerrero, Lenix Margarita; Briceño Barrios, María Auxiliadora, inicial (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21229786003.pdf>. Extraído el día 23/8/2019 (Consultada el 01/09/2020)

Quejada Pérez, Raúl Francisco; Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson, Inicial (2016) Empresas familiares <http://www.redalyc.org/pdf/206/20649705008.pdf>. Extraído el día 28/8/2019 (Consultada el 01/09/2020)

Alba Ortuño, C. (2015). Modelo de incubación de empresas. Una propuesta. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n36/v18n36a03.pdf>. Extraído el día 2/10/2019 (Consultada el 01/09/2020)

Question Pro (2020,). Encuestas de compromiso de los empleados.

Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-compromiso-de-los-empleados.html>

(Consultada el 01/09/2020)

ANTOGNOLLI, S. (2008). Empresas Familiares: Sus Mejores Amigos. Actualmente sólo disponible en internet en pdf, recuperado de: www.derkra.com/files/empresas-familiares.htm

(Consultada el 01/09/2020)

Anexos

Anexo 1: Formulario de consentimiento informado

Yo,, abajo firmante, con DNI N Y domiciliado en la calle..... N*..... Y piso..... de la provincia de Córdoba, Argentina, doy permiso a que se utilicen mis declaraciones en el marco de la investigación de la señorita Micaela Cosentino, DNI 41410988, domiciliada en la calle Félix Frías 1075 de la provincia de Córdoba, Argentina.; con el fin de que pueda analizar la problemática referida a la gestión del talento en empresas familiares de la provincia de Córdoba, Argentina.

Soy conciente de que la información recolectada será parte de un Manuscrito Científico, presentado por Micaela Cosentino, como un trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21 y a todos los leyentes interesados en este trabajo.

Soy conciente que mi participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio, mi participación es voluntaria y soy libre de abandonarla en cualquier etapa.

Además, soy conciente de que a lo largo del trabajo se preservará mi anonimato.

Firma: _____

Aclaración: _____

Anexo 2: Modelo de entrevistas

2.1 Entrevista a empleados

1. ¿Respecto a la comunicación con la empresa, estás satisfecho?
2. ¿Como te sentís con la información y capacitación que recibís?
3. ¿Como calificarías tu conocimiento de la empresa, sus estrategias y los logros obtenidos?
4. ¿Sientes que los miembros de tu equipo son receptivos a tus sugerencias?
5. ¿Sos capaz de lograr un equilibrio entre tu vida laboral y personal en esta organización?
6. ¿Crees que los empleados que forman parte de la familia, tienen ventajas en la organización?
7. ¿Crees que todos los empleados tienen las mismas oportunidades de crecimiento en esta empresa?
8. ¿Te sentís respetado por tus compañeros y por tus superiores?
9. ¿Que tan dedicados son los directivos a la gestión del talento del personal?
10. ¿Te brindan capacitaciones?
11. ¿Te mantienen informado acerca de actualizaciones, o de nuevos conocimientos?
12. ¿Tenes una comprensión clara de los objetivos y estrategias de la organización?
13. ¿Sabes cuales son los alcances y limitaciones de tu puesto?
14. ¿Tus directivos te inspiran a dar lo mejor de vos?
15. ¿Te sentís valorado?
16. ¿Sabes cuales son los beneficios de desarrollar el talento en una organización?
17. ¿Te ves trabajando en esta empresa en 2 años?
18. ¿Cuáles son tus objetivos de desarrollo personal?

2.2 Entrevista a directivos

1. ¿Qué actividades realizas para la administración de personal?
2. ¿Cuál es tu conceptualización del talento?
3. ¿Que piensan acerca del desarrollo del talento de sus empleados?
4. ¿Que es mas importante para ustedes como directivos de la empresa, el generar ganancias o el clima laboral?
5. ¿Motivan a sus empleados a adquirir mas conocimientos y practicas?
6. ¿Qué herramientas y metodologías utilizas para la administración del personal?
7. ¿Realizan trabajo en equipo?
8. ¿Como manejan la toma de decisiones?
9. ¿Cómo podrías vincular la filosofía organizacional de las actividades de RRHH?
10. ¿Saben cuál es la importancia de generar y tener un empleado talentoso?
11. ¿Los empleados tienen formación continua?
12. ¿Tienen una estrategia global? ¿Los empleados la conocen?
13. En su punto de vista, ¿creen que los miembros de la familia que trabajan aquí, tienen mayores beneficios que los empleados que no pertenecen a la familia?
14. ¿Saben cuáles son las ventajas y desventajas de generar un empleado talentoso?
15. ¿Cuáles creen que son las actividades claves para estimular el desarrollo del talento de los empleados?
16. ¿Hay oportunidades de promoción interna?
17. ¿Cómo se vinculan con un empleado talentoso?

18. Si tienen que negociar con un empleado talentoso, ¿Qué métodos siguen?